

## CAMPO PROFISSIONAL DO PSICÓLOGO EM ORGANIZAÇÕES E NO TRABALHO

José Carlos Zanelli, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos  
e Ana Carolina de Aguiar Rodrigues

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- ▶ Descrever o processo histórico de constituição da psicologia organizacional e do trabalho (POT) como área de conhecimento e como campo de aplicação
- ▶ Caracterizar como se estruturou o modelo clássico de atuação e a produção de conhecimento na área
- ▶ Analisar as relações entre os contextos sociais e as demandas que colocam à POT, tanto no cenário internacional como no nacional
- ▶ Descrever o campo atual da POT, em termos de suas relações interdisciplinares, dos seus domínios intradisciplinares e de suas atividades profissionais, identificando tensões que caracterizam o campo
- ▶ Discutir tendências de mudança na forma como a POT está redefinindo suas temáticas, seus procedimentos de investigação e suas atividades profissionais
- ▶ Descrever as competências importantes para o desempenho profissional em POT
- ▶ Identificar âmbitos de análise implicados na sua atuação e as necessárias interfaces que constrói com outros domínios do conhecimento humano
- ▶ Discutir a possível identidade do psicólogo organizacional e do trabalho considerando sua inserção em equipes multiprofissionais voltadas para a formulação e a implantação de políticas e práticas de gestão do trabalho e de pessoas
- ▶ Analisar os desafios postos à atuação em POT para os psicólogos neste início do século XXI

**N**em sempre, em nosso dia a dia, percebemos como a vida de cada um é afetada pela existência das organizações. **Ao examinarmos o cotidiano das pessoas, em diferentes contextos e culturas, notamos que todas estão sempre ligadas às organizações, de diversas naturezas, em todas as fases da vida.** Nos processos de socialização fundamentais, é fácil ver como muitos dos nossos vínculos de amizade são construídos a partir de convívios em escolas formais ou em escolas de artes, esportes, línguas, etc., nos condomínios, nas igrejas, nas universidades, nos asilos e nas organizações ou empresas em que tra-

balhamos. Os serviços que devem ser disponibilizados à sociedade normalmente dependem de organizações que os executam, a exemplo de hospitais, postos de saúde, escolas, agências da previdência social. Outros produtos e serviços essenciais para nossa vida dependem também de empresas privadas ou mistas, como organizações agrícolas; supermercados; empresas fornecedoras de energia elétrica, água, telefone, internet; teatros; cinemas; lojas; empresas de ônibus e metrô; concessionárias que administram as estradas e cobram pedágio por esse serviço. Essas organizações, por sua vez, são reguladas ou rece-

bem incentivos de outras organizações, como as agências ou os ministérios, entre eles os Ministérios da Saúde, da Educação, dos Transportes, do Trabalho e Emprego, do Comércio, do Turismo, da Defesa, da Cultura, etc. Há situações em que pessoas se organizam para reivindicar ou executar serviços de utilidade social. Exemplos são os grupos comunitários, os sindicatos, as cooperativas, as organizações estudantis ou as organizações da sociedade civil de interesse público (não governamentais).

Sabemos que algumas dessas organizações respondem ou são atravessadas por instituições sociais, como educação, religião, saúde, família (como abordado no Capítulo 2 deste livro). Além disso, podemos pensar o quanto da nossa qualidade de vida, do nosso bem-estar e dos problemas que enfrentamos está relacionado à dinâmica que as organizações assumem na sociedade. Afinal, **as organizações são o modo como as pessoas e os grupos se estruturam para atender às suas próprias necessidades.** Seu funcionamento depende do trabalho humano, que, por sua vez, tem sido também mais dependente das organizações, à medida que crescem a complexidade das tarefas e a necessidade de recursos, que só encontramos em nível organizacional.

Este é, entre outros fatores, o motivo que leva o trabalho a ser tão central em nossas vidas: **é a partir do trabalho e da forma como o organizamos que conseguimos atender às nossas necessidades e às demandas sociais.** O trabalho possibilita, também, que cada indivíduo assuma um papel e uma identidade dentro de um grupo maior. As pessoas perdem o emprego e, muitas vezes, perdem a possibilidade de trabalhar. Há algo que afete mais fortemente a vida de um indivíduo e da sua família? Tal questionamento, por si, justifica a inserção do psicólogo em organizações e no trabalho.

Além disso, nas organizações, o trabalho assume uma nova configuração, a partir da qual emergem diferentes processos e fenômenos, individuais e grupais. Tanto as organizações quanto o trabalho, sendo parte desses fenômenos de natureza psicossocial, passam também a ser objeto de estudo e de atuação dos psicólogos. Em face disso, a psicologia, tradicionalmente, ocupou-se em compreender e intervir sobre esses fenômenos e processos relativos ao

mundo do trabalho e das organizações. De forma crescentemente explícita, vamos nos dando conta de que não se pode reproduzir, no campo científico e profissional, a separação operada entre a esfera trabalho e as demais esferas da vida pessoal. Para compreendermos integralmente o ser humano, precisamos também entender sua inserção no mundo do trabalho e as relações que são criadas no interior das organizações em que se insere.

**Esta é a tarefa central ou a missão que caracteriza esse amplo espaço de ação da psicologia – explorar, analisar, compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, em um mundo crescentemente complexo, construindo, a partir daí, estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas, sem abrir mão da produtividade da qual depende o atendimento das necessidades dos indivíduos e dos grupos sociais.**

Para caracterizar e discutir a inserção profissional do psicólogo no mundo do trabalho e das organizações, este capítulo se estrutura em quatro segmentos principais. O primeiro descreve o desenvolvimento histórico da POT como área de conhecimento e como campo de aplicação, dando ênfase às relações entre características dos contextos sociais e demandas que se apresentam, tanto no cenário internacional como no nacional. Essa perspectiva histórica procura fortalecer a compreensão de como se estruturou o modelo clássico de atuação e produção de conhecimento nesse espaço de ação da psicologia. O segundo segmento apoia-se em uma rápida reflexão das transformações em curso no mundo do trabalho (algo discutido no Capítulo 1) para identificar algumas tendências de mudança na forma como a POT está redefinindo suas temáticas, seus procedimentos de investigação e, especialmente, suas atividades profissionais. A terceira parte volta-se para a descrição do campo atual da POT, ao revelar a amplitude das questões que ocupam pesquisadores e profissionais, os diferentes âmbitos de análise implicados na sua atuação e as necessárias interfaces que esse campo constrói com outros domínios do conhecimento humano. Reflexões sobre a identidade desse psicólogo e sobre o futuro da POT, bem como uma síntese encerram o capítulo.

## ▶ CONSTITUIÇÃO HISTÓRICA DO CAMPO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

A POT é, certamente, um campo, domínio ou subárea de um vasto e diversificado território chamado Psicologia. Da mesma forma que esse território maior, os limites e as características dos fenômenos que definem seu escopo, assim como as perspectivas de análise e intervenção, foram construídos historicamente a partir da interação entre três principais elementos:

1. O primeiro representa as demandas sociais advindas das organizações e os desafios que cercam o mundo do trabalho e sua gestão.
2. O segundo abarca o avanço do conhecimento científico geral, da psicologia como um todo e do campo de POT, em particular.
3. O terceiro elemento, finalmente, é resultado das interações que foram sendo construídas ao longo do tempo com outros domínios científicos e outros campos profissionais, produzindo tensões que ajudam a configurar uma identidade própria para os pesquisadores e profissionais voltados para entender, da perspectiva da psicologia, como indivíduos, grupos e coletivos chamados organizações se estruturam e atuam.

**Para entender essa dinâmica, é importante começar com um olhar histórico sobre a área, buscando compreender como demandas sociais foram, ao longo do tempo, moldando diferentes formas de estudar e intervir sobre os problemas humanos nas organizações de trabalho, fora e dentro do Brasil.**

### Desenvolvimento da psicologia organizacional e do trabalho no cenário internacional

Não é tarefa simples definir uma data de início de uma disciplina ou de um campo profissional, como bem assinala Peiró (2011). É sempre possível encontrar precursores em épocas anteriores, mostrando que um campo se constrói de forma progressiva, com a colaboração, nem sempre intencional, de atores de diferentes con-

textos e momentos. Com a POT, isso não é diferente. Ao longo da história, vamos encontrar estudiosos preocupados com o mundo do trabalho e com as pessoas nele inseridas. No entanto, o marco de uma disciplina, mesmo que arbitrariamente estabelecido, requer um conjunto de elementos que fazem um nome se associar a desenvolvimentos posteriores que configuram um novo domínio ou uma nova perspectiva sobre algum domínio já conhecido. **As origens da POT podem remontar à criação do laboratório para o estudo da fadiga, em Modena, 1899, por Luigi Patrizi.** Kraepelin, na Alemanha, e Mosso, na Itália, nos anos de 1900, investigaram aspectos psicofisiológicos associados à fadiga e a cargas de trabalho. Lahy (França) foi um dos primeiros a utilizar testes para seleção de trabalhadores para postos de trabalho decorrentes dos avanços da tecnologia (datilógrafos, motoristas de trem, operadores de telefone). Outro pioneiro foi Walter Dill Scott, que em 1903 publicou um livro sobre a psicologia da publicidade: *The Theory of Advertising*. No entanto, **seu marco instituinte mais reconhecido está no trabalho que Hugo Münsterberg publicou em 1913, intitulado *Psychology and Industrial Efficiency*.** O interesse do autor localizava-se em torno daquilo que viria a ser, por um longo período, a atividade mais característica e dominante da psicologia aplicada ao trabalho: a seleção de pessoal e o uso

#### Hugo Münsterberg [1863-1916]

Pesquisador alemão, foi docente da Universidade de Leipzig, assim como de Harvard (a convite de William James), chegando a ser Presidente da American Psychological Association (1898). Suas contribuições se destacam no campo da psicologia aplicada em geral, especialmente a psicologia clínica, forense e industrial. Em 1909, publicou um artigo, *Psychology and the Market*, em que indica como a psicologia poderia ser utilizada na gestão, nas decisões vocacionais, na propaganda, no desempenho no trabalho e na motivação do trabalhador. Trabalhou como consultor e realizou pesquisas em muitas empresas. Em 1908, publica outro livro – *On the Witness Stand* –, em que analisa como os fatores psicológicos afetam os resultados de um julgamento, pioneiro do campo da psicologia forense.

de testes psicológicos com a finalidade de maximizar o ajuste das pessoas aos cargos. O nome da obra guarda uma estreita relação com o próprio nome pelo qual a área passou a ser reconhecida: psicologia industrial, motivo que talvez justifique sua publicação como o marco de início da área.

O livro, tomado como marco de nascimento da psicologia industrial, estruturava-se em três partes que bem demonstram as preocupações centrais de Münsterberg, as quais foram, também, as preocupações centrais do novo campo:

- o melhor homem possível para o trabalho (tratando da seleção de trabalhadores);
- o melhor trabalho possível (discutindo os fatores que afetam a eficiência do trabalhador); e
- o melhor efeito possível (analisando as técnicas de venda, publicidade e *marketing*).

Subjacente à obra está um princípio ainda hoje caro à área: a necessidade de que os trabalhadores atuem em cargos que se ajustem às suas habilidades emocionais e mentais, para que haja eficiência no trabalho, produtividade da empresa e satisfação do trabalhador. Münsterberg, no entanto, vai além, como bem descrevem Schultz e Shultz (2004). Ele desenvolveu pesquisas sobre várias ocupações (capitão de navio, condutor de bonde, telefonista e vendedor), construindo testes e simulações para avaliar conhecimentos, competências e habilidades necessários para o trabalho em que estavam sendo aplicada. Também surgiu dos seus estudos a recomendação de reorganizar os locais de trabalho de forma a minimizar as oportunidades de que os trabalhadores conversassem entre si – conforme interpretava, fator de diminuição da eficiência do trabalho.

Nesse período inicial de estruturação do campo, outro nome, com preocupações similares, exerceu importante impacto. Frederick Winslow Taylor, engenheiro em sua formação básica, desenvolveu o que ele chamou de administração científica, com o objetivo de estabelecer princípios para orientar as práticas organizacionais e aumentar a produtividade. **O livro de Taylor, *The Principles of Scientific Management*, que constitui difundida referência desse período, a partir de 1911, é tomado como marco inicial da**

**administração como campo científico e profissional.** As ideias de Taylor, já apresentadas no Capítulo 1, não precisam ser aqui retomadas em mais detalhes. Como bem sintetiza Spector (2002), quatro princípios de gestão noteiam a proposta taylorista de organização do trabalho e da produção:

- cada trabalho deve ser analisado e descrito detalhadamente, para que o modo otimizado de executar as tarefas possa ser especificado;
- os trabalhadores devem ser contratados de acordo com as características relacionadas ao desempenho do trabalho, e cabe aos gerentes avaliar os funcionários para identificar quais características pessoais são importantes;
- os trabalhadores devem ser treinados para executar suas tarefas; e
- os trabalhadores devem ser recompensados por sua produtividade, para incentivar melhor desempenho.

A partir de ideias de Taylor, Frank e Lillian Gilbreth (ele, engenheiro; ela, psicóloga) dedicaram-se a investigar a forma como as tarefas são executadas pelas pessoas, desenvolvendo o que veio a ser chamado de “estudo de tempos e movimentos”. Esses estudos, cerne de uma perspectiva taylorista para maximizar a eficiência do desempenho no trabalho, estiveram na base do campo denominado fatores humanos, voltado para analisar e projetar ambientes de trabalho e tecnologias que levassem em consideração as características humanas.

**A grande proximidade entre as ideias e propostas de Münsterberg e Taylor revelam que ambos estavam imersos em um mesmo conjunto de preocupações e noções sobre o mundo do trabalho que guardam, certamente, estreita relação com a crescente industrialização que ocorreu nos países dominantes, do cenário ocidental, no fim do século XIX e início do século XX.** Nesse período, como fatores em interconexões, pode-se observar um incremento populacional crescente na maioria dos países, o que levou progressivamente a uma demanda em ascensão por bens e serviços.

A denominada “Segunda Revolução Industrial” caracterizou-se pelo advento do motor a explosão interna, da utilização do petróleo e da eletricidade, que resultaram no desenvolvimento da indústria petroquímica, das máqui-

nas de automação rígida, nos novos meios de transporte, de novas técnicas e meios de comunicação (telégrafo, rádio, telefone, cinema). O modelo taylorista-fordista constituiu o paradigma de gestão da produção nesse período histórico.

É interessante assinalar que a psicologia industrial nasceu em um berço comum com a administração científica, mostrando, desde esse momento, como os dois campos científicos e profissionais estão próximos e construíram trajetórias que, apesar de singulares, apresentam muitas sobreposições e nomes que contribuíram para o avanço de ambos os domínios. Ambos nasceram, também, como domínios eminentemente aplicados, já que estavam engajados no desenvolvimento de contextos de trabalhos e de modelos de gestão mais efetivos, geradores de maior produtividade.

Ainda nesse período inicial de constituição do campo, uma importante vertente de contribuição surge nos anos de 1920 e tem clara influência na década posterior. Trata-se das clássicas investigações de Elton Mayo na Western Electric Company, as quais ficaram largamente conhecidas como os estudos de Hawthorne (um bairro da cidade de Chicago) e que revelaram a importância de considerar os fatores sociais implicados em uma situação de trabalho. As ciências do comportamento (com base na psicologia, na sociologia e na antropologia), desde então, alçaram relevância no mundo dos negócios. Mayo divulgou *The Human Problems of Industrial Civilization*, em 1933, uma obra que sintetizou as descobertas daqueles estudos e que deu impulso à era das relações humanas.

Definidos os marcos iniciais de constituição do campo, seu desenvolvimento e sua construção ao longo da história estão, neste capítulo, organizados por períodos, e não por nomes ou autores isolados. Criar ou definir períodos que caracterizam um processo histórico e contínuo de construção de um campo científico e profissional não é uma ação simples e está sempre sujeita a críticas, pela arbitrariedade que sempre envolve definir os anos iniciais e finais de movimentos que são complexos e diversificados, especialmente quando tomados em uma dimensão internacional. Ainda assim, o propósito didático, sua função de síntese e sua contribuição para o entendimento do processo de desenvolvimento da área justificam sua utilização neste capítulo.

Para cada período, é apresentada uma figura estruturada em três segmentos interligados:

- O primeiro indica elementos do contexto macrossocial, político, econômico e cultural que colocam desafios e oportunidades para a emergência de respostas no campo científico e profissional.
- O segundo indica, de forma concreta, ações e produtos que responderam a esses desafios.
- O terceiro segmento descreve as abordagens teóricas, os procedimentos e métodos que caracterizam, predominantemente, o trabalho do psicólogo naquele período.

A Figura 15.1 sintetiza as principais características desse período inicial de constituição do campo, destacando, na ótica de Shimmin e Strein (1998), como se articularam demandas sociais que colocaram desafios para a área e como ela respondeu a tais desafios.

Características importantes dos contextos social, econômico e político desse primeiro período foram: o processo de industrialização (Segunda Revolução Industrial, com a invenção de novas máquinas, demandando racionalização dos processos de trabalho); o avanço das ciências naturais e biológicas, que reestruturaram crenças sobre a natureza humana; a pressão por reformas sociais e a luta contra a exploração do trabalho, que ganha voz na teoria marxista; a Primeira Grande Guerra, que incrementa a indústria bélica, demandando solução de problemas decorrentes da sobrecarga de trabalho; a grande depressão na década de 1930; e a eclosão da Segunda Grande Guerra. **Esse conjunto de eventos está na base dos desafios e das oportunidades que geraram a constituição inicial da psicologia industrial descrita anteriormente como marco inicial do campo.** Vale enfatizar, contudo, que o binômio avaliação psicológica e ajuste homem/máquina/trabalho constituiu o grande elemento definidor desse período inicial. Consolida-se o que é denominado *human engineering* (o desenho de equipamentos para o uso humano, incluindo armamentos que eram uma demanda dos períodos de guerra), expressão clara do paradigma taylorista de administração do trabalho.

O segundo período, denominado “expansão e consolidação pós-guerra”, vai de 1945 a

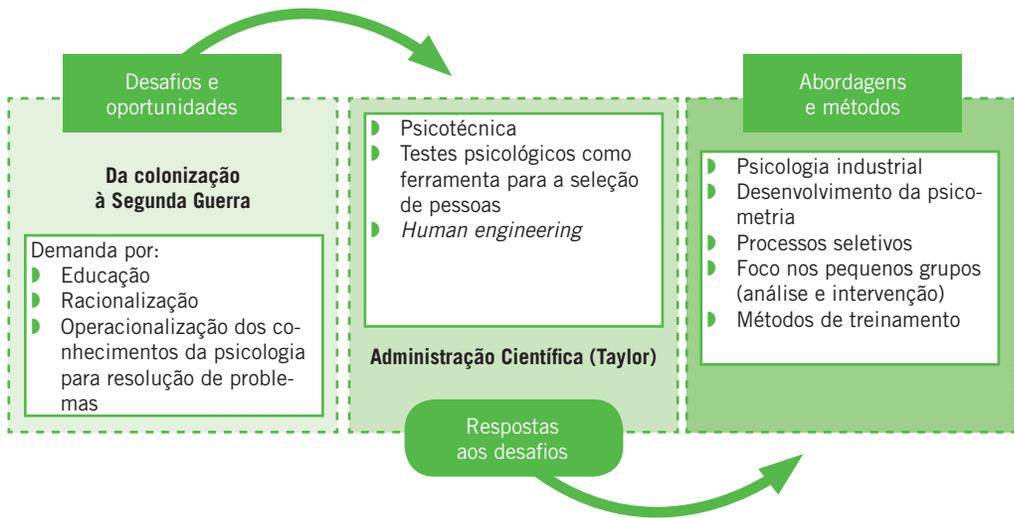


Figura 15.1 Primeiro período de constituição histórica da POT (até 1945).

1960. Suas principais características estão representadas na Figura 15.2.

O período pós-guerra foi de reconstrução da economia, das cidades, da vida social em todas as suas dimensões, incluindo a reintegração dos veteranos de guerra à vida civil. Com isso, foi um período de expansão e crescimento. Emerge um mundo bipolar, dividido entre duas superpotências, colocando em oposição o comunismo e o capitalismo. Na Europa capitalista, emerge o Estado de Bem-estar Social, com o

suporte oferecido pelo Estado aos trabalhadores (Capítulo 1 deste livro).

Especialmente nos Estados Unidos e na Europa, a POT consolida-se com o aparecimento de entidades específicas. **O escopo dos problemas tratados pelos psicólogos se amplia: eles se tornam consultores para uma gama de problemas organizacionais – desde o desenho de postos de trabalho, passando por seleção, treinamento, introdução de novas tecnologias e desenvolvimento organizacional.** A “velha” psicologia



Figura 15.2 Segundo período de constituição histórica da POT (até a década de 1960).

industrial é substituída pela psicologia organizacional, que, mesmo mantendo a seleção como uma de suas principais atividades, incorpora a atenção ao funcionamento organizacional com foco principal no comportamento gerencial (liderança, participação, democracia).

Dois grandes características marcam a POT nesse período:

1. o grande destaque para as ações de treinamento, especialmente voltadas para os gestores – o *training with in industry* (TWI), que promove estilos menos autoritários, é difundido em toda a Europa abrangida pelo Plano Marshall;
2. o trabalho realizado pelo Tavistock Institute of Human Relations, de onde emerge o modelo de pesquisa-ação, base para os trabalhos de mudança organizacional, os modelos de grupos de trabalhos semiautônomos e o conceito de sistema sociotécnico.

É importante destacar outros marcos. Na década de 1950, acompanhando as novas demandas, entre as várias teorias de motivação que vinham sendo propostas, ganhou destaque o estudo de Abraham H. Maslow. Publicado em 1954, sob o título de *Motivation and Personality*, propõe uma hierarquia das necessidades huma-

nas. Poucos anos depois, despontou a reflexão de Douglas McGregor sobre os pressupostos que os administradores estabelecem para as pessoas, divulgada em 1960 como Teoria X (tradicional) e Teoria Y (emergente), na obra *The Human Side of Enterprise*. **As características que relacionam sistemicamente os indivíduos, os grupos e a própria organização, sob o controle de fatores internos e externos ao sistema organizacional, passaram a ter relevância na interpretação do comportamento humano.**

O terceiro período chega no fim dos anos de 1970 e é definido por Shimmin e Strein (1998) como novas direções e reorientação. A síntese das características desse período está apresentada na Figura 15.3.

O período de ouro de crescimento e consolidação do Estado de Bem-estar Social deu lugar, a partir dos anos de 1970, a um período de grandes incertezas. A guerra fria faz explodir conflitos em várias partes do mundo (a exemplo da Guerra do Vietnã). Em termos da economia, apareceram os sinais de transição para uma sociedade pós-industrial, com o crescimento do setor de serviços e o aparecimento de organizações sem fins lucrativos. O Japão despontava como grande potência econômica depois de ter sido arrasado na Segunda Grande Guerra. De lá, surgiu um novo modelo de relações de traba-

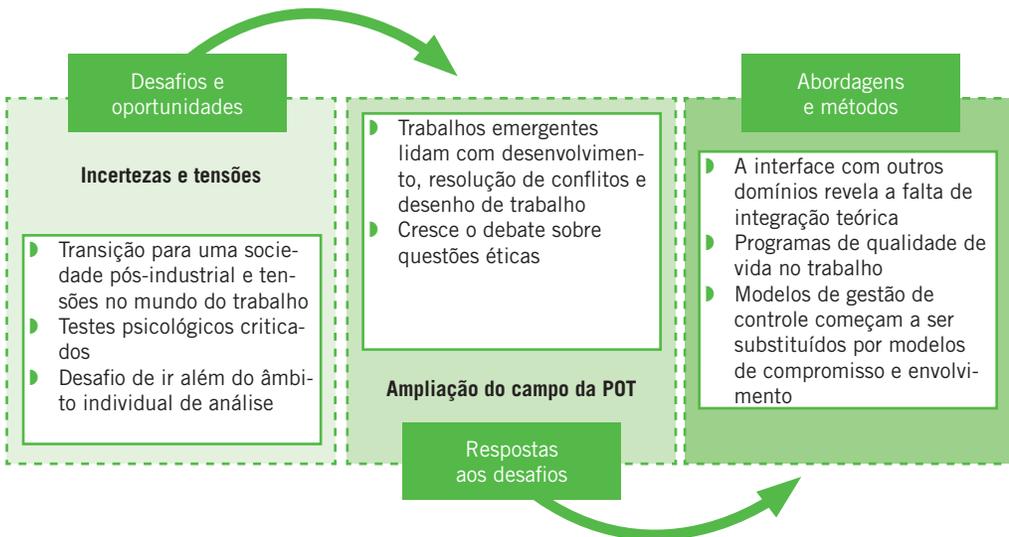


Figura 15.3 Terceiro período de constituição histórica da POT (fim da década de 1960 até a década de 1970).

lho. Surgiu a crise de energia que revela o poder da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Ampliou-se a competição com os avanços tecnológicos e a busca de lucros, levando a fusões e enxugamentos. Cresceram os conflitos no interior das organizações, apesar do nascimento do discurso da qualidade de vida no trabalho (QVT). **No campo da psicologia, cresceram as críticas ao modelo psicométrico de avaliação psicológica. A POT se amplia, buscando entender e lidar com questões que extrapolam o nível individual de análise. Surgiram experiências de humanização do trabalho na Escandinávia e em outros países, as quais se concretizaram nos programas de QVT. O foco das mudanças deixou de ser nos pequenos grupos, dando lugar a intervenções mais abrangentes. Emergiu, com os avanços tecnológicos, o campo da ergonomia cognitiva. Os modelos de gestão passaram a incorporar, em oposição à noção de controle, a noção de envolvimento e compromisso. Cresceu a atenção às experiências de cogestão e ao formato das cooperativas.**

Por fim, embora não conste no trabalho original de Shimmin e Strein (1998), podemos pensar em um quarto período, correspondendo às mudanças contemporâneas que marcam o fim do século XX e a primeira década do século XXI. Na Figura 15.4, está representada uma síntese dos elementos básicos que caracterizam o momento mais atual do campo.

As décadas finais do século passado e a inicial deste século foram marcadas pelo aprofundamento do processo de globalização e pelas mudanças na demografia da força de trabalho, crescendo a dependência de empregos temporários e de tempo parcial (Jex; Britt, 2008). Os avanços da tecnologia e seus impactos nos processos de trabalho tornaram-se cada vez mais acelerados, implicando novos formatos organizacionais e novos modelos de gestão.

O contexto social mais amplo foi marcado por um período de domínio do neoliberalismo e desmonte do Estado de Bem-estar Social, processo liderado pelo Reino Unido, mas com reflexos em várias outras sociedades, mesmo aquelas que nunca chegaram a ter os mecanismos de proteção ao trabalho, como era o caso do Brasil. Desapareceu o mundo bipolar que emergiu da Segunda Grande Guerra, com o fim do comunismo “real” e extinção da URSS, reunificação da Alemanha e queda dos governos comunistas nos países da Europa Oriental. O poder do capital, sempre em busca de lucros maiores e mais fáceis, tornou voláteis as economias nacionais e subordinou-as ao receituário do Fundo Monetário Internacional. A primeira década do século atual é marcada por uma profunda crise nos países capitalistas centrais, incluindo os Estados Unidos (em 2008, o que ficou conhecido como a crise originada pelo “estouro da bolha imobiliária”, ou “crise das *subprimes*”, que abalou o merca-

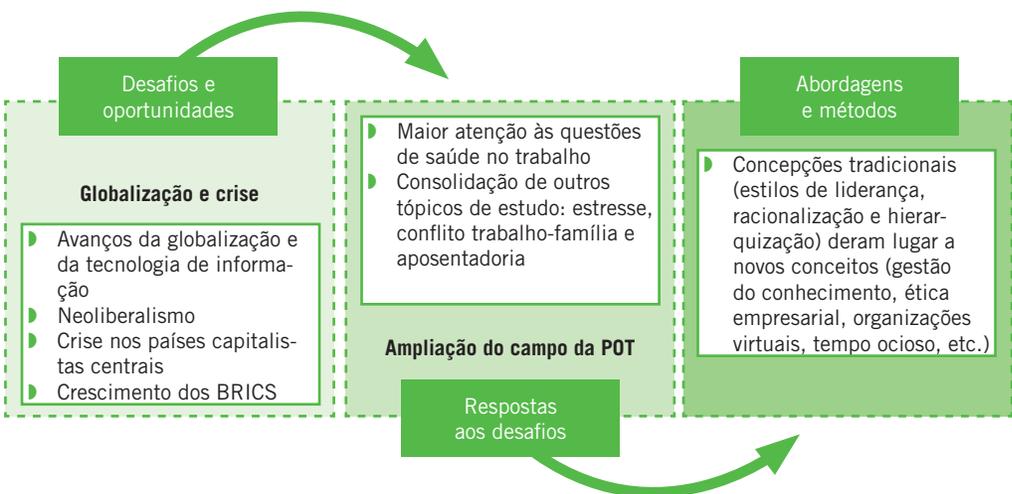


Figura 15.4 Quarto período de constituição histórica da POT (da década de 1990 até a década de 2010).

do financeiro e provocou uma crise global), e em quase toda a Europa (cuja crise ainda se mostra aguda no momento presente, com elevados níveis de desemprego). Os países emergentes (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul – BRICS) trilham um caminho alternativo, não se subordinando a tal política. Conseguem manter suas economias crescendo, mesmo em ritmo mais lento, assegurando os níveis de emprego e conseguindo, como no nosso caso, diminuir as desigualdades sociais, com políticas mais efetivas de distribuição de renda e valorização do salário-mínimo, além das políticas compensatórias.

As respostas da POT também aprofundam características já presentes no período anterior. O processo de expansão do seu escopo e alargamento dos fenômenos sobre os quais estuda e intervém é visível, tornando-se mais claro em segmento posterior, quando serão discutidas as atividades profissionais na área. **Fenômenos como a intensificação do estresse e do assédio moral, ou violência psicológica, têm sido inter-relacionados à conjuntura internacional por diversos autores (entre eles Ovejero Bernal, 2010; Zanelli et al., 2010). Ao mesmo tempo, cresce o apelo por um balanço equilibrado entre vida profissional e familiar, estruturado sob ética, transparência e busca de justiça, de direito de expressão e de desenvolvimento para todos os participantes da comunidade organizacional.** Isso justifica uma acentuada inclinação dos interesses de pesquisadores e profissionais pelas questões de saúde no trabalho. A perspectiva da área passou aos eventos em múltiplos níveis na organização, aumentando a atenção a tópicos não tradicionais, tais como estresse, conflito trabalho-família e aposentadoria. Concepções administrativas tradicionais, como estilos de liderança, racionalização de processos e hierarquização organizacional, deram lugar a novos conceitos, como capital intelectual, gestão do conhecimento, alianças estratégicas, ética empresarial, organizações virtuais, tempo ocioso, entre outros. **Atividades clássicas e tradicionais são mantidas, dentro de um leque de atividades mais amplo, que dá um significado qualitativamente distinto ao antigo profissional da psicotécnica.**

Examinando essa rápida retrospectiva histórica de constituição do campo da POT, fica evidente que ela se desenvolveu buscando dar respostas a desafios específicos postos pelos contextos sociais, econômicos, políticos e tecno-

lógicos que marcaram o século XX, adentrando o século XXI com desafios ainda mais intensos e preocupantes. A cada período, o conjunto de práticas profissionais vincula-se a uma base ou a antecedentes sociais e culturais que não podem ser negligenciados, e seu desenvolvimento advém de tentativas de construir novos conceitos e técnicas para lidar com os desafios que emergem a cada momento. É assim que qualquer campo científico e profissional se constrói e se transforma ao longo do tempo.

### Constituição histórica da psicologia organizacional e do trabalho no Brasil

Até quase o fim do século XIX, a economia brasileira era essencialmente escravocrata. Com o aumento do fluxo migratório e a chegada dos imigrantes europeus, deu-se início ao cultivo do café e foram incrementadas as manufaturas e os pequenos negócios, sobretudo nas Regiões Sul e Sudeste. Um personagem proeminente nesse período foi o Visconde de Mauá, cuja diversidade nos setores de atuação e razoável sucesso nos empreendimentos fez atrair capital estrangeiro. Contudo, o modelo e os pressupostos de condução dos processos laborais continuavam assentados na desconfiança, na marcada hierarquia de controle e na exploração das relações de trabalho. Em suma, um prolongamento do controle escravocrata.

Mais estrangeiros acorreram ao País nas duas primeiras décadas do século XX. Muitos deles ficaram nos emergentes centros urbanos, com destaque para a cidade de São Paulo. Conjugados aos lavradores, que deram início ao movimento migratório da zona rural, passaram a constituir a mão de obra necessária à industrialização nascente. **A psicologia aplicada ao trabalho surgiu no cenário brasileiro dessa época, associada a tentativas de racionalização e à procura de um caráter científico e inovador no controle dos processos produtivos, em decorrência das transformações embrionárias na economia brasileira, que, embora ainda fortemente de caráter agrário, já ensaiava seus passos iniciais de industrialização, que só tomaria impulso a partir de meados do século XX.** Na esteira das ideias postuladas pela administração científica de Taylor, os interesses voltaram-se para as possibilidades

de uma maior eficiência econômica, sob o argumento de melhoria das condições do trabalho operário.

Há, também, tentativas de organizar os períodos que marcaram a constituição da POT no Brasil. Em geral, o movimento identificado no Brasil reproduz, com algum atraso temporal, o movimento mais geral do campo no cenário internacional. Sampaio (1998) e Freitas (2002) identificam três principais fases no desenvolvimento da área no Brasil, cujas características estão sinteticamente apresentadas na Figura 15.5.

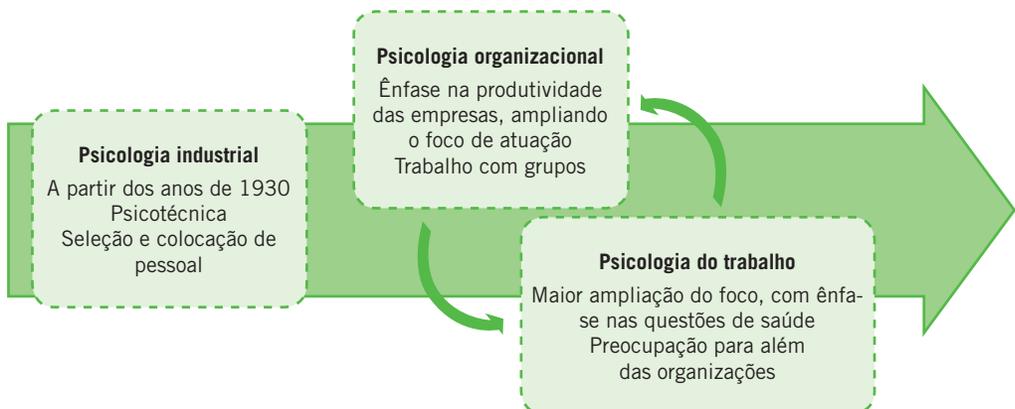
**É importante destacar, no entanto, que tais fases não significam momentos que se impõem e eliminam o anterior. Trata-se de uma ampliação de foco, agregando novos direcionamentos e, muitas vezes, incorporando novas perspectivas teóricas e técnicas de intervenção.** Mais apropriadamente, também, poderíamos denominar a terceira fase da POT, apoiada no pressuposto de que organizações e trabalho são duas faces de uma mesma moeda, já que as organizações implicam trabalho, e o trabalho humano, na contemporaneidade, como meio de subsistência, ocorre quase sempre ligado a redes sociais ou coletivos, que denominamos “organizações”.

No primeiro período, Léon Walther trouxe a psicotécnica para o País, que foi acolhida como instrumental para a viabilização das propostas tayloristas. Posteriormente, Henri Piéron desencadeou os estudos dos testes psicológicos, também em um curso sobre psicotécnica, mi-

nistrado na Escola Normal de São Paulo. As primeiras aplicações de testes ocorreram em 1924, no Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo, sob a direção de Roberto Mange (Antunes, 1998).

As aplicações de testes psicológicos, ou, mais apropriadamente, do exame psicotécnico, com a finalidade de selecionar empregados, expandiram-se rapidamente, em especial nas empresas ferroviárias. Externo ao circuito sulista, em 1925, no Recife, Ulysses Pernambuco, neurologista e psiquiatra, criou o Instituto de Psicologia de Pernambuco, que passou a ser denominado, a partir de 1929, Instituto de Seleção e Orientação Profissional de Pernambuco, uma organização que produziu numerosas pesquisas aplicadas (Antunes, 1998; Pessoti, 1988).

O Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), criado em 1930, veio atender a uma expectativa, então já remota, entre os empresários paulistas e serviu para treinar profissionais psicotécnicos, em sua maioria engenheiros dedicados aos problemas de ajustamento humano ao trabalho. O IDORT teve importância crucial na difusão das aplicações da psicologia ao trabalho no Brasil. **A difusão das atividades de inserção do psicólogo nos contextos de trabalho no País reproduziu a busca de racionalização que se generalizou na sociedade, sobretudo pela crença na aplicação de testes psicológicos, com claro e restrito objetivo econômico de aumentar a produtividade das empresas.** A psicologia, uma jovem ciência na primeira metade do século XX, passou a figurar entre as disciplinas que forne-



**Figura 15.5** Fases do desenvolvimento da POT no Brasil.

ciam apoio e legitimidade aos métodos administrativos e suas correspondentes práticas. **Quando a profissão foi reconhecida legalmente, na década de 1960, o campo da psicologia aplicada ao trabalho já estava consolidado.**

Roberto Mange, Emilio Mira y López, Betty Katzenstein e Oswaldo de Barros Santos são nomes frequentemente citados como psicólogos desse período de constituição inicial da POT no Brasil. Ao mesmo tempo que mantinham interesses voltados para a aplicação da psicologia ao trabalho, foram autores de textos que permitiram a difusão do conhecimento na área, embora muitas vezes trabalhassem em organizações externas ao circuito universitário formal (Pessoti, 1988).

O segundo período, psicologia organizacional, nasce com a intensificação do processo de industrialização no País, iniciado sobretudo a partir da Era Vargas. Acompanhou a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que foi fruto da longa luta da classe operária, na transição entre o século XIX e o século XX, por melhores condições laborais para regulamentar direitos e benefícios dos trabalhadores.

Ocorreu uma expansão das organizações produtivas brasileiras após a Segunda Grande Guerra, com a instalação de multinacionais e com a presença do Estado nas indústrias siderúrgica e petrolífera. Entretanto, a mão de obra continuava, em grande parte, desqualificada. As preocupações com a formação profissional só começaram a ganhar força a partir desse momento, atraindo também os profissionais vinculados à psicologia.

O processo de industrialização intensificou-se com a gestão desenvolvimentista de Juscelino Kubitschek (1956-1961), com a instalação de montadoras de automóveis internacionais no Brasil, ampliando sobretudo o parque fabril do Estado de São Paulo. A partir daí, cresceram os investimentos na qualificação dos trabalhadores, e maior atenção passou a ser dirigida aos métodos de gestão mais apropriados às condições e às características da realidade brasileira, embora seja evidente o quanto continuam sendo reproduzidas as elaborações originadas nos países centrais.

**As linhas gerais de atuação seguiram a tendência internacional de ampliação do foco dos postos de trabalho, para considerar as organizações, suas estruturas, sua dinâmica cultural**

**e política como elementos importantes nos resultados gerados.** A área de gestão de recursos humanos mostrou um incremento das ações para além de recrutamento e seleção, incorporando de forma mais vigorosa as atividades de treinamento e desenvolvimento e de avaliação de desempenho.

No Brasil, até os anos de 1980, a formação em POT foi largamente influenciada pela obra de um autor norte-americano, Joseph Tiffin, publicada em primeira edição no ano de 1942: *Industrial Psychology*. A partir de 1958, Ernest J. McCormick passou a compartilhar a autoria na revisão do texto. Com base em tal revisão, o livro foi traduzido e utilizado, de forma ampla e duradoura, nos cursos de psicologia brasileiros, a partir do fim da década de 1960. Tal fato revela o descompasso entre os avanços do campo no exterior e o modelo predominante de atuação aqui no Brasil.

O movimento de crítica ampla ao modelo de atuação profissional do psicólogo no Brasil, intenso nos anos de 1970 e 1980, coincidente com um período acirrado e com o término do regime militar, teve importante reflexo na área da POT. O psicólogo organizacional (ainda atuando nos moldes do psicólogo industrial) foi um dos alvos mais criticados, senão o modelo mais criticado de atuação profissional da psicologia, sob o estigma de descomprometimento com as demandas sociais. Em 1984, foi lançada uma coletânea de textos organizada por Silvia Lane e Wanderley Codo, *Psicologia social: o homem em movimento*, que incluiu um capítulo intitulado “O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o lobo mau em Psicologia)”, de autoria de Wanderley Codo. Esse texto, em particular, teve um importante impacto, ao apontar que a psicologia produzida e a prática profissional, mesmo dos psicólogos organizacionais, desconsideravam a categoria trabalho. Para Codo, de um lado, havia muitos psicólogos que atuavam no mundo do trabalho sem qualquer perspectiva crítica e, de outro lado, muitos psicólogos críticos sem qualquer inserção nas questões práticas postas por esse domínio. A repercussão desse trabalho foi muito grande, pois, ao mesmo tempo, **expôs o estigma que cercava a inserção do psicólogo nas organizações e alertou pesquisadores e profissionais sobre a necessidade de construção de um modelo de atuação que não se pautasse exclusivamente nas necessi-**

**dades da gestão e, em consequência, da empresa ou do capital.**

Desse movimento crítico emerge um terceiro estágio de desenvolvimento do campo, em que o trabalho (em especial sua forma de organização e gestão) assume o papel relevante para compreender não apenas o desempenho individual, das equipes e da organização, mas como especialmente os problemas de saúde do trabalhador. Para além do protagonismo assumido pelas questões da saúde no trabalho, há que se destacar a ampliação e a diversificação dos contextos organizacionais e institucionais, que incluem os serviços públicos, hospitais e outras organizações de saúde, organizações do terceiro setor, cooperativas. Em todos eles, ampliava-se o espaço para as ações de psicólogos voltadas para a gestão de pessoas, saúde e melhoria do desempenho organizacional.

**A preocupação com as organizações (produtividade, qualidade, competitividade), com a gestão (modelos de gestão de pessoas, políticas de pessoal) e com os trabalhadores (em termos de saúde, bem-estar e qualidade de vida) de uma forma integrada, como fenômenos articulados em uma complexa rede de multideterminações recíprocas, é o que define o campo no momento presente.**

Com tal compreensão, alguns importantes marcos revelam a institucionalização da POT como um domínio específico da psicologia que se define em interface com inúmeros outros campos científicos e profissionais. São alguns marcos importantes dessa trajetória:

- em 2001, sob o financiamento inicial do Conselho Federal de Psicologia (CFP), após debates entre os membros do Grupo de Trabalho em Psicologia Organizacional e do Trabalho (GTPOT), originados principalmente em simpósios da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia (ANPEPP), o primeiro número da *Revista Psicologia: organizações e trabalho* (rPOT) – primeiro periódico da área no Brasil, alocado na Universidade Federal de Santa Catarina;
  - também no âmbito das realizações associadas ao GTPOT, registrou-se formalmente, em Florianópolis no fim do ano de 2001, a Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, com a finalidade de agregar os profissionais da área no País; e
  - em 2004, realizou-se o I Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, em Salvador, Bahia, com um expressivo número de participantes e trabalhos apresentados, revelando a maturidade de uma área científica e profissional que necessitava de canais específicos para expressar e dar visibilidade a sua produção.
- Certamente, essas iniciativas fortaleceram a reflexão sobre os conhecimentos produzidos e sobre a identidade do profissional.
- Tal identidade, contudo, não está isenta de tensões internas entre os subdomínios de inserção da psicologia no mundo do trabalho. Contrariando forças que buscam segmentar o campo, separando em mundos isolados os que se dedicam às clássicas atividades da psicologia organizacional daqueles que se ocupam das questões do trabalho e da saúde do trabalhador, a Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) lançou um relevante Manifesto, em 29 de novembro de 2009 (Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2009), em que **defende de forma clara e fundamentada a imperiosa necessidade de que trabalho e organização não sejam cindidos como mundos separados**. Apoiado nos pressupostos de que a psicologia é um campo disperso e de que o respeito à diversidade é fundamental, o documento destaca, em linhas gerais:
- a centralidade do trabalho, como atividade humana e social, e a importância de organizá-lo como processo, criticando a possibilidade de se pensar o trabalho descolado da discussão sobre os modos de organizá-lo;
  - a importância das organizações como mecanismos socialmente criados para atender às necessidades coletivas, que também são diversificadas em termos de cultura, políticas e práticas de gestão, questionando a possibilidade de se fazer uma psicologia apenas voltada para o “trabalho”, sem pensar nas “organizações” em que ele ocorre;
  - as transformações ocorridas no campo revelam um processo contínuo de alargamento do espaço de atuação de um número expressivo de psicólogos no Brasil – tal ampliação conduziu a uma crescente consciência de que trabalho e gestão são fenômenos imbricados

e de que decisões e políticas organizacionais podem ser a base de bem-estar ou de adoecimento no trabalho;

- ▶ as condições de trabalho podem ser desumanizadoras e precárias em inúmeros segmentos, formas e tipos de organizações: industriais, comerciais, escolares, hospitalares, sindicais, judiciais, esportivas, militares, legislativas, cooperativas populares e outras.

O que está em jogo são as formas de organizar o trabalho e as contingências a elas atreladas. Ao lado de enfrentamentos e tensões, há também espaços para o diálogo e a negociação, incrementados pelo surgimento das redes sociais, aqui interpretadas como novos modos de organizar e reivindicar reposicionamentos da estrutura e dinâmica social de poder. Assim, **deve-se valorizar a complementaridade, e a compreensão do trabalho se dá não pela cisão, mas pela análise de sua interdependência com os múltiplos aspectos do meio, com destaque para os contextos definidos como organizações.**

## ▶ CAMPO CIENTÍFICO E PROFISSIONAL DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

De que maneira um conjunto de práticas, saberes e objetos de estudo adquire identidade gradativamente, de tal modo que possa ser reconhecido como disciplina ou campo específico de atuação profissional e produção de conhecimento? Para Barros (2011, p. 253),

[...] todo campo “disciplinar”, seja qual ele for, é histórico, no sentido de que vai surgindo ou começa a ser percebido como um novo campo disciplinar em algum momento, e que depois disso não cessa de se atualizar, de se transformar, de se redefinir, de ser percebido de novas maneiras, de se afirmar com novas intensidades, de se reinserir no âmbito dos diversos campos de produção de conhecimento ou de práticas específicas [...]

Assim, todas as disciplinas experimentam um processo histórico de construção. Sur-

gem em momentos distintos da história e vivenciam processos de transformação que lhes podem conferir diferentes configurações ao longo do tempo, considerando as alterações nos seus objetos, definições, métodos e mesmo objetivos.

**Que características nos permitem afirmar que a POT constitui um campo disciplinar específico? Quais são seus limites e suas interfaces com outros campos disciplinares e com o campo mais geral da psicologia em que se insere? Que mudanças são perceptíveis na forma como sua identidade vem sendo redefinida contemporaneamente?**

Para respondermos a essas questões, neste segmento, vamos discutir:

- ▶ a singularidade da POT em termos dos campos intradisciplinares que a constituem;
- ▶ os níveis em que se organizam os fenômenos que são alvo da sua pesquisa e intervenção;
- ▶ as interfaces interdisciplinares, cujas oposições e diálogos permitem identificar a singularidade da disciplina imersa em um grande campo interdisciplinar;
- ▶ o conjunto de atividades profissionais que definem, ao longo da história, os limites do campo; e
- ▶ as competências requeridas do processo de formação para a atuação em POT.

## Psicologia organizacional e do trabalho e seus campos intradisciplinares

O desenvolvimento de qualquer disciplina conduz a um nível de complexidade interna que gera os campos intradisciplinares, desdobramentos internos, em um processo de crescente especialização, como afirma Barros (2011). Essa diversidade interna, no entanto, é amalgamada pelo compartilhamento de teorias, métodos e discursos por uma comunidade ou rede de pesquisadores e por profissionais que se identificam como membros desse campo disciplinar.

O interesse da POT pela ação humana inscreve-se no interior de dois outros fenômenos: o trabalho e a organização, configurando uma superfície que delimita três campos dentro da área. **De um modo muito simples, o conceito de comportamento ou ação, transposto para a área da POT,**

podem ser apreendidos como o fazer humano no ambiente de trabalho. Não se restringe, portanto, àquilo que pode ser observado diretamente, incluindo estados subjetivos, intenções, motivações, crenças e valores. Esse fazer humano implica uma unidade complexa que articula, no plano pessoal, as dimensões cognitiva e afetiva em seus elementos implícitos e explícitos; unidade que integra, em cada ação específica, fatores individuais, sociais e culturais. Vale destacar, desde já, que o comportamento humano no trabalho se torna foco de interesse em diferentes níveis ou âmbitos de análise – ele é tomado como objeto de estudo e de intervenção nos âmbitos micro, meso e macro.

A trajetória histórica apresentada nos segmentos anteriores deste capítulo revela que o campo da POT foi se estruturando em torno de três principais vertentes ou campos relativamente bem delimitados. A relativa singularidade de cada campo esbarra nas interdependências e articulações que mostram que cada um deles, em separado, não assegura a adequada compreensão dos fenômenos que pretendem estudar e intervir. A Figura 15.6 mostra esses três campos interdisciplinares que, de forma interdependente, configuram a POT.

O foco de interesse em compreender e lidar com as questões que relacionam o comportamento humano e o trabalho (emprego e/ou tarefas) constitui o campo denominado **Psicologia do Trabalho**, que, entre vários outros objetos de investigação e de intervenção, estuda a natureza dos processos de organização do trabalho e seus impactos psicossociais, especialmente sobre a qualidade de vida e a saúde do trabalhador, tanto individual quanto coletivamente. Esse campo preocupa-se em entender como o desempenho humano no trabalho é afetado por fatores pessoais, ambientais e pela forma como o trabalho está organizado. No entanto, vai além do trabalho em organizações ao tomar como foco de interesse, por exemplo, a questão do desemprego, do afastamento do trabalho por aposentadoria e seus impactos, assim como todo o processo de preparação para a inserção no trabalho.

O segundo campo, a **psicologia organizacional**, emerge das interações entre comportamento no trabalho e a organização. Seu interesse central é entender e lidar com os processos psicossociais que caracterizam as organizações de trabalho como conjuntos de pessoas cujas ações precisam ser coordenadas a fim de atingir metas e objetivos que definem a missão de uma organi-



**Figura 15.6** Campos intradisciplinares que configuram a psicologia organizacional e do trabalho.

**zação.** De forma sintética, a contribuição da psicologia para a compreensão dos fenômenos organizacionais envolve o exame de como os processos micro-organizacionais (atitudes, crenças, valores, percepções, construção de significados, emoções, etc.) articulam-se apoiados na diversidade individual e de que modo, a partir dessa articulação, emergem os processos macro-organizacionais (estruturas, cultura, poder, políticas, etc.), que, por sua vez, constituem o contexto que configura, limita e afeta os próprios processos micro-organizacionais.

Por fim, **o terceiro campo surge da relação entre a ação humana e a organização propriamente dita, enfocando o conjunto de políticas e práticas que revelam a estratégia utilizada para organizar a ação individual e a coletiva de forma congruente com seus objetivos e com sua missão. Há, aqui, o domínio das práticas de gestão de pessoas, que, apoiadas em concepções e políticas gerais, definem as formas como a organização capta, integra, avalia, desenvolve e retém seus membros.** Verifica-se, novamente, um amplo domínio de fenômenos ou processos cuja pesquisa e intervenção se associam na busca da construção de condições organizacionais propícias ao desenvolvimento integral, que potencializem as contribuições das pessoas, que maximizem seus ganhos (materiais e simbólicos) em função das suas contribuições e que, sobretudo, assegurem níveis adequados de qualidade de vida no trabalho.

Nesses três campos intradisciplinares, há ampla diversidade de fenômenos que suscitam interesse de pesquisa e demandam intervenções do psicólogo organizacional e do trabalho. **A amostra de temas e fenômenos utilizados para descrever cada campo não deve levar a vê-los como espaços de ação separados.** Muitos dos tópicos podem ser analisados e estudados sob prismas oriundos dos três campos. Esse é o caso, por exemplo, da avaliação de desempenho: mais do que uma ferramenta de gestão (com fundamentos e procedimentos desenvolvidos e a desenvolver), ela implica análise do trabalho e das condições em que este é executado. Implica, também, os processos psicossociais que tal ação desencadeia nas organizações, com claras repercussões na dinâmica das relações interpessoais e intraorganizacionais. Os três campos contribuem, portanto, com análises de facetas distintas de qualquer um dos tópicos que venham a ser tomados

como objeto de investigação ou como de intervenção.

### Âmbitos de análise e de intervenção em psicologia organizacional e do trabalho

Os fenômenos que configuram os três campos intradisciplinares em POT, e que constituem seus objetos de pesquisa e intervenção, associam-se a outra característica marcante da área: em sua amplitude, esses fenômenos comportam sempre diferentes níveis de análise. Isso ocorre porque as organizações são sistemas com múltiplos níveis de complexidade e âmbitos de abrangência, como bem discutido no Capítulo 2. Peiró e Tetrick (2011) propõem que quaisquer produtos ou resultados organizacionais podem ser afetados por características e processos que ocorrem em seis âmbitos de análise. Exemplos de temas de investigação e de práticas de trabalho para cada um desses âmbitos estão sintetizados na Figura 15.7.

**Tradicionalmente, a psicologia limitou-se a estudar e intervir nos âmbitos individual e grupal. Em um movimento crescente, os demais âmbitos passaram a ser vistos como indispensáveis para uma compreensão integral dos processos comportamentais nas organizações e, em decorrência disso, para o desenvolvimento de estratégias de intervenção mais adequadas à complexidade desse sistema.**

Se for considerada a trajetória histórica do campo, pode ser constatado que, tanto no plano da pesquisa quanto no campo da intervenção, o desenvolvimento se deu na direção de incorporar níveis mais complexos da realidade da organização e do mundo do trabalho.

**Qualquer que seja o fenômeno, o tema ou o problema escolhido, não pode ser abordado cientificamente ou passar por intervenções em contextos específicos se forem levados em conta apenas os fatores individuais implicados, como nos primeiros modelos de intervenção confiados aos psicólogos.** Níveis elevados de estresse, por exemplo, não podem ser explicados apenas por características de personalidade, desconsiderando padrões de relações entre chefia e trabalhador, estruturas de poder, cargas de trabalho, organização do processo produtivo,

Conhecimentos e habilidades exploratórias	Âmbitos	Conhecimentos e habilidades de intervenção
Legislação sobre segurança e saúde no trabalho; fatores econômicos, sociais e tecnológicos nacionais e internacionais	Societário	Intervenção exige diálogos interdisciplinares
Questões da interface família-trabalho; desemprego; sono e trabalho; aposentadoria	Interface trabalho/não trabalho	Orientação para aposentadoria; projetos de ambientes de trabalho apoiadores da família; programas para empregabilidade
Clima e cultura organizacional; justiça organizacional; compensação; desenvolvimento de carreiras; TD&E	Organizacional	Gestão da mudança; desenvolvimento organizacional; programas de assistência ao empregado
Suporte social; violência e assédio; conflitos; liderança; equipes virtuais; tecnologia colaborativa	Social, grupal e das unidades de trabalho	Desenvolvimento de equipes; treinamento de <i>coaching</i> para gestores; intervenções em conflitos interpessoais e intergrupais
Novas formas de trabalho, virtual, emocional; sobrecarga de trabalho; pessoas com deficiência	Contexto e conteúdo do trabalho	Ergonomia; planejamento de postos de trabalho; equipamentos de proteção individual; definição de papéis laborais
Valores, crenças e cognições; comprometimento; contrato psicológico; estresse	Individual	Mudança comportamental e atitudinal; intervenções do estresse centradas na pessoa; intervenções em saúde e segurança

**Figura 15.7** Exemplos de conhecimentos e habilidades exploratórias e de intervenção em seis âmbitos de análise. Fonte: Com base em Peiró e Tetrick (2011).

pressupostos culturais e políticas macroeconômicas que fragilizam o trabalho e geram insegurança. Da mesma forma, um desempenho insatisfatório não pode ser atribuído ao trabalhador apenas no plano de competências individuais, desconsiderando dinâmicas grupais, mudanças tecnológicas, características estruturais e culturais que singularizam uma determinada organização ou, até mesmo, as políticas governamentais relativas à educação em geral e à qualificação do trabalhador. Isso faz todo esse domínio amplo de conhecimento partilhado por várias áreas disciplinares tornar-se patrimônio comum para um conjunto de pesquisadores e profissionais preocupados com o trabalho e com os contextos e as condições em que ele é realizado.

Esse movimento, que torna o campo difuso e amplo, não é isento de tensões e conflitos. Implica questionar a identidade historicamente construída e a possibilidade de o psicólogo organizacional e do trabalho perder características distintas diante de outros profissionais que

atuam nesse amplo espaço de ação. Em alguns casos, tal movimento, de forma exagerada, negligencia, perde de vista e até abandona a perspectiva do fenômeno psicológico ou o âmbito individual que classicamente lhe foi confiado nessa divisão do trabalho. **A psicologia desaparece no meio de explicações sociológicas, antropológicas, políticas e econômicas. Os psicólogos acabam aprendendo a reproduzir discursos e ficam incapacitados para agir diante de problemas concretos e de indivíduos e grupos singulares.** Contudo, movimentos para reafirmar a importância do sujeito em todo esse processo se fortalecem, em uma tensão contínua que revela as dificuldades do campo em equacionar, ainda nesse momento, a clássica dicotomia entre indivíduo e organização ou entre indivíduo e sociedade. Mais do que nunca, impõe-se a necessidade de um conhecimento multidisciplinar e de uma intervenção multiprofissional para os fenômenos que configuram tal campo da psicologia.

## Diálogos e tensões inter e intradisciplinares na psicologia organizacional e do trabalho

**A POT, para cumprir seu papel como área de conhecimento e campo de intervenção, requer, necessariamente, estreita interface com outros campos científicos e profissionais.** Os modelos teóricos e seus procedimentos metodológicos vêm considerando o fato de que, ao longo do tempo, tanto o indivíduo como o contexto de trabalho mudam sob a influência de fatores diversos. Diante de tais complexidades e dinamicidade, os estudos e as intervenções da POT têm-se tornado visivelmente interdisciplinares.

Foi analisado, nos Capítulos 2 e 3 deste livro, que o estudo e a compreensão das organizações de trabalho requerem o aporte de conceitos e de metodologias originados de áreas disciplinares distintas. Nenhuma área científica específica detém o monopólio no tratamento de um determinado fenômeno; ao contrário, o mais comum é que um mesmo fenômeno seja objeto de análise de diferentes áreas científicas. Assim, para o psicólogo atuar de forma abrangente e tecnicamente competente, é necessária também uma aproximação desses conhecimentos e dessas perspectivas de análise que provêm não apenas da psicologia, mas também de outras áreas de conhecimento e atuação profissional. Ou seja, **para compreender os problemas organizacionais e do trabalho, o psicólogo depende de resultados científicos de uma vasta gama de pesquisadores, estabelecendo, para tanto, interfaces com outros domínios.**

Ao mesmo tempo, porém, que a similaridade de objetos e a oportunidade de integração impulsionam o contato entre a POT e esses outros domínios, há um conjunto de premissas que orientam e identificam cada grupo, a ponto de torná-los distintos entre si e, por vezes, divergentes. É nesse ponto que surgem os conflitos. Bendassoli, Borges-Andrade e Malvezzi (2010) discutem como **essa multiplicidade de interfaces provoca tensões a respeito da natureza do objeto (questões ontológicas), da relação entre esse objeto e o pesquisador (questões epistemológicas) e de como o objeto pode ser estudado (questões metodológicas).**

Essas premissas, que são compartilhadas pelas pessoas de uma comunidade científica, in-

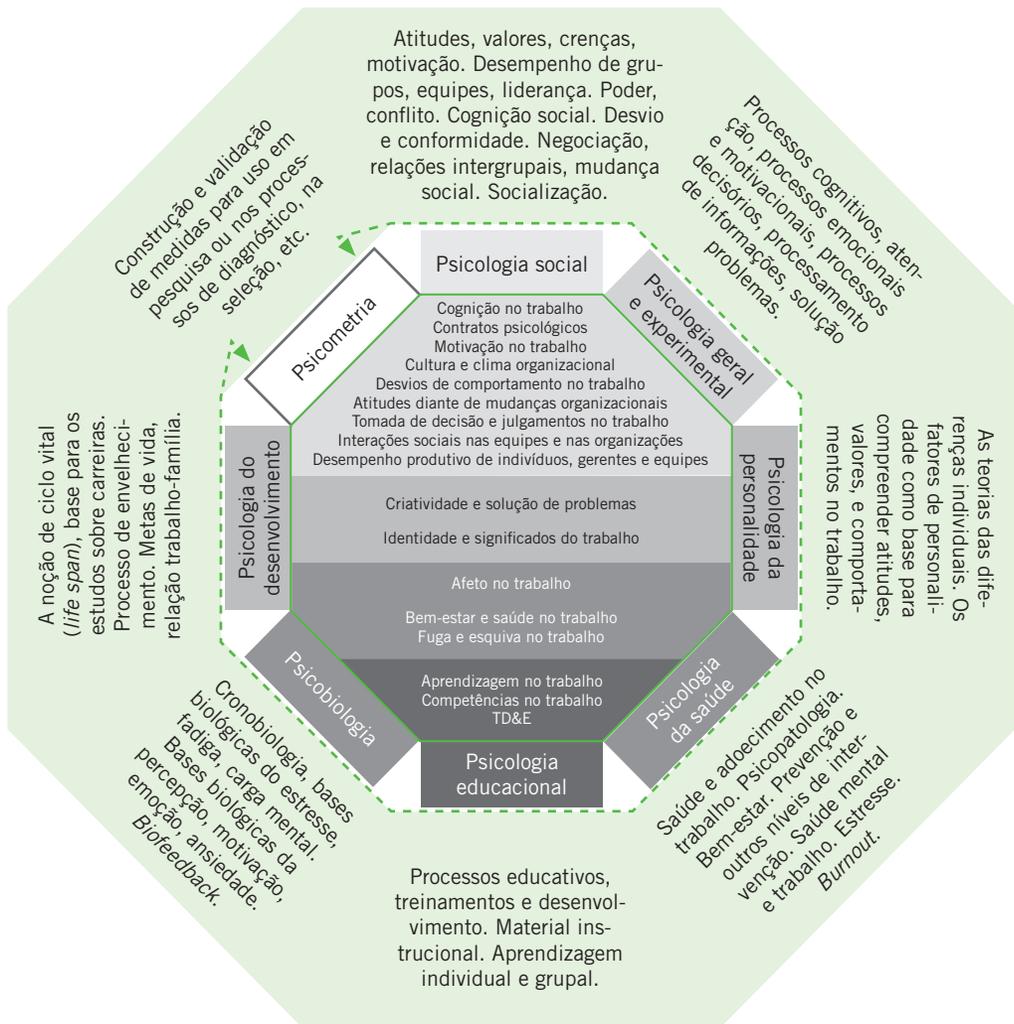
dicam se um fenômeno pode ser considerado real e objetivo, ou subjetivo e passível de ser reconstruído a partir de diferentes interpretações, para citar dois extremos. Esse ponto de partida orienta a produção do conhecimento, seja delimitando como o pesquisador deve se colocar diante do objeto (se alheio ou como parte do fenômeno investigado), seja organizando um encadeamento de métodos e técnicas coerentes com o modo como é definido o fenômeno.

É por isso que as discussões metodológicas sobre o tipo de delimitamento utilizado nas pesquisas, se quantitativo ou qualitativo, são somente a ponta do *iceberg*. A questão é que, ao se tomarem concepções distintas do mesmo fenômeno, o próprio fenômeno parece assumir uma identidade diferente a depender da área que o estuda. Da mesma forma, a atuação profissional, guiada pelo campo de conhecimento que a sustenta, poderá ser palco de tensões se os atores tratam o mesmo objeto sob perspectivas diferentes. Mais uma vez, ressaltamos que, se, de um lado, a existência de diferentes abordagens gera conflitos, de outro, garante a crítica e o desenvolvimento contínuo do estudo do fenômeno.

Tendo descrito como emergem as tensões nos diálogos entre campos científicos, **podemos citar três fontes de tensão da POT: seu contato com os demais campos intradisciplinares da psicologia, sua relação com outros campos interdisciplinares e as particularidades existentes internamente, na própria constituição da POT.**

Peiró (2011) discutiu as interlocuções da POT com vários outros campos da própria Psicologia, tendo destacado oito campos que são fundamentais para a compreensão de fenômenos com os quais lida. A Figura 15.8 sintetiza suas ideias, colocando-as em relações com os tópicos identificados por Gondim, Borges-Andrade e Bastos (2010) como os mais estudados em POT.

Como reconhece o próprio Peiró (2011), essas conexões não esgotam todas as estabelecidas e/ou possíveis de o serem entre a POT e outros domínios da psicologia. Ele, no entanto, deixa clara a riqueza de tais interações e como conhecimento, tecnologias e estratégias metodológicas de pesquisa e trabalho desenvolvidas em outros domínios são fundamentais para compreender a dinâmica de indivíduos, grupos e organizações. Tal pluralidade de contatos e interlocuções é responsável, também, pela diversi-



**Figura 15.8** Interfaces entre POT e outras áreas da psicologia.  
Fonte: Com base em Peiró (2011) e Gondim, Borges-Andrade e Bastos (2010).

dade de estratégias de pesquisa comumente encontradas em POT, o que faz ser errôneo pensar que POT envolve apenas a aplicação (em um contexto singular) de conhecimentos gerados por campos básicos da psicologia.

**Para além da psicologia, tensões e diálogos interdisciplinares são fundamentais para quem atua em POT com inúmeros outros campos científicos, tanto na área das ciências humanas como das ciências sociais aplicadas, das ciências da saúde e mesmo de disciplinas tecnológicas.**

Sem sermos exaustivos, podemos elencar um conjunto expressivo de outros campos disciplinares com os quais o psicólogo organizacional e do trabalho interage e trabalha em equipes multiprofissionais, lidando com questões específicas do mundo do trabalho. Esse elenco de campos, ainda incompleto, pode ser visto na Figura 15.9.

A interlocução com a administração é, certamente, aquela que tem história mais longa, e é caracterizada por áreas de sombreamen-

Administração	Teoria das organizações, tecnologia organizacional, mudança organizacional. Ambiente organizacional. Estratégias organizacionais.
Sociologia	Poder, política, conflito. Dinâmica do mundo do trabalho. Emprego e desemprego. Sociologia do trabalho.
Antropologia	Diversidade cultural: valores e atitudes comparadas. Análise transcultural. Cultura organizacional.
Ciências políticas	Conflitos, políticas intraorganizacionais, poder. Coalizões.
Educação	Qualificação e trabalho. Processos educativos. Métodos de ensino-aprendizagem. Recursos instrucionais. Ensino a distância.
Economia	Dinâmica produtiva. Impactos de novas tecnologias. Produtividade. Emprego e desemprego. Políticas macroeconômicas. Mercado de trabalho.
Direito	Relações trabalhistas. Leis trabalhistas. Assédio moral. Discriminação. Retaliação. Implicações legais.
Engenharia/arquitetura	Novas tecnologias. Organização dos processos de trabalho. Planejamento ambiental. Sistemas sociotécnicos.
Medicina/saúde coletiva	Anatomia humana, fisiologia, antropometria, biomecânica. Políticas de saúde. Comportamento de risco. Prevalência. Prevenção e promoção.

**Figura 15.9** Interfaces entre a psicologia organizacional e do trabalho e outros campos disciplinares e profissionais.

to, fronteiras pouco nítidas e, em alguns momentos, tensões explícitas quanto aos limites de atuação de cada profissional. Malvezzi (2007) fez uma interessante reflexão a respeito de como tal interlocução se construiu historicamente com o objetivo de assinalar as singularidades e, ao mesmo tempo, apontar a complementaridade evidente entre o olhar da psicologia e da administração sobre os fenômenos organizacionais e do trabalho. Nesse estudo, o autor faz o exercício de comparar duas obras publicadas quase ao mesmo tempo como exemplos desse polo singularidade-complementaridade. *O indivíduo na organização*, de Jean F. Chanlat, traz a perspectiva da psicologia, explorando o impacto das transformações em curso no mundo do trabalho (a crescente tecnologização, as pressões por desempenho, o desequilíbrio nas relações de poder) sobre o psiquismo do trabalhador, especialmente gerando tensões e sofrimento. Já o livro de Peter Drucker, *As novas realidades*, representa a perspectiva da gestão, ao destacar o desempenho do indivíduo como elemento que assegura a competitividade e a sobrevivência da organi-

zação, ressaltando a importância da capacitação e do comprometimento no trabalho. Uma conclusão importante é, assim, apresentada:

Se essas duas obras forem assumidas como representativas do conhecimento dos dois campos, no macrocontexto do final do milênio, suas leituras sugerem uma visão diversificada, porém complementar do mesmo objeto; enquanto uma foca a atenção no impacto da empresa sobre o indivíduo, a outra direciona seu olhar para o impacto do indivíduo sobre a empresa, ambas reconhecendo sua mútua interdependência na busca de suas próprias finalidades. (Malvezzi, 2007, p. 413).

**Mesmo não esgotando todas as possibilidades, o conjunto de interfaces que a POT mantém com outros campos da psicologia e com outras disciplinas e campos profissionais é bem revelador de que nossa característica é de uma área interdisciplinar e, mais importante, que requer, ne-**

**cessariamente, uma atuação multiprofissional.** Como bem assinala Barros (2011, p. 256),

[...] embora cada campo de saber apresente certamente uma singularidade que o faz único e lhe dá identidade, não existe na verdade um só campo disciplinar que não seja construído e constantemente reconstruído por diálogos (e oposições) interdisciplinares. Queiram ou não os seus praticantes, toda disciplina está mergulhada na interdisciplinaridade.

Tais diálogos são importantes para entendermos as diferenças que surgem no interior da POT. Bendassoli, Borges-Andrade e Malvezzi (2010) refletem sobre como os principais eixos temáticos da POT (comportamento, subjetividade e clínica) se relacionam com os diferentes pressupostos mencionados anteriormente. O primeiro está voltado para o estudo do comportamento, que contempla as dimensões afetiva e cognitiva, com foco na avaliação e diagnóstico a partir de aplicações de medidas e de análises correlacionais. Suas pesquisas são orientadas principalmente por métodos multiníveis, partindo do princípio de que os fenômenos são multiterminados. A ênfase na validade e no rigor metodológico é colocada, para esse eixo, como causa para uma menor atenção à dimensão política. Um segundo eixo (da subjetividade) busca considerar o processo social e histórico que compõe a construção do sujeito. A preocupação em compreender o contexto e o papel do trabalho na subjetivação do trabalhador incentiva a aplicação de técnicas como entrevistas, análises de discurso e de narrativas. Espera-se que essas técnicas possam subsidiar a intervenção, no âmbito coletivo, para a transformação das condições de trabalho. Suas fronteiras são colocadas como tênues por permitirem sua sobreposição com os demais eixos da POT. Por fim, o eixo clínico traz, assim como o da subjetividade, um olhar compreensivo e interpretativo, mas aqui centrado no indivíduo. Abordagens clínicas são transpostas para o contexto organizacional sob uma perspectiva crítica que se manifesta em um senso de resistência. Nesses dois últimos eixos, a tensão se estabelece quando o posicionamento crítico dá lugar a uma postura política e questionadora do poder. Nesse caso, a crítica a determinados tipos

de organização faz com que se coloquem à margem, pelas possibilidades reduzidas de comunicação, fenômenos e organizações que, nem por isso, deixam de existir.

Esse olhar para dentro da POT promovido por Bendassoli, Borges-Andrade e Malvezzi (2010) deixa claro que, para além das questões ontológicas, epistemológicas e metodológicas, **há tensões de fundo ideológico, que impactam em discussões mais amplas, como o compromisso social do psicólogo organizacional e do trabalho e as transformações em curso nas relações de trabalho.**

Cada campo, dentro e fora da POT, em função de diálogos mais frequentes com outros campos disciplinares, termina construindo discursos, linguagens, métodos, procedimentos diferenciados. Tal diferenciação está na base do processo de mudança que ocorre em todo campo disciplinar. Novos campos surgem em um processo complexo envolvendo disputas, lutas, conflitos e, ao mesmo tempo, redes de solidariedade com antigas e novas disciplinas. As fronteiras fluidas que delimitam disciplinas em um vasto território interdisciplinar é que permitem a emergência não só de novos campos disciplinares como também dos campos multi, inter e transdisciplinares.

Assim, concluímos que **as fronteiras que separam as disciplinas, os campos de saber e as práticas, mais do que linhas nítidas, são espaços pouco precisos, nebulosos, em que as identidades se diluem, o que revela o caráter historicamente construído da própria ciência.** No caso da POT, isso é muito evidente quando se toma a administração, com quem partilha uma origem histórica bastante próxima, com nomes de autores centrais comuns. Muitas vezes, o gestor de pessoas ou o profissional que atua nas atividades desse campo terminam sendo, agindo e pensando as questões organizacionais de forma muito similar, independentemente de ser psicólogo ou administrador. Situação análoga encontramos entre os que lidam com processos educativos, treinamento e desenvolvimento, quando psicólogos e pedagogos compartilham modos de trabalhar muito próximos. É evidente que o lastro maior da psicologia, da administração ou da pedagogia, para nos limitarmos a esses exemplos, termina introduzindo diferenciações em ênfases ou habilidades com que os profissionais que atuam em POT executam as suas atividades e fa-

zendo atividades similares serem enriquecidas com as diferentes perspectivas disciplinares que cada um traz para a situação.

### Atividades profissionais que definem a psicologia organizacional e do trabalho

Um conjunto de pesquisas, ao longo das últimas décadas, procurou caracterizar o que faz o psicólogo organizacional e do trabalho, como ponto de partida para discutir seu papel, pensar em novas formas de inserção e em novos modelos

de atuação que considerem as transformações em curso nas organizações e no mundo do trabalho. **A literatura científica levanta um conjunto de atividades potenciais e desejáveis para quem atua na área, algo que necessariamente não encontra espaço na forma como as organizações se estruturam e como definem o papel que o psicólogo desempenha nesse espaço.**

No Quadro 15.1, pode-se observar o conjunto de atividades que costumam ser esperadas do psicólogo organizacional e do trabalho, considerando os três campos intradisciplinares que estruturam a área. Procuramos, assim, oferecer uma visão abrangente do potencial de atuação mais do que descrever a atuação que

**Quadro 15.1** Estrutura da atuação profissional em psicologia organizacional e do trabalho

Campos intradisciplinares	Disciplinas	Atividades
<b>Psicologia organizacional</b>	Comportamento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diagnósticos de clima organizacional</li> <li>▶ Pesquisas sobre satisfação, comprometimento, envolvimento no trabalho</li> <li>▶ Diagnósticos de cultura organizacional</li> <li>▶ Processos grupais e relações interpessoais</li> <li>▶ Dinâmica de interação nas equipes de trabalho</li> <li>▶ Relações líder/gestor e trabalhadores</li> <li>▶ Modelos de motivação no trabalho</li> <li>▶ Produtividade, desempenho individual, grupos e organização</li> <li>▶ Rotatividade, <i>turnover</i>, absenteísmo</li> <li>▶ Diagnóstico e manejo da diversidade da força de trabalho</li> </ul>
	Desenho organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Análise de cenários</li> <li>▶ Planejamento estratégico</li> <li>▶ <i>Design</i> organizacional</li> <li>▶ Modelos de gestão</li> <li>▶ Análise dos ambientes organizacionais</li> <li>▶ Diagnósticos organizacionais</li> <li>▶ Arranjos flexíveis de trabalho</li> </ul>
	Consultoria organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Assessoria e consultoria a organizações de diferentes tipos (empresas, serviço público, cooperativas, ONGs, sindicatos) para diagnóstico, intervenção e mudanças organizacionais</li> </ul>
<b>Psicologia do trabalho</b>	Condições e higiene do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Segurança e prevenção de acidentes</li> <li>▶ Programas de ajustamento e bem-estar</li> <li>▶ Programas de qualidade de vida no trabalho</li> <li>▶ Assistência psicossocial</li> </ul>

(Continua)

**Quadro 15.1** Estrutura da atuação profissional em psicologia organizacional e do trabalho (continuação)

Campos intradisciplinares	Disciplinas	Atividades
<b>Psicologia do trabalho</b>	Saúde no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Realização de diagnósticos de saúde e adoecimento no trabalho</li> <li>▸ Identifica fatores do trabalho, da organização e da gestão propiciadores de adoecimento</li> <li>▸ Trabalho com distúrbios musculoesqueléticos</li> <li>▸ Diagnóstico e manejo de estresse no trabalho e síndrome de <i>burnout</i></li> <li>▸ Clínica do trabalho</li> </ul>
	Ergonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Análise do trabalho e de suas cargas físicas e mentais</li> <li>▸ Avaliação ergonômica do contexto de trabalho (ambiente)</li> <li>▸ Avaliação ergonômica de equipamentos e ferramentas do trabalho</li> <li>▸ Planejamento, implementação e avaliação de intervenções ergonômicas</li> <li>▸ Análise da interação homem-computador</li> </ul>
	Orientação profissional e de carreira	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Análise de interesses e aspirações vocacionais</li> <li>▸ Orientação e aconselhamento nas escolhas profissionais</li> <li>▸ Aconselhamento e desenvolvimento individual</li> <li>▸ <i>Coaching</i></li> <li>▸ Preparação para aposentadoria</li> </ul>
	Emprego, desemprego e empregabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Manejo dos impactos psicossociais do desemprego</li> <li>▸ Construção de estratégias de recolocação no mercado de trabalho</li> </ul>
<b>Gestão de pessoas</b>	Administração de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Movimentação e desligamento</li> <li>▸ Remuneração e benefícios</li> <li>▸ Planejamento de recursos humanos</li> </ul>
	Análise do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Análise de postos de trabalho</li> <li>▸ Descrição de rotinas e fluxos de trabalho</li> <li>▸ Definição de competências exigidas para os cargos</li> <li>▸ Alocação e desenho de tarefas</li> <li>▸ <i>Layout</i> de postos de trabalho</li> </ul>
	Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Diagnóstico de necessidades de pessoal</li> <li>▸ Realização de pesquisa salarial</li> <li>▸ Identificação de potenciais candidatos aos postos de trabalho</li> <li>▸ Planejamento do processo seletivo</li> <li>▸ Definição de instrumentos usados no processo de avaliação</li> <li>▸ Realização de avaliação psicológica com o objetivo de seleção</li> <li>▸ Análise de resultados, tomadas de decisão e recomendações consolidadas em laudos específicos</li> <li>▸ Atuação nos processos de admissão</li> </ul>

(Continua)

**Quadro 15.1** Estrutura da atuação profissional em psicologia organizacional e do trabalho (continuação)

Campos intradisciplinares	Disciplinas	Atividades
Gestão de pessoas	Treinamento, desenvolvimento e educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Avaliação de necessidades de TD&amp;E</li> <li>▶ Acompanhamento e avaliação das ações de TD&amp;E</li> <li>▶ Apoio/desenvolvimento de material instrucional</li> <li>▶ Implementação de política de estágios (seleção, encaminhamento, acompanhamento, avaliação)</li> <li>▶ Supervisão de estagiários de psicologia</li> <li>▶ Desenvolvimento de carreiras e planos de sucessão</li> <li>▶ Desenvolvimento gerencial</li> <li>▶ Desenvolvimento de equipes</li> <li>▶ Programas de qualidade</li> </ul>
	Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Definição de modelo geral de avaliação de desempenho</li> <li>▶ Preparo de equipe para implantar ações de avaliação</li> <li>▶ Oferecimento de suporte para decisões do processo de avaliação a gestores</li> <li>▶ Análise de dados e avaliação do processo de avaliação de desempenho</li> <li>▶ Avaliação de potencial dos trabalhadores</li> </ul>
	Relações de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Programas de integração e socialização</li> <li>▶ Regulação de conflitos</li> <li>▶ Negociação trabalhista</li> <li>▶ Programas de relacionamento família-trabalho</li> </ul>

efetivamente acontece, algo que será apresentado posteriormente. **É importante destacar que a estrutura concebida para descrever as atividades do profissional de POT não deve nos conduzir a ver as atividades como isoladas e cumprindo apenas um objetivo específico. Pelo contrário, as atividades, mesmo em campos próprios, guardam relações com outras ou potencializam resultados em outros campos, o que é um indicador adicional da importância de se tratar a área de POT como uma unidade, e não como campos fragmentados e em conflito.** Outra importante definição para compreendermos o conteúdo do Quadro 15.1 é a busca por descrever um modelo de atividades profissionais, e não a área científica envolvida em pesquisas. As atividades de pesquisas constantes nesse quadro são aquelas especificamente voltadas para intervenções nos contextos de trabalho.

Considerando o diversificado conjunto de atividades do Quadro 15.1, em que os psicólogos organizacionais e do trabalho estão ou po-

dem estar potencialmente envolvidos, algumas considerações sobre como se estrutura o trabalho profissional na área merecem destaque.

- ▶ A diversidade de campos e contextos faz o trabalho em POT ser eminentemente de natureza multiprofissional. Ou seja, estamos em um território no qual, fora a avaliação psicológica, nenhuma prática é privativa de qualquer categoria profissional. O desenvolvimento das atividades depende do processo de formação e qualificação permanente, que pode levar o psicólogo a trabalhar bem próximo dos administradores e de outros membros da equipe (advogados, pedagogos, médicos do trabalho, sociólogos, assistentes sociais) que lidam com as questões de trabalho, organização e gestão. Em qualquer um dos subdomínios constantes do Quadro 15.1, o psicólogo, mesmo desempenhando tarefas similares, irá trazer o aporte da psicologia e a forma como esta interpreta os fenômenos

humanos, individuais ou coletivos, em um contexto de trabalho específico.

- As atividades implicam diferentes níveis de intervenção diante dos problemas organizacionais e do trabalho. Um primeiro nível, mais superficial, é o técnico, em que o profissional se responsabiliza por intervir em processos a partir de instrumentos e procedimentos conhecidos e/ou disponíveis (quando faz avaliação psicológica para a seleção, quando programa um treinamento, supervisiona um estagiário, realiza uma entrevista de desligamento, descreve uma rotina, intervém pontualmente em um conflito em uma equipe de trabalho, por exemplo). Um segundo nível é o tático, quando o psicólogo trabalha, com uma equipe voltada para a implantação de uma estratégia, a partir de diagnósticos já realizados (conduz ações para melhoria do clima organizacional ou para o desenvolvimento de competências avaliadas como necessárias para determinada equipe, por exemplo). O terceiro nível – o estratégico – inclui a possibilidade de o profissional participar da formulação das estratégias que incorporam aquelas atividades específicas (quando define as competências a serem desenvolvidas em um programa de treinamento, elabora um modelo de seleção, propõe um modelo de avaliação de desempenho, planeja estudos e pesquisas psicossociais para diagnósticos, se engaja em processos de mudança organizacional, etc.). No nível estratégico, as intervenções vão além do nível micro, e seus resultados podem ter impactos para as pessoas e para a organização a médio e a longo prazos, desenhando novas formas de trabalhar e gerir o trabalho naquela organização. Por fim, o quarto nível indica a possibilidade de intervenção no plano da formulação de políticas globais para a organização, que se desdobram em ações estratégicas e técnicas congruentes (é o que ocorre quando o psicólogo atua junto às instâncias decisórias superiores da organização estabelecendo linhas gerais de ação, definindo políticas setoriais específicas, sempre orientado por uma visão estratégica mais ampla sobre o futuro da organização; uma política de recursos humanos, por exemplo, requer a articulação de técnicas, procedimentos, objetivos de diferentes domínios para que, no seu conjunto, as práticas de gestão fortaleçam

objetivos gerais, tais como eficácia, eficiência, responsabilidade social, ética, etc.). A atuação nesse nível se dá em estágios mais avançados da carreira, quando o psicólogo acumulou uma experiência mais ampla e, quase sempre, quando exerce o papel de consultor, assessor ou ocupa cargos no poder central.

- O trabalho do psicólogo, considerando a diversidade das atividades descritas, deixou de ocorrer apenas em organizações industriais, como nos marcos iniciais do campo. O psicólogo passou a se inserir em organizações de serviços, no setor público, em organizações não governamentais, em cooperativas, sindicatos, entre outros espaços. Essa ampliação rompe com a noção de que o psicólogo organizacional encontrasse apenas em empresas privadas voltadas para a produção de bens de consumo. Um claro exemplo dessa ampliação é a presença de psicólogos atuando na área de gestão de pessoas em instituições hospitalares, e não como psicólogos hospitalares. A ampliação dos espaços de atuação rompe os limites do que convencionamos chamar de organizações formais. O trabalho junto a desempregados é um exemplo claro, por atingir um segmento que, exatamente, foi expulso de organizações. Isso também acontece em relação a atividades com trabalhadores informais, autônomos ou sem vínculos empregatícios e que podem ser objeto de várias intervenções anteriormente indicadas. Outra forma de rompimento dos limites organizacionais é a tendência observada de o psicólogo trabalhar cada vez mais como autônomo (ou dono do seu próprio empreendimento), prestando serviços a organizações diversas. O crescimento do papel de consultores e a diminuição do percentual de psicólogos atuando na área e com contratos de emprego de 40 horas, conforme indicam os dados da pesquisa sobre o trabalho do psicólogo brasileiro, coordenada por Bastos e Gondim (2010), evidenciam essa tendência muito claramente, embora a POT continue a ser uma das áreas da psicologia que mais emprega profissionais em tempo integral.

Ao definirmos um conjunto de atividades e discutirmos os contextos e condições em que elas são desenvolvidas, podemos perder a perspectiva de que qualquer campo científico e pro-

fissional apresenta uma dinâmica própria e modifica-se com o tempo. **Novas atividades surgem e se consolidam, assim como novas formas de realizar velhas atividades.** Quanto a essa dinâmica de transformação na área da POT, os estudos realizados permitem concluir:

- ▶ O núcleo clássico e mais tradicional de elementos, definidor da identidade do psicólogo organizacional e do trabalho, localiza-se no campo da gestão de recursos humanos, especificamente as ações de seleção de pessoal (a origem histórica deixou isso bem claro). A avaliação psicológica orientada para identificar candidatos potencialmente adequados aos cargos era a atividade central. A esse núcleo juntaram-se, em um segundo momento, as ações no campo de treinamento e qualificação para o trabalho. A lógica de então era a de uma qualificação bem restrita e voltada exclusivamente para o aprimoramento do desempenho de tarefas prescritas e bem definidas. Tal modelo foi objeto da intensa crítica desenvolvida no Brasil, especialmente a partir dos anos de 1980. Essa crítica, associada aos avanços científicos e às mudanças no mundo do trabalho (os impactos das novas tecnologias, a emergência de novas formas de estruturação das organizações e de novos modelos de gestão), foi reconfigurando as práticas do psicólogo, abrindo espaço para inovações em diferentes níveis.
- ▶ Ainda no início dos anos de 1990, Bastos (1992), apoiado em uma revisão da literatura, descreve um conjunto de movimentos potencialmente inovadores na prática do psicólogo organizacional e do trabalho. As mudanças ocorrem em diferentes níveis, desde a revisão de instrumentos e procedimentos técnicos, passando por um efetivo alargamento das funções e chegando a um nível de intervenção mais estratégico nos problemas organizacionais.
  - O primeiro deles ocorre no interior das práticas tradicionais e que ainda continuam sendo realizadas por parcela importante dos psicólogos da área e representa mudanças de perspectivas, de procedimentos e o papel que tais atividades desempenham no contexto de trabalho. A análise do trabalho tem recorrido, de forma crescente, a uma multiplicidade de técnicas, diante das transformações na natureza do trabalho humano e do crescente impacto das novas tecnologias. As atividades de recrutamento e seleção foram fortemente terceirizadas pelas empresas, sendo responsáveis pelo número em ascensão de consultorias ou pequenas empresas prestadoras de serviços que agregam psicólogos autônomos ou contratados. As transformações organizacionais e a demanda de um novo perfil de trabalhador têm levado a inovações no processo de seleção, diminuindo o peso de instrumentos tradicionais e ampliando o espaço de técnicas que permitem avaliar habilidades e competências interpessoais, por exemplo. O treinamento e o desenvolvimento experimentam um acentuado crescimento, em virtude da demanda de educação continuada e da consciência de que o conhecimento e a permanente atualização são fatores primordiais de competitividade organizacional. A avaliação de desempenho, de forma congruente com as transformações em todo o sistema de gestão de pessoas, experimenta mudanças que a levam a ter um papel mais central nesse sistema, incorporando avaliações de diferentes atores (não apenas do supervisor ou do chefe), vinculando-se mais estreitamente ao desempenho de equipes e grupos, além de incorporar uma dimensão que também considera o potencial de cada trabalhador, e não apenas seu desempenho real.
  - O segundo movimento inovador caracteriza-se como um alargamento do cargo. Ou seja, a inserção do psicólogo em equipes multidisciplinares de recursos humanos fez novas atividades, até então desempenhadas por outros profissionais, também serem incorporadas ao leque de competências do psicólogo. Na área de administração de pessoal, surgem psicólogos envolvidos com planejamento de cargos, movimentação de pessoal, remuneração e benefícios e, até mesmo, planejamento global das necessidades da gestão de pessoas. No campo da qualificação, aparecem as atividades de desenvolvimento de carreiras, desenvolvimento gerencial e desenvolvimento de equipes,

que expandem o conceito de treinamento clássico. A mais visível expansão, no entanto, ocorre com a emergência e a consolidação de um campo voltado para a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida do trabalhador. Na realidade, dentro das questões de saúde, já se observa um movimento que leva a analisar não apenas a doença, mas buscar o foco da saúde e o bem-estar. É o impacto do desenvolvimento de uma Psicologia denominada Positiva (ver *box*). O crescimento dessa subárea novamente coloca o psicólogo ante o desafio de compreender de forma mais ampla o que está ocorrendo no mundo do trabalho e seus impactos nas organizações e nos trabalhadores, impulsionando contatos interdisciplinares com a sociologia do trabalho, as teorias organizacionais, a economia, entre outras áreas. Outra vertente de ampliação das atividades do psicólogo organizacional se dá no campo das relações de trabalho. As transições vividas pelas empresas têm levado a uma atenção especial ao fenômeno

“A Psicologia Positiva emerge [...] na última década como uma área de estudo científico própria, vibrante e multifacetada, que vai para além de uma abordagem centrada nos problemas e nas patologias, para se endereçar teórica e empiricamente à construção das melhores qualidades da vida, no âmbito subjectivo, individual e grupal. [Debruça-se] sobre as experiências positivas (como emoções positivas, felicidade, esperança, alegria), características positivas individuais (como carácter, forças e virtudes) e instituições positivas (como organizações baseadas no sucesso e potencial humano, sejam locais de trabalho, escolas, famílias, hospitais, comunidades, sociedades ou ambientes físicos a todos os títulos saudáveis). [...] Autores [...] têm defendido, igualmente, o estudo do bom desempenho nas organizações, propondo intencionalmente um olhar enviesado positivo, já que baseado nas forças, talentos e excelências, e em formas energizantes e generativas para desenvolverem potencial total de indivíduos e sistemas.” (Marujo et al., 2007, p. 117-118).

cultural ou às necessárias transformações dos padrões e pressupostos que definem a cultura organizacional (ver Capítulo 13, neste livro). Essa atenção coloca o desafio de ações voltadas para a socialização e a integração, para a regulação de conflitos e para a preparação de novos padrões de ação gerencial necessários, visando os novos modelos de organização do trabalho e de estruturação das organizações.

- O terceiro movimento destaca transições que estão configurando uma intervenção do psicólogo em âmbitos mais complexos da própria organização. O psicólogo passou a contribuir para as decisões em nível estratégico. Se administrar tornou-se equivalente a coordenar capacidades para construir comunidades de ação, em busca contínua de padrões coletivos de desempenho, a dimensão psicológica ou comportamental adquiriu novas demandas de sistematização e responsabilidades. O psicólogo passou a prestar serviços de assessoria ou consultoria integrada aos procedimentos de mudança implementados pela organização, em um esforço para acompanhar as transformações à sua volta e as reações internas da comunidade organizacional.

### Competências esperadas dos profissionais da psicologia organizacional e do trabalho

O conjunto de atividades que constituem o campo de atuação em POT e as interfaces necessárias que estabelece com outros campos científicos e profissionais revelam a complexidade das competências esperadas para o psicólogo se inserir e atuar na área. Embora seja um conceito bastante difundido e usado na linguagem cotidiana, cremos ser importante definir o que entendemos por competências profissionais, sem entrarmos nas múltiplas controvérsias que cercam seu uso no campo da pesquisa organizacional e educacional.

Há vários tipos ou categorias de competências. Aqui, é longa a lista de tentativas de criar categorias de competências, a partir de múlti-

plas dimensões. Pode envolver a questão da unidade de análise (individuais, coletivas, organizacionais; entre estas, podemos falar em *core competences*, competências organizacionais básicas, competências gerenciais, competências de cargos, competências de unidades). Pode, também, ser criada a partir das esferas pessoais (competências técnicas, interpessoais, relacionais, afetivas, intelectuais, cognitivas ou mais específicas, como de comunicação, de solução de problemas, de inovação, etc.). Toda essa pulverização conceitual contribui para dificultar seu uso, especialmente no campo aplicado.

Hoje, o conceito de competência envolve também a noção de mobilização de conhecimentos, não se restringindo a um saber acumulado e indicando a capacidade de recorrer ao que se sabe para poder realizar algo que se pretende. Ou seja, competência é uma virtualização de uma ação, por articular conhecimentos e habilidades a atitudes e a esquemas de agir. Outra dimensão importante associada ao conceito de competência é que ela é exercida em contextos específicos (Movimento de Empresas da França, 1998), sendo possível constatar-mos sua existência em uma situação profissional específica. Uma importante contribuição para compreendermos o que são competências é a obra de Phillippe Zarifian (2001). Para o autor,

- a competência é tomar iniciativa, assumir responsabilidade perante situações profissionais, envolvendo autonomia e automobilização; isso a diferencia da realização de trabalhos prescritos;
- ela envolve uma compreensão prática de situações a partir do conhecimento adquirido e que é orientada pelo êxito a obter na solução de algum desafio;
- a competência envolve também a mobilização de uma rede de atores em torno das mesmas situações, levando-os a compartilhar implicações de suas ações, definição de corresponsabilidades; assim, a competência envolve solidariedade na ação.

Zarifian (2001) critica a noção clássica de qualificação inserida no conceito de competências e afirma que, em lugar de qualificar os empregos ou gerir indivíduos a partir de sua qualificação, é importante caracterizar, nomear e

compreender diretamente os domínios de competências e as atitudes que os profissionais devem manter na organização. Essas competências individuais devem ter um referencial, que advém das análises das situações por esses profissionais.

Concluímos, então, que há uma dimensão crítica individual na entrega dessas competências. No presente segmento, não vamos nos dedicar àquelas competências mais estreitamente vinculadas ao desempenho das múltiplas atividades que definem os fazeres do psicólogo organizacional e do trabalho nos seus campos e subcampos internos. **Interessa-nos, neste momento, falar de algumas competências que são transversais e que, portanto, afetam todas as demais. São competências que, inseridas em um campo interdisciplinar, traduzem a identidade e asseguram a atuação esperada do psicólogo organizacional e do trabalho.** A Figura 15.10 apresenta esse conjunto de competências gerais.

Para colocar foco nos conhecimentos que o psicólogo deve ter para colaborar com os processos administrativos, podemos citar: entender o processo total de trabalho, ter consciência das atribuições individuais e das unidades, bem como articular visão, missão, valores, metas e estratégias organizacionais. A partir desses saberes, são possíveis ações como aumentar a capacidade estratégica, consolidar predisposições para mudanças e fortalecer a formação de equipes de alto desempenho. Simultaneamente, visa desenvolver a capacidade gerencial de refletir e questionar as próprias finalidades, a forma de realizar os processos e a rapidez com que os utiliza. Nessa dimensão, é preciso compreender o contexto, as interações sociais, sempre permeadas pelos conflitos de interesses, as quais levam à retenção de recursos e à participação de articulações políticas, formando coalizões para conquistar e ampliar o poder. É necessário organizar as ações, fornecer treinamento apropriado, incentivar a formação de equipes e recomendar justamente, como condições preliminares para que a disposição para mudanças passe a ser um elemento definidor da cultura organizacional.

Atuar com base nesses princípios requer persistência do psicólogo e integração multiprofissional. Requer ter presente que, se as organizações propõem participação, elas precisam

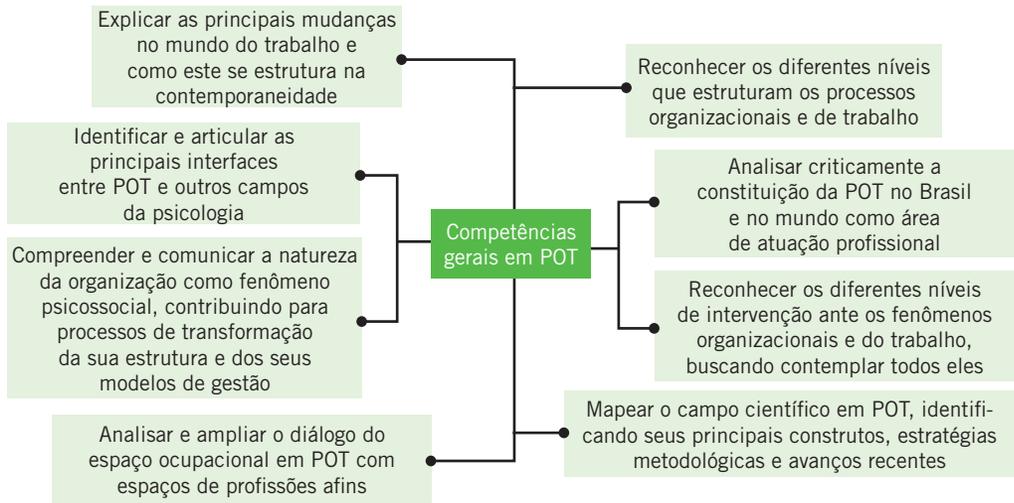


Figura 15.10 Competências gerais necessárias para atuar em psicologia organizacional e do trabalho.

combater autoritarismos, privilégios, preconceitos e injustiças, aceitando as diferenças e conciliando tenazmente os múltiplos interesses, com vistas ao bem coletivo. Isso pressupõe trabalhar com mudanças a partir do que existe. Pressupõe, ainda, compreender a organização como um fenômeno psicossocial, em todas as suas implicações – uma construção histórica e social. Enfim, entender a organização como uma aposta de sobrevivência, com as implicações éticas da natureza do lucro, quando é o caso de organizações com fins lucrativos, e no que tange à busca de retribuição justa ao esforço no trabalho.

**Em síntese, além das competências técnicas, espera-se que o psicólogo desenvolva e entregue também as competências pessoais, interpessoais e políticas, como, por exemplo, a de sensibilizar os membros da equipe multi ou interprofissional (e os demais integrantes da comunidade) da pertinência de suas propostas. Com a mesma relevância, espera-se que saiba avaliar e comunicar os resultados de suas intervenções. Outras competências são requeridas para ocupar posições de direção e supervisão, muitas vezes solicitadas nesse campo de atuação. Enfim, entender o fenômeno psicológico em suas relações com o contexto, tanto mediato como imediato, e os limites do conhecimento especializado é fundamental para trabalhar nesse campo.**

## ▸ CONSIDERAÇÕES FINAIS: NOSSO PERCURSO E PARA ONDE DEVEMOS CAMINHAR

Após o percurso até aqui, quando descrevemos a constituição histórica desse campo científico e profissional que chamamos de POT e verificamos como ele se estrutura e interage com outros campos afins, é possível, à guisa de conclusão, fazer algumas afirmações que sintetizam o processo de constituição do campo e postulam alguns desafios presentes no momento atual:

1. A POT consolidou-se como uma disciplina científica, passando a contribuir para o avanço do conhecimento sobre o comportamento humano, em geral e em contextos específicos de trabalho. A publicação de manuais importantes e cada vez mais volumosos revela o crescimento dessa área de conhecimento e deixa clara sua estreita relação com outros domínios da psicologia e demais ciências sociais aplicadas. É crescente, também, sua contribuição para a prática de gestão das organizações, quer pela inserção de profissionais, quer pela produção de conhecimentos indispensáveis a tal empreendimento. De forma similar, amplia sua contribuição para a compreensão do traba-

lho humano, para além dos contornos organizacionais, o que também se vincula ao desenvolvimento de estratégias de intervenção apropriadas.

2. Nos seus aspectos substantivos, há temas e técnicas que foram superados, outros que reaparecem ciclicamente e alguns modismos que atingem até mesmo os campos científicos. Despontam, contudo, algumas tendências consistentes: maior preocupação com fenômenos grupais e organizacionais quando comparados com variáveis individuais e do trabalho; maior peso de conceitos e técnicas cognitivas e comportamentais; maior atenção a variáveis afetivas e motivacionais; maior reconhecimento da complexidade e multideterminação de atitudes e comportamento no trabalho; interesse por tópicos relativos a altos níveis de gestão: processos decisórios e estratégias, quando comparados à atenção anterior ao nível de supervisão e de gestão de pessoas; maior atenção aos produtos da vida laboral e seus impactos fora do trabalho: estresse, relação entre família e trabalho, carreiras, etc. Por fim, o conjunto de técnicas profissionais tem permitido não apenas uma atuação como especialista ou consultor como também no papel de pesquisador e agente de mudança.
3. Certamente, existem problemas que acompanham importantes realizações do psicólogo organizacional e do trabalho. Entre alguns deles, podem-se citar: o uso, ainda nos dias de hoje, de técnicas e concepções pouco conhecidas e de validade incerta; a existência de psicólogos que são apenas tecnólogos, atuando sem a necessária base científica; a grande atenção dada, coletivamente, para questões triviais; o fato de que, frequentemente, a atuação profissional ainda é orientada mais pelas respostas já conhecidas do que pelo exame cuidadoso das situações. Tais problemas se devem, entre outros fatores, às deficiências de formação e treinamento do psicólogo organizacional. Decorrem dos processos de formação no contexto de graduação. Há evidências de que a área de POT continua sendo pouco enfatizada na maioria dos cursos do País, embora seja uma das que mais absorve psicólogos no mercado de trabalho. Uma pista é o achado da pesquisa sobre o psicólogo brasileiro re-

latada por Abbad e Mourão (2010), que demonstram o reconhecimento, pelos próprios psicólogos, da deficiência no desenvolvimento de competências que os habilitem a trabalhar com grupos ou coletivos maiores, como é o caso da organização. Ou seja, nossos cursos continuam melhor preparando o psicólogo para atuar com indivíduos, especialmente aqueles vivendo dificuldades subjetivas, em contraposição aos processos psicossociais.

4. Embora atuar em POT ainda assegure níveis de remuneração superiores à média da categoria, existem dificuldades cercando tal exercício profissional. Um deles é, certamente, a representação socialmente dominante, mesmo entre dirigentes de organizações, de um profissional restrito à seleção de pessoal. Assim, ainda é presente o desafio para todos que atuam na área de tornar claramente conhecidas as possibilidades de suas contribuições. Estamos distantes do reconhecimento de que o psicólogo pode ser um agente de mudanças em nível estratégico, seja como consultor interno, seja como externo às organizações. Tal quadro tenderá a mudar a médio e longo prazos, em função do crescimento da área em termos de pós-graduação e pesquisa (vide Capítulo 16 deste livro). Com profissionais mais bem qualificados e docentes mais bem preparados para o ensino de graduação, espera-se romper os limites de uma representação que está distante de fazer justiça à história de contribuições da psicologia ao mundo do trabalho. Docentes mais bem qualificados poderão preparar melhor jovens profissionais para atuar na área; tais profissionais também terão a oportunidade de acessar conhecimentos e tecnologias desenvolvidas no Brasil. A atuação da SBPOT e a continuidade dos espaços para difusão de conhecimento e discussão da prática profissional constituídos nos congressos bianuais (CBPOT) são elementos que fortalecerão a identidade da área, contribuindo para melhor articular a rede de produção de conhecimento e de atuação prática. Dessa conjugação de fatores, esperam-se transformações na imagem social do psicólogo organizacional e do trabalho.

Depois de mais de cem anos, em um processo complexo, dinâmico e multideterminado

de construção que tem como produto um campo profissional e uma área científica diversificados e ricos de diálogos com outros campos, pode-se resgatar que o objetivo central continua sendo, como afirma Bichard (2009), a construção de organizações saudáveis e produtivas. Nesse sentido, manter a saúde, compreendida em suas estreitas conexões com a qualidade de vida e o bem-estar, tornou-se um grande desafio. Criar ambientes de trabalho saudáveis, propiciadores de crescimento de pessoas e grupos, implica lidar com velhos problemas que cercam tanto as organizações como quaisquer outros empreendimentos coletivos – os conflitos, as disputas de poder, o exercício do mandato pelos gestores, os padrões aéticos de conduta, a diversidade de valores e perspectivas entre os trabalhadores. Todos esses problemas parecem se agudizar em um mundo de exacerbada competitividade e acentuado individualismo, que, na maioria das vezes, rompe a barreira das organizações entre si e chega aos indivíduos e grupos que as compõem. Tais problemas minam a coesão e fragilizam a construção psicossocial indispensável ao funcionamento das organizações. Tomar consciência de que se está atuando em uma rede de pessoas que envolve diferentes níveis de poder para configurar

o funcionamento organizacional impõe que o psicólogo atue junto a trabalhadores e a gestores, para o estabelecimento de políticas e estratégias coerentes e éticas. O conjunto de competências que vão além daquelas técnicas que asseguram o desempenho de qualidade, como vimos anteriormente, torna-se fundamental para que o psicólogo seja um agente ou um protagonista na construção de organizações e trabalhos saudáveis.

Por fim, cabe ainda um desafio central na contemporaneidade. A responsabilidade social e ambiental tornou-se parte constante do discurso nas organizações, mas a mídia nos informa continuamente sobre as ações calamitosas de destruição do ambiente físico e decadência moral de seus dirigentes. **Para além das organizações, dos trabalhadores e gestores, o psicólogo há que se preocupar em agir em consonância com valores éticos que assegurem a sobrevivência do planeta e o desenvolvimento de uma economia sustentável. Sozinho, ele não tem o poder de moldar grupos e organizações nessa direção; no entanto, sua atuação coerente com tais princípios pode ser um elo importante na construção de redes que fortaleçam a consciência da importância que os contextos de trabalho desempenham na construção do mundo do futuro.**



### As práticas profissionais em POT: o que mudou?

Para compreender as atividades que definem a identidade do psicólogo organizacional e do trabalho no Brasil, comparamos os resultados de dois importantes estudos nacionais (um realizado em meados dos anos de 1980, e outro no fim da primeira década deste século, a respeito da atuação do psicólogo), apresentados na Figura 15.11.

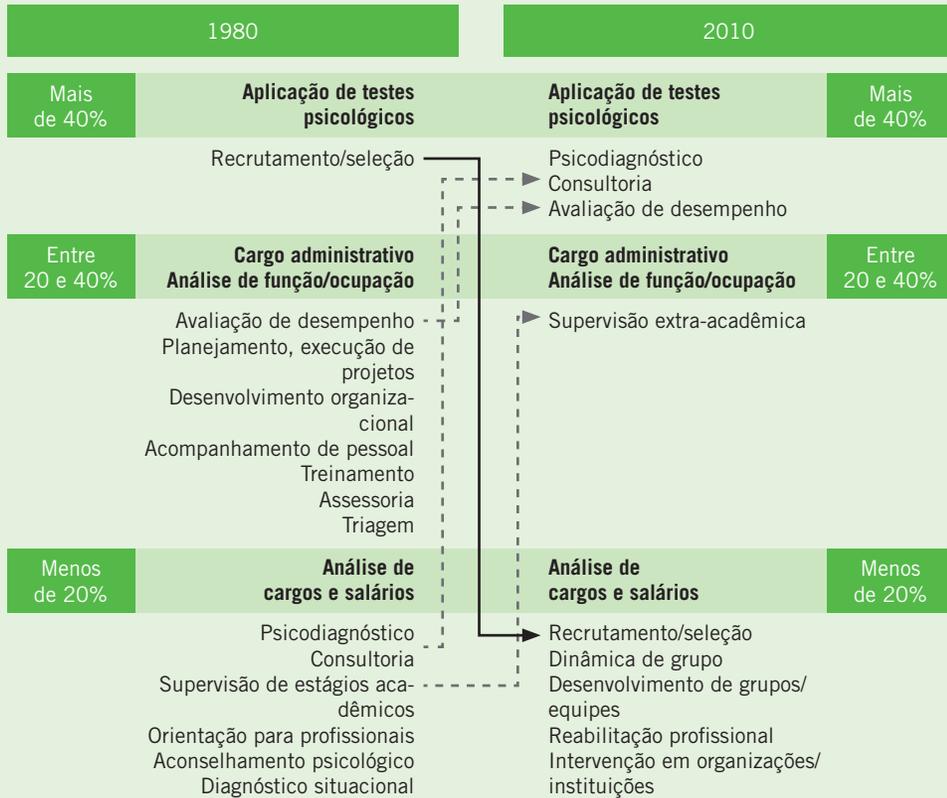
O estudo realizado nos anos de 1980 revelava o predomínio de um núcleo clássico de atividades que tradicionalmente definia o espaço de atuação do psicólogo nas organizações como vinculado às ações de recrutamento e seleção. A esse núcleo agregavam-se outras funções clássicas da área de gestão de pessoas: treinamento e avaliação de desempenho.

Ao comparar esses resultados, vemos que algumas atribuições não apenas permaneceram como parte do trabalho do psicólogo organizacional e do trabalho, mas também são desempenhadas na mesma proporção anterior. Já outras atividades, embora tenham permanecido, alteraram sua predominância.

(continua)



(continuação)



**Figura 15.11** Evolução das atividades dos psicólogos organizacionais e do trabalho no Brasil nos últimos 30 anos.

Fonte: Com base em Conselho Federal de Psicologia (1988) e Gondim, Bastos e Peixoto (2010).

**Questões para reflexão**

1. O que justifica a crítica de que o modelo de atuação mais tradicional do psicólogo organizacional e do trabalho era “limitado” e tinha um forte viés tecnicista?
2. Que mudança entre as duas pesquisas sinaliza uma ampliação do escopo de trabalho em POT e a possibilidade de intervenções para além do nível técnico?
3. O que justifica que o núcleo mais clássico de atividades na área ainda permaneça presente de forma tão expressiva na prática dos profissionais?
4. Considerando as atividades que aparecem na Figura 15.11, o que se pode concluir sobre os campos intradisciplinares que integram a POT?
5. Que fatores podem explicar o perfil de atuação em POT representado na Figura 15.11?



## Compromisso social ou orientações ético-políticas do psicólogo nas organizações de trabalho

Bastos, Yamamoto e Rodrigues (2013) identificam três principais focos dos discursos utilizados para criticar o compromisso social do psicólogo organizacional e do trabalho que, embora sejam ideias pontuais e assentadas em estereótipos, pela insistência dos discursos, se incorporam à imagem compartilhada por uma parcela de profissionais.

Uma dessas ideias refere-se ao engajamento do psicólogo aos interesses dos acionistas/proprietários das organizações. Em outras palavras, apoiado no argumento de que seu objetivo é mediar e equilibrar as aspirações de todas as partes – organizações, trabalhadores, investidores –, o profissional atua como adaptador do polo mais enfraquecido (os trabalhadores) à classe dominante (empresários e corporações), ajustando suas percepções e necessidades ao que é de interesse do capital. Tal função, voluntária ou não, revela uma ação alienada de um profissional que não consegue enxergar as relações de poder que o cercam e que o submetem a ser instrumento de controle social: atua na redução de conflitos, ampliando as estratégias de domínio dos gestores e reduzindo a consciência crítica do trabalhador em prol de transformações em sua empresa ou na sociedade.

Ainda baseada na premissa de apatia do psicólogo organizacional para mudanças está a avaliação de que a área é sustentada por um viés tecnicista importado de outros contextos. Ferramentas e instrumentos utilizados na área, além de ultrapassados, não são adequados à realidade em que são aplicados. Isso faz o profissional, ao transpor e impor práticas prontas, sem uma maior preocupação com a subjetividade humana, bloquear qualquer possibilidade de resposta dos menos favorecidos, garantindo, mais uma vez, o controle e o poder. Sua atuação assume, portanto, um caráter instrumental, traduzido nas práticas de gestão de pessoas, que visam a efetividade organizacional: melhores desempenhos, aumento de competitividade, alcance de metas, menores custos e maiores lucros. Aqui, predomina uma lógica dos negócios e da administração que não pertence à psicologia e que a contamina. A busca de “pessoas certas para os lugares certos”, máxima dos processos de recrutamento e seleção, ganha uma nova roupagem e passa a ser símbolo de uma prática manipuladora de ajuste do indivíduo às necessidades das organizações. As noções de viés tecnicista e caráter instrumental, juntas, conferem ao psicólogo organizacional o estereótipo de reprodutor do sistema e agente de extração da mais valia.

Por fim, como resultados desses julgamentos, o psicólogo organizacional e do trabalho é condenado a estar a serviço dos interesses do capital. Ainda que outras áreas compartilhem a crítica do viés tecnicista, somente nessa área de atuação, o profissional, por “vender-se ao capital com suas técnicas manipuladoras”, perde qualquer possibilidade de atuar como um transformador da sociedade. Em outras palavras, suas chances de ser legitimado como um profissional comprometido socialmente existem apenas na circunstância de deixar a organização.

De outra maneira, Zanelli (2002) havia identificado três orientações ético-políticas dos psicólogos, a depender de suas visões de mundo, em relação ao próprio trabalho nas organizações:

1. aqueles que concordam com a estrutura de dominação interna e atuam, implícita ou explicitamente, para preservá-la;
2. aqueles que reconhecem as dificuldades do enfrentamento das questões geradas no seio do embate de classes e buscam, *in loco*, modos de emancipação do trabalhador e melhoria da qualidade de vida; e
3. aqueles que veem na atuação em empresas um papel de amortecedor de conflitos, em prejuízo, inevitável, do trabalhador.

### Questões para reflexão

1. Por que é ingênuo e simplista reduzir todos os conflitos de interesse e divisões de classes que marcam a sociedade ao conflito capital-trabalho?
2. Que argumentos podem sustentar a premissa de que o campo da POT não é, na perspectiva do compromisso social, diferente de nenhuma das outras áreas da psicologia em termos de divergências de interesses, papéis sociais e até mesmo nas contradições de sua atuação?

(continua)



(continuação)

3. Que sistemas e condições estão interligados na formação de contextos de trabalho pouco saudáveis para o conjunto dos trabalhadores em uma organização? O que tais sistemas e condições têm a ver com o conceito amplo de sustentabilidade?
4. A depender da visão de mundo do psicólogo, há uma alternativa na qual é maior a possibilidade de participação e compartilhamento democrático para o conjunto dos trabalhadores? Explique.
5. Que fatores podem explicar o desenvolvimento psicológico de profissionais restritos em sua visão de mundo a uma orientação ético-política e levá-los a agredir os que adotam visões alternativas? O que isso tem a ver com o conceito de atitude científica?

## ▶ REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Competências profissionais e estratégias de qualificação e requalificação. In: BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. *O trabalho do psicólogo no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 380-401.
- ANTUNES, M. A. M. *A psicologia no Brasil: leitura histórica sobre sua constituição*. São Paulo: Unimarco, EDUC, 1998.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO. *Manifesto da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho: psicologia do trabalho e das organizações: não atuamos pela cisão*. Brasília: SBPOT, 2009. Disponível em: <[http://www.sbpot.org.br/sbpot2/pdf/manifesto\\_psicologia-do-trabalho-e-organizacoes\\_SBPOT.pdf](http://www.sbpot.org.br/sbpot2/pdf/manifesto_psicologia-do-trabalho-e-organizacoes_SBPOT.pdf)>. Acesso em: 28 jan. 2014.
- BARROS, J. D. A. Uma “disciplina” – entendendo como funcionam os diversos campos de saber a partir de uma reflexão sobre a história. *OPSI*, v. 11, n. 1, p. 252-270, 2011.
- BASTOS, A. V. B. Psicologia no contexto das organizações: tendências inovadoras no espaço de atuação do psicólogo. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Psicólogo brasileiro: construção de novos espaços*. Campinas: Átomo, 1992. p. 51-86.
- BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. *O trabalho do psicólogo no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- BASTOS, A. V. B.; YAMAMOTO, O. H.; RODRIGUES, A. C. A. Compromisso social e ético: desafios para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BENDASSOLI, P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MALVEZZI, S. Paradigmas, eixos temáticos e tensões na PTO no Brasil. *Estudos de Psicologia*, v. 15, n. 3, p. 281-289, 2010.
- BICHARD, E. Creating a health work environment through sustainable practices. In: CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. *The Oxford handbook of organizational well being*. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- CODO, W. O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o lobo mau em Psicologia). In: LANE, S. T. M.; CODO, W. (Org.). *Psicologia Social. O homem em movimento*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984. p. 195-202.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Quem é o psicólogo Brasileiro?* São Paulo: Edicon, 1988.
- FREITAS, S. M. P. *A Psicologia no contexto do trabalho: uma análise dos saberes e dos fazeres*. 2002. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Não publicado.
- GONDIM, S. M. G.; BASTOS, A. V. B.; PEIXOTO, L. S. A. Áreas de atuação, atividades e abordagens teóricas do psicólogo brasileiro. In: BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. (Org.). *O trabalho do psicólogo no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 174-199.
- GONDIM, S. M. G.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. Psicologia do trabalho e das organizações: produção científica e desafios metodológicos. *Psicologia em Pesquisa*, v. 4, n. 2, p. 84-99, 2010.
- JEX, S. M.; BRITT, T. W. *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2008.
- MALVEZZI, S. Interações psicologia e organizações: a visão da psicologia. In: BASTOS, A. V. B.; ROCHA, N. M. D. (Org.). *Psicologia: novas direções no diálogo com outros campos do saber*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. p. 407-432.
- MARUJO, H. A. et al. Revolução positiva: psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 13, n. 1, p. 115-136, 2007.

- MOVIMENTO DE EMPRESAS DA FRANÇA. *Jornadas internacionais de Deauville*. [S.l.]: MEDEF, 1998. (Objetivo competências, t. 1).
- OVEJERO BERNAL, A. *Psicologia do trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho*. Porto alegre: Artmed, 2010.
- PEIRÓ, J. M. Psicología del Trabajo y de las organizaciones y sus conexiones con las diversas áreas de la psicología. In: GONDIM, S. M. G.; CHAVES, A. M. *Práticas e saberes psicológicos e suas conexões*. Salvador: EDUFBA, 2011. p. 93-118.
- PEIRÓ, J. M.; TETRICK, L. E. Occupational health psychology. In: MARTIN, P. R. (Ed.). *IAAP handbook of applied psychology*. Malden: Wiley-Blackwell, 2011. p. 292-315.
- PESSOTI, I. Notas para uma história da psicologia brasileira. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Quem é o psicólogo brasileiro?* São Paulo: EDICON, 1988.
- SAMPAIO, J. E. Psicologia do trabalho em três faces. In: GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. (Org.). *Psicologia do trabalho e gestão dos recursos humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998. p. 19-40.
- SCHULTZ, D. P.; SHULTZ, S. E. *História da psicologia moderna*. São Paulo: Cultrix, 2004.
- SHIMMIN, S.; STREIN, P. J. History of the psychology of work and organization. In: DRENTH, P. J. D.; THIERRY, H.; WOLFF, C. J. (Ed.). *Handbook of work and organizational psychology*. 2nd ed. Sussex: Psychology Press, 1998. v. 1, p. 71-100.
- SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ZANELLI, J. C. et al. *Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- ZANELLI, J. C. *O psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- ZARIFIAN, P. *Le Modèle de la compétence*. Paris: Liaisons Sociales, 2001.