

ERRATA:

p.9 -linha 6: onde se lê adeqüadamente, leia-se adequadamente

p.12 -linha 17: onde se lê "homus economicus", leia-se "homo economicus".

p.42 -linha 11: onde se lê alterações, leia-se alterações.

p.44 -linha 3: onde se lê estímulo, leia-se estímulo.

p.50 - linha 6: onde se lê psicológicovoltados, leia-se psicológico voltados.

p.53 -linha 17: onde se lê trbalho, leia-se trabalho.

p.57 -linha 10: onde se lê CODO, 1992:p.195, leia-se CODO, 1992b:p.195.

p.60 -linha 7: onde se lê (Borges-Andrade, 1990: p.44-45), leia-se (Bastos, 1992:p.44-45).

p.61 -linha 11: onde se lê adequarem, leia-se adequarem.

p.66 -linha 12: onde se lê particular, leia-se participar.

p.68 -linha 24: onde se lê dignidade do trabalho, leia-se dignidade no trabalho.

p.78 -linha 5: onde se lê par a presente, leia-se para a presente.

p.83 -linha 20: onde se lê forneceem, leia-se fornecem.

p.84 -linha 5: onde se lê vinte e uma categorias, leia-se vinte categorias.

p.89 -linha 16: onde se lê sonhecimentos, leia-se conhecimentos.

p.105 -linha 21: onde se lê elecandas, leia-se elencadas.

p.118 -linha 18: onde se lê...(assim), leia-se...(pois).

p.125 -linha 3: onde se lê possa explicar a inserção, leia-se possa explicar a pequena inserção.

p.129 -linha 28: onde se lê substituiu-se, leia-se substitui-se.

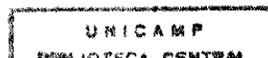
MARIA ADELINA BIONDI GUANAIS

**O TRABALHO E A QUALIDADE TOTAL: CONTRIBUIÇÕES
DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

UNICAMP

1995



195 15 452

CM.00077188-9

UNIDADE	BC		
N.º CHAMADA:	T/UNICAMP		
	G.931t		
V.	E.		
I.	7.25779		
PR.º	433/95		
C	<input type="checkbox"/>	D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	R\$ 11,00		
DATA	29/09/95		
N.º CPD			

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA FE/UNICAMP

Guanais, Maria Adelina Biondi
G931t O trabalho e a qualidade total : contribuições do psicólogo orga-
nizacional / Maria Adelina Biondi Guanais. -- Campinas, SP : [s.n.],
1995.

Orientador : Sergio Antonio da Silva Leite
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas,
Faculdade de Educação.

1. Psicologia organizacional. 2. Psicólogos industriais. 3. Psico-
logia industrial. 4. Psicólogos - Formação. 5. *Qualidade total.
I. Leite, Sergio Antonio da Silva, 1946. II. Universidade Estadual
de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

MARIA ADELINA BIONDI GUANAIS

**O TRABALHO E A QUALIDADE TOTAL: CONTRIBUIÇÕES
DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

UNICAMP

1995

15.8.82

MARIA ADELINA BIONDI GUANAIS

Este exemplar corresponde à redação
final da Dissertação defendida por
MARIA ADELINA BIONDI GUANAIS
e aprovada pela Comissão Julgadora.

Data: ep. 28/8/55

Assinatura: 

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do Título de MESTRE EM EDUCAÇÃO na área de Concentração: PSICOLOGIA EDUCACIONAL à Comissão Julgadora da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, sob orientação do Prof. Dr. Sérgio Antonio da Silva Leite.

Comissão Julgadora:

Luís António de la Cruz
Helena
Benedicta

*Dedico este trabalho ao Luiz,
companheiro querido e cúmplice carinhoso
em todas as horas, e aos meus filhos
Juliana e Leandro,
razão maior daquilo que sou.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao *Prof. Dr. Sérgio Antonio da Silva Leite*, pela dedicação e compreensão com que me orientou, propiciando assim condições para uma efetiva aprendizagem durante nossa convivência.

À *Profª Drª Acácia Aparecida Angeli dos Santos*, por todo incentivo em momentos importantes nos últimos anos.

Ao *Prof. Dr. Sigmar Malvezzi* e ao *Prof. Aguinaldo Aparecido Neri*, pioneiros no estudo de Psicologia Organizacional, que me acolheram em momentos de dúvida e cujas contribuições foram fundamentais em várias fases deste trabalho.

A *todos os participantes*, que atenciosamente se dispuseram a discutir a questão proposta neste trabalho, sem os quais não seria possível a realização do mesmo.

A todos os *professores, funcionários e colegas* da Universidade Estadual de Campinas, com quem compartilhei uma experiência enriquecedora.

Aos *meus filhos*, pela compreensão e paciência frente a minha necessidade de envolvimento com essa tarefa.

À *Cristina*, grande amiga e presença fundamental na digitação deste trabalho.

- INTRODUÇÃO -

Embora a Psicologia venha se preocupando com o estudo do homem desde seu surgimento como ciência, sua ótica, historicamente, vem se voltando para o indivíduo enquanto tendências, potencialidades e capacidades pessoais; os fatos relevantes à história, à sociedade e à cultura humanas aparecem como reflexões posteriores, tendendo a aceitar as condições do ambiente social como “dadas”, exatamente como são as do ambiente físico. Mesmo quando a Psicologia tenta ultrapassar tais posições e esclarecer os próprios processos históricos a que estão sujeitos os indivíduos, apresenta marcada disposição de extraí-los dos princípios de um estreito enfoque individual. A desconsideração de que o ser humano traz consigo uma dimensão histórico-social enquanto produtor e produto de sua história pessoal e da sociedade à qual se insere, levou a Psicologia a se esquecer de que *“este homem, junto com os outros, ao transformar a natureza, se transformava ao longo da história”* (LANE, 1992: p.14).

O homem não vive isoladamente, mas em contínua interação com seus semelhantes. Em face de suas limitações individuais, os homens são compelidos a cooperarem uns com os outros, a se organizarem, visando

com isso atingir certos objetivos que a ação isolada não permitiria alcançar. *“A história do trabalho começa quando o homem buscou os meios de satisfazer suas necessidades - a produção da vida material - ..., sendo que essa busca se reproduz historicamente em toda a ação humana, para que o homem possa continuar sobrevivendo”* (OLIVEIRA, 1991: p.5). De acordo com HARNECKER (1973), *“para o materialismo histórico, a atividade humana desenvolvida no processo de produção de bens materiais, é chamada correntemente de trabalho; este trabalho se expressa em uma certa quantidade de produtos e implica no emprego de certa quantidade de energia humana (p.31), através da utilização de instrumentos determinados (p.28); assim sendo, a compreensão última dos processos históricos deve ser buscada na forma pela qual os homens produzem os meios materiais”* (p.27).

Segundo ENGELS¹ *“a concepção materialista da história parte do princípio de que a produção bem como o intercâmbio de seus produtos, constituem a base da ordem social: em todas as sociedades, a distribuição dos produtos e a conseqüente articulação de classes sociais, orientam-se pelo que se produz e pela forma de produção, assim como pelo modo de permuta do que foi produzido”*.

Vê-se portanto, que a tendência do homem de agrupar-se para a produção e troca de bens e a prestação de serviços é universal. Desde os primórdios de sua existência, o homem procura formas de vida em sociedade aperfeiçoando suas organizações e instituições, o que implica em que grande parte das atividades e comportamentos humanos ocorre dentro ou fortemente influenciada pelas organizações; parece inegável, pois, que os homens, para alcançarem suas metas, constituam-se em sociedades, e estas em grupos organizados (MALVEZZI, 1979: p.1).

Desta forma, se o objetivo da Psicologia é conhecer o homem, deve enfocá-lo enquanto indivíduo concreto, manifestação de uma totalidade

¹ ENGELS, F. *Anti-Duhring*, Grijalbo, México, 1964. Apud HARNECKER, M. *Os conceitos elementais do materialismo histórico*. 1973: p.27.

histórico-social, considerando necessariamente a imbricação entre relações grupais, linguagem, pensamentos e ações - encadeadas junto com outros indivíduos para satisfação de uma necessidade comum - na definição das características fundamentais para sua análise do ser humano (LANE, 1992: p.16). Assim, citando CODO (1992a), é imprescindível que a Psicologia volte-se para o TRABALHO humano, pois na medida em que *“entenda como os homens transformam a natureza e como se organizam para produzir, poderá explicar muito sobre como e porque o homem se comporta”* (p.137).

Portanto, é fundamental reconhecer que *“o homem produz sua própria existência na medida em que trabalha, arquitetando a estrutura social com suas próprias mãos, a mesma estrutura que lhe servirá de ‘habitat’: o homem é o meio ambiente do homem”* (CODO, W.; SAMPAIO, J.J.C. e HITOMI, A. H., 1993: p.56). O ser humano deve pois, ser encarado como um ser que constrói sua individualidade em sociedade, individualidade esta que não se realiza e menos ainda pode ser compreendida, fora da evolução das relações de produção (ibid, p.70).

Assim, conforme COSTA (1993), *“imaginar o indivíduo como um ‘atomon’ ou ‘como uma partícula em repouso’, numa visão estática de suas condições de existência ou da consciência desta existência, significa retirá-lo do movimento permanente de sua produção e reprodução histórica...”*. Acredita-se pois, que o resgate da importância do trabalho na dimensão do comportamento humano seja a única forma de superar a atual condição da Psicologia enquanto profissão: *“A Psicologia se considera uma profissão importante, incapaz de gerar sua importância social; a Psicologia se considera um fazer eficiente, desacompanhado de um saber coerente; a Psicologia se considera um fazer necessário, que não atinge a todos que dele precisam”* (BOCK, 1993: p.11-12) (grifos no original).

O presente capítulo compõe-se de cinco partes. Na primeira, abordam-se diferentes concepções de organização, destacando, porém, sua importância no contexto do trabalho humano como enfoque comum a

todas elas; na segunda, discorre-se sobre importantes marcos teóricos a respeito das organizações de trabalho e suas conseqüências sobre o estilo de gerenciamento de pessoas. É dada maior ênfase à chamada “*Abordagem Sistêmica*”, na medida em que parece ser mais ampla e abrangente que os modelos anteriores. Na terceira parte, enfocam-se as origens e a evolução do setor de Administração de Recursos Humanos, área tradicionalmente responsável pelo tratamento da dinâmica que se estabelece entre o homem e a organização; na quarta parte, abordam-se o surgimento da Psicologia Organizacional no Brasil, o ingresso profissional do psicólogo nesta área, sua atuação, bem como algumas críticas ao modelo de intervenção nas organizações por ele adotado. Finalmente, a última parte trata da necessidade de que o psicólogo redefina seu papel profissional, a fim de se adequar aos novos referenciais de organização, de recursos humanos e de Qualidade, ensejando a valorização, em caráter definitivo, do trabalho desenvolvido pelo homem.

CAPÍTULO 1

AS ORGANIZAÇÕES

A tendência do ser humano em se organizar para atingir suas metas é um fato integralmente aceito por cientistas e pensadores. Para MALVEZZI (1979), *“as organizações têm assumido a tarefa de propiciar os comportamentos necessários à sociedade, sendo uma forma sistemática de cooperação humana para a produção e troca de bens. Elas caracterizam-se como meios eficientes para facilitar a satisfação das necessidades das pessoas, pelo fato de reunirem e coordenarem enorme gama de recursos especializados que facilitam a consecução de objetivos e racionalizam os meios disponíveis de tal modo que podem ser melhor aproveitados”* (p.1).

Vivemos em um mundo de organizações, qualquer que seja a natureza do modelo econômico ou político. Assim, torna-se incontestável a observação de que as organizações diferenciaram-se e proliferaram-se tanto que tornaram o homem dependente delas; quanto mais industrializada for a sociedade, portanto, mais complexas e diversificadas são as organizações, criando um enorme impacto sobre a qualidade de vida dos indivíduos (MALVEZZI, 1979; CHIAVENATO, 1980).

No presente trabalho, o foco de análise foi direcionado para as chamadas organizações de trabalho, uma vez que na sociedade

contemporânea quase todo trabalho é de algum modo associado a ou efetuado em organizações. Assim sendo, entender as organizações como o contexto onde o trabalho humano ocorre, enfocando-as dentro de uma perspectiva que necessariamente inclua pessoas comportando-se para atingir seus fins, parece conduzir a uma adequada compreensão da importância do trabalho e de suas contribuições para a construção do ser humano, resgatando dessa forma as dimensões sócio-culturais do indivíduo, freqüentemente relegadas no estudo do comportamento organizacional. Em função do anteriormente exposto, faz-se pertinente um breve exame acerca de diferentes concepções de organização.

Dentre as inúmeras definições encontradas, avulta o caráter complexo de sua natureza, a composição de elementos diversificados e interdependentes e a multiplicidade de fatores, em vários níveis, que afetam a sua permanência. Percebe-se pois que, independentemente das perspectivas teóricas aqui arroladas, as diferentes definições de organização repousam sobre uma base comum, qual seja, são agrupamentos humanos ou produtos da ação social de indivíduos e grupos, predominando entre os teóricos organizacionais a abordagem que toma a organização como um todo, um sistema racional composto de unidades funcionalmente interdependentes, que buscam, em conjunto, atingir os objetivos estabelecidos; nesse sentido, ZANELLI afirma que *“o termo organização, como tem sido amplamente compreendido, representa um sistema social orientado, em essência, para a consecução de objetivos específicos”* (1992: p.12).

Segundo MALVEZZI (1979), as organizações são entidades constituídas de múltiplos e diferentes elementos, inter-relacionados de maneira complexa e dinâmica, capazes de gerar mudanças tanto em seu âmbito interno como no ambiente circundante.

Concorde com esta linha de raciocínio, podem-se sintetizar as contribuições de importantes autores* presentes nas obras de CHIAVENATO (1977; 1990) e BERGAMINI (1987), para quem a organização representa a coordenação planejada das atividades de contribuintes individuais, para a consecução coletiva de um conjunto de objetivos comuns que não poderiam ser atingidos pelos indivíduos isoladamente, e que envolve, pois, uma ordem normativa, escalas de poder e responsabilidade, divisão do trabalho e sistemas de comunicação. A cooperação entre os indivíduos bem como as transações com o ambiente, são fundamentais para o funcionamento da organização dentro de um caráter de eficiência de planejamento e direção voltados para resultados.

Para ETZIONE (1967) as organizações são unidades sociais onde interagem muitos agrupamentos humanos, deliberadamente construídas e reconstruídas para buscar objetivos específicos, que se caracterizam por:

a) divisão planejada do trabalho, poder e responsabilidades de comunicação;

b) presença de um ou mais centros de poder, que controlam e dirigem os esforços para o atingimento de objetivos;

c) substituição e recombinação de pessoal para execução de tarefas.

De acordo com LAPASSADE (1977: p.296), a organização designa uma coletividade instituída com vistas a objetivos específicos (como a educação, a formação dos homens, a produção e a distribuição de bens,

*WEBER, M. *Ciência e Política: Duas Vocações*. São Paulo: Cultrix, 1970.

* SCHEIN, E.H. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

* HALL, R.H. *Organizações: Estrutura e Processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

* BARNARD, C.I. *As Funções do Executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.

* BASIL, D. e COOK, C. *O Empresário Diante das Transformações*. São Paulo: McGraw/Hill, 1978.

* LAWRENCE, P. e LORSH, J. *O Desenvolvimento das Organizações: Diagnóstico e Ação*. São Paulo: Edgard Blücher, 1977.

por exemplo), ou em outros termos, um conjunto formado por partes que cooperam.

Já para BLEGER (1987), a organização é definida como um conjunto de grupos distribuídos num organograma, interagindo num determinado espaço físico (escola, hospital, empresa, por exemplo); “... a organização é parte da personalidade, uma vez que a última também é organizada” (p.18). Assim, qualquer mudança que se provoque na organização - enquanto conjunto de grupos com tarefas e objetivos comuns no espaço e no tempo - implicará em mudanças da própria personalidade de seus integrantes.

Pode-se, portanto, concluir, citando novamente MALVEZZI (1979: p.9), que as organizações são agrupamentos sociais complexos, dinâmicos e multidisciplinares, que estruturam, mensuram, controlam e definem o trabalho e suas relações com os trabalhadores, cujo estudo requer a integração de muitas teorias. “*Representando os valores do contexto sócio-cultural, são as organizações que definem os objetivos a serem atingidos, e, conseqüentemente, escolhem os recursos relevantes do ambiente, estruturando-os e definindo suas relações com os objetivos*” (p.5-6).

Muitos modelos teóricos e tecnologias foram desenvolvidos, ao longo deste século, enfocando as organizações e seus vínculos com os indivíduos. À guisa de elucidar alguns marcos importantes no desenvolvimento das teorias de administração organizacional, segue-se a próxima parte. Sua finalidade, evidentemente, não é esgotar o assunto, mas sim, oferecer alguns referenciais de análise da relação homem-organização que ainda hoje continuam, em maior ou menor escala, sendo utilizados em diferentes organizações brasileiras.

PRINCIPAIS TEORIAS ORGANIZACIONAIS

Mesmo considerando que o trabalho sempre existiu na história da humanidade, o estudo das organizações de trabalho e sua administração é um capítulo que teve seu início há muito pouco tempo.

Toda organização, seja ela industrial, comercial, educacional, hospitalar, prestadora de serviços, filantrópica, etc., precisa ser administrada adequadamente para alcançar seus objetivos com a maior eficiência possível de ação e de recursos. Como já citado, devido a suas limitações físicas, biológicas e psicológicas, os homens necessitam cooperar entre si para, em conjunto, atingir determinados fins; quaisquer que sejam tais objetivos, a coordenação do esforço humano envolve aspectos administrativos.

A administração, tal como a encontramos hoje, é o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de numerosos precursores, que, no decorrer do tempo e cada qual em seu campo de atividades, foram desenvolvendo e divulgando suas teorias: assim sendo, a moderna administração utiliza largamente certos conceitos e princípios advindos das ciências matemáticas (inclusive estatística), das ciências humanas e sociais (educação, psicologia, sociologia, etc.), das ciências físicas, como também da biologia, engenharia e direito, entre outras.

Em toda sua longa história até o início do século XX, a administração desenvolveu-se com impressionante lentidão, para, a partir deste século, passar por fases de desenvolvimento com notável inovação. Enquanto nos dias atuais, na maioria dos países desenvolvidos economicamente predomina uma sociedade pluralista de organizações, onde grande parte das obrigações sociais é a elas confiada, no final do século passado a situação era completamente diferente: as organizações eram poucas e pequenas, predominando as pequenas oficinas e escolas, os pequenos comerciantes, os artesãos independentes, os lavradores e os

profissionais autônomos (como os médicos e os advogados). Somente a partir do momento em que as organizações alcançaram maiores proporções e complexidade, é que sua administração começou a defrontar-se com dificuldades e desafios; foi exatamente nesse momento que surgiu uma crescente necessidade de uma Teoria da Administração, a qual pudesse oferecer modelos e estratégias adequadas para a solução de problemas advindos da complexa interação entre pessoas e organizações.

Assim, gerir recursos humanos significa fundamentalmente, integrar HOMENS e ORGANIZAÇÃO, ou seja, conseguir obter o máximo de correlação possível entre o conjunto dos OBJETIVOS a atingir, de uma parte, e o conjunto dos COMPORTAMENTOS, de outra. Neste sentido, uma adequada gestão dos recursos humanos implica que esta correspondência ideal seja mantida no tempo, e que portanto este esforço de integrar organizações e homens, seja tal que propicie suficientes garantias de duração a curto e longo prazos.

Conseqüentemente, gerir recursos humanos significa dispor, a cada momento, de recursos quantitativos e qualitativos tais, que permitam obter um máximo de integração entre o que a organização se propõe obter e o que efetivamente consegue.

A este problema, historicamente, foram dadas respostas diversas, numa tentativa de resolver a nível teórico-conceitual e também operativo, o problema da dialética homem-organização.

No presente trabalho, arrolaram-se as principais abordagens administrativas deste século de acordo com CHIAVENATO (1977) e MOTTA (1992), considerados importantes estudiosos acerca do assunto.

SUMÁRIO

	Páginas
RESUMO	
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1: AS ORGANIZAÇÕES.....	5
- PRINCIPAIS TEORIAS ORGANIZACIONAIS.....	9
1. A escola clássica da administração.....	11
2. A abordagem humanística da administração.....	13
2.1 - A escola de relações humanas.....	15
2.2 - A abordagem behaviorista da administração.....	17
3. A abordagem estruturalista da administração - O modelo burocrático.....	19
4. A abordagem sistêmica da administração - A teoria dos sistemas.....	24
4.1 - A teoria dos sistemas.....	25
4.2 - A abordagem sistêmica aplicada à interação entre indivíduo e organização.....	28
4.3 - A teoria geral dos sistemas e a organização.....	31
5. Os desafios dos anos 90 - A Qualidade e a administração participativa.....	35
5.1 - A administração participativa.....	41
- A ORIGEM E A EVOLUÇÃO DO SETOR DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	45
- O PSICÓLOGO E A ORGANIZAÇÃO.....	49
- O PSICÓLOGO E O NOVO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	64
- OBJETIVO.....	72
- DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	72
CAPÍTULO 2: MÉTODO.....	75
- Participantes.....	75
- Procedimento de coleta e análise dos dados.....	76
- Procedimento de análise dos dados.....	80
- Fundamentação teórica do procedimento.....	82
CAPÍTULO 3: RESULTADOS.....	84
CAPÍTULO 4: DISCUSSÃO.....	107
CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	128
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	134
ANEXOS.....	144

R E S U M O

A presente pesquisa objetivou identificar as necessidades a serem supridas pelo processo de desenvolvimento profissional, para que o psicólogo possa atuar em organizações de acordo com a perspectiva de Qualidade Total, priorizando a importância do trabalho e de quem o executa.

Os dados foram coligidos através de entrevistas individuais e recorrentes com oito psicólogos organizacionais, comprovadamente vinculados a programas de Qualidade Total e com suficiente respaldo teórico na área. O procedimento de coleta e análise de dados caracterizou-se como qualitativo.

Enfocaram-se as necessidades que se evidenciam no confronto entre o nível de exigências impostas pelas atividades em organizações pautadas na proposta de Qualidade Total e o nível de preparo resultante da formação, responsáveis por levar o psicólogo a estabelecer ações em busca de um padrão de inserção desejado, o qual envolve a ampliação de seus conhecimentos, o desenvolvimento de competências e o aperfeiçoamento de seu desempenho.

Constatou-se que o psicólogo organizacional carece de respaldo teórico-instrumental que sustente suas práticas e lhe garanta uma adequada apreensão dos fenômenos organizacionais. A concepção que este profissional tem sobre seu papel é negativa, determinando a necessidade de que venha a reciclar-se e desenvolver comportamentos inovadores. Sua inserção em equipes multidisciplinares é bastante tímida. É imprescindível que o psicólogo amplie sua concepção sobre ser humano, incorporando-lhe o significado do trabalho para o homem.

Os dados foram analisados à luz da literatura disponível e da própria função social do psicólogo.

1. A ESCOLA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

No início deste século, dois engenheiros desenvolveram trabalhos pioneiros a respeito da administração: Frederick W. Taylor(1856-1915), americano, responsável pela chamada “Escola da Administração Científica”, preocupada em aumentar a eficiência da indústria através da racionalização do trabalho, e Henry Fayol (1861-1941), europeu, responsável pela chamada “Escola de Anatomia e Fisiologia da Administração”, preocupada em aumentar a eficiência da empresa através da sua organização e da aplicação de princípios gerais de administração em bases científicas.

As origens da abordagem clássica remontam às conseqüências geradas pela Revolução Industrial: a perspectiva da administração, nas décadas iniciais deste século, foi a tentativa de racionalizar o modo como o trabalho concretizava-se, para aumentar a produção. Sua ênfase, como tônica da época portanto, era a produtividade e a máquina.

Uma das principais características desta abordagem foi a demasiada importância dada à organização formal da empresa, constituída por fatores como a divisão do trabalho, a especialização, a hierarquia dos níveis dentro da empresa, a autoridade, a responsabilidade, a coordenação, etc.. Tais aspectos foram abordados pelos autores clássicos em termos normativos e prescritivos, em função do interesse da empresa, e no sentido único de alcançar a máxima eficiência possível da organização; a organização formal compõe-se de um certo número de camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos pelo organograma da empresa, com ênfase nas funções e tarefas. Esses níveis são rigidamente definidos e diferenciam o grau de autoridade delegada, bem como o endereçamento das ordens, instruções e compensações. Em síntese, a organização formal é a determinação dos padrões de inter-relações entre os órgãos, cargos e ocupantes, definidos racionalmente

através das normas, diretrizes e regulamentos da empresa, para o alcance de seus objetivos; a organização é um meio de que se serve a empresa para atingir eficientemente seus objetivos.

Podemos então dizer, que a escola clássica via a organização como forma de se estruturar a empresa visando ao processo de racionalização do trabalho e aumento da produção, ignorando assim, sua dimensão enquanto sistema social.

Vale ressaltar ainda que uma das idéias centrais desta abordagem foi a do homem como um ser eminentemente influenciado por recompensas e sanções salariais e financeiras. Assim, as recompensas materiais e econômicas (remuneração em função da produção obtida), influenciariam decisivamente os esforços individuais no trabalho, fazendo com que o trabalhador desenvolvesse o máximo padrão de realização de que fosse fisicamente capaz, para atingir um ganho maior. Poderia então maximizar os resultados de seu comportamento - em termos de lucros -, uma vez que o comportamento humano era visto como determinado exclusivamente pela variável econômica ("homo economicus").

Além desta concepção simplificada acerca da natureza humana, uma segunda idéia importante para a escola clássica era a de que existia uma "única maneira certa de realizar um trabalho"; para tanto, bastava analisá-lo em suas diferentes fases e estudar os movimentos necessários a sua execução, de modo a simplificá-los e reduzi-los ao mínimo. Com isso, foi possível determinar então uma "produção-padrão", já que uma vez auferidos cuidadosamente os tempos necessários para cada movimento, estava descoberta a maneira correta de execução de determinado trabalho: com a definição de movimentos e tempos-padrão, cabia aos operários apenas a realização das tarefas da forma prescrita; portanto, fixados os padrões de produção, era preciso fazer com que estes fossem atingidos pelos trabalhadores.

Como último ponto, merece ser ressaltada a questão do incentivo monetário, decorrência natural do pressuposto do “homo economicus”: dever-se-ia pagar mais a quem produzisse mais, surgindo assim os sistemas de pagamento, tais como por peça, bônus, dentre outros.

No que se referia à gestão dos recursos humanos, a administração científica sugeria a seleção, o treinamento, o controle por supervisão e o estabelecimento de um sistema de incentivos. A seleção consistia na descoberta do melhor talento e o treinamento era muito simples, uma vez que o trabalho estava amplamente padronizado; ao supervisor cabia acompanhar detalhadamente a atividade dos subordinados em todas as suas fases, garantindo assim que o trabalho fosse realizado da única forma considerada correta; o incentivo monetário do trabalhador, decorria de sua produtividade.

Portanto, uma organização racional, mecanismos de regulamentação e controle para fazê-la funcionar e homens prontos a adaptar-se, representaram para a escola clássica, a solução perfeita para os problemas administrativos.

Foram autores representativos desta escola, além dos fundadores, Adam Smith, Harrington Emerson, F.B.Gilbreth, Henry Ford e L. Gulick, dentre outros.

2. A ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

Na primeira década deste século surgiu a chamada Psicologia Industrial, tendo como objetivo estudar o comportamento humano no trabalho a partir do enfoque de que o aspecto produtivo é inseparável, e até complementar, do aspecto pessoal, qualquer que seja a atividade laborativa, na medida em que existem sempre dois componentes envolvidos numa situação de trabalho: o fator humano e o fator material

(máquinas, ferramentas, matérias-primas, etc.). A preocupação básica da Psicologia Industrial voltava-se, portanto, para três aspectos fundamentais:

- a) a análise do trabalho;
- b) a adaptação do trabalhador ao trabalho; e
- c) a adaptação do trabalho ao trabalhador.

Apesar de tais considerações, a Psicologia Industrial, em seus primórdios, atravessou duas etapas bem distintas, a saber:

1ª) dominava o aspecto produtivo; o objetivo da Psicologia Industrial era a seleção científica de indivíduos e de métodos de trabalho que melhor se adaptassem à produção ideal, predominando enquanto temas nesse período, a seleção de pessoal, a orientação profissional, os métodos de aprendizagem e de trabalho, a fisiologia do trabalho e o estudo dos acidentes e da fadiga;

2ª) crescente atenção foi dada aos aspectos pessoal e social do trabalho; a profissão passou a ser enfocada como a situação que permitiria aos indivíduos utilizarem suas aptidões e qualidades de forma positiva para com a sociedade, bem como expressarem suas capacidades e projetos e desenvolverem sua personalidade. Os temas predominantes eram o estudo da personalidade do trabalhador e do chefe, da motivação e incentivos do trabalho, além das relações interpessoais dentro da empresa.

Em meio ao enfoque clássico e antecipando-se de certo modo ao movimento de relações humanas, surgiram alguns autores que iniciaram um trabalho pioneiro de revisão crítica e reformulação das bases teóricas vigentes sobre administração. Embora, a rigor, não houvessem consolidado uma corrente por não apresentarem uma conexão teórica entre si, tais autores tiveram como ponto comum, a tentativa de aplicação de certos princípios da Psicologia ou da Sociologia na teoria

administrativa, até então relutante quanto aos princípios advindos das ciências humanas.

Os autores representativos desta abordagem foram Ordway Tead, Mary Parker Follett e Morris S. Viteles, dentre outros; foram assuntos enfocados à época: a liderança e a aceitação da autoridade, o papel da educação na administração, a organização como sistema social, a participação, a cooperação e as funções do executivo.

2.1 - A escola de relações humanas

As idéias iniciais desta escola ganharam muita divulgação e experimentaram enorme desenvolvimento, a partir de 1930, época da grande depressão econômica que assolou o mundo capitalista. Naquela ocasião, a preocupação dos administradores recaía sobre o aumento da produtividade e, portanto, sobre a redução dos custos, tornando bastante intensificada a busca de eficiência nas organizações.

Assim, as idéias da escola de relações humanas trouxeram uma nova perspectiva para o reerguimento das organizações, através de um processo de verdadeira reelaboração de conceitos e de reavaliação dos princípios de administração até então aceitos, com todo o seu caráter dogmático e prescritivo; pode-se dizer então, que tal abordagem nasceu da necessidade de que fosse corrigida a forte tendência à desumanização do trabalho, surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores forçosamente teriam de submeter-se.

Dessa forma, as principais determinantes da escola de relações humanas seriam as seguintes:

a) necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos mecanicistas da escola clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano;

b) o desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a Psicologia e a Sociologia, bem como sua crescente influência intelectual e de aplicação à organização industrial;

c) as idéias de John Dewey e Kurt Lewin, dentre outros, as quais foram capitais para o humanismo na administração, e

d) as conclusões obtidas através da “*Experiência de Hawthorne*”, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de George Elton Mayo (1880-1949), considerado o fundador de tal escola, as quais derrubaram os principais postulados da escola clássica.

Com o advento da escola de relações humanas, uma nova linguagem passou então a dominar o repertório administrativo: falava-se em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc., contestando assim de maneira bastante enfática, antigos conceitos e princípios. O engenheiro e o técnico cederam lugar ao psicólogo e ao sociólogo, bem como o método e a máquina perderam a primazia, a favor da dinâmica de grupo; o “*homo economicus*” é substituído pelo “*homo social*”, o que implica que a concepção de homem desta escola não reduzia o comportamento humano a esquemas simples e mecanicistas, reconhecendo que o ser humano é, a um só tempo, condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica, possuindo necessidades de diversos níveis, mas também dotado de sentimentos e motivos próprios.

Além disso, esta escola não deu atenção à chamada estrutura formal de organização privilegiando o grupo informal, ou seja, toda a sua análise teve por objeto o conjunto das relações sociais não previstas em regulamentos e organogramas, de caráter espontâneo, com objetivos comuns não necessariamente conscientes, responsáveis pela satisfação das necessidades dos membros dos grupos, e que ocorrem paralelamente às relações formais (como decorrência delas ou não). Desta forma, a

empresa passou a ser visualizada como uma organização social, composta de diversos grupos sociais informais.

Decorrente de sua concepção de natureza humana, a escola em questão demonstrou que o pagamento ou retribuição salarial - mesmo quando efetuado em base justas ou generosas - não era o único determinante da satisfação do indivíduo na situação de trabalho. Portanto, o homem passou a ser visto como sendo motivado por recompensas sociais, simbólicas e não materiais; além disso, era valorizada sua participação nas decisões acerca das tarefas a serem executadas, e que ocorriam sob a supervisão de um líder democrático (controle por resultados).

Concluindo, homens capazes, adequado clima de trabalho e relações interpessoais positivas, representaram para a escola de relações humanas, a solução dos problemas humanos na organização.

Foram figuras importantes deste movimento, além de Elton Mayo, Kurt Lewin, Joseph Tiffin, D. Cartwright e A. Zander, dentre outros, sem esquecer da relevância das obras de Jacob Moreno, Carl Rogers e T.M.Newcomb na inspiração e desenvolvimento das principais idéias desta escola.

2.2 - A abordagem behaviorista da administração

A oposição à escola clássica, sustentada pela de relações humanas, evoluiu para um segundo estágio chamado de Behaviorismo, o qual, apesar de compartilhar da maioria dos pressupostos da escola de onde se originou, não aceitava algumas de suas concepções ingênuas (como por exemplo de que a satisfação do trabalhador gerava, por si só, a eficiência), representando a primeira tentativa de síntese da abordagem da organização formal com o enfoque das relações humanas.

Os behavioristas surgiram então com novos padrões de teoria e pesquisa, com objetivo de ampliar idéias limitadas sobre o “homo social”, bem como desenvolver atitudes de caráter analítico e experimental no estudo das questões administrativas.

É necessário, contudo, não confundir o behaviorismo na teoria das organizações com a corrente homônima em Psicologia (originada dos trabalhos de John B. Watson, 1913), embora a ênfase no comportamento humano seja comum a ambas.

Foram idéias centrais da abordagem behaviorista:

a) a preocupação com o aspecto racional do comportamento humano e a ênfase em sua adaptabilidade. Surgiu então, a concepção do “homem administrativo”, o qual procurava apenas a maneira satisfatória (e não a melhor maneira) de realizar um trabalho; para sua satisfação, portanto, não necessitava de um máximo absoluto, mas sim do suficiente para se contentar, dentro das possibilidades ou da situação. Os fatores que conduziam o homem a enfocar as situações de determinada maneira, envolviam pois, um complexo entremeado de processos afetivos e cognitivos;

b) o behaviorismo considerava, como ponto central na administração, o processo de tomada de decisão, o qual envolvia a seleção, consciente, deliberada e racional de determinadas ações entre grande número de alternativas possíveis, reduzidas pelo indivíduo àquela que de fato seria levada a efeito.

Desta forma, a decisão representaria a melhor solução encontrada para um problema em determinadas circunstâncias, sendo a capacidade de tomar decisões vista como de importância crucial, qualquer que fosse a situação de liderança. Apenas até certo ponto essa capacidade poderia ser vista como um atributo individual, já que os próprios processos administrativos são processos decisórios da organização, que substituiriam processos decisórios independentes;

c) outro ponto importante desta abordagem refere-se à aceitação de normas e ordens pelas pessoas, ou seja, à questão da autoridade; os motivos que levam os indivíduos a aceitarem o controle externo, definiriam para o behaviorismo, quatro possíveis relações de autoridade, a saber: por confiança, por identificação, por sanções e por legitimação, baseadas todas em reforçamento positivo ou punições de comportamentos, na relação líder/subordinados.

Vale ressaltar também que, embora os behavioristas considerassem a organização como um sistema cooperativo racional, davam enorme importância à organização informal, enquanto um meio de comunicação, coesão e proteção da integridade individual dos trabalhadores, que, além de existir dentro de qualquer organização, seria essencial a sua vitalidade. A compreensão da organização como sistema cooperativo, levou finalmente à noção de recompensas pessoais, as quais envolviam não só os incentivos econômicos propriamente ditos, como vários incentivos de caráter psicossocial.

Foram representantes desta abordagem Herbert Simon, Chester Barnard, Harold Leavit, Douglas Mc Gregor, Alex Bavelas, Chris Argyris e Rensis Likert, dentre outros, além dos psicólogos A. Maslow e F. Herzberg.

3. A ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO - O MODELO BUROCRÁTICO

Ao final da década de 50, o movimento das relações humanas entrou em declínio. Essa primeira tentativa sistemática de introdução das ciências do comportamento na teoria administrativa, apresentando uma concepção humanística acerca da participação do homem na organização, trouxe uma profunda reviravolta na administração. Se de um lado combateu enfaticamente a escola clássica - por sua estrita preocupação

com a tecnologia e a racionalização dos métodos de trabalho, sua abordagem rígida e mecanicista ao focar o homem como apêndice da máquina, bem como sua ênfase na eficiência e na organização formal - por outro lado, não proporcionou as bases adequadas de uma nova teoria para substituí-la - sua ênfase recaiu sobre o homem, o clima psicológico de trabalho, as expectativas dos empregados, suas necessidades psicológicas, a rede não convencional de comunicações e a organização informal, além do papel da liderança substituindo a autoridade hierárquica formal - na medida em que, ao superestimar os aspectos informais e emocionais da organização, mostrou-se também incompleta e parcial em sua análise.

Além disto, a crescente complexidade das empresas à época, passou a exigir modelos organizacionais mais bem definidos: tornou-se necessário construir um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis identificadas, bem como o comportamento dos membros dela participantes. Assim, a chamada "indústria em grande escala" passou a ser encarada como função de sua organização, de sua administração e de um grande contingente de pessoas com diferentes habilidades, atuando em diferentes setores de produção, em diferentes níveis hierárquicos, executando tarefas específicas, sendo para tanto, dirigidas e controladas.

Assim, alguns estudiosos foram buscar nas obras do sociólogo alemão Max Weber (1864-1920) a inspiração para uma nova abordagem da organização, surgindo assim a Teoria da Burocracia na administração: a burocracia seria o sistema de administração que tende à racionalidade integral da produção e da vida social. Pode-se então dizer, que o modelo burocrático de Weber partiu do pressuposto de que o comportamento dos membros da organização era perfeitamente previsível, uma vez que todos os funcionários deveriam comportar-se de acordo com os controles, regulamentos e normas racionais, legais e escritas da organização, a fim de que esta atingisse a máxima eficiência possível, eficiência esta vista

como uma forma de racionalidade na qual a coerência dos meios em relação aos fins visados, traduzir-se-ia no emprego de um mínimo de esforços para obtenção de um máximo de resultados.

Porém, embora a Teoria da Burocracia pretendesse fornecer as bases de um modelo ideal e racional de organização que pudesse ser ampliado a todo e qualquer tipo de empresa, alguns dos seguidores de Weber apontaram uma série de distorções, disfunções e tensões dentro da burocracia que tornavam crítica sua aplicação, na medida em que a organização burocrática mostrou-se carente de flexibilidade e inovação, necessárias e imprescindíveis a uma sociedade moderna, em processo de contínua e acelerada mudança. Neste sentido, o surgimento da Abordagem Estruturalista da administração veio representar um verdadeiro desdobramento da teoria anterior, considerando como coexistentes tanto a organização formal quanto a informal (não enfocada por Weber), e apresentando como decorrência desse enfoque, um painel mais completo e integrado da organização, através da análise de que a abordagem clássica e a behaviorista não eram absolutas nem mutuamente excludentes, mas sim, complementares. Assim, o estruturalismo concentrou-se no estudo das organizações, na sua estrutura e na sua interação com o ambiente.

Para os estruturalistas, a sociedade moderna e industrializada era uma sociedade de organizações, das quais o homem passou a depender para nascer, viver e morrer. Tais organizações eram vistas como altamente diferenciadas, requerendo de seus membros determinadas características, as quais permitiriam sua participação simultânea em várias organizações através do desempenho de diferentes papéis.

Foram idéias fundamentais da escola estruturalista:

a) o “homem organizacional”- nessa sociedade de organizações, era imprescindível ao homem ter uma personalidade flexível, eminentemente cooperativa, com alta resistência à frustração, com capacidade de adiar

recompensas sociais e materiais, além de um permanente desejo de realização; essa concepção de ser humano era considerada responsável pela adaptação do mesmo às tarefas rotineiras, por seu conformismo às normas que asseguravam o acesso às posições de carreira, bem como por sua submissão ao processo de socialização imposto pela organização. A mediação dos conflitos que inevitavelmente surgiam entre as necessidades organizacionais e as necessidades individuais, era buscada nas normas racionais, escritas e exaustivas que envolviam toda a organização;

b) os conflitos inevitáveis - tanto a escola clássica quanto a de relações humanas, colocaram fora da discussão o problema dos conflitos; a primeira sustentava que a harmonia de interesses era natural, enquanto a segunda afirmava que tal harmonia poderia ser preservada pela administração, através de uma conduta compreensiva e terapêutica que eliminaria atitudes individuais inadequadas, e promoveria a integração das necessidades individuais às organizacionais. Ambas as escolas, portanto, evitaram reconhecer os conflitos em todas as suas dimensões, principalmente enquanto ameaças constantes à estabilidade social.

Os autores estruturalistas porém, reconheceram integralmente e pela primeira vez, o “dilema das organizações”, isto é, as tensões entre as necessidades da organização e as de seu pessoal (as quais são passíveis de redução mas não de eliminação), a racionalidade e a irracionalidade, a disciplina e a autonomia, as relações formais e informais, a administração e os trabalhadores, as recompensas materiais e as simbólicas, a hierarquia burocrática e a inovação do conhecimento (especialização profissional), a coordenação e a comunicação na solução dos problemas da administração, bem como entre o planejamento administrativo e a necessidade de iniciativa.

Assim, para os estruturalistas, embora nem todos os conflitos fossem desejáveis, sua existência não podia ser ignorada, uma vez que por

sua própria inevitabilidade, acabariam eclodindo sob as mais variadas formas:

c) os incentivos mistos - tal abordagem combinou os estudos acerca das recompensas realizadas pelas escolas anteriores - tidas como fragmentárias e parciais - preconizando a importância e as influências mútuas dos incentivos materiais e salariais, bem como dos simbólicos e psicossociais, na motivação dos indivíduos;

d) a concepção de organização - os estruturalistas viam a organização como um sistema deliberadamente construído e em constante intercâmbio com seu ambiente. Tal abordagem conferiu grande importância às relações entre as partes componentes de qualquer organização, além de haver sido responsável pelo desenvolvimento de tipologias organizacionais (na tentativa de classificá-las em agrupamentos genéricos), com o objetivo de facilitar análises comparativas.

Finalmente, a ênfase na integração dos elementos numa totalidade, apregoada pela escola estruturalista, é a mesma idéia básica que sustenta a teoria dos sistemas: a compreensão da interdependência recíproca de todas as organizações e da conseqüente necessidade de integração, fazendo com que o estruturalismo representasse assim, uma nítida trajetória em direção à abordagem sistêmica, muito mais abrangente na análise organizacional.

Foram figuras importantes desse movimento: Max Weber, Robert K. Merton, Philip Selznick, Alvin Gouldner, Victor A. Thompson, Amitai Etzioni, Peter M. Blau, W. Richard Scott, R. Bendix, M. Crozier e R. Hull, dentre outros.

4. A ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO - A TEORIA DOS SISTEMAS

As diferentes e até opostas maneiras de equacionar e interpretar a dialética e a integração entre a organização e o indivíduo, confrontaram-se através do tempo; o campo de estudos e análise dos problemas humanos na organização alternou-se, durante várias décadas, entre os que sustentavam a prevalência da racionalidade organizacional e os defensores da promoção de um processo de integração mais intenso dos indivíduos no grupo, através do desenvolvimento de sentimentos coletivos e de cooperação.

Entretanto, segundo CAPUCCI (1982; p.3) essas duas formas tradicionais de conceber a dinâmica de interação homem-organização, demonstraram limitações no decorrer do processo histórico diante das exigências de estabelecer novos princípios de gestão em consonância às mudanças no cenário externo e interno às organizações, levando a que se possa concluir, então, que:

a) a teoria da administração científica utilizou o conceito de unidade homem-máquina, limitando-se porém, ao nível do trabalho fabril. Preocupou-se com a produtividade e os procedimentos de trabalho, descentralizando responsabilidades, racionalizando a gestão e recorrendo a rigorosos instrumentos de definição de planos estratégicos da organização;

b) a teoria de relações humanas ampliou o enfoque da unidade homem-máquina, estendendo-o às relações entre os indivíduos dentro da organização. A compreensão do efeito das relações interpessoais, da conduta do indivíduo e dos pequenos grupos, provocou uma profunda revisão dos critérios e técnicas gerenciais.

Porém, esforços voltados exclusivamente ao crescimento e à mudança dos indivíduos, desligados de um investimento análogo e

paralelo sobre os espaços e a estrutura organizacionais, mostraram-se infrutíferos.

c) a teoria que concebia a organização como um sistema social, e portanto, de relações culturais, reconheceu a coexistência de estruturas formais e informais dentro de uma totalidade integrada. Assim, a organização estaria sujeita às pressões externas do ambiente em seu constante intercâmbio com ele, sendo então considerada como parte integrante de um sistema mais amplo.

d) a constatação da inevitabilidade de tensões decorrentes de conflitos entre necessidades individuais, grupais e organizacionais, através da teoria estruturalista, levou à consideração de que, embora pudessem em certo sentido ser considerados como elementos propulsores de desenvolvimento e mudanças, por outro lado, contudo, não eram passíveis de eliminação.

Exatamente a partir da constatação de que as teorias que concebiam modelos de dependência entre o homem e a organização foram incapazes de fornecer respostas completas e convincentes ao problema da gestão dos recursos humanos numa fase de mudanças, é que surge uma nova maneira de equacionar tal situação: a Teoria dos Sistemas. Nesta linha de pensamento, de acordo com CAPUCCI (1982: p.5), não se busca mais a prevalência de estruturas sobre homens ou vice-versa, mas se reconhece que entre os dois pólos existe uma relação de interdependência, colocando assim a gestão dos recursos humanos, num quadro referencial muito mais amplo.

4.1 - A teoria dos sistemas

O conceito de sistemas teve sua origem na Biologia, em vista do estudo dos seres vivos e de sua dependência e adaptabilidade ao meio

ambiente. Merece menção especial a obra do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy¹ publicada inicialmente em 1951, que concebeu o modelo de sistema aberto, entendido como um complexo de elementos em interação e intercâmbio contínuo com o ambiente circundante, influenciando e sendo influenciado pelo mesmo, e atuando pois, a um só tempo, como variável independente e dependente do ambiente; portanto, “qualquer conjunto de unidades ligadas entre si pode ser considerado como um sistema, desde que as relações entre as partes e o comportamento do todo seja o foco de atenção” (CHIAVENATO, 1977: p.475).

O referido autor verificou que muitos princípios desenvolvidos em diversos ramos do conhecimento científico não passavam de mera duplicação de esforços, pois outras ciências já os haviam desenvolvido; sendo assim, muitas dessas conclusões eram válidas para várias ciências, na medida em que todas tratavam de objetos que podiam ser visualizados como sistemas, fossem eles físicos, químicos, biológicos, sociais, psíquicos, etc. (CHIAVENATO, 1977: p.475; MOTTA, 1992: p.74).

Com base nessa constatação, alguns cientistas orientaram suas preocupações para o desenvolvimento de uma teoria geral de sistemas, que desse conta das semelhanças, sem prejuízo das diferenças. Dessa forma, várias ciências tornadas estranhas umas às outras pela especialização extremada, começaram a romper o isolamento e a buscar suas bases comuns, muito provavelmente pela necessidade crescente de estudos interdisciplinares capazes de analisar a realidade sob ângulos diversos e complementares, bem como devido à comunicação muito mais fácil e rápida entre especialistas em diferentes campos.

Esse movimento começou com a Biologia e a Física, tendo invadido rapidamente outras disciplinas científicas como as Ciências Sociais, a Psicologia e, posteriormente, a Administração.

¹ VON BERTALANFFY, L. *General Systems Theory: A New Approach to Unity of Science. Human Biology*, 1951. Apud CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977. p.479 e 495.

Desta definição de sistema aberto, decorrem dois conceitos: o de PROPÓSITO (ou OBJETIVO), e o de TOTALIDADE. Pode-se dizer em relação ao primeiro, que as unidades e os relacionamentos entre elas mantidos, definem um arranjo que visa sempre um objetivo a ser alcançado pelo sistema; quanto ao segundo, verifica-se que o sistema sempre reagirá globalmente aos estímulos produzidos em suas partes ou unidades, ou seja, qualquer estimulação em qualquer elemento do sistema afetará a todos os outros, devido ao relacionamento existente entre eles.

São ainda características básicas de um sistema, derivadas dos dois conceitos anteriormente expostos:

- ENTROPIA - tendência que os sistemas têm para o desgaste, a desintegração, o afrouxamento dos padrões e o aumento da aleatoriedade. À medida que a entropia aumenta, os sistemas se decompõem em estados mais simples, perdendo todo o potencial para a transformação de energia ou trabalho;

- HOMEOSTASIA - é o equilíbrio dinâmico entre as partes do sistema, as quais têm uma tendência a se adaptarem, a fim de alcançarem um equilíbrio interno face às mudanças externas do ambiente.

Finalmente, pode-se concluir, tendo como referência CHIAVENATO (1990: p.22), que um sistema é:

“a) um conjunto de elementos (que são as partes ou órgãos componentes dele);

b) dinamicamente relacionados (formando uma rede de comunicações em decorrência da interação entre os elementos);

c) que desenvolvem uma atividade (que é a operação ou processo do sistema);

d) para atingir um objetivo (que é a própria finalidade do sistema);

e) operando sobre dados/energia/matéria (que são os insumos ou entrada de recursos para o sistema operar);

f) colhidos no meio ambiente que circunda o sistema (e com o qual o sistema interage dinamicamente);

g) para fornecer informação/energia/matéria (que são a saída ou os resultados da atividade do sistema)".

4.2 - A abordagem sistêmica aplicada à interação entre indivíduo e organização

O conceito de sistema aplicado ao estudo da sociedade, da organização e do indivíduo, veio substituir com enormes vantagens, as concepções organizacionais convencionais em termos de processos e funções, de estrutura de poder e autoridade, e de aplicação de princípios gerais de administração rígidos e mecanicistas; além disso, a utilização de tal conceito permitiu uma abordagem mais abrangente a respeito da complexidade das organizações e da administração de seus recursos, no sentido de visualizar não só os fatores ambientais internos e externos como um todo integrado, mas também o lugar e as funções dos subsistemas que o compõem. A organização é vista, pois, como um sistema aberto que interage com o ambiente (CHIAVENATO, 1990: p.18 e 24).

Portanto, de acordo com tal ótica, indivíduo e organização são encarados como mantendo uma relação dialética entre si, no sentido de que a organização é necessariamente constituída por pessoas, assim como representa para elas, uma forma de atingirem objetivos diversos mediante a conjunção de ações produtivas individuais. Assim sendo, é extremamente difícil separar as pessoas das organizações e vice-versa, uma vez que as fronteiras entre elas não são passíveis de demarcação exata.

Podem-se considerar como pressupostos básicos da escola sistêmica, de acordo com MOTTA (1992: p.85-89):

a) O homem funcional - de acordo com esta abordagem, a organização é vista em termos de comportamentos inter-relacionados num sistema de papéis atribuídos aos indivíduos. O termo papel é entendido como um conjunto de atividades e comportamentos associados a um ponto específico do espaço organizacional denominado cargo, ou seja, a posição determinada que o indivíduo ocupa na organização.

No interior de um conjunto de papéis, os indivíduos exercem determinadas ações para se relacionarem com os outros, as quais compõem o comportamento no papel. Além disso, cada indivíduo mantém determinadas expectativas quanto ao papel exercido pelos demais, procurando enviar àqueles, tais expectativas; da mesma forma, cada indivíduo percebe e interpreta essas expectativas no sentido de alterar ou reforçar o seu comportamento no papel, atitude que por sua vez, determinará alterações de reforçamento das expectativas de papel dos outros indivíduos.

Tal esquema, contudo, não é fechado, nele intervindo três classes de variáveis que compõem o contexto em que está inserido e determinando em grande medida as próprias expectativas de papel, quais sejam: organizacionais, de personalidade e interpessoais. Desta forma, a estrutura organizacional, a posição que o indivíduo ocupa na hierarquia, sua especialização funcional, a divisão de trabalho e o sistema de recompensas, determinam grandemente o que tal indivíduo deve fazer; pode-se dizer, então, que as condições organizacionais que definem a posição do indivíduo determinam não só sua experiência organizacional e suas expectativas, bem como as pressões por elas impostas.

Em segundo lugar, a maior ou menor flexibilidade da personalidade do indivíduo, suas propensões pessoais a agir de determinada maneira, sua motivação, valores, sensibilidade e hábitos, afetam o sistema de papéis

de várias formas; assim, alguns traços de personalidade, podem facilitar ou não, o recebimento de um feedback de outros a seu comportamento, determinando também a maneira como tal indivíduo perceberá e reagirá às pressões externas. Isso implica que tais pressões são percebidas e afetam diferentemente, pessoas distintas.

Por último, as relações interpessoais que o indivíduo mantém com os demais bem como a forma como atua dentro do sistema de papéis da organização, afetam não só seu próprio comportamento como sua personalidade, definindo também a qualidade das relações interpessoais futuras.

Conclui-se portanto que, para a escola sistêmica, todos os aspectos do comportamento humano são considerados relevantes ao desempenho de papéis, na interação do indivíduo com a organização e com os outros indivíduos.

b) Os conflitos de papéis - evidentemente, o desempenho de papéis sofre influência de uma série de variáveis intervenientes de caráter interno e externo, daí decorrendo o surgimento dos chamados conflitos de papéis. Tais conflitos têm origem em expectativas contraditórias de papéis e podem ser de vários tipos:

1. o indivíduo tem expectativas do papel, incompatíveis entre si;
2. as expectativas de duas ou mais pessoas sobre o papel, são incompatíveis entre si;
3. as expectativas acerca de um papel são incompatíveis com as de outro, desempenhados ambos pelo mesmo indivíduo;
4. as expectativas de papel de um indivíduo são incompatíveis com o conjunto de papéis em que está inserido;
5. embora suas expectativas de papel não sejam incompatíveis, o indivíduo não consegue satisfazer às exigências próprias e as dos demais, em termos do desempenho esperado.

Esses conflitos, espelhados na relação chefia/subordinado, acabam por desencadear quatro possíveis situações de tensão, tais como:

“ *discrepância de expectativa* - é a diferença entre a expectativa de papel transmitida pela chefia e o papel percebido segundo a interpretação do subordinado;

. *discrepância de papel* - é a diferença entre o papel percebido pelo subordinado e o comportamento de papel que ele consegue desempenhar;

. *retroação da discrepância* - é a diferença entre o comportamento de papel do subordinado e o comportamento efetivamente avaliado pelo chefe;

. *discrepância de desempenho* - é a diferença entre o comportamento avaliado pelo chefe e a expectativa de papel que ele transmitiu ao subordinado” (CHIAVENATO, 1980: p.166).

Assim sendo, a consideração de que o desempenho de papéis é influenciado pelos conflitos explicitados anteriormente, trouxe como conclusão que tais conflitos representam um custo bastante elevado para o indivíduo em termos emocionais e interpessoais, aumentando a tensão associada a vários aspectos do trabalho, reduzindo a satisfação com o mesmo, intensificando situações emocionais de conflito interno e diminuindo a confiança nos superiores e na organização como um todo, o que acaba por trazer prejuízos também à organização, na medida em que esta depende da colaboração e coordenação efetivas de seus componentes internos e externos.

4.3 - A teoria geral dos sistemas e a organização

Muitos estudiosos dedicaram-se à análise da organização numa perspectiva sistêmica. Dentre eles, vale destacar o esquema conceitual de KATZ e KAHN (1970), os quais desenvolveram um modelo de organização

suficientemente abrangente e complexo, por intermédio da aplicação da teoria dos sistemas à teoria da organização.

O pressuposto básico deste esquema, evidentemente, é o de que a organização é um sistema aberto, apresentando assim, de acordo com CHIAVENATTO (1977 E 1990) e MOTTA (1992), as seguintes características:

1. Importação→processamento→exportação de energia - A organização recebe insumos do ambiente (matéria-prima, mão-de-obra, etc.), processa esses insumos com vistas a transformá-los em produtos (serviços prestados, mão-de-obra treinada, etc.), colocando seus produtos ou resultados no ambiente;

2. Ciclo de eventos - A energia colocada no ambiente retorna à organização para a repetição de seus ciclos de eventos; o produto que a organização exporta para o ambiente em seu intercâmbio com ele, supre as fontes de energia para a repetição das atividades do ciclo;

3. Entropia negativa - entropia é o processo pelo qual todas as formas organizadas tendem à desintegração e exaustão, e finalmente à morte. A organização porém, através da reposição qualitativa de energia, pode resistir ao processo entrópico; esse processo reativo chama-se entropia negativa;

4. Informação como insumo, controle por retroalimentação e processo de codificação - os insumos recebidos pela organização podem ser também informativos, possibilitando-lhe o conhecimento do ambiente e de seu próprio funcionamento em relação a ele. O processo de codificação permite à organização receber apenas os sinais de informação para os quais esteja sintonizada; o controle por retroalimentação permite ao sistema a correção dos desvios;

5. Estado estável e homeostase dinâmica - para impedir o processo entrópico, a organização procura manter uma relação constante entre importação e exportação de energia, assegurando assim o seu caráter

organizacional. Entretanto, na tentativa de adaptar-se, a organização procura absorver novas funções ou mesmo subsistemas, sendo que tal processo de expansão faz com que assuma seqüencialmente, estados firmes de níveis diferentes;

6. Diferenciação - devido ao processo de entropia negativa, a organização tende à multiplicação e elaboração de funções, o que determina também multiplicação de papéis e diferenciação interna;

7. Equifinalidade - a organização, como sistema aberto, pode atingir o mesmo estado estável ou final, a partir de variadas condições iniciais e através de meios diferentes. À medida que os sistemas abertos desenvolvem mecanismos regulatórios (homeostase) para regular suas operações, a quantidade de equifinalidade pode ser reduzida;

8. Limites ou fronteiras - referem-se a barreiras entre o sistema e seu ambiente, definindo não só a esfera de ação do sistema, quanto seu grau de abertura em relação ao ambiente;

9. As organizações são uma classe de sistemas sociais - o que significa que elas não são encontradas em um vácuo físico, mas estão vinculadas a um mundo concreto de seres humanos, recursos materiais, instalações físicas, etc.. Como sistema social, torna-se possível o entendimento da organização em termos de três subsistemas primordiais: técnico, social e cultural. Assim, o primeiro compreenderia as tarefas e suas demandas e os papéis a elas associados; o segundo envolve as normas, valores e relações sociais a ela ligados; o terceiro, as expectativas sociais mais amplas trazidas pelos insumos humanos que desempenham papéis junto ao subsistema técnico.

Deve-se ainda ressaltar que embora uma organização possa ser entendida como um sistema, ela também pode ser analisada como um subsistema em relação a um sistema que tenha um grau maior de autonomia que o seu.

Finalmente, a interdependência da organização com seu ambiente conduz ao conceito de eficácia organizacional, entendido como o “*alcance dos objetivos da organização, a manutenção de seus sistemas internos e sua adaptação ao meio externo*” (CHIAVENATO, 1990: p.33). Paralelamente a este conceito, fala-se também de eficiência, a qual está relacionada à maneira pela qual a organização utiliza os recursos de que dispõe.

Conceber então a organização como um sistema aberto, de acordo com CAPUCCI (1982: p.6-9), tem uma série de implicações e conseqüências, que podem ser assim resumidas:

a) A organização é o resultado de uma série de variáveis interdependentes e funcionais em relação a seus objetivos e estratégias (meios e fins), num determinado período de tempo e em um determinado contexto:

- . a estrutura - entendida como o “desenho” formal das posições e papéis na organização, suas relações inter-funcionais, conteúdos de responsabilidades dos cargos, etc.;

- . os mecanismos operativos - instrumentos que regulam a forma com que interagem os diversos papéis da estrutura, os procedimentos de planejamento estratégico e operacional, etc.;

- . os homens - a tipologia dos recursos humanos que operam na estrutura, sua competência, preparação profissional, motivação, interesses etc.;

- . os processos interpessoais - o estilo gerencial, o tipo de delegação, os processos de competição ou cooperação, etc.;

- . o sistema retributivo - critérios, mais ou menos explícitos, com que são reconhecidos e privilegiados, ou não, os comportamentos na organização e as carreiras de seus membros.

Assim, a organização passa a ser considerada como um sistema complexo, resultante de muitas variáveis que a compõem e a distinguem.

b) O sistema é aberto na direção do ambiente externo, comunicando-se com ele, o que significa que cada uma das variáveis do sistema sofre influências e influencia o meio com o qual convive a organização. Esta comunicação se dá através da interdependência entre o sistema interno (recursos da organização) e o sistema externo (expectativas do mercado, a economia, a tecnologia e o aspecto sócio-político), com fins à realização dos objetivos e estratégias da própria organização.

O contexto externo, pois, transforma-se em variável fundamental na determinação da contínua evolução da organização e das influências perante as quais ela irá operar, devido às próprias características de mutabilidade do mesmo.

c) As pessoas passam a ser vistas como recursos, isto é, dotadas de competências e capacidades, sendo consideradas como variáveis prioritárias dentro de tal contexto organizacional.

Podem-se citar como representantes da abordagem sistêmica J.G.Miller, T.Parsons, E.A.Shills, F.H.Allport, A.K.Rice, E.L.Tríst, R.Likert, G.C.Homans, W.Buckley, W.L.Wallace, R.L.Kahn, D.Katz, D.M.Wolfe, R.P.Quin, J.O.Snoeck, R.A.Rosenthal, R.L.Schanck, R.A.Johnson e J.E.Rosenzweig, dentre outros.

5. OS DESAFIOS DOS ANOS 90 / A QUALIDADE E A ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Os anos 90 conclamam a uma renovação administrativo-gerencial, por ser considerada a década dos serviços; esta revolução é necessária, porque desafia todos os conceitos sobre gestão e administração das

organizações. As transformações afetam diretamente o comportamento das pessoas, na medida em que trazem em seu bojo exigências de flexibilidade, agilidade e mobilização profissionais, frente a uma situação mundial competitiva com reflexos caóticos no cenário nacional.

Assim, a atualidade tem se caracterizado pela fantástica velocidade e complexidade das mudanças, sejam elas econômicas, políticas ou sociais, essencialmente alavancadas pelas mudanças tecnológicas (GIORGI, 1991: p.4). *“À organização, portanto, resta aceitar tais transformações como fato e aprender a prosperar nelas, sendo competitiva em qualidade e produtividade”* DRUMOND, 1991: p.1).

Numa avaliação histórica sobre a competitividade entre as organizações, percebe-se que os investimentos e a preocupação com a qualidade não são privilégios deste século, tampouco de determinadas empresas ou segmentos produtivos específicos. Há muito se busca qualidade através da produção de bens e serviços, como também nas relações entre fornecedores e clientes, quer a nível interno da empresa, quer entre empresas, ou mesmo entre nações (BARROS, 1991: p.8).

Os investimentos na modernização de sistemas e processos bem como a constante preocupação tecnológica, provam isso. Para BARROS (1991), *“a diferença em relação aos tempos atuais está concentrada na amplitude e profundidade com que evolutivamente o tema QUALIDADE vem sendo tratado, principalmente em relação à crescente participação das pessoas em seu processo de gestão”* (p.8).

A década de 60 foi o que podemos chamar de marco histórico no avanço das pesquisas sobre qualidade. Nestes últimos 30 anos, muitas conquistas foram creditadas ao assunto, principalmente no que tange à capacidade e desenvolvimento dos recursos humanos das organizações.

Ainda segundo BARROS (1991), em décadas anteriores, o tratamento dado à qualidade era o mesmo que o de um sistema policialesco, onde o controle da qualidade, ou a inspeção - como era conhecido - restringia-se à verificação da dimensão ou da química dos

produtos, em suas áreas de produção. As primeiras conceituações de qualidade colocavam-na então, como sendo *“uma característica possuída por um produto ou serviço prestado ao não apresentar defeitos ou falhas em sua composição ou desempenho finais”*, ... ou ainda, como a *“capacidade de um produto realizar plenamente as funções para as quais foi fabricado”* (ABREU, 1991: p.18). Porém, tais visões restritas de qualidade baseadas somente na dimensão interna da organização, no produto ou serviço como fins em si mesmos e na ótica de ausência de falhas ou defeitos, apresentaram inúmeros pontos negativos; como consequência imediata, as pessoas envolvidas com o processo de fabricação dos produtos ou execução de serviços, tendiam a abdicar do seu compromisso e responsabilidade para com a qualidade dos mesmos, visto ser essa uma atribuição específica dos inspetores do órgão encarregado do seu controle.

Naquela época, portanto, era notório que a qualidade não consistia numa consequência natural da integração entre as diversas áreas ou departamentos da organização, e seguramente também não era enfocado um de seus importantes atributos: a consideração dos produtos e serviços como elementos destinados à satisfação das necessidades dos consumidores.

Voltando à década atual, percebe-se que os antigos conceitos de qualidade vêm assumindo novas feições. As maiores transformações que se observam residem exatamente no combate às visões tradicionais do assunto, bem como na postura em passar-se a encarar a qualidade de forma relativa, sistêmica e integrada, não só no âmbito da organização, mas também levando em conta as exigências do mercado consumidor de produtos e serviços.

Dentro desta nova visão de Qualidade, muito mais abrangente e integrada, o termo poderia ser assim dimensionado, de acordo como ABREU (1991):

a) Do ponto de vista do mercado externo, a qualidade de um produto ou serviço refere-se à junção de características tais como custo compatível e durabilidade máxima, ou seja, o desempenho das funções durante o maior tempo possível;

b) Do ponto de vista da organização, a qualidade refere-se à sua capacidade de atender às necessidades tanto do mercado externo, quanto de seu sistema interno, tais como: técnicas (processos de fabricação e prestação de serviços), econômicas (retorno dos investimentos), humanas (ambiente e condições favoráveis à realização dos trabalhadores como pessoas), mercadológicas (fixação da imagem da organização no mercado e combate aos concorrentes), e finalmente, globais (objetivos da organização, fixação de políticas, diretrizes e programas de trabalho, dentro de um clima organizacional favorável à consecução desses objetivos) (p.19-20).

Assim, LOBOS (1991) define a qualidade como *“tudo o que alguém faz ao longo de um processo, para garantir que um cliente, fora ou dentro da organização, obtenha exatamente aquilo que deseja - em termos de características intrínsecas, custo e atendimento”* (p.16). Disto decorre a necessidade de definir alguns outros termos que acompanham o novo conceito de qualidade:

a) Cliente - indivíduo interno ou externo à organização que recebe produtos no intuito de satisfazer suas necessidades, e de cuja aceitação depende a sobrevivência de quem os fornece;

b) Processo - conjunto de elementos (materiais, atividades) que, se organizadas no tempo e no espaço, conduzem à realização de um produto

ou serviço. O processo - e não o produto - constitui o foco de esforço de aperfeiçoamento;

c) **Fornecedor** - entidade que alimenta um processo de agregação de valor. Pode existir dentro ou fora da organização;

d) **Concorrente** - entidade que disputa clientes de maneira competitiva;

e) **Reconhecimento** - conjunto de atos sociais ou econômicos pelos quais a direção da organização mostra aos trabalhadores, satisfação com o esforço realizado ou com as metas atingidas ao longo do tempo (LOBOS, 1991: p.18-20).

Por sua vez, ABREU (1991) define o conceito de qualidade a partir de três aspectos:

“- é um estado de espírito;

- é um processo;

- as pessoas são o recurso mais importante” (p.45).

Em primeiro lugar, a qualidade é um estado de espírito que se caracteriza pela constante preocupação com o melhor atendimento possível aos consumidores, colocando suas necessidades como o centro das atenções.

Com a ampliação do conceito de qualidade a partir da consideração pela satisfação do cliente, a expressão de J. Juran² se tornou a máxima sobre o assunto: *“Qualidade é a adequação do uso”* (BARROS, 1991, p.4).

Em segundo lugar, pode-se dizer que a busca da qualidade deve ser processo permanente, em vez de ato isolado. As organizações precisam

² Joseph Juran - Professor da Qualidade, considerado como articulador do processo de evolução e modernização da qualidade, nos últimos 50 anos.

incluí-la aos seus objetivos e operações permanentes, criando condições portanto, para que este processo seja um fato natural.

Por último, as organizações não podem deixar de lado o recurso mais importante de que dispõem, que são as pessoas, ou em outros termos, a busca da qualidade deve fundamentar-se nas pessoas. Neste sentido, K.ISHIKAWA³, afirmou certa ocasião: *“Qualidade se faz substancialmente através das pessoas, e não necessariamente pela via tecnológica”* (BARROS, 1991, p.9).

Observa-se então, que a sobrevivência de qualquer organização nos anos 90, seja ela pública, privada, de prestação de serviços ou comercial, dependerá substancialmente dos investimentos voltados à capacitação de seus recursos humanos, tanto em nível de Qualidade como Produtividade. Assim, melhorias realizadas nas dimensões tecnológica e econômica - dentre outras - embora desejáveis e necessárias, não substituem a dimensão humana do trabalho; somente quando este aspecto é valorizado, ou seja, apenas quando a prioridade torna-se a ÊNFASE NAS PESSOAS, é que há real chance de sucesso nas outras esferas organizacionais, uma vez que a qualidade pessoal deverá ser aliada à execução do trabalho com qualidade (DRUMOND, 1991: p.6). Dessa forma, qualidade, produtividade, competitividade e racionalidade estão intrinsecamente associadas ao homem, pois sem ele nada acontece, ou conforme W.E.DEMING⁴ *“a transformação somente poderá ser realizada pelo homem, não por máquinas; nenhuma empresa pode comprar sua rota para a qualidade”* (DEMING, 1990: p.14).

Portanto, uma organização estará em níveis adequados de vanguarda competitiva, somente quando seus funcionários estiverem suficientemente sensibilizados e comprometidos com a Qualidade; *“isso se*

³ KAORU ISHIKAWA - cientista da qualidade, fundador da JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) e criador dos Círculos de Controle de Qualidade em 1962, no Japão.

⁴ W. EDWARDS DEMING - consultor de renome internacional, cuja obra levou a indústria japonesa a adotar novos princípios de administração, revolucionando sua qualidade e produtividade. Vem atuando profissionalmente em vários países, há 40 anos.

consegue na medida em que se vê a organização atual como um 'sistema de aprendizagem', aperfeiçoando pessoas e grupos num processo permanente... e, conseqüentemente, desenvolvendo a gestão dos recursos humanos efetivamente voltada para o crescimento do homem" (DRUMOND, 1991: p.3); numa palavra, fazendo uso de conhecimentos científicos acumulados sobre o homem, na direção do pleno aproveitamento humano na atividade que lhe é fundamental, ou seja, o TRABALHO.

Pode-se, portanto, perceber que o sucesso organizacional reside no fator humano. Observando-se o sucesso de organizações japonesas, verifica-se que aquelas que alcançaram plenamente sua eficácia, fizeram-no porque valorizaram os recursos humanos em todos os seus aspectos. Assim, a administração que envolve ações que visem à valorização da experiência de trabalho dos funcionários, à comunicação aberta entre chefes, subordinados e pares, à distribuição dos lucros e à importância de tornar os trabalhadores a cada dia mais e mais integrados aos objetivos e metas da organização através de sua participação ativa no crescimento organizacional, desenvolve a chamada GESTÃO PARTICIPATIVA, fator esse de enorme responsabilidade no sucesso da organização nos dias atuais.

5.1 - A administração participativa

Conforme já exposto, o futuro de qualquer organização depende de sua capacidade de atender aos requisitos de qualidade total que os novos tempos lhe solicitam, ou seja, produzir, segundo MÖLLER (1992), bens e serviços que satisfaçam às demandas e expectativas de clientes e usuários, tanto internos como externos (p.29).

Porém, é difícil imaginar que a organização atinja tais metas, sem que suas atividades sejam realizadas por pessoas dotadas de um alto nível de qualidade pessoal, isto é, a qualidade total de uma organização deve ser entendida como o resultado da qualidade em todos os seus recursos,

principalmente, nos recursos humanos: são eles que tomam as iniciativas e desenvolvem todas as ações visando à maximização dos resultados organizacionais, já que *“as organizações nada são sem as pessoas que as compõem”* (ABREU, 1991; DRUMOND, 1991; MÖLLER, 1992).

Assim, os esforços e o desempenho dos indivíduos na produção de bens e serviços são cruciais para a qualidade dos mesmos na medida em que determinam a percepção que o cliente tem sobre eles, a qual se torna praticamente sinônimo de qualidade pessoal.

Em decorrência de tudo o que já foi exposto, pode-se então concluir, conforme ARAÚJO (1990), que a mudança fundamental dentro do contexto das múltiplas alterações da cultura organizacional é, sem dúvida, a transferência do conceito de capital como recurso estratégico, para a informação, o conhecimento e a criatividade, recursos esses que residem exclusivamente no ser humano (p.4).

Conseqüentemente, podemos então deduzir que se tornou imprescindível adotar um conjunto de ações sistematizadas e integradas, envolvendo todas as áreas da organização em busca da qualidade total. Uma das formas mais viáveis de administrar para a qualidade, chama-se Administração Participativa.

Ao contrário do modelo de administração tradicional, onde o processo decisório é centralizado, provocando um abismo muito grande entre os que tomam as decisões e os que têm responsabilidade pela execução das mesmas, o objetivo de um processo de Administração Participativa é o de reverter este quadro, aproximando as tomadas de decisões dos níveis responsáveis por sua implementação. A vantagem dessa aproximação é que as pessoas diretamente afetadas por essas decisões, têm informações substantivas e relevantes para enriquecer tal processo e sua contribuição torna-se fundamental quando da operacionalização das mesmas. Isso se deve ao fato de que ninguém conhece melhor a realidade do trabalho (máquinas/materiais/métodos)

do que as pessoas que o executam; portanto, a forma de organização do trabalho passa a ser discutida com os próprios trabalhadores e não mais “decidida” pela cúpula da organização.

Um outro ponto que merece destaque é a solução de problemas e identificação de necessidades organizacionais; quando a participação é valorizada e o trabalhador tem condições para atuar sobre as diversas situações de trabalho de sua área, acaba por liberar seu potencial inovador e criativo, propondo soluções simples e eficazes baseadas em sua vivência concreta da situação em questão. Da mesma forma, consegue identificar necessidades, tomando como referência seu dia-a-dia no trabalho (ABREU, 1991: p.58; HOHN, 1992: p.98; MOURA, 1992: p.66-68).

Além disso é extremamente valorizado o trabalho em grupo, uma vez que equipe significa somar experiências, estimulando os sentimentos e atitudes cooperativos.

Sentindo-se integrado com seu trabalho e tornando-se participante dele, o trabalhador desenvolve maior comprometimento com a qualidade daquilo que faz, sente-se co-responsável pelos resultados a serem obtidos e, finalmente, deixando de assumir uma postura passiva, transforma-se em elemento impulsionador das atividades.

Outro ponto importante, citado por COSMO (1991: p.37), é que na implantação de um processo de Administração Participativa, o erro é encarado de modo natural, servindo para identificar pontos de dificuldade no desempenho de certas funções; o erro é sempre visto como parte do processo de aprendizagem, embora, para MESSIANO (1991: p.38), tal sistema não elimine a punição para os casos que firam a ética, sigilo e atitudes similares. Assim, como neste processo são prioritários o diálogo, a troca de sugestões, a discussão de problemas, a busca comum de soluções e o envolvimento, as falhas só podem ser analisadas em relação aos objetivos traçados em comum e, nunca, de forma personalista.

Todos esses fatores desembocam em duas questões:

a) A questão da retribuição financeira - formas alternativas de estímulo e recompensa têm sido adotadas, seja através da participação dos trabalhadores nos lucros, resultados ou faturamentos das organizações, seja pelo enriquecimento de suas funções. Embora não haja uma regra geral a respeito dessa questão que sirva a todas as organizações, percebe-se entretanto que a participação dos trabalhadores no capital da organização tende a ser encarada pela administração, mais como um meio do que como um fim no processo participativo;

b) O modelo organizacional - tal processo prevê um modelo democrático de organização, caracterizado por um maior grau de participação dos trabalhadores na definição de valores e regras e pela maior exigência de transparência/prestação de contas de qualquer nível para qualquer nível da organização. Segundo ABREU (1991: p.33), são pré-requisitos de tal modelo:

- ambiente favorável à participação dos trabalhadores;
- espaço para a criatividade;
- apoio de gerentes e supervisores;
- reconhecimento pelos esforços dos trabalhadores;
- participação dos trabalhadores na formulação de metas;
- estrutura organizacional flexível;
- orientação sistêmica e integradora das partes;
- aceitação dos membros das equipes como colaboradores, e não como subordinados;
- filosofia de co-responsabilidade com os colaboradores na busca da qualidade.

Finalmente, à guisa de síntese, cita-se a definição de NARANALDO (1993) sobre Administração Participativa, assumindo-se que ela "é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e

comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar os três recursos organizacionais (capital, informação e recursos humanos), obtendo através dessa participação o total comprometimento com os resultados, medidos como eficiência, eficácia e qualidade” (p.8).

A ORIGEM E A EVOLUÇÃO DO SETOR DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Pode-se dizer, tomando por base TOLEDO (1987) e GIORGI (1991), que administrar recursos humanos significa analisar e coordenar esforços de um grupo de pessoas para que atinjam objetivos previamente estabelecidos, tendo como referência um enfoque que privilegie a rede de relações mantidas entre as pessoas e os grupos em seu ambiente de trabalho.

Segundo CABRERA (1993), *“a expressão ‘recursos humanos’ denomina, em geral, as pessoas que trabalham ou possam vir a trabalhar em uma organização. Começou-se a falar, no Brasil, em recursos humanos no fim da década de 1970, acompanhando uma tendência mundial; criava-se, então, uma denominação que tinha por mérito dar um caráter de importância estratégica aos recursos humanos, no mesmo nível dos recursos materiais, tecnológicos e financeiros. A gênese da denominação contemplava, portanto, o recurso humano como merecedor da mesma importância daqueles denominados ‘fatores de produção’” (p.233-234).*

O setor de Recursos Humanos, enquanto área definida da administração organizacional, teve seu aparecimento no início deste século e acelerada evolução na década de 20.

De acordo com TOLEDO (1987: p.19-20), o fortalecimento do movimento sindical e a carência de mão-de-obra provocada pela Primeira Guerra Mundial, foram fatores que contribuíram grandemente para a

institucionalização dos setores de pessoal nas organizações. O controle de pessoal, a administração salarial, o recrutamento e o início das atividades de formação sistemática de pessoas, além de programas paternalistas de bem-estar social, caracterizaram este período inicial da Administração de Recursos Humanos. O homem, porém, era encarado como um fator a mais na combinação de elementos que resultavam na produção de mercadorias e serviços, evidenciando-se assim, a maciça influência do taylorismo.

Os movimentos filosóficos dos anos 30, em especial o pensamento existencialista, aliados aos primeiros estudos de Sociologia do Trabalho, forneceram subsídios éticos e científicos para a evolução do setor em questão, no sentido de privilegiar as relações humanas como responsáveis pela produtividade. Por essa época, o setor de Administração de Recursos Humanos passa a ganhar maior importância e valorização

Durante muito tempo, porém, a Administração de Recursos Humanos - então denominada Administração de Pessoal ou Relações Industriais (CHIAVENATO, 1980: p.12; TOLEDO, 1987: p.24) - foi concebida como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, responsável por interpretar as exigências da organização aos empregados e as reivindicações destes à organização, concepção que sofreu mudanças e ampliações com o passar do tempo, em função do acréscimo de responsabilidades a ela delegadas.

Analisando a evolução do papel do profissional de Recursos Humanos no Brasil, PINHO (1979: p.30) e CABRERA (1993: p.233-234) afirmam que tal profissional tem tido um papel mais técnico que político; durante a década de 1950, havia no Brasil, tanto nas organizações públicas como privadas, o chamado Departamento Pessoal, dirigido pelo Chefe de Pessoal, responsável por executar tarefas que envolviam procedimentos legais, de pagadoria de funcionários e pela disciplina. Essa denominação manteve-se, na década de 1960, reforçada pelas montadoras multinacionais, alterando-se no final deste período para Gerente de

Pessoal, uma vez que já havia uma certa depreciação da denominação anterior por sua associação a funções de caráter burocrático.

Para ZANELLI (1984: p.103), a década de 1960, no Brasil, caracterizou-se pela euforia com a expansão industrial, gerando uma crescente movimentação do campo para a cidade e um aumento desenfreado de cursos universitários. Do profissional de Recursos Humanos era esperado captar, formar e motivar uma população trabalhadora com valores em mudança; porém, a crise econômica mundial, acentuada em meados da década de 1970, modificou radicalmente este panorama: aumentou o nível de desemprego, desencadeando abundante oferta da mão-de-obra trabalhadora e, conseqüentemente, uma falta de finalidade do homem de relações industriais.

Pode-se dizer, nesta perspectiva, que, numa fase mais próxima dos dias atuais, este setor passou a ter importante função a nível de assessoria organizacional, transformando-se em agente de modernização da própria estrutura administrativa e de seus respectivos estilos de gerenciamento.

Desta forma, para CHIAVENATO (1990: p.17 e 72), a Administração de Recursos Humanos (ARH), especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e em decorrência da complexidade das tarefas organizacionais, tem como função básica integrar e coordenar recursos organizacionais (humanos e materiais) para o alcance de determinados objetivos; depreende-se, pois, que o ser humano passa a ser analisado como recurso, isto é, dotado de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários à realização das tarefas organizacionais, cujo comportamento caracteriza-se por suas ações enquanto exercendo um papel específico numa organização.

TOLEDO (1987: p.22-23) e CHIAVENATO (1980: p.11) classificam a função da Administração de Recursos Humanos, como compreendendo as

atividades de: atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento das pessoas de um grupo de trabalho. Evidentemente, muitos anos antes do surgimento deste setor específico, eram as chefias em geral que procuravam e escolhiam seu pessoal (ações de atração/seleção), estabeleciam níveis de remuneração e controlavam a jornada de trabalho dos funcionários (ações de manutenção), avaliavam seu rendimento (ações de motivação) e, finalmente, ensinavam e desenvolviam seus subordinados (ações de treinamento). Com o advento do setor em questão, este passou a executar uma parte de cada uma dessas funções e, sobretudo, a desenvolver instrumentação técnica, mais sofisticada, a ser utilizada pela própria área e pelas chefias em geral.

Como observa SANTOS (1991), ... *“após a década de 70, os psicólogos e outros profissionais de Ciências Humanas começaram então a fazer parte do setor de Recursos Humanos de numerosas organizações brasileiras”* (p.2), embora, conforme salienta MALVEZZI (1979) ... *“a participação deles em processos administrativo-organizacionais ainda seja muito limitada e tímida...”*, o que talvez explique o fato de encontrar-se nas organizações *“um grande número de técnicos em comportamento humano não sendo aproveitados como tal, distantes dos núcleos decisórios das empresas e, não raras vezes, realizando atividades meramente burocráticas ou operativas”* (p.6-7). Tais observações vêm de encontro às conclusões de ZANELLI (1984), ao afirmar que *“a atuação dos psicólogos profissionais de Recursos Humanos tem sido marcada pelo caráter técnico de suas contribuições. Fala-se que o papel assim está prescrito e consolidado. Contudo, a manutenção desse estado de coisas parece, em grande parte, atribuir-se à falta de modelos referenciais que permitam aos psicólogos uma visão dos processos organizacionais. ...nor-teiem suas ações e dêem consistência a suas propostas e estratégias de ação”* (p.103).

O isolamento do psicólogo dentro de uma postura parcial e operacional, traduzida apenas na preocupação com os aspectos de melhoria do nível técnico do trabalho, torna clara a necessidade deste

profissional redefinir o seu papel, uma vez que o mesmo *“passa a ser requisitado para resolver problemas que não mais se limitam às rotinas de seleção e treinamento, tornando-se um administrador de conflitos...; tudo isso faz com que seja repensada a gestão dos recursos humanos”* (ZANELLI, 1984: p.103).

Questões referentes ao psicólogo nas organizações, suas inadequações profissionais e defasagens de formação, serão discutidas a seguir.

O PSICÓLOGO E A ORGANIZAÇÃO

Perante o contexto exposto, faz-se necessário situar o psicólogo que atua em organizações.

Dentre as chamadas áreas de atuação profissional do psicólogo, as organizações representam uma das mais importantes; presente em quase todos os currículos dos cursos de Psicologia, denominada de Psicologia do Trabalho, Industrial ou Organizacional (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA: 1990: p.4), configura-se para ZANELLI (1992), como *“uma área de aplicação dos princípios e métodos psicológicos no contexto de trabalho”* (p.9), mantendo estreito vínculo com as atividades administrativas, ou, como diz MALVEZZI, *“uma área de especialização dentro da ciência comportamental que trata da questão do trabalho”* (1992 p.6), representando o espaço em que o psicólogo atua mais diretamente ligado aos meios de produção.

Segundo MALVEZZI (1992) a Psicologia Organizacional *“nasceu com dupla maternidade: de um lado, as teorias da administração definiam quais problemas comportamentais deveriam ser cuidados; de outro, a ciência psicológica fornecia a metodologia, o objeto e o saber teórico para estudo do comportamento. A fadiga foi a questão inicial que motivou o desenvolvimento dos primeiros laboratórios de Psicologia”* (p.6); para ZANELLI (1992: p.9-

10), *“suas fontes têm sido a Psicologia Geral e, principalmente, a Psicologia Social ... e, apesar de ser reconhecidamente uma área aplicada, não se pode desprezar as contribuições teóricas que a Psicologia Organizacional tem revelado ao longo do tempo”*.

A atuação do psicólogo na área iniciou-se com as atividades de orientação, mensuração e diagnóstico psicológicovoltados a processos de seleção profissional, sendo que a qualificação de profissionais preparados como especialistas em Psicologia Aplicada, no Brasil, começou com a formação de psicotécnicos, nome atribuído aos profissionais que aplicavam os conhecimentos da Psicologia ao trabalho. Isto ocorreu através de um curso de Psicotécnica, sob a coordenação de Roberto Mange, realizado na Escola de Sociologia e Política de São Paulo, em 1934. Os estudos de psicotécnica tiveram amplo desenvolvimento não só no IDORT, em São Paulo, mas sobretudo no ISOP, da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro; segundo ZANELLI (1992: p.6-7), o Instituto de Organização Racional do Trabalho, entidade particular implantada em 1930, tinha a finalidade de buscar soluções para os problemas empresariais, estudando a organização da prática administrativa e a seleção e o treinamento de trabalhadores. Em 1947, foi fundado o Instituto de Seleção e Orientação Profissional, tendo como uma de suas principais atividades a preparação de técnicos para tratamento científico dos problemas administrativos.

Ainda de acordo com ZANELLI (1992: p.7), a década de 50 marcou efetivamente o surgimento da Psicologia Industrial ou do Trabalho, sendo interessante notar que os primórdios da Psicologia Organizacional no Brasil têm ocorrência acentuadamente externa ao circuito acadêmico uma vez que as pressões do desenvolvimento industrial promoveram o incremento da área para consumo próprio, dissociando o trabalho acadêmico do âmbito da aplicação em organizações.

Analisando o desenvolvimento histórico da Psicologia Organizacional, este autor observa que *“a definição da área tem passado*

por diferentes concepções. Durante longo tempo... os psicólogos voltaram-se apenas para o que acontecia dentro da organização. Somente mais recentemente passou-se a prestar atenção nas relações entre o contexto imediato de trabalho, a organização e seu ambiente externo, daí derivando fatores associados ao comportamento das pessoas que trabalham na organização” (1992: p.9). A esse respeito, MALVEZZI (1992) argumenta que, “numa ordem temporal, várias demandas da administração foram aparecendo: veio antes a seleção, em seguida surgiram os problemas de grupo, de treinamento, de desenvolvimento de pessoal e, ainda, algumas questões sobre o absenteísmo, a rotatividade de mão-de-obra e a orientação vocacional” (p.6).

Ainda em relação aos aspectos históricos da área, MALVEZZI (1979 e 1994) afirma ser possível identificar uma evolução das atividades praticadas por psicólogos na área de Recursos Humanos, que configuraria três etapas ou períodos.

Num primeiro período, a preocupação básica do psicólogo era a relação homem-função, isto é, o indivíduo e seu trabalho; os problemas predominantes eram os de ajustamento do trabalhador à função e a ênfase da atividade resumia-se em *“selecionar o homem certo para o lugar certo”*. O foco principal de interesse deste profissional constituía-se na mensuração de habilidades gerais das pessoas, identificação de características de personalidade que pudessem comprometer o ajustamento no trabalho, bem como na elaboração de análises de cargos .

Assim, basicamente caracterizada pela Psicometria, *“a qual se encarregava da análise do desempenho esperado em tarefas detalhadamente definidas”* (MALVEZZI, 1994: p.21-23), a atividade do psicólogo era praticamente isolada da organização, presa a uma concepção de trabalho humano exclusivamente voltada ao atendimento das exigências da produção, onde o trabalhador era tido como alguém fragmentado em habilidades (passíveis de mensuração) e traços de personalidade.

Desta forma, o empenho da Psicologia em construir as características das primeiras teorias que constituíram a Psicologia Industrial, levou à legitimação da abordagem administrativa, a qual creditava à capacitação profissional dos indivíduos um papel fundamental na cadeia de eventos do processo de produção (em termos de realização de metas dentro de parâmetros de tempo e custo), dando pois a este modelo de gerenciamento o suporte da experimentação científica, inspirada nos laboratórios de Psicologia e criada por especialistas em ciências comportamentais, a quem cabia fornecer informações seguras sobre condições e técnicas de aprendizagem.

Portanto, os instrumentos criados pela Psicometria permitiram a aferição científica do grau de consonância entre o conjunto de requisitos exigidos de um indivíduo para a realização de uma tarefa previamente planejada e as condições pessoais apresentadas pelo trabalhador, sendo a defasagem entre o perfil e o indivíduo, um indicador da necessidade de treinamento. Nesta perspectiva, pode-se dizer que as atividades de treinamento também fazem parte desse primeiro período, ocasião em que eram ministrados intensivamente cursos e seminários aos trabalhadores visando à sua capacitação profissional, e portanto, menos orientados ao desenvolvimento do indivíduo como sujeito, e muito mais ao desenvolvimento dos traços previstos nos perfis.

Num segundo período (décadas de 50 e 60), o psicólogo amplia sua análise, deixando de lado a concepção indivíduo-cargo e passando a enxergar a organização como uma fonte de variáveis que devem ser consideradas no ajustamento do homem ao trabalho. Assim, são identificados vários aspectos da organização bem como do indivíduo, como responsáveis pela adaptação mútua.

Nesta fase, as atividades do psicólogo caracterizaram-se pelo envolvimento em programas de prevenção de acidentes de trabalho, estudos de motivação e de liderança, variáveis do ambiente e participação

nas decisões sobre salários, dentre outras. Embora ainda predominasse a ênfase na adaptação do homem ao trabalho, tal visão foi acrescida de considerações sobre o meio onde o trabalho se desenvolve, tanto física como socialmente.

A partir das considerações da escola de relações humanas (com o trabalho de Hawthorne) acerca de que o trabalhador é um membro de grupo e que seu desempenho correlaciona-se à sua capacidade social, e portanto, não é produto de suas capacidades físicas, a Psicologia reconheceu *“que o ser humano era muito mais complexo que um conjunto de traços, e assim, o desempenho no trabalho era uma decorrência do indivíduo como um todo e não de suas habilidades motoras e mentais... Fatores como motivação, expectativas e valores foram rapidamente relacionados ao desempenho, propiciando uma visão mais realista da determinância do desempenho”* (MALVEZZI, 1994: p.24).

Neste período pois, o psicólogo era o técnico responsável pelo estudo de problemas da organização que exigiam especialistas em comportamento, e embora seu trabalho não se voltasse à intervenção na textura organizacional, era dirigido para as relações que determinavam os eventos. A utilização de técnicas de caráter grupal com fins à melhoria das relações humanas na organização, foi bastante incrementada, e os alvos da capacitação profissional estenderam-se para as cognições.

No último período, denominado por MALVEZZI (1979: p.37) de *“Psicólogos Agentes de Transformação dos Sistemas Sócio-Técnicos”*, o psicólogo começa a não ter propriamente como função o desempenho de um serviço ou a solução de um problema grupal, passando a participar da configuração dos sistemas de tarefas da organização. A emergência da teoria dos sistemas (KATZ e KAHN, 1970) como modelo para a análise do comportamento organizacional, trouxe como consequência o fato de que a condição humana fosse assumida de forma mais realista em sua complexidade: o trabalhador passa a ser visto *“como um conjunto de atributos articulados de modo complexo, a serem manipulados em função de*

valores oriundos de sua relação direta com as tarefas a ele designadas ou ao nível hierárquico do poder” (MALVEZZI, 1994: p.25).

Desta maneira, o foco de preocupação do psicólogo muda do indivíduo para o todo, e sua atuação passa a ser considerada como uma intervenção na configuração da organização ou em seu sistema de atividades. Esta perspectiva alarga o campo de atuação do profissional em questão, o qual deixa de se restringir a seus tradicionais instrumentos de mensuração do comportamento (testes, questionários, entrevistas), passando a lidar com instrumentos de manipulação de processos, ou seja, com programas de intervenção na realidade organizacional; portanto, o uso de instrumentos técnicos passa a ser considerado apenas como mais um recurso necessário.

Outro fator que caracterizou este período foi o trabalho interdisciplinar. Nesta perspectiva, a seleção começou a ser vista como parte dos processos organizacionais, isto é, como um processo de aquisição e colocação de pessoas, e não como um serviço, passando a ser realizada conjuntamente a outros profissionais da organização. Não é o psicólogo quem decide, mas ele assessora o administrador em sua escolha: a decisão passa a ser uma tarefa do grupo. A preocupação, agora, é tornar o processo de seleção congruente e integrado com outras atividades da área de Recursos Humanos, mais compreensível e próximo dos outros profissionais, sendo os instrumentos utilizados, na medida em que atendam a tais objetivos.

Em recente pesquisa sobre a caracterização da atuação profissional do psicólogo brasileiro nas organizações efetuada pelo Conselho Federal de Psicologia (1990), verificou-se que a nível nacional, as organizações representam o primeiro emprego para 23% da categoria, bem como, levando-se em conta o emprego atual, 19% dos psicólogos brasileiros consideram-na como sua área de atuação principal. Trata-se portanto, em termos estatísticos, da segunda área de atuação destes profissionais,

superada apenas pela de clínica; além disso, representa a área em que os psicólogos conseguem, em média, melhor nível salarial.

Em termos das ações que vêm sendo desenvolvidas pelos psicólogos junto às organizações, MALVEZZI (1979) afirma que, no Brasil, estes profissionais trabalham basicamente em seleção, treinamento, avaliação de desempenho e consultoria/assessoria, consolidando-se porém a atuação em recrutamento e seleção, como a mais característica das atividades dos psicólogos, fato este que demonstra concordância com os resultados da pesquisa anteriormente citada. Contudo, em outros tipos de atividade, a exemplo do treinamento e da avaliação de desempenho, os psicólogos freqüentemente acabam por disputar colocação com profissionais de diferentes formações, sendo a falta de experiência anterior um dos motivos de seu não aproveitamento. A este respeito, documento produzido pela Comissão de Formação/Educação do CRP-06 (1993), com o intuito de subsidiar as discussões sobre formação profissional e qualidade de ensino no Processo Constituinte da Psicologia, afirma que *“na área de trabalho, com exceção das tradicionais funções de seleção e treinamento - quando da utilização de material reservado ao psicólogo -, há também muita função administrativa e competição com outros profissionais próximos à área, como administradores, sociólogos, e inclusive pedagogos”* (p.10-11).

A referida pesquisa do Conselho Federal de Psicologia indicou ainda que as atividades de desenvolvimento organizacional, análise de cargos/salários, supervisão de estágios, treinamento de paraprofissionais, planejamento e execução de projetos, diagnóstico situacional e consultoria, dentre outras, foram citadas por menos de 30% dos psicólogos que atuam em organizações, sendo as três últimas, consideradas como “atividades modernas” na área (1990: p.4). Neste sentido, conclui MALVEZZI (1979) *“dada a diversidade de serviços que são atribuídos aos psicólogos... (pode-se concluir) que se está lidando com uma área praticamente sem fronteiras, ou... com fronteiras pouco fixadas...;*

(assim), os psicólogos não encontram, nas organizações, um campo de trabalho estruturado e definido, mas um campo em definição, e que tendeu a se definir, influenciado pelo trabalho dos próprios profissionais e pela evolução da tecnologia aplicada à administração” (p.32-33).

De acordo com BASTOS e GALVÃO-MARTINS (1990: p.12), o que se coloca como tarefa para o psicólogo organizacional hoje, é a vinculação de sua tradicional preocupação centrada nos indivíduos, ao sistema social da organização e seu desenvolvimento. Concorde a isso, ZANELLI (1992: p.9-10) analisa que a Psicologia Organizacional contemporânea prioriza a interação entre as características do trabalhador, a natureza do trabalho, a estrutura organizacional e o ambiente externo.

Considerando-se a trajetória destes profissionais, a pesquisa nacional demonstrou que as razões para o primeiro emprego na área foram realização pessoal (51%), salário (30%), tipo de formação recebida (28%), e falta de opções (23%). Porém, dos que aí iniciaram sua vida profissional, 29% acabaram saindo devido à falta de condições de trabalho, busca de melhor emprego (24%), outros interesses (21%), baixo rendimento (19%) e perda de emprego (13%). Em relação àqueles que permaneceram na área (quase 60% dos que nela iniciaram), 74% atuam somente na organização, enquanto 12% fazem combinação com a clínica e 7% com a docência (1990: p.4).

A análise dos dados da pesquisa quanto às perspectivas apresentadas pelos psicólogos organizacionais, demonstra todavia, ser esta a área que revela maior tendência para o abandono, apresentando um dos maiores índices de insatisfação (30%). Um dos motivos para isto pode estar provavelmente relacionado às próprias condições de trabalho na área (40 horas semanais), já que sendo um campo de atuação mais definido, há pouca possibilidade de combinação do próprio exercício profissional com outras áreas; ainda a respeito da questão de insatisfação

profissional, NERI (1978)⁵ sintetiza com clareza o que representa a Psicologia Organizacional para o conjunto dos psicólogos: *“uma área de trabalho da qual a maioria tem apenas uma visão parcial e, na maioria das vezes, uma visão negativa”*; além disto, a atuação dos psicólogos organizacionais é vista com muitas reservas por setores de sua categoria profissional e alvo de constantes críticas, voltadas em sua maioria para o papel que desempenham, tido como intermediando relações sociais de exploração e discriminação dentro do contexto produtivo (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 1990: p.4; BASTOS e GALVÃO-MARTINS, 1990: p.11; CODO, 1992: p.195).

De acordo com BASTOS (1992), *“dois grandes problemas são normalmente vivenciados pelos psicólogos nas organizações: seu reduzido poder de definir estratégias organizacionais, bem como os desafios do trabalho técnico propriamente dito”*. Em relação ao primeiro, o autor afirma que *“embora as organizações sejam grupos humanos, as grandes decisões sobre como lidar com os indivíduos são tomadas por outros profissionais, sem a efetiva participação dos psicólogos”*, os quais, confinando-se às áreas tradicionais de atuação, ficam restritos a uma intervenção técnica fragmentada, sem uma visão integral do trabalhador e de sua vida no trabalho; o segundo tipo de problema, decorreria de constantes questionamentos de sua eficácia organizacional, da falta de uma avaliação mais criteriosa e da interferência constante de “modismos” junto à atividade desenvolvida pelos psicólogos.

ZANELLI (1984: p.7; 1990: p.11) afirma que os psicólogos organizacionais caracterizam-se como reprodutores de objetivos técnicos, despreocupados com a multideterminação dos fenômenos organizacionais e, conseqüentemente, sem efetivo poder de intervenção em processos decisórios da organização, apoiando-se para tanto no trabalho realizado

⁵ NERI, A.A. Formação em Psicologia do Trabalho. Anais da VIII Reunião de Psicologia da Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 1978. Apud ZANELLI, J.C. *Formação Profissional e Atividades de Trabalho: Análise das Necessidades Identificadas por Psicólogos Organizacionais*. Campinas, Universidade Estadual de Campinas, 1992: p.52.

por MALVEZZI (1979), que conclui pela *“inexistência, entre estes profissionais, de uma visão dos processos organizacionais”* (p.126).

Segundo CODO (1992b: p.195), sob o ponto de vista ideológico, muitas são as críticas feitas aos psicólogos organizacionais enquanto *“comprometidos com a exploração da mão-de-obra operária e agentes de alienação da classe trabalhadora”*. Tais afirmações vêm de encontro aos dados obtidos através da pesquisa efetuada pelo Conselho Federal de Psicologia (1990), de que os psicólogos organizacionais são vistos como *“atendendo apenas aos interesses do capital, em detrimento do trabalhador assalariado”* (p.4).

Para BASTOS e GALVÃO-MARTINS (1990), *“a imagem que o próprio psicólogo tem de sua identidade enquanto profissional é produto de um processo de formação reconhecidamente distorcido”* (p.11), determinado, segundo CARVALHO (1990: p.11), pelo que as instituições universitárias oferecem (currículos que enfatizam nitidamente a formação clínica) e pela imagem social que a profissão gera (psicólogo enquanto profissional liberal), refletindo-se nas expectativas dos alunos, tanto ao entrarem na universidade quanto ao se inserirem profissionalmente no mercado de trabalho. A isso, CARVALHO denominou de *“conceito limitado de atuação psicológica”*, na medida em que as práticas dos psicólogos não cobrem todo o potencial de sua atuação e de aplicação dos conhecimentos já gerados pela Psicologia.

A propósito da formação dos psicólogos, são cada vez mais generalizadas as insatisfações identificadas por vários estudiosos, com a qualidade do ensino superior, bem como é indiscutível a inadequação dos currículos à realidade social. Infelizmente, os cursos de Psicologia não fogem a essa regra - tal como ressalta MALVEZZI (1979), *“as próprias escolas de Psicologia não demonstram preocupação maior pelos efeitos do seu ‘produto’ no meio histórico social”* (p.126) - e, pelo contrário, representam muito bem este cenário. Para MACIEL (1992: p.6), a formação deste profissional está baseada em três pontos inter-

relacionados: na defasagem do aprendizado com a prática, no estágio de caráter precário em Psicologia Organizacional e no confronto entre a habilitação e a capacitação profissional. A falta de publicação de pesquisas, também contribui para o agravamento deste quadro.

A este respeito, o documento da Comissão de Formação/Educação do CRP-06 (1993) anteriormente citado, conclui que *“ser psicólogo está marcadamente ligado à prática clínica, e tem como fator de maior determinação a sua formação acadêmica”*, deixando claro que a formação não capacita este profissional a atuar de maneira mais atualizada e compatível à demanda social e do mercado de trabalho, restringindo-se a práticas tradicionais, contaminadas por um modelo médico. Assim, mesmo que o profissional venha a optar por outro tipo de atuação, encontra grande dificuldade de adaptação ou de realização profissional.

Retomando ZANELLI (1984: p.9; 1992: p.27), é possível verificar que existe uma acentuada inadequação no que se refere ao preparo do psicólogo para atuar em organizações, uma vez que é dada excessiva ênfase aos processos individuais como geradores do comportamento humano, impedindo-o de melhor compreender os processos organizacionais.

Finalmente, a definição do psicólogo como profissional de Recursos Humanos na organização coloca, em decorrência, o problema do trabalho interdisciplinar e a necessidade de integração com os demais profissionais. BORGES-ANDRADE (1990: p.12) enfatiza ainda, a necessidade de uma competência política aliada à competência técnica de tal profissional. A este respeito, BASTOS (1992) afirma que *“numa perspectiva apolítica, as organizações são tratadas como sistemas normativamente integrados, ignorando-se os conflitos políticos e outras tensões”* (p.44-45), realidade esta vivenciada pelo psicólogo enquanto membro da organização, sem que isso implique, todavia, que seja incorporado às suas técnicas de intervenção, tal conhecimento; ou seja, as tecnologias utilizadas pelo

psicólogo, desde aquelas mais comuns às menos freqüentes, foram concebidas dentro de um conceito teórico que toma a organização de forma unitária, mascarando a questão do poder e do conflito, fortes determinantes do comportamento do trabalhador, sugerindo portanto, *“que a raiz das freqüentes críticas à atuação dos profissionais em questão, possa estar na ausência desta consciência política, ou até, no desconhecimento em como lidar com esta realidade”* (BORGES-ANDRADE, 1990, p.44-45).

Portanto, *“a nova realidade do exercício profissional na área - o trabalho multiprofissional, a ampliação do espaço efetivamente ocupado, a aproximação das instâncias decisórias nas organizações, o surgimento de novos instrumentos e tecnologias - está a exigir uma definição mais abrangente do profissional”* (BASTOS e GALVÃO-MARTINS, 1990: p.12).

Estamos portanto, na era da renovação organizacional, cabendo ao profissional deixar o papel de ator (que não se envolve na teia organizacional) e assumir o de autor, agente das mudanças que se fazem necessárias, o que significa rever seus métodos de trabalho, acabar com a inércia e o imobilismo de atuação, educar e treinar pessoas para a nova filosofia organizacional, buscar aperfeiçoamentos constantes que lhe dêem maior subsídio para a ação, enfim, ter atitudes de qualidade.

“Então, a prescrição do papel do psicólogo não parece ser a de um técnico, engenheiro do contexto social; ele não é o profissional do ‘como fazer’, mas ‘para que vai ser feito’. Por isso, em conjunto com outros profissionais, deve decidir, planejar e operar as intervenções nos processos organizacionais que definem o ambiente onde ocorre o trabalho e os sistemas de atividades” (MALVEZZI, 1979: p.40).

A esse respeito, ALMEIDA (1992) afirma que o psicólogo, trabalhando na área comportamental de uma organização, *“tem a necessidade de conhecê-la como um todo, entender todos os seus segmentos para realizar um trabalho adequado, trabalhando em parceria com outras áreas para melhor compreender os objetivos organizacionais”* (p.6), com o

que concorda BACCARO (1992:), ao salientar que *“em todos os momentos o psicólogo deve ser atuante, olhando a organização como um todo”* (p.6).

Ainda com relação à atuação do psicólogo, CARNEIRO (1992) assinala que o psicólogo é um profissional necessário à transformação da cultura organizacional, devendo preocupar-se com o auto-desenvolvimento das pessoas, já que, em processos de mudança, os aspectos comportamentais são mais importantes que os tecnológicos (p.6).

Portanto, as atividades que o psicólogo de Recursos Humanos vem desenvolvendo na organização, necessitam ser urgentemente revistas para se adequarem aos tempos atuais: cuidar para ter os melhores talentos disponíveis no mercado, aperfeiçoá-los através de um sem-número de programas de desenvolvimento, acompanhar e avaliar o desempenho, em suma, fazer todo o possível no plano individual. *“Na atual década, não se fala mais em aperfeiçoamento da qualidade individual, mas sim, da eficiência do trabalho do conjunto”* (MOURA, 1992: p.61). Neste sentido, desenvolver o homem para trabalhar em equipe bem como sensibilizá-lo para as atuais relações de trabalho, passam a ser as novas exigências do papel do psicólogo.

Assim sendo, a metodologia tradicionalmente utilizada pelo psicólogo em atividades de treinamento, deixa de ter lugar. Ao invés de ensinar apenas *“O QUE”* e *“COMO”* fazer, é preciso ensinar também *“PORQUE”* fazer, dando então ao homem, uma noção mais ampla da importância de seu trabalho no processo produtivo. Além disso, pode-se dizer que o treinamento individual tem sido uma repetição estilizada de um contexto com o qual as pessoas estão acostumadas, desde os primeiros tempos de escola; em tese, treinamento significa *“aula”*, *“aprender”* novas idéias, conceitos e habilidades. Significa a presença de alguém que sabe e é o transmissor de conhecimentos (o *“instrutor”*), diante de alguém que faz o papel de aprendiz (o *“aluno”*), usando

determinada metodologia de ensino. Quando se fala em treinamento de equipe, porém, é necessário reformular ou substituir a grande maioria desses conceitos, conforme aconselha MOURA (1992: p.62):

- primeiramente, o conceito de “aula” é inadequado; em lugar de conteúdos de aprendizagem (o “programa”), será muito mais rico e significativo partir de situações reais, de problemas concretos que são efetivamente vivenciados no dia-a-dia do trabalho;

- não há necessidade de alguém investido na figura do “professor”; deve haver, sim, um “facilitador” da equipe, alguém com preparo e habilidade para lidar com grupos e estimular sua criatividade latente;

- o treinamento passa a ser “*on the job*”, isto é, no próprio local onde o trabalho é desenvolvido;

- a diferença mais importante, porém, está no fato de que ao lidar com equipes, o enfoque básico do programa deverá recair sobre as atitudes e não mais sobre os conhecimentos dos indivíduos. Se as atitudes não forem trabalhadas, qualquer programa de desenvolvimento de pessoas estará fadado ao fracasso.

O impacto desta nova forma de atuação é responsável, pois, pela necessidade de que o psicólogo passe a atuar como agente formador e educador, ou seja, nos anos 90 é esperado que ele forneça instrumental de sua área de conhecimento aos outros profissionais com os quais trabalha, em relação de parceria, a fim de promover efetivamente os recursos humanos da organização, na medida em que foram incorporadas a sua atividade, tarefas pertinentes à chamada Gestão Participativa.

Em síntese, percebe-se que o psicólogo profissional de Recursos Humanos defronta-se com uma ampla gama de problemas, responsável tanto pelo papel que vem assumindo junto às organizações de trabalho, quanto pelo caráter de sua atuação, tal como se segue, de acordo com os autores já citados:

1. Está prevista para ele uma prescrição de papel predominantemente técnica: isso faz com que o psicólogo encontre-se afastado da definição de objetivos para o seu trabalho;
2. Suas chefias apresentam expectativas em relação ao seu desempenho, como profissional mais técnico de que interventor nos processos organizacionais de transformação;
3. Ele atua congruentemente com as expectativas das chefias e as prescrições do seu cargo;
4. O psicólogo não possui modelos referenciais de organização que lhe forneçam uma visão dos processos organizacionais, bem como tem pouca disponibilidade para se atualizar;
5. Sua formação é inadequada até mesmo para que se torne um agente de contribuições técnicas (se não está preparado para “o que fazer”, está ainda menos para o “porque fazer”);
6. A participação nos processos decisórios da organização requer competência e habilidade em lidar com os meandros do poder nas estruturas formal e informal da mesma, situação esta para a qual o psicólogo também não está preparado, fazendo com que não perceba as reais oportunidades de intervenção na configuração organizacional;
7. Sua atuação, portanto, está mais próxima do papel de agente de manutenção do “*status quo*”, do que de agente de transformação das estruturas organizacionais;
8. As aceleradas transformações pelas quais passam as organizações no momento atual, estão a exigir do psicólogo organizacional a substituição de modelos arcaicos de enfoque da dialética homem-empresa, para as quais, infelizmente tal profissional parece também estar fazendo muito pouco, trazendo como consequência, uma inadequação ainda maior do papel que vem desempenhando;
9. Por fim, a desconsideração por parte do psicólogo de que não existe uma “natureza humana” definitiva e estável, mas sim talhada

histórica e socialmente pela luta do homem com o ambiente, pela interação entre os indivíduos, pelo trabalho e pela educação, recoloca em questão seu estreito enfoque no comportamento individual.

O PSICÓLOGO E O NOVO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Como já discutido anteriormente, vivemos em um mundo cujas transformações contínuas estão profundamente aceleradas, com reflexos que afetam significativamente as organizações voltadas para o trabalho, qualquer que seja o setor em que operem. Nas palavras de LISBOA (1992), *“iniciamos a década de 90 repensando conceitos, modelos e técnicas comportamentais de administração de recursos humanos até então aplicados nas organizações”* (p.34), uma vez que as mudanças no cenário externo *“... estão a exigir medidas corajosas que substituam os modelos arcaicos e ultrapassados de se lidar com os indivíduos dentro das organizações”*; em outros termos, a exigência, na realidade, é de construção de novos modelos, que venham a contemplar tanto o avanço do conhecimento sobre o comportamento organizacional, quanto a mudança de paradigmas frente à dialética indivíduo-organização nos tempos atuais, a qual necessariamente implica na valorização do homem no contexto de trabalho.

Assim, analisando-se as diversas teorias organizacionais, pode-se observar que, progressivamente, no decorrer deste último século, modelos mais complexos foram sendo elaborados para tentar explicar essas questões anteriormente explicitadas. Na análise de BASTOS (1992), os modelos propostos por Taylor sob a denominação de *“administração científica”* (divisão do trabalho e sua fragmentação em unidades que permitissem um desempenho máximo suportável pelo equipamento biológico do homem) e os enunciados da escola de relações humanas

(privilegiando o desenvolvimento de grupos de trabalho homogêneos e coesos sob a liderança de um supervisor sensível às necessidades sociais dos indivíduos), mostraram-se bastante distintos na seleção dos aspectos relevantes do ambiente e do indivíduo, mas representaram modelos simplistas até para explicar os processos motivacionais; o próprio comportamento do indivíduo passou a ser visto de forma mais abrangente, não limitado ao desempenho das tarefas. Hoje, o desempenho humano no contexto de trabalho é visto como multideterminado, produto de complexas e sutis interações entre aspectos do ambiente e da história do próprio indivíduo, e nesse sentido, não mais passível de explicação de acordo com modelos teóricos fechados e super-simplificados. Nesta perspectiva, BASTOS (1992: p.44) conclui que *“esta multideterminação do comportamento e a consciência de sua complexidade colocam questionamentos profundos ao conjunto de práticas organizacionais, todas concebidas como medidas gerais e abrangendo todos os trabalhadores, independente de suas características pessoais e contextos específicos de trabalho”*.

No que tange à segunda exigência, vinculada à necessidade de criação de novos referenciais e tecnologias que efetivamente contemplem a valorização do ser humano no trabalho, MOURA (1992: p.3) sintetiza a questão de maneira enfática: *“Nenhuma forma de organização é superior à qualidade dos seus elementos humanos, e nenhum sistema de trabalho é independente das relações interpessoais necessárias ao seu funcionamento. Afinal, basicamente administrar é fazer coisas através de pessoas, dependendo do comportamento de pessoas e, quase sempre, destinado ao trabalho de outras pessoas”* (grifos no original). Em outras palavras, é inegável que na atual década *“as pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização”* (CHIAVENATO, 1990: p.58).

São indiscutíveis as transformações que ocorreram no comportamento social e organizacional dos recursos humanos brasileiros, devido às mudanças sociais e políticas oriundas do processo de

democratização, à presença de trabalhadores organizados através dos seus sindicatos, e à imposição da necessidade de negociação.

Nesse sentido, CABRERA (1993: p.234-243) destaca o impacto de seis grandes mudanças de comportamento dos trabalhadores nos diversos setores organizacionais, que poderiam ser assim resumidas:

a) Necessidade de maior participação - iniciou-se com manifestações isoladas, em 1971, com os CCQs (Círculos de Controle de Qualidade) na Volkswagen; manifestou-se em 1978 no movimento sindical no ABC paulista, no crescimento das comunidades eclesiais de base, nas associações de bairros, nos movimentos ecológicos e nos movimentos dos sem-terra, bem como no crescimento da necessidade do povo brasileiro em particular da definição de seus caminhos, durante o movimento das Diretas Já, em 1984.

No entanto, à época, a grande maioria das organizações continuava utilizando um modelo mecanicista de administração, calcada nas premissas de que o planejamento das tarefas deveria ser separado de sua execução, e de que a única motivação para o trabalho era uma boa remuneração. Não cabia assim, aos empregados, saber o que se passava com a organização. A consequência disto é que os recursos humanos foram buscar então, em outros sistemas sociais da comunidade, sua oportunidade de participar, e a relação empresa-empregado passou gradativamente a ser de uma troca simples de trabalho por remuneração, sem qualquer outro vínculo. A organização deixou assim, de ser um cenário de realização pessoal tal como nas décadas de 1960 e 1970, quando ainda havia o orgulho de pertencer a ela, a satisfação pela tarefa concluída ou pelo serviço por ela prestado.

b) Desconfiança em relação às instituições - na década de 1980 várias instituições, sempre prestigiadas, foram simultaneamente perdendo

sua credibilidade junto às pessoas: a igreja católica, a medicina, os partidos políticos, a polícia, a justiça, as instituições de ensino e as próprias empresas.

Essa desconfiança tornou-se responsável pelo crescimento da organização informal, na tentativa de obtenção de opiniões ou informações baseadas em credibilidade pessoal, e não, no papel de porta-voz da instituição, criando em contrapartida, uma sistemática de concentração de poder naquele que tem (ou assim faz crer) a verdadeira informação.

c) Declínio da lealdade às organizações - esta foi uma mudança muito significativa no comportamento dos recursos humanos brasileiros, uma vez que todo o crescimento industrial foi feito com base numa relação muito forte de troca simbólica entre o capital e o trabalho, de lealdade por segurança; embutido no conceito de lealdade estavam a obediência e a dedicação. No lado da segurança houve sempre, além da manutenção do emprego, um conceito de apoio e proteção, dentro de uma ótica de paternalismo organizacional.

Porém, um complexo conjunto de fatores determinou tal declínio:

- O aparecimento de uma segunda geração de operários no mercado de trabalho a partir da segunda metade da década de 1960, com características muito diferentes das primeiras gerações que vieram do campo para as indústrias. A geração que cresceu com o milagre brasileiro, já havia nascido urbana; aquilo que foi uma bênção para seus pais em termos de condições de trabalho e de remuneração, comparativamente às atividades na lavoura, era extremamente natural para eles, e por outro lado, suas expectativas de ascensão social eram significativamente maiores e mais rápidas, através da noção de facilidade de recolocação profissional, caso perdessem o primeiro emprego.

Por outro lado, nas grandes crises de 1963/64 e 1968/69, antes de seu ingresso no mercado de trabalho, haviam sido realizados grandes cortes de pessoal nas indústrias de mão-de-obra intensiva, como a automobilística, por exemplo, o que demonstrava claramente que a tal segurança não era tão grande assim.

Por fim, na década de 1970, aparecem a necessidade de participação social, o movimento sindical e a luta por melhores salários, rompendo assim efetivamente, o conceito de lealdade em troca de segurança.

d) Rejeição ao estilo autocrático - em todos os sistemas sociais, desde a família, passando por vários agrupamentos organizados e semi-organizados, percebe-se nitidamente um aumento da rejeição da sociedade brasileira pelo estilo autocrático.

Exercer autoridade com responsabilidade é uma expectativa que os recursos humanos têm em relação à sua chefia. A autocracia em que nenhuma opinião, conhecimento ou interesse é válido ou real, a não ser os da chefia, está sendo repudiada.

e) Aumento das necessidades de auto-estima - os recursos humanos estão passando uma enorme crise de auto-estima. As necessidades cresceram e os sistemas organizacionais não responderam com estilos e processos que as priorizassem. Hoje, os empregados em todos os níveis hierárquicos, pressionam suas chefias por reconhecimento, autonomia e realização profissional, sendo que no tocante às lutas salariais, está em marcha uma luta por maior dignidade do trabalho.

A pressão por auto-estima manteve-se, mesmo em períodos de crise, nas relações de emprego como o ano de 1991 e a primeira metade de 1992, denotando que a satisfação desta necessidade é a chave para a produtividade e para a qualidade.

f) Expectativa de melhoria de qualidade de vida - os brasileiros, assim como todos os povos, possuem uma expectativa de melhoria de sua qualidade de vida ao longo dos anos. No caso do Brasil, tal situação é peculiar, porque o desenvolvimento inegável do país nos últimos vinte anos, em termos de transportes, saúde, habitação, comunicação e energia, não foi compartilhado com todas as camadas sociais. Os números de concentração de renda, do analfabetismo e da vida média melhoraram nesse período, mas de forma desproporcional ao crescimento da economia.

Nas organizações, esta expectativa dos recursos humanos quanto a sua melhoria da qualidade de vida tem desencadeado alguns movimentos que exigem da organização, cada vez mais, um inúmero conjunto de itens sociais que, pela legislação, seriam responsabilidade do Estado; esta tendência deve aumentar durante a presente década, fazendo com que tópicos relativos à alimentação (cesta básica), assistência médica (convênios cada vez mais sofisticados), transporte, assistência social e respeito à ecologia, dentre outros, sejam cada vez mais exigidos das organizações na estratégia sindical.

Dentro da organização, a luta constante por melhorias nas condições de trabalho vem trazendo, com efeito, ambientes menos poluídos, menor grau de ruídos e menor insalubridade, além de alguma redução dos acidentes de trabalho.

Percebe-se pois, que as profundas transformações nos cenários político, social e econômico que experimentamos nesse momento em termos mundiais, também estão centradas nas pessoas, na busca de liberdades democráticas e do respeito à cidadania, e de maior participação nos resultados que ajudam a gerar.

“Incerteza, turbulência, mudanças, explosão tecnológica e das comunicações, recursos cada vez mais escassos, intensificação da concorrência, consumidores cada vez mais exigentes, todos esses elementos

característicos de uma nova era estão, pois, a exigir novas respostas para velhas questões ... A nova era construída pelo homem, o reconstruiu também” (VERGARA, 1992: p.134). Nesta ótica, Qualidade é uma questão crucial.

Na tônica dos anos 90 as equipes de trabalho são, por natureza, a realidade fundamental da organização, pois é onde o trabalho efetivamente se realiza, resultados são produzidos, problemas são reconhecidos e soluções encaminhadas. Além disso, as organizações devem ser enfocadas como sistemas abertos e de complexidade crescente, onde todo resultado final depende do trabalho multidisciplinar; dentro da filosofia da Qualidade Total, todos os indivíduos que compõem a organização são meio e fim (conceito de cliente/fornecedor).

Portanto, a partir da constatação de que são imprescindíveis novos referenciais sobre a organização, através da observação de que a própria evolução tecnológica e do mercado consumidor constituem-se em pressões que a organização deve reconhecer e enfrentar, bem como da consideração de que o homem vem exigindo um espaço de participação maior nos processos decisórios da sociedade e recusando-se a continuar sendo tratado como máquina - devido ao menosprezo por valores como criatividade, iniciativa e sensibilidade no sistema de trabalho, herança de um enfoque mecanicista *“preocupado com a eficiência como meta máxima do trabalho em todos os níveis”* (CABRERA, 1993: p.264) - cabe ao psicólogo organizacional, criar condições para que o ser humano contemple necessidades psicológicas e sociais através do trabalho que efetivamente satisfaçam seus valores, possibilitando-lhe uma existência mais digna.

Para tanto, acredita-se que tal profissional deva:

a) estimular o desenvolvimento de estruturas que demandem às pessoas o uso pleno de seus talentos e habilidades, tanto intelectuais como manuais;

b) criar oportunidades de aprendizagem visando ao agir com saber, bem como de crescimento pessoal e profissional;

c) sensibilizar-se para que o ser humano sinta-se satisfeito no trabalho e com o trabalho realizado;

d) conscientizar os trabalhadores para sua responsabilidade sobre a Qualidade Total do trabalho que desenvolvem;

e) promover ações que visem desenvolver as atitudes, funções, papéis, habilidades e conhecimentos dentro da equipe, a cooperação interna e inter-equipes, os mecanismos de resolução de conflitos e a competência interpessoal e inter-funcional;

f) oferecer não apenas métodos e ferramentas para implementação das mudanças necessárias dentro do contexto organizacional, mas também desenvolver mecanismos que levem os indivíduos a apresentar uma atitude positiva em relação às mesmas (na medida em que se sintam partícipes do processo), a partir de esforços educativos embasados numa concepção organizacional sistêmica e nos preceitos de Qualidade Total;

g) para que todos esses pontos sejam privilegiados, o psicólogo deverá, fundamentalmente, promover o desenvolvimento de ações que contemplem a efetiva participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das organizações, uma vez que a Qualidade Total significa também, e primordialmente, Qualidade de Vida dos envolvidos no processo (e o lucro não pode ser confundido com salário).

Finalizando, partindo do meio ambiente imediato em que os seres humanos vivem, das relações que se estabelecem ou dos fatos que garantem sua sobrevivência, cumpre ao psicólogo estudar o TRABALHO humano, entendendo-o como permeado necessariamente pelas relações de produção e trazendo à tona, dessa forma, aquilo que o marxismo tem de essencial: o homem produz, pelo trabalho, as condições de sua existência e de sua consciência (COSTA, 1993: p.11). Desta maneira, “o homem que se

esclarece sobre o vínculo que tem sobre o trabalho que realiza, está, no mínimo, mais apropriado de si” (PAULON, 1990: p.27).

OBJETIVO

Esta pesquisa pretendeu identificar as necessidades do psicólogo a serem supridas pelo processo de desenvolvimento profissional, a fim de garantir sua inserção em organizações de acordo com a perspectiva de Qualidade Total, priorizando a importância do trabalho e de quem o executa.

DEFINIÇÃO DE TERMOS

Dado o presente objetivo, seguem-se algumas definições necessárias:

a) Necessidades profissionais

De acordo com ZANELLI (1988), são necessidades que se evidenciam no confronto entre o nível de exigências impostas pelas atividades do mercado de trabalho e o nível de preparo resultante da formação profissional.

“No plano individual são expressas através de condutas de superação das tensões geradas pelo desnível, na tentativa de ajustar o próprio desempenho. Pode-se falar em necessidades de correção, que levam a eliminar inadequações, e necessidades de desenvolvimento, que levam a um incremento nos aspectos pouco desenvolvidos” (p.10).

b) Desenvolvimento profissional

Para CHIAVENATO (1990), é o processo educacional, institucionalizado ou não, que objetiva ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu aprimoramento profissional em determinada carreira na organização, ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo.

“Seus objetivos são menos amplos que os da formação, situando-se a médio prazo, visando proporcionar ao homem aqueles conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas ou numerosas. É dado nas empresas ou em firmas especializadas em desenvolvimento de pessoal” (p.287).

c) Formação profissional

É o processo educacional institucionalizado que objetiva preparar o educando para o exercício de uma profissão, em determinado mercado de trabalho. Seus alcances são amplos e mediatos, visando qualificá-lo para uma futura profissão. Envolve a formação que é dada nas escolas, do 1º ao 3º grau. Segundo ZANELLI (1988),

“compreende-se que nas instituições escolares, o objetivo principal é a geração de conhecimentos, com base no currículo escolar e em estratégias de ensino-aprendizagem adequadas, tornan-

do a pessoa capaz de interpretar e utilizar o ambiente que a cerca, de fazer opções, de proteger-se e afirmar-se; capaz de generalizar suas experiências, de formular conceitos e agir em consistência com as suas dimensões, interesses e valores” (p.9).

CAPÍTULO 2

M É T O D O

PARTICIPANTES

Partindo-se do pressuposto de que as fontes mais apropriadas para identificação das necessidades profissionais dos psicólogos que atuam em organizações voltadas para a Qualidade Total são os próprios profissionais da área, uma vez que estão familiarizados com as dimensões da questão, utilizaram-se os seguintes critérios para a escolha dos participantes: a) experiência profissional mínima de dois a três anos; b) efetiva participação em projetos vinculados à implantação e/ou desenvolvimento de programas de Qualidade Total junto a organizações da região de Campinas; c) suficiente respaldo teórico vinculado à experiência profissional anteriormente mencionada.

Os participantes foram, pois, intencionalmente escolhidos, através de contatos com profissionais que satisfizessem tais critérios.

Do total inicial de dez participantes, quatro eram do sexo masculino e seis do sexo feminino, com idades variando de 28 a 50 anos.

Três dos participantes homens exerciam a função de Consultor Organizacional Autônomo, e o último ocupava o cargo de Especialista de Treinamento Senior junto a uma organização de grande porte; das mulheres, quatro atuavam em organizações de destaque na região de Campinas, ocupando os cargos de Assistente de Recursos Humanos, Supervisora de Treinamento, Analista de Desenvolvimento de Pessoal Senior e Assessora de Recursos Humanos.

Cabe ressaltar que duas participantes (uma Consultora Organizacional Autônoma e uma Analista de Recursos Humanos) foram eliminadas da pesquisa, respectivamente em função da pequena disponibilidade para participar do processo, bem como devido à experiência profissional de caráter limitado quanto ao âmbito da proposta de Qualidade Total que se pretendeu focar no presente trabalho. O tempo médio de formação destes profissionais era de quinze anos, oscilando entre um mínimo de cinco e um máximo de 23 anos.

PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

As atividades de coleta e análise de dados constituíram-se em duas fases intimamente relacionadas. Consideraram-se a coleta e a análise indissociáveis, na medida em que, desde as etapas iniciais do procedimento, os relatos verbais dos participantes foram reinterpretados e organizados.

Relata-se a seguir, cada um dos passos da fase de coleta de dados.

Foram realizadas entrevistas individuais com os participantes, precedidas por um contato telefônico com cada um deles.

No início da realização da primeira entrevista com cada participante, após terem sido apresentados os objetivos da pesquisa e a seqüência de trabalho pretendida, formulou-se a seguinte pergunta:

“Qual deve ser a formação do psicólogo (conhecimento teórico-técnico, habilidades profissionais, concepções, valores, etc.) para atuar adequadamente numa organização pautada na proposta de Qualidade Total?”.

A pergunta em questão foi apresentada de forma individual e padronizada, estando contida em um pequeno texto que objetivava ressaltar a importância da Qualidade para as organizações no atual momento (Anexo 1). Esclarecimentos complementares eram feitos, na medida em que os participantes solicitavam, bem como no sentido de reafirmar que fossem consideradas as necessidades profissionais a serem supridas pelo processo de desenvolvimento profissional para que o psicólogo se engaje em atividades referentes à atual política de Qualidade, praticada em diversas organizações, tendo em vista sua atuação em equipe multiprofissional, a valorização do ser humano e o enfoque no trabalho em grupo; evidenciava-se, portanto, que não era objetivo da presente questão, focar possíveis lacunas decorrentes da formação acadêmica do psicólogo. No momento em que o participante julgava-se pronto para iniciar, ligava-se o gravador a fim de se registrarem as verbalizações. Quando o participante finalizava, o gravador era desligado, considerando-se terminada a primeira entrevista de coleta de dados.

Informaram-se também aos participantes, as atividades que seriam desenvolvidas a seguir pelo pesquisador. Tais atividades consistiram da transcrição das verbalizações, o que permitiu a elaboração inicial de Matrizes para cada participante, as quais serão explicadas na seqüência. É importante mencionar que se optou por uma transcrição tão fiel quanto possível ao que fôra registrado em fitas; para tanto, as transcrições dos relatos verbais foram conferidas pelo pesquisador, com o objetivo de efetuar eventuais correções. Tal checagem possibilitou ao pesquisador iniciar o que ZANELLI (1994: p.88) denomina de *“processo de imersão nos*

conteúdos fornecidos pelos participantes, passo essencial em pesquisas de natureza qualitativa”.

Os relatos verbais apresentados pelos participantes, por ocasião desta etapa, eram compostos por frases, sentenças ou parágrafos em torno de temas considerados de interesse para a presente pesquisa. Desta forma, as informações fornecidas individualmente pelos participantes possibilitaram a formação de classes de conteúdos verbais, em que foram agrupados os diversos relatos. Tais classes permitiram, pois, a construção das Matrizes, as quais foram desenvolvidas com o objetivo de possibilitar visualmente aos participantes, a organização dos conteúdos que eles forneciam, na tentativa de responder à questão inicial, conforme interpretados pelo pesquisador.

As classes identificadas foram: 1) conhecimento teórico (indispensável à compreensão, análise, diagnóstico e intervenção do psicólogo); 2) habilidades técnicas (nível de preparo instrumental do psicólogo para atuar em programas de Qualidade Total); 3) habilidades pessoais (condições atitudinais que respaldem e promovam as ações de caráter técnico); 4) valores (significados atribuídos pelo psicólogo à sua atuação e importância profissionais) e 5) concepções (imagens que o psicólogo tem acerca da organização onde trabalha, e dos reflexos da proposta de Qualidade Total sobre ela). Tal sistematização dos conteúdos verbais indicou aos participantes o significado atribuído pelo pesquisador aos relatos, facilitando, assim, a continuidade das verbalizações na direção desejada.

O Anexo 2 apresenta um modelo das Matrizes utilizadas.

Desta maneira, as transcrições dos relatos verbais foram apresentadas aos participantes, no início da sessão seguinte, sob a forma de “Registros de Informações Sistematizadas”(ZANELLI, 1988: p.13), aqui denominada de Matriz. Dúvidas sobre a compreensão do trabalho

anterior foram checadas pelos participantes durante a leitura das Matrizes na sessão seguinte.

Portanto, no início da segunda sessão (e nas demais), eram apresentadas as Matrizes, contendo os relatos verbais dos participantes, até a última sessão, agrupados nas classes elaboradas.

Solicitava-se aos participantes que acrescentassem, especificassem, completassem ou alterassem informações relativas aos itens.

Neste sentido, as Matrizes apresentaram-se como um veículo de interação entre o pesquisador e os participantes, permitindo tanto a organização inicial como as reformulações dos conteúdos classificados. As Matrizes, portanto, tornaram-se um instrumento para a descrição e análise do problema proposto.

Em síntese, percorreram-se, durante a coleta de dados (para cada participante), os seguintes passos:

- Primeira entrevista

1. Apresentação da questão inicial e gravação das verbalizações;
2. Transcrição manuscrita das fitas;
3. Leitura preliminar das transcrições;
4. Organização das classes de respostas com inclusão dos respectivos relatos verbais;
5. Composição final das Matrizes.

- Procedimento a partir da segunda entrevista

1. Apresentação das instruções e das Matrizes iniciais com o registro das verbalizações adicionais e/ou correções;

2. Repetição dos passos (2) a (4), à semelhança da primeira entrevista;
3. Introdução das alterações sugeridas pelos participantes;
4. Reformulação das verbalizações anteriores;
5. Recomposição das Matrizes.

Tal ciclo de atividades foi repetido até o momento em que, participantes e pesquisador em consenso, julgaram oportuno o encerramento desta etapa, a partir da consideração de que não haveria mais contribuições a serem acrescentadas.

As sessões de coleta foram realizadas na residência ou no local de trabalho dos participantes, conforme a disponibilidade dos mesmos, salientando-se que, em ambos os casos, tomaram-se todos os cuidados para garantir ambiente tranquilo e sem interrupções. Estiveram presentes apenas o pesquisador e o participante.

O material utilizado para coleta e registro dos dados foi um gravador portátil Sony, fitas cassete e material comum para transcrição das verbalizações nas Matrizes.

Durante a fase de coleta de dados, o primeiro participante foi entrevistado três vezes, sendo que para os sete demais, foram suficientes apenas duas sessões de coleta.

Foi informado, evidentemente, sobre o sigilo em relação às informações consideradas confidenciais

PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Esta fase refere-se ao tratamento dos dados, após a fase de coleta, procurando-se tornar as informações sistematizadas e passíveis de serem interpretadas em seu conjunto.

Nesta etapa, em cada classe, palavras foram recortadas dos relatos verbais, conforme procedimento utilizado por ZANELLI (1992), *“tendo-se como critério a afinidade que cada uma possuía em relação a núcleos que compunham uma temática comum. As palavras escolhidas passaram a ser denominadas palavras-chave... e foram utilizadas como as menores unidades geralmente empregadas em análise de conteúdo”* (p.78).

A partir do levantamento das palavras-chave, foram identificados conjuntos claramente estabelecidos pela reunião das mesmas, em torno de alguns temas.

Estes temas aglutinavam, portanto, conteúdos acerca de um mesmo conjunto de representações que apareceram nas classes, determinando assim a necessidade de ampliação do âmbito em que as verbalizações haviam sido analisadas e a reformulação inicial das classes.

Surgiram então seis conjuntos temáticos, termo utilizado por ZANELLI (1992: p.69) na sistematização dos dados de seu trabalho, tais como se seguem: 1) conhecimentos teóricos (indispensáveis à compreensão, análise, diagnóstico e intervenção do psicólogo organizacional hoje); 2) habilidades profissionais (nível de preparo teórico-técnico do psicólogo para suas contribuições e responsabilidades profissionais frente aos programas de Qualidade Total); 3) características pessoais (comportamentos indispensáveis à inserção do psicólogo em processos organizacionais diversos); 4) representações profissionais (imagens que o psicólogo apresenta acerca de seu papel profissional); 5) representações sobre a organização (significado simbólico que o psicólogo tem sobre a organização em que atua, e sobre o impacto da proposta de Qualidade Total em relação à mesma); e 6) condições de formação (concepções que o psicólogo tem a respeito do processo de formação acadêmica da categoria).

Observa-se, portanto, que tais conjuntos corresponderam às classes inicialmente formadas durante a fase de coleta de dados, com algumas alterações.

A análise dos conteúdos envolvidos nos conjuntos temáticos possibilitou por sua vez, a identificação de categorias, sempre em conformidade com o critério de afinidade entre as palavras-chave e os temas de que trata a pesquisa. Identificaram-se vinte categorias nos seis conjuntos temáticos.

A descrição dos conjuntos temáticos acima mencionada, será apresentada no capítulo seguinte.

Deve-se, portanto, destacar que o procedimento de análise de dados subdividiu-se em duas fases, quais sejam: 1) agrupamento das verbalizações coletadas junto aos participantes, em classes, durante a coleta de dados, e 2) sistematização dos conteúdos verbais em conjuntos temáticos, o que determinou a identificação de algumas categorias, as quais também serão apresentadas no capítulo a seguir.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO PROCEDIMENTO

O procedimento de coleta e análise dos dados que se empregou foi relatado por BORI e outros (1978), posteriormente aprofundado por TUNES (1981) e utilizado por SIMÃO (1982 a e b), ZANOTTO (1985), ANDRADE (1986), GOYOS (1986) e ZANELLI (1992).

Para SIMÃO (1982b), este tipo de procedimento envolve o planejamento de interações entre pesquisador e participante da pesquisa, de modo a se obterem informações do participante a respeito do problema a ser investigado. A análise dos dados é iniciada durante a própria fase de coleta: cada sessão é estruturada em função dos dados já obtidos através das sessões anteriores e em vista do objetivo de pesquisa a ser atingido.

Assim, *“uma das características fundamentais do procedimento, no que se refere à natureza dos dados obtidos, é que eles são informações*

produzidas em interações verbais planejadas, durante as quais ocorrem, dentre as várias classes de comportamento verbal, relatos verbais do participante sobre o fenômeno em estudo” (grifos no original) (p.38).

De acordo com ZANELLI (1992), as atividades de coleta e análise dos dados são indissociáveis e dividem-se em duas fases: a fase I, ele denominou *“procedimento de participação recorrente na coleta e estruturação dos conteúdos verbais”,* e a fase II, *“procedimento de sistematização dos conteúdos verbais em conjuntos temáticos e estabelecimento das inter-relações entre os conjuntos”* (p.69).

Percebe-se, pois, que estes dois momentos estão interligados, na medida em que, já na primeira etapa, os relatos verbais são selecionados e organizados.

Admitindo-se que os psicólogos, com experiência na área organizacional, podem dar informações sobre as suas necessidades, o procedimento foi estruturado de modo a permitir o relato das mesmas; a estratégia básica do referido procedimento conduziu à exploração e descrição dos conteúdos verbais identificados como necessidades destes profissionais.

“Os conteúdos verbais, coletados individualmente junto aos participantes, fornecem respostas diretas à questão da pesquisa...; ou seja, os próprios psicólogos organizacionais discorrem diretamente sobre suas necessidades de trabalho. A análise é feita com a finalidade de arrolar as características das necessidades identificadas e mapear as inter-relações entre as condições que se apresentam e as implicações associadas às necessidades” (ZANELLI, 1992: p.34).

Desta forma, tal procedimento justifica-se como estratégia facilitadora na solução do problema e como instrumento para a análise dos dados, na medida em que é um recurso de classificação de conteúdos verbais (TUNES, 1981: p. 102; GOYOS, 1986: p.46; ZANELLI, 1992: p.72).

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

Este capítulo apresenta a descrição dos seis conjuntos temáticos anteriormente mencionados, obtidos a partir do trabalho de sistematização das verbalizações dos participantes.

Os conteúdos verbais de cada conjunto temático foram organizados em vinte e uma categorias, tomando-se como referência a semelhança que guardavam entre si.

Após a definição de cada uma das categorias, identificaram-se as palavras-chave elencadas pelo pesquisador, juntamente com exemplos, com a finalidade de caracterizar os temas pertinentes às categorias.

A seguir, relatam-se todos os conjuntos temáticos, com as respectivas definições e palavras-chave, além de exemplos de verbalizações. O Quadro 1 apresenta o resultado da análise dos dados, envolvendo os conjuntos temáticos e suas respectivas categorias.

O Anexo 3 apresenta todos os relatos verbais de cada uma das categorias que compõem os diversos conjuntos temáticos.

SÍNTESE DOS RESULTADOS

1. CONJUNTO TEMÁTICO - CONHECIMENTOS TEÓRICOS
 - 1.1 - Conhecimento sobre a organização
 - 1.2 - Conhecimento sobre processos internos da organização
 - 1.3 - Conhecimento sobre padrões de comunicação organizacional
 - 1.4 - Conhecimento sobre referenciais conceituais de administração da organização
 - 1.5 - Conhecimento sobre a proposta de Qualidade Total
 - 1.6 - Conhecimento sobre as relações interpessoais nas situações de trabalho e produção
 - 1.7 - Conhecimento sobre a dinâmica grupal
2. CONJUNTO TEMÁTICO - HABILIDADES PROFISSIONAIS
 - 2.1 - Efetuar "leituras" da realidade organizacional
 - 2.2 - Atuar como facilitador, educador e assessor de equipes
 - 2.3 - Utilizar instrumentos
 - 2.4 - Adequar-se às condições de mercado: trabalhar em equipe multidisciplinar
 - 2.5 - Reciclar continuamente o modelo de atuação
 - 2.6 - Conduzir e interpretar grupos
 - 2.7 - Priorizar a saúde do trabalhador
 - 2.8 - Mudar o enfoque psicológico tradicional referente ao ser humano
 - 2.9 - Desenvolver uma ética centrada no ser humano em situações de trabalho
3. CONJUNTO TEMÁTICO - CARACTERÍSTICAS PESSOAIS
 - 3.1 - Adaptação e flexibilidade frente aos novos valores organizacionais
 - 3.2 - Agente de mudanças
4. CONJUNTO TEMÁTICO - REPRESENTAÇÕES PROFISSIONAIS
 - 4.1 - Revisão crítica sobre o psicólogo na organização
5. CONJUNTO TEMÁTICO - REPRESENTAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO
 - 5.1 - A organização pautada na proposta de Qualidade Total
6. CONJUNTO TEMÁTICO - CONDIÇÕES DE FORMAÇÃO

QUADRO 1 - Conjuntos temáticos e respectivas categorias

1. CONJUNTO TEMÁTICO - CONHECIMENTOS TEÓRICOS

Neste conjunto temático estão incluídas as verbalizações de todos os participantes referentes aos conteúdos de caráter eminentemente teórico indispensáveis à compreensão, análise, diagnóstico e intervenção do psicólogo em uma realidade organizacional pautada na proposta de Qualidade Total.

Dada a natureza de tais conteúdos, os mesmos foram agrupados de acordo com a semelhança que apresentavam entre si, e compuseram então as seguintes categorias:

1.1 - Conhecimento sobre a organização

Fazem parte desta categoria as verbalizações que priorizam o entendimento do que seja a organização sob o ponto de vista de sua estrutura, funcionamento, objetivos, atividades, administração, processos de produção, contexto em que se situa e vinculação com o comportamento das pessoas que nela atuam, ou seja, a organização numa abordagem sistêmica.

Foram selecionadas como palavras-chave “*DINÂMICA ORGANIZACIONAL, PROCESSOS DE TRABALHO e VISÃO SISTÊMICA*”.

Exemplo:

“São necessários conhecimentos sobre o que é uma organização e das estruturas organizacionais (isto é, conhecimento das possibilidades de montagem de uma organização, desde sua estrutura - organograma - até seu funcionamento - em termos de fluxograma -, envolvendo o conhecimento dos processos de criação, desenvolvimento e comercialização de um produto). Em síntese, ter visão de todas as formas,

estruturas e atividades da organização, bem como de seu produto (ou seja, entendimento dos processos de produção)”.

1.2 - Conhecimento sobre processos internos da organização

Nesta categoria situam-se as verbalizações que preconizam a importância do entendimento de processos pertinentes ao ambiente interno da organização, à atmosfera psicológica na qual as pessoas realizam o seu trabalho; envolve o sistema de crenças, valores, sentimentos, costumes, tradições e práticas sociais características e vigentes na organização, responsável pela definição de normas de conduta aos membros e que é transmitido através de processos de socialização. O ambiente interno reflete, portanto, a qualidade das interações, as modalidades de comunicação, os processos de trabalho, o exercício da autoridade praticado, bem como as propriedades motivacionais presentes na organização, aspectos estes dinamicamente relacionados.

A palavra-chave selecionada foi “*CULTURA ORGANIZACIONAL*”.

Exemplo:

“É necessário conhecimento dos processos internos, do ‘ambiente’ da organização, tais como poder, competição, liderança, motivação, etc., para entender a própria cultura organizacional”.

1.3 - Conhecimento sobre padrões de comunicação organizacional

Esta categoria é composta por verbalizações que acentuam a necessidade de entendimento da linguagem financeira organizacional, a fim de que o psicólogo possa inserir-se nos padrões de comunicação

vigentes e amplamente utilizados no equacionamento das situações diárias de trabalho.

As palavras-chave que definem os conteúdos desta categoria são “LUCRO, CUSTOS, INVESTIMENTOS, RETORNO DE INVESTIMENTOS, LINGUAGEM MATEMÁTICA e ESTATÍSTICA”.

Exemplo:

“É também importantíssimo que o psicólogo conheça o que é a organização bem como os processos de administração (a ‘tecnologia de administração’), para poder ‘falar a mesma língua’ que a organização (por exemplo, custos, retorno de investimentos, etc.), ou seja, o psicólogo precisa conhecer a linguagem que é usada no dia-a-dia da organização, a qual se constitui de padrões de comunicação que todos os envolvidos entendem”.

1.4 - Conhecimento sobre referenciais conceituais de administração da organização

Desta categoria fazem parte as verbalizações referentes à importância que as diferentes abordagens teórico-conceituais apresentam para o entendimento do que são e como vêm sendo administradas as organizações ao longo do tempo, sublinhando a necessidade de que o psicólogo esteja alinhado às novas tendências administrativas atuais.

As palavras-chave deste bloco são “TEORIAS E TENDÊNCIAS ADMINISTRATIVAS”.

Exemplos:

“A formação do psicólogo deve ser privilegiada por grande diversidade de abordagens conceituais sobre organizações...”.

“São necessários conhecimentos sobre Administração, bem como sobre técnicas administrativas atuais”.

1.5 - Conhecimento sobre a proposta de Qualidade Total

Nesta categoria encontram-se as verbalizações cujo conteúdo advoga como imprescindíveis ao psicólogo, hoje, informações referentes à proposta de Qualidade Total. O entendimento do que vem a ser Qualidade bem como de suas ferramentas, implantação, programas, mudança na estrutura e cultura organizacionais, enfoque no trabalho em equipe e conseqüente administração em moldes participativos, compõe o universo de conhecimentos a serem dominados pelo profissional em questão, a fim de garantir adequada inserção no mercado de trabalho.

Foram selecionadas como palavras-chave “QUALIDADE, GESTÃO PARTICIPATIVA, MUDANÇA ORGANIZACIONAL e PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO”.

Exemplo:

“São fundamentais conhecimentos sobre ISO 9000, Gestão Participativa e Qualidade (reconhecendo a importância dos mesmos). O psicólogo não pode fugir das tendências/possibilidades atuais - GESTÃO PARTICIPATIVA + QUALIDADE - embora não esteja, de modo algum, preparado para isso”.

1.6 - Conhecimento sobre as relações interpessoais nas situações de trabalho e produção

Fazem parte desta categoria as verbalizações que sublinham como fundamental ao psicólogo, o entendimento do significado do trabalho para o homem num contexto histórico, como se dão as relações de produção e quais os vínculos do trabalhador com o trabalho.

As palavras-chave que caracterizam a categoria são *“HISTÓRIA E SIGNIFICADO DO TRABALHO, DIMENSÃO HUMANA e UNIVERSO DO TRABALHO”*.

Exemplo:

“São necessários ao psicólogo conhecimentos bastante aprofundados sobre as teorias que versam sobre as relações do trabalhador com o trabalho (nas formas em que isso se dá), para poder ser crítico em relação a essa questão, bem como acerca das relações interpessoais decorrentes desse processo. É imprescindível que o profissional se aprofunde sobre o SIGNIFICADO DO TRABALHO para as pessoas, que é uma peça fundamental no processo de motivação dos indivíduos”.

1.7 - Conhecimento sobre a dinâmica grupal

Nesta categoria encontram-se as verbalizações referentes à necessidade de entendimento dos fenômenos grupais, da dinâmica que se estabelece nos diversos grupos de trabalho bem como da importância do grupo na estrutura informal da organização. Tais conhecimentos são apontados como diretamente responsáveis por um adequado processo de condução de grupos.

Foi selecionada como palavra-chave *“METODOLOGIAS DE INTERPRETAÇÃO E CONDUÇÃO DE GRUPOS”*.

Exemplo:

“Necessários conhecimentos sobre grupo, bem como sobre a dinâmica dos grupos”.

2. CONJUNTO TEMÁTICO - HABILIDADES PROFISSIONAIS

Neste conjunto temático estão presentes os conteúdos verbais de todos os participantes referentes ao nível de preparo teórico-técnico do psicólogo para suas atribuições e responsabilidades profissionais, bem como verbalizações relativas a necessidades de aperfeiçoamento, sempre a partir do referencial de uma realidade organizacional pautada na proposta de Qualidade Total.

Considerando-se a natureza das verbalizações e dando continuidade ao que já foi realizado no conjunto anterior, os dados foram agrupados de acordo com a semelhança que apresentavam entre si, dando origem assim às categorias que se seguem:

2.1 - Efetuar “leituras” da realidade organizacional

Fazem parte desta categoria as verbalizações que privilegiam o preparo do profissional em questão para interpretar a realidade organizacional em todos os seus aspectos, sendo capaz de realizar diagnósticos e auxiliar a organização em seu aparato administrativo, através da definição de prioridades estratégicas.

Como palavras-chave foram selecionadas “DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, CONHECIMENTO DO PRODUTO e OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS”.

Exemplo:

“O psicólogo precisa ser capaz de fazer ‘leituras organizacionais’, isto é, estar preparado para enxergar a organização em todos os seus aspectos (e não apenas dentro de um enfoque individual)”.

2.2 - Atuar como facilitador, educador e assessor de equipes

Desta categoria fazem parte os conteúdos verbais relativos ao preparo do psicólogo para atuar como facilitador, ou seja, responsável por descobrir e desenvolver o potencial dos membros dos grupos que compõem a organização, através de ações educativas que valorizam o envolvimento e a participação dos mesmos nos processos de trabalho. Foi sublinhada também a necessidade de que o psicólogo esteja preparado para atuar na formação de líderes, assessorando-os no desempenho e reflexão sobre seu papel profissional, a fim de que possam criar condições de maior autonomia para suas equipes em termos de processos, projetos e decisões de trabalho.

As palavras-chave que caracterizam este bloco são “*HABILIDADE EDUCATIVA, FACILITADOR DA COMUNICAÇÃO E DE PROCESSOS e FORMAÇÃO/ASSESSORIA AOS LÍDERES*”.

Exemplos:

“Deve ser um FACILITADOR na condução de grupos, e também nas relações interpessoais”.

“O psicólogo tem um papel de EDUCADOR, influenciando as pessoas e construindo conceitos com o grupo”.

“O psicólogo, em síntese, tem um papel de EDUCADOR e FACILITADOR nos processos de formação profissional, bem como na condução de grupos e na assessoria aos líderes”.

2.3 - Utilizar instrumentos

Nesta categoria incluem-se os conteúdos verbais relativos ao preparo do psicólogo para manejar “ferramentas”¹ e instrumentos específicos e fundamentais aos programas de Qualidade Total além de apresentar amplo domínio da metodologia de Treinamento e de Avaliação de Desempenho, com vistas a trabalhar adequadamente os aspectos comportamentais envolvidos nos novos modelos de gestão de recursos humanos.

As palavras-chave selecionadas são “*FERRAMENTAS DA QUALIDADE, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO e INSTRUMENTOS*”.

Exemplos:

“O psicólogo deve saber utilizar as Ferramentas da Qualidade (Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Relações, Diagrama de Afinidades) e demais ferramentas gerenciais”.

“O profissional em questão deve ter o domínio da tecnologia de Treinamento e Desenvolvimento e também de Avaliação de Desempenho, ... as quais estão ligadas aos processos de Qualidade tais como: Solução de Problemas, Controle Estatístico de Processo, Sistemas de Gestão, Sistemas de Decisão voltada para a Solução de Problemas em Células de Trabalho, etc...”.

¹ O termo “Ferramentas da Qualidade” significa instrumental estatístico utilizado para levantamento, análise e controle da qualidade no processo produtivo.

2.4 - Adequar-se às condições de mercado: trabalhar em equipe multidisciplinar

Os conteúdos verbais desta categoria referem-se ao preparo do profissional para antecipar-se aos fatos que fazem parte do dia-a-dia da organização hoje, apresentando projetos, fazendo-os funcionar e trazendo resultados; a capacidade para trabalhar como membro de equipes multidisciplinares, atuando em parceria com profissionais de diversas formações e “compondo forças” com eles, também são aspectos que ilustram este conjunto temático. Neste ítem inclui-se ainda a necessidade de que o psicólogo esteja constantemente se aperfeiçoando e capacitando profissionalmente.

São p a l a v r a s - c h a v e d e s t a categoria “DESENVOLVIMENTO/ATUALIZAÇÃO, TRABALHO EM EQUIPE, PROJETOS e SER PRÓ-ATIVO”.

Exemplos:

“O psicólogo deve preocupar-se em desenvolver novas habilidades, via cursos de aperfeiçoamento/capacitação”.

“Nunca o psicólogo precisou ter tanta segurança no que faz e do que fala quanto hoje, uma vez que as pessoas com as quais trabalha (participantes de equipes, gerentes, parceiros) são muito mais informadas que antigamente, e às vezes têm uma informação muito mais atualizada que o próprio profissional de Psicologia. Assim, mais do que nunca, o psicólogo que vai para a organização precisa estar ‘up to date’ com o que está acontecendo”.

“O psicólogo precisa ser muito firme no que sabe: observar, analisar comportamentos, concluir, fazer diagnósticos, atualizando e introduzindo porém, novos referenciais de realidade”.

2.5 - Reciclar continuamente o modelo de atuação

Nesta categoria encontram-se as verbalizações que apontam a necessidade premente de que o psicólogo reveja seu modelo de atuação profissional tradicionalmente isolado da organização, na medida em que se conscientize de que sua autoridade não está mais simplesmente vinculada ao título que possui, ou seja, sua posição na organização hoje subordina-se à apresentação de um serviço efetivamente útil, a pessoas que também detém informações sobre comportamento humano.

Foram selecionadas como palavras-chave “*REVISÃO DE POSTURAS E PROCESSOS PROFISSIONAIS, RECEPTIVIDADE À APRENDIZAGEM e RELAÇÕES DE PARCERIA*”.

Exemplos:

“É necessária uma revisão urgente de seu papel profissional tradicional, ou seja, sem envolvimento com a organização. Hoje, o psicólogo precisa estabelecer relações de parceria”.

“É preciso que o psicólogo aprenda a estudar sempre, para evitar que cumpra apenas funções tradicionalmente a ele delegadas, tornando-se dessa maneira, mais burocrata de que psicólogo (geralmente, por necessitar do emprego, o psicólogo submete-se a este esquema: ‘mais burocracia do que comportamento humano’).

“O psicólogo não substitui ninguém na organização e nem é uma entidade imposta na equipe. Não existe mais aquela situação de que ‘é assim porque tem que passar pelo psicólogo’. Hoje, as pessoas só passam pelo psicólogo se esse serviço foi útil em termos da organização”.

2.6 - Conduzir e interpretar grupos

Na presente categoria acham-se agrupados os conteúdos verbais referentes ao preparo do psicólogo para coordenar atividades grupais, interpretando sua dinâmica e trabalhando os diferentes papéis e relações interpessoais, estando apto a auxiliar na explicitação e resolução de conflitos entre os membros bem como em eventuais dificuldades da equipe em situações de trabalho.

Observa-se que este ítem parece ser essencial ao desenvolvimento de programas de Qualidade Total, uma vez que um dos instrumentos básicos do processo é a atividade realizada em grupo.

As palavras-chave relativas ao tema são “*LEITURA DOS GRUPOS, PAPÉIS GRUPAIS, LINGUAGEM, POSTURA e VALORES*”.

Exemplo:

“O psicólogo tem que ter repertório para lidar com grupos e com diferentes posições dentro do grupo. Isto implica desde coordenar bem ao grupo (se tiver ‘espaço organizacional’ para isso), até assessorar bem ao mesmo (colocando-se com clareza em suas intervenções)”.

2.7 - Priorizar a saúde do trabalhador

Fazem parte desta categoria as verbalizações que se referem ao preparo do psicólogo para garantir a construção de um ambiente

organizacional saudável aos trabalhadores, demonstrando que cabe também a este profissional cuidar para que os funcionários possam ter qualidade de vida dentro do processo de trabalho.

São palavras-chave características desta categoria *“SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR, QUALIDADE DE VIDA e QUALIDADE DE TRABALHO”*.

Exemplo:

“O psicólogo pode mostrar que o bem-estar é viável dentro de uma organização, que saúde mental no trabalho requer cuidados de um profissional que conheça este assunto, que pessoas comprometidas só se conseguem quando se valoriza o potencial de cada um e se lhe reconhece através de meios significativos”.

2.8 - Mudar o enfoque psicológico tradicional referente ao ser humano

Nesta categoria estão aglutinados os conteúdos verbais relativos à necessidade de que o psicólogo altere, em caráter de urgência, a análise com enfoque apenas individual que costuma efetuar sobre o ser humano, uma vez que a abordagem clínica do comportamento não esgota de maneira alguma, todas as possibilidades de explicação do mesmo.

Foram selecionadas como palavras-chave *“POSTURA CLÍNICA e ANÁLISE INDIVIDUAL DO COMPORTAMENTO”*.

Exemplos:

“Deve estar claro para o psicólogo que, uma análise apenas individual do ser humano, não esgota as possibilidades de explicação do mesmo em termos comportamentais. É mais do que evidente que a interação entre as pessoas provoca mudanças de comportamento,

mudanças estas que são dirigidas pelo indivíduo para seus objetivos e interesses”.

“O psicólogo precisa adotar uma postura de que não é ele que faz a Psicologia funcionar na organização. Ele é um fornecedor de idéias, treina os intermediários, cria posturas, mas não tem o monopólio da Psicologia e do comportamento”.

2.9 - Desenvolver uma ética centrada no ser humano em situações de trabalho

Fazem parte desta categoria as verbalizações referentes ao preparo do profissional em questão para atuar de maneira ética em relação às pessoas com quem trabalha, ressaltando a necessidade de que o psicólogo efetivamente auxilie as pessoas a administrar seus sentimentos frente às atividades que desenvolvem, no sentido de interpretar o que acontece nos processos e relações de trabalho, captar suas necessidades frente ao próprio processo da Qualidade e, sobretudo, procurando sempre adequar as exigências de trabalho da organização aos sentimentos que acompanham as necessidades pessoais de mudança dos funcionários.

O compromisso ético de garantir que as pessoas não sejam manipuladas por processos organizacionais diversos, também faz parte desta categoria.

As palavras-chave selecionadas são “RESPEITO PELAS PESSOAS, CIDADANIA, ÉTICA, SENTIMENTOS, COMPORTAMENTO ÉTICO e ANÁLISE DE SITUAÇÕES DE TRABALHO”.

Exemplos:

“O psicólogo deve considerar o ser humano como um todo, e não apenas o seu lado profissional. Deve também ter muito respeito pelas pessoas (caráter ético de atuação)”.

“O psicólogo deve ter também um conceito de CIDADANIA, ou seja, estar comprometido não só com a organização como um todo, mas também com os indivíduos que dela fazem parte”.

“Em síntese, isso significa adequar as exigências de trabalho da organização com mudanças na forma de as pessoas trabalharem, ou seja, saber administrar os sentimentos que acompanham as necessidades de mudança pessoais”.

3. CONJUNTO TEMÁTICO - CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

Neste conjunto temático estão presentes os conteúdos verbais de todos os participantes referentes a posturas e atitudes do psicólogo em relação à organização e à concepção de Qualidade Total. Tais conteúdos dizem respeito a comportamentos indispensáveis à inserção deste profissional em processos organizacionais diversos, garantindo sua participação em equipes multiprofissionais, em atividades de preparação de pessoas para o trabalho e de sensibilização das mesmas para a necessidade de mudanças, a assessoria à organização em seus processos decisórios e principalmente, no que tange à discussão sobre a importância do ser humano na organização hoje.

Como no caso dos conjuntos anteriores, em função da natureza das verbalizações agruparam-se os dados de acordo com a semelhança que mostravam entre si, o que resultou nas seguintes categorias:

3.1 - Adaptação e flexibilidade frente aos novos valores organizacionais

Nesta categoria incluem-se as verbalizações relativas à necessidade de que o psicólogo apresente comportamentos que envolvam ponderação, senso-crítico, flexibilidade, agilidade e facilidade de adaptação frente às exigências de atuação em equipe, assertividade para tomar decisões, bem como se mostre criativo e empreendedor no que tange a projetos diversos e ao desenvolvimento de novos conhecimentos. A habilidade de negociação e a capacidade de tomar iniciativas também foram comportamentos considerados importantes para o exercício profissional do psicólogo no contexto da Qualidade Total, tendo sido ressaltada ainda a necessidade de que saiba “vender bem” o seu trabalho, mostrando aos quadros da organização o valor imprescindível de seu serviço

Foram selecionadas como palavras-chave “*ASSERTIVIDADE, AGILIDADE, CRIATIVIDADE, FLEXIBILIDADE, SENSIBILIDADE, COMPETITIVIDADE e POSTURA CRÍTICA*”.

Exemplos:

“O psicólogo deve ser capaz de ‘defender idéias’ (a partir de um posicionamento teórico) e expressar posições sobre fatos.”.

“O psicólogo deve ter bom senso, ponderação e senso-crítico”.

“O psicólogo, para ter autoridade na organização, precisa ter capacidade de articular fatos, de tomar iniciativa, habilidade de negociar idéias diferenciadas, de fazer as ‘coisas’ acontecerem, de acreditar no que faz, de vender essa idéia e de lutar por ela”.

“Cabe ao psicólogo se fazer necessário aos quadros da organização. Deve ‘vender’ seu serviço, com a linguagem da organização, e não com a linguagem acadêmica”.

3.2 - Agente de mudança

Desta categoria fazem parte os conteúdos verbais referentes à constatação de que o psicólogo deve ser encarado como agente em processos de mudança organizacional, na medida em que a ele cabe assessorar pessoas/equipes no sentido de que sejam criadas condições para maior autonomia, envolvimento e participação frente ao trabalho, com prioridade total no ser humano.

As palavras-chave selecionadas foram “*MUDANÇA ORGANIZACIONAL, AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO e AUTONOMIA DE EQUIPES*”.

Exemplo:

“A contribuição do psicólogo em processos de mudança organizacional agrega valor aos mesmos, na medida em que este profissional efetivamente conhece comportamento humano e sabe que trabalhadores não sensibilizados para mudanças e sem qualidade de vida, dificilmente vão envolver-se nos processos participativos de tomada de decisão, e muito menos, ‘vestir a camisa’ da Qualidade Total”.

4. CONJUNTO TEMÁTICO - REPRESENTAÇÕES PROFISSIONAIS

Estão aglutinadas neste conjunto temático as verbalizações de todos os participantes a respeito da imagem que o psicólogo tem acerca de seu papel profissional. Conteúdos referentes a seu despreparo para

atuar na organização, à falta de auto-estima profissional, a sua identificação como extremamente teórico e pouco objetivo pelos quadros organizacionais e preso a uma linguagem de cunho acadêmico, juntam-se poucas verbalizações que enfatizam sua importância na organização, parecendo portanto que o psicólogo atribui um significado simbólico negativo ao papel profissional que desempenha.

O agrupamento dos dados deu origem a apenas uma categoria, tal como se segue:

4.1 - Revisão crítica sobre o psicólogo na organização

Sob esta denominação estão reunidos os conteúdos verbais referentes à auto-imagem profissional do psicólogo

Como já foi assinalado anteriormente, prevalecem valores negativos associados ao seu papel profissional; como se pode observar, a importância da presença do psicólogo em programas de Qualidade ainda não tem recebido a devida atenção por parte da organização e dele próprio.

Foram selecionadas como palavras-chave “*PROFISSIONAL TEÓRICO E MAL PREPARADO, PEQUENA AUTO-ESTIMA e DISPUTA DE ESPAÇOS*”.

Exemplos:

“Já que a proposta de Qualidade Total enfatiza mudanças de comportamento e, como entender de comportamento humano é função do psicólogo, isso deveria garantir a importância atribuída a seu papel na formação de uma equipe multidisciplinar. Porém, como a organização privilegia muito a questão da velocidade sem profundidade, o papel do psicólogo é propositalmente não realçado, na medida em que profissionais de outras formações têm uma resposta mais rápida sobre a questão do

comportamento humano' de que o psicólogo, o qual, além de ser despreparado para questões administrativas, o é mais ainda para trabalhar com relações que envolvam disputa de poder”.

“Cabe ao psicólogo enxergar-se como um profissional que dá lucro à organização, desde que a conheça adequadamente e tenha oportunidades de desempenhar seu trabalho”.

5. CONJUNTO TEMÁTICO - REPRESENTAÇÕES SOBRE ORGANIZAÇÃO

Fazem parte deste conjunto temático as verbalizações de todos os participantes referentes ao significado simbólico que o psicólogo tem sobre a organização em que atua. Sob este aspecto encontram-se a própria conceituação de organização, os objetivos que persegue, sua função social, a maneira como se estrutura e funciona, e principalmente, o impacto destes fatores sobre os indivíduos que a compõem, explicitado no âmbito de sua administração.

Podem-se citar ainda como pertinentes a este conjunto, os reflexos que a proposta de Qualidade Total vem assumindo em relação às organizações de trabalho.

Também de acordo com o que já foi feito anteriormente, os dados foram agrupados segundo o critério da semelhança que apresentavam entre si, e compuseram então as seguintes categorias:

5.1 - A organização pautada na proposta de Qualidade Total

Esta categoria é composta pelas verbalizações que denotam as imagens que o psicólogo apresenta sobre o que é a organização em que atua, em termos de sua natureza, tipologia, relações com o contexto

externo e interno, cultura, administração e dos objetivos que possui, considerando as tendências modernas de mudanças aceleradas e seus vínculos com a busca de Qualidade de produtos e/ou serviços, a maior exigência dos consumidores, e principalmente, a maior participação dos trabalhadores nos processos organizacionais de gestão.

Nesta categoria incluem-se também os conteúdos verbais relativos ao conceito que o psicólogo tem sobre o que representa a Qualidade para a organização, evidenciando os aspectos comportamentais que subjazem a esta proposta. Para os participantes, Qualidade não significaria um conjunto de métodos e técnicas destinado a aumentar a produtividade e a lucratividade organizacionais, mas sim, referir-se-ia primordialmente à questão de modificação de comportamentos frente ao processo, às relações, à administração e aos produtos do trabalho humano.

Em síntese, esta categoria trata dos paradigmas de que o psicólogo se utiliza para efetuar uma análise organizacional.

Foram selecionadas como palavras-chave *“QUALIDADE TOTAL, ORGANIZAÇÃO, MUDANÇA ORGANIZACIONAL, OBJETIVOS E RESULTADOS e MODIFICAÇÃO DE COMPORTAMENTO”*.

Exemplos:

“Trabalhar dentro da filosofia de Qualidade Total é hoje uma proposta irreversível para a organização”.

“A cada dia fica mais evidente o aspecto COMPORTAMENTAL dentro da organização. Qualidade hoje (definida como oferecer às pessoas produtos ou serviços que atendam as suas expectativas), nada mais é do que MODIFICAÇÃO DE COMPORTAMENTO, ou seja, para a organização atuar dentro dos preceitos da Qualidade é necessário que os funcionários, internamente, tenham comportamentos e atitudes voltados para isso. Cabe então ao psicólogo, orientar a organização no sentido de

desenvolver os comportamentos necessários às atividades de trabalho, levando também a que as pessoas possam refletir até que ponto seu comportamento está contribuindo ou não para o que deve ser feito”.

“A organização pode ser entendida como um grupo de pessoas que interagem de maneira interdependente e sistêmica entre si, para atingir objetivos comuns”.

“Está sendo exigida da organização uma capacidade de adaptação constante, porque os consumidores são mais exigentes, os recursos mais escassos, a tecnologia vem mudando de uma maneira muito forte e então as organizações têm produtos com ciclos mais curtos. Ainda outro ponto forte é a globalização, onde as organizações são, efetivamente, transacionais”.

6. CONJUNTO TEMÁTICO - CONDIÇÕES DE FORMAÇÃO

Neste conjunto temático estão incluídas as verbalizações de alguns dos participantes a respeito da formação acadêmica do psicólogo para a área organizacional, caracterizando-a como deficiente em termos dos conteúdos associados às atividades tradicionais e mais modernas da área, bem como desatualizada quanto ao conhecimento dos processos e relações de trabalho e da inserção do papel do psicólogo no contexto de produção.

Foram elecandas como palavras-chave: *“DESPREPARO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO e ATIVIDADES DE ESTÁGIO”*.

Exemplos:

“O psicólogo precisa de fundamentos de uma boa graduação, conseguidos através de dedicação às disciplinas relativas à área organizacional. Deve ter oportunidade de realizar um estágio numa organização que empregue visão ampla de sua atuação como profissional, e não apenas como um psicometrista”.

“O psicólogo precisa ter oportunidade de realizar atividades profissionais em situação de estágio, durante o curso de formação acadêmica, que abranjam desde as áreas tradicionais a ele (recrutamento, seleção e treinamento, cargos e salários, área de benefícios) até relações trabalhistas, as quais efetivamente ‘espelhem’ o que o psicólogo encontrará a nível de mercado de trabalho, bem como facilitam seu entendimento da organização.

É indispensável ao psicólogo, adquirir conhecimentos sobre relações trabalhistas”.

CAPÍTULO 4

DISCUSSÃO

É fato inegável que as organizações estão atravessando um período de rápidas e profundas mudanças nos últimos anos, compelidas pela *“necessidade de competir e sobreviver num mercado dinâmico, globalizado e principalmente exigente”* (NERI, 1994 p.1). Como consequência, as organizações se vêem obrigadas a permanentes ações de adaptação e proação, visando transformar tais mudanças em oportunidades para melhoria de seus produtos e serviços, bem como para o atendimento adequado a sua clientela, o que só é possível através do reconhecimento da função estratégica de seus recursos humanos. Atualmente, a palavra de ordem é Qualidade, e os agentes responsáveis por sua implementação, indiscutivelmente, os trabalhadores.

Mudar é acompanhar o desenvolvimento. O compromisso com a proposta de Qualidade Total tem a marca da participação e, para tanto, não há como não privilegiar a dimensão humana no trabalho; o homem passa a ser visto como um ser pensante, sensível e ativo, com o destino de criar o seu próprio projeto de vida e sendo capaz de *“escolher caminhos consciente dos resultados que pretende atingir”* (MALVEZZI, 1994: p.28).

O caráter impositivo e rígido das relações interpessoais alterou-se para uma relação de maior autonomia: as pessoas passaram a exercer maior poder e o trabalho a ser desenvolvido de maneira coletiva; as tecnologias emergentes liberaram os trabalhadores de tarefas repetitivas, primárias e rotineiras, capacitando-os a assumirem atividades mais complexas. São, portanto, os homens “*os agentes transformadores da organização, aqueles que fazem a Qualidade em todos os momentos*” (SILVA, 1995: p.4).

De acordo com MALVEZZI (1994: p.3), até alguns anos atrás a divisão de tarefas e a racionalização do ambiente eram os referenciais da gestão organizacional. Para NERI (1994), a estrutura piramidal tradicional às organizações, baseada na especialização profissional, fruto da teoria científica de administração, tinha como características funções altamente especializadas, limites precisos de responsabilidade e supervisão rígida, afirmando que organizações assim desenhadas atribuíam seu sucesso ao controle que a cúpula exercia sobre os membros; “*a intenção clara é separar o pensar do agir, reservando à cúpula as atividades mais nobres do trabalho*” (p.6), ou como diz MALVEZZI (1994), institucionalizar “*uma relação entre o homem e o trabalho que separou a mente que cria da mão que executa*”¹

Porém, as novas condições para os negócios, inspiradas em rápido avanço tecnológico responsável por ampliar as possibilidades de manufatura e processamento, a emergência de clientes mais exigentes quanto a produtos e serviços e menos tolerantes a erros ou baixos padrões de qualidade, a escassez de recursos financeiros devido ao custo de novas tecnologias, bem como a alta competitividade entre as organizações, acabaram por gerar determinadas demandas sobre estas, impelindo-as a buscarem maior eficiência, maior cooperação interna,

¹ ARVON, H. *A Filosofia do Trabalho*. Lisboa: Socicultur, 1964. Apud MALVEZZI, S. Do taylorismo ao comportamentalismo - 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: *Manual de Treinamento e Desenvolvimento - ABTD*. São Paulo: Makron Books, 1994. p.20.

necessidade de estabelecer parcerias externas e, fundamentalmente, necessidade de contínua inovação e aprendizagem (MALVEZZI, 1995a)².

Tais demandas provocaram mudanças nos padrões de gestão das organizações, determinando a necessidade de que as mesmas se tornassem mais flexíveis (NERI, 1994: p.2; MALVEZZI, 1995a e 1995b: p.5; SILVA, 1995: p.4), o que implicou em diminuir os níveis hierárquicos (e conseqüentemente os níveis de controle externo), descentralizar decisões e atividades (empresas passam a ser denominadas de “virtuais” ou “ad hoc”, isto é, organizadas segundo processos e grupos autônomos), terceirizar (ou seja, as organizações diminuem o número de funcionários e aumentam as parcerias), “desvalorizar” a estrutura de cargos e tarefas, e finalmente, na crescente articulação do trabalho em equipe.

Estes problemas romperam, pois, com a hegemonia do paradigma tradicional de gestão organizacional, uma vez que sua rigidez tornou-se incompatível com a flexibilidade atual, *“a dinâmica de mudanças e a rapidez de decisões requeridas pela competitividade”* (MALVEZZI, 1994: p.26). Segundo o autor citado (1995a), três tipos de crises esboçaram-se neste novo cenário: uma operacional (na medida em que o controle pela “regulagem externa” do trabalho mostrava-se inviável), uma funcional (já que a hierarquização e a centralização tornaram-se incompatíveis com a nova estrutura organizacional), e por último, uma crise adaptativa (onde a crescente demanda por rápida aprendizagem tornou inviável a dependência de regras formais de acesso ao treinamento). Assim, *“para tornar-se flexível, a empresa buscou uma outra fórmula: o controle pelos resultados, o compromisso com a qualidade e a auto-regulagem”* (MALVEZZI, 1995b: p.5) do comportamento, tentando recriar então o espaço humano nas organizações.

² MALVEZZI, S. *Transformações na área de Recursos Humanos e Profissionalização do Psicólogo*, 1995a (tais referências são fruto de notas didáticas acerca da palestra sob este título, proferida na Universidade de Mogi das Cruzes, Instituto de Psicologia, junho/1995).

Conseqüentemente, todas estas transformações acabaram por desencadear mudanças no papel e na função da área de Recursos Humanos, levando a uma generalizada reformulação (SILVA, 1995: p.4). De acordo com CARNEIRO (1994: p.106-107), os principais aspectos destas mudanças são:

a) a área deixa de ser centralizada e centralizadora, e passa a ser descentralizada pelas várias áreas da organização, tendo uma função mais orientadora que de comando das relações de trabalho;

b) a função de gestão de pessoas passa a ser exercida por todos os membros na organização;

c) os esforços da área passam a se concentrar mais nos aspectos estratégicos de sua atuação do que nos aspectos operacionais, implicando em mudanças no perfil dos profissionais da área, que devem ser mais generalistas e empreendedores; e

d) o poder político da área não está mais ligado ao seu poderio “militar” (grandes estruturas e poder de mando), mas à sua competência em contribuir para que a organização alcance seus resultados.

Concorde a isto, MALVEZZI (1994) assinala que tais contingências fizeram eclodir um novo paradigma de Recursos Humanos, ou seja, “a substituição dos controles sobre o processo (controles externos, marca registrada da administração científica) pelo controle sobre os resultados, a partir de controles internos dos sujeitos (evidência do paradigma emergente)”, levando a que a administração dos anos 90 “dependesse da aprendizagem e da atualização dos recursos humanos na mesma proporção em que a gestão dos anos 20 dependeu da racionalização das tarefas” (p.26-27). Portanto, o desafio da gestão moderna não se refere ao ajustamento das pessoas aos planos, mas ao desenvolvimento, nas mesmas, de competências diversificadas.

Neste sentido, as atuais práticas administrativas de gestão de recursos humanos sob a ótica da Qualidade Total, poderiam ser entendidas como “um processo de formação de padrões de valores e

significados (ideologia/cultura da Qualidade), associado à implementação de uma metodologia de solução de problemas” (MALVEZZI, 1995a), cujos pressupostos seriam:

a) a gestão organizacional é um processo de análise e solução de problemas;

b) os problemas são concebidos como eventos sistêmicos (e não mais como fatos isolados);

c) o processo pode ser regulado através da melhoria contínua;

d) a melhoria contínua depende do compromisso e da lealdade dos indivíduos (através da internalização da nova cultura e da busca do consenso).

Retomando NERI (1994), torna-se claro, portanto, que as transformações anteriormente assinaladas *“estão deflagrando processos de mudança a nível comportamental via mudanças rápidas de contingências”* (p.1). Pode-se dizer pois, concordando com ZANELLI (1994: p.96) que as estratégias de busca de Qualidade envolvem inevitavelmente a área de Recursos Humanos, e por extensão, o próprio psicólogo; porém, *“a hora é de verificar se estamos preparados para atender às demandas por mudanças de comportamentos que a efervescência organizacional está nos solicitando”* (NERI, 1994: p.11).

Consoante com tal preocupação, e considerando o psicólogo organizacional como um dos profissionais a quem caberia desenvolver nos trabalhadores comportamentos e competências necessários à nova configuração das relações de trabalho e produção, a presente pesquisa objetivou identificar as condições de inserção do psicólogo hoje, junto a organizações pautadas na proposta de Qualidade Total.

Os dados revelaram serem imprescindíveis, ao psicólogo, conhecimentos teóricos sobre a organização de trabalho, os quais privilegiem o entendimento da mesma em termos de objetivos, negócios, atividades e mercado, produto e tecnologias, estrutura (formal/informal, piramidal, circular, “virtual”, células de manufatura, unidades de negócios,

equipes), funcionamento (processos administrativos, relações de poder, coordenação e hierarquia, processos de cooperação e de comunicação, dimensões culturais, clima organizacional e interação do trabalhador com a tecnologia), processos e relações de produção (contextualizadas historicamente), importância e funcionamento dos grupos que compõem a organização e, principalmente, a vinculação da organização ao comportamento de seus membros.

Ainda em relação a este aspecto, os participantes sinalizaram quanto à necessidade de que o psicólogo esteja alinhado às novas tendências administrativas organizacionais, incluindo-se aqui conhecimentos acerca da proposta de Qualidade Total (mudanças de estrutura, cultura e administração da organização, enfoque no trabalho em equipe e a questão da participação do trabalhador junto aos processos decisórios, além evidentemente, dos novos instrumentos de gestão).

Em resumo, os participantes apontaram a necessidade premente de conhecimentos que permitam uma adequada apreensão da realidade social e política da organização, compreendendo com isto as relações entre os fenômenos econômico-produtivos e aqueles de caráter comportamental. Nesta medida, o entendimento do significado do trabalho para o homem torna-se fundamental a este profissional.

Os participantes foram unânicos, porém, ao considerar que a formação acadêmica não fornece os subsídios teóricos necessários às questões precedentes, levando a que o psicólogo busque, fora da graduação, cursos onde seja possível atualizar-se. Tais dados mostram-se consistentes com as conclusões de ZANELLI (1992: p.90), para quem, como formas de superação das deficiências da formação, os profissionais são levados a procurar atividades extra-acadêmicas, sendo que *“a única opção de especialização está nos cursos de Administração de Recursos Humanos, o que descaracteriza (porém) a atuação psicológica”*.

Estes dados vem de encontro, também, ao estudo de MALVEZZI (1979: p.126), para quem o psicólogo não possui modelos referenciais de organização que lhe forneçam uma visão dos processos organizacionais, bem como às conclusões de ZANELLI (1992: p.19) de que sua formação é inadequada até para capacitá-lo a tornar-se um agente de contribuições técnicas. Paradoxalmente, isso acaba por ser extremamente favorável à organização, que molda o profissional segundo interesses próprios (ZANELLI, 1992: p.182), levando-o a apreender e reproduzir acriticamente a tecnologia repassada pelo administrador (MALVEZZI, 1979: p.125-126; ZANELLI, 1992: p.20-21 e 110).

Percebe-se pois, a inexistência de preparo teórico-instrumental e até de uma metodologia de trabalho para a atuação e elaboração de diagnósticos na área, sendo os testes psicológicos um dos únicos instrumentos aos quais o psicólogo tem acesso. Como consequência, é a organização que acaba suprindo, no dia-a-dia, os conhecimentos que faltam ao psicólogo, conforme já observado também por ZANELLI (1992: p.105).

Os dados assinalaram também que a falta de entendimento quanto ao conjunto de conhecimentos e princípios científicos aplicados à administração, dificulta ao psicólogo o domínio da linguagem organizacional; assim, torna-se evidente que, para fazer frente às mudanças organizacionais, o psicólogo precisa dominar a linguagem financeira, a qual envolve noções sobre custo, lucro, investimentos, resultados e, atualmente estatística. Segundo BRUNO (1995: p.3), *“o psicólogo precisa entender de sistema de empresa, de produção, um pouco de marketing e conceito de custos”*.

A este respeito, em recente pesquisa de ZANELLI (1994: p.91) *“a linguagem foi situada como uma barreira entre o psicólogo e os demais profissionais da organização”*, denotando pois uma tendência de que o psicólogo passe a utilizar os padrões de comunicação vigentes na situação de trabalho, o que implica em falar a *“mesma língua da organização”*.

Assim, embora haja sido elencada pelos participantes ampla gama de conhecimentos tidos como imprescindíveis à sua adequada inserção profissional em organizações, no atual momento, percebe-se que a formação acadêmica não tem acompanhado tal demanda (MALVEZZI, 1995b: p.5), levando o psicólogo a procurar cursos de aperfeiçoamento a fim de conseguir suprir as lacunas neste campo; a este respeito, PACHECO e CHAVES (1995) lembra que *“há um descompasso muito grande entre as mudanças que estão ocorrendo no mercado e o currículo das universidades”* (p.12).

Outro dado que parece importante é que às organizações têm sido informalmente delegada a função de investir na formação do psicólogo que nelas atua, de acordo com necessidades e critérios estabelecidos sem a participação deste profissional, unicamente voltados àquilo que dele se espera na prática.

Acredita-se que hoje já não seja mais possível argumentar que a universidade forma o psicólogo para atender às pressões pré-estabelecidas pelo mercado de trabalho, pelo menos no que tange ao psicólogo organizacional. Em relação a isto, ZANELLI (1992) lembra que, sob o pretexto de não se formar um profissional que alimente a engrenagem da produção em nossa sociedade, forma-se um profissional despreparado e que, de qualquer modo, encaminha-se para as organizações porque melhor pagam ou porque é necessário sobreviver.

Na medida em que existem enormes e quase intransponíveis lacunas entre o conhecimento acadêmico recebido pelo aluno e o campo de trabalho na área, considerando-se que a universidade não vem acompanhando com a mesma rapidez as transformações do cenário produtivo (*“... existe na área, maior produção científica dentro das empresas do que nas universidades...”*; ZANELLI, 1992: p.95), bem como a pequena produção científica voltada à Psicologia Organizacional no Brasil (ibid, 1994: p.109), julga-se que o profissional em questão caracteriza-se como

deficitário de informações, alvo de modelagens organizacionais em sua prática e, principalmente, acrítico quanto ao papel que desempenha ou assim deveria fazer.

Depreende-se, pois, que lhe falta respaldo teórico-técnico para se envolver em ações da proposta de Qualidade Total; considera-se portanto que, se o psicólogo não possui adequado referencial conceitual, dificilmente poderá desenvolver, junto àqueles com quem trabalha, conhecimentos imprescindíveis à nova configuração das relações de trabalho e produção.

Nas palavras de NERI (1994: p.3), *“vícios de formação..., inadequação de instrumentos e fragilidade conceitual em algumas áreas não têm permitido que os profissionais de Psicologia acompanhem com competência as novas situações...”*, ou como diz ZANELLI (1995), redirecionamentos na atuação profissional do psicólogo, dependem fundamentalmente do preparo para o exercício competente das atividades (p.13).

Para FERRO (1993: p.14), os programas referentes à atual gestão de Qualidade Total possuem dois fundamentos inter-relacionados: a dimensão técnica propriamente dita relativa às ações que abarcam medições estatísticas de processos/resultados, e a dimensão da mudança de comportamentos dos envolvidos no processo. A função de desenvolvimento de pessoas está, assim, claramente ligada à estratégia da organização. Neste sentido, lidar com a organização implica em lidar com processos de mudanças de valores (ZANELLI, 1994: p.95), atitudes, habilidades, conhecimentos e posturas pessoais (NERI, 1994: p.2), abrindo pois novas perspectivas de atuação e exigindo um novo perfil do psicólogo.

Cabe agora investigar o nível de preparo teórico-técnico deste profissional, para suas atribuições e responsabilidades dentro do referencial da Qualidade Total: o conjunto temático aqui denominado de Habilidades Profissionais.

O novo estilo de gestão organizacional comprometido com a Qualidade Total passa, necessariamente, por um processo de educação, na medida em que privilegia o desenvolvimento da dimensão humana (SILVA, 1995: p.4). A motivação, preparação e desenvolvimento dos trabalhadores, através do “*desenvolvimento de tecnologias de ensino e mudança de comportamentos*” (NERI, 1994: p.12), são fatores decisivos para o sucesso, a sobrevivência e o crescimento da organização.

Assim, considerando a função que poderia ser atribuída ao psicólogo organizacional perante a atual gestão voltada à ênfase na participação dos trabalhadores e na equipe de trabalho, os participantes elencaram algumas habilidades consideradas indispensáveis ao seu exercício profissional.

Os dados indicaram que o psicólogo deve estar amplamente capacitado a interpretar a organização, através da realização de diagnósticos que lhe permitam definir prioridades estratégicas em sintonia com a realidade organizacional. Além disso, o psicólogo deve demonstrar habilidade para trabalhar com os aspectos comportamentais referentes à presente gestão de Recursos Humanos, através de sua inserção em atividades de treinamento bem como da utilização de instrumental específico aos programas de Qualidade Total (ferramentas da Qualidade). Deve também este profissional estar instrumentalizado para conduzir grupos, no que tange a interpretar sua dinâmica, lidar com papéis e relações interpessoais dos membros, devendo igualmente estar capacitado para trabalhar com possíveis conflitos. Os participantes assinalaram ainda a necessidade de que o psicólogo denote habilidade para o desenvolvimento de ações que privilegiem a motivação dos trabalhadores bem como o desencadeamento de um processo constante de educação, o qual respalde o planejamento e a reflexão dos indivíduos proativamente à atividade que executam.

Quanto à questão educacional acima mencionada, os dados revelaram, não obstante, que o psicólogo deve apresentar competências para atuar como facilitador (descobrimo e desenvolvendo potenciais), educador (através da habilidade de ensinar, conseguir o envolvimento e a participação dos indivíduos em seu trabalho) e assessor de equipes (atuando na formação de líderes e em ações que promovam a autonomia das equipes, além de criar condições efetivas para que a autoridade seja descentralizada, visando ao surgimento de grupos multifuncionais, as quais venham a garantir um maior intercâmbio entre os membros da organização).

Foram apontados também que o psicólogo deve nortear sua ação, prioritariamente, pela preocupação ética com o trabalhador (na medida em que seja capaz de captar e administrar sentimentos e necessidades de mudanças dos indivíduos, nunca expondo os trabalhadores a qualquer tipo de situação/processo de manipulação), além de investir indispensáveis esforços na saúde do ser humano (atuando no sentido de garantir a qualidade de vida no processo de trabalho através da criação de um ambiente organizacional saudável, bem como contribuindo para a melhoria da qualidade pessoal do trabalhador).

Como últimos pontos, os participantes explicitaram a necessidade de que o psicólogo altere seu referencial teórico acerca do ser humano, visto que, no modelo tradicional, o comportamento é interpretado basicamente como determinado por causas subjacentes (inatas, pré-determinadas, etc.) em detrimento das influências ambientais de diversas naturezas, bem como afirmaram que o profissional em questão deve desenvolver competências para se adequar às atuais condições de mercado (isto é, que se mostre fundamentalmente pró-ativo frente às situações de caráter multivariado com que se defronta e também preocupado com os resultados de seu trabalho), além de capacidade para trabalhar em equipes multidisciplinares.

Evidenciou-se ainda a necessidade de que o psicólogo busque manter-se constantemente atualizado e receptivo à aprendizagem, procurando desenvolver novas habilidades via cursos de aperfeiçoamento/extensão; a necessidade de reciclagem urgente de seu modelo de atuação (ou seja, sua conscientização de que não é mais o único especialista em comportamento humano), foi assumida pelos participantes como tarefa inadiável a este profissional.

Pode-se desprender dos dados, portanto, que, para os participantes, o psicólogo teria a função de um consultor interno da organização, deixando de fazer uso de técnicas e procedimentos de maneira excessiva, pouco crítica e isolada da organização; passaria a envolver-se em ações educativas, voltadas ao desenvolvimento da capacidade de pensar, aprender e realizar do ser humano, com o que concordam NERI (1994: p.4), ZANELLI (1994: p.94 e 100) e MALVEZZI (1995b: p.4).

Na opinião de CORTONI (1995: p.13), *“o psicólogo que atua nas organizações deve se transformar em um analista em relações humanas no contexto de trabalho... (assim), mudanças nas estruturas de funcionamento de uma empresa (qualidade total, gestão participativa, participação nos lucros, etc.) impactam nos vínculos das pessoas entre si e com as empresas. Quem deve ‘cuidar’ desses impactos é o psicólogo organizacional. Só ele tem ferramentas profissionais para realinhar relações e vínculos”*.

Retornando aos dados desta pesquisa, percebe-se que caberia ao psicólogo desenvolver competências para trabalhar com diferentes grupos da organização e para encaminhar soluções para problemas diversos, habilidades de relacionamento interpessoal, capacidade de empatia, respeito aos indivíduos determinado por sua ética profissional e pela concepção de cidadania, habilidade para comunicar-se, além de preparo para imprimir objetividade a suas intervenções, garantindo também rapidez dos resultados de suas ações, competências estas concordes com os dados obtidos por ZANELLI (1994: p.137 e 139).

Contudo, parece paradoxal que, não dispondo de sólido referencial conceitual que balize suas ações, conforme já se disse anteriormente, seja possível ao psicólogo apresentar requisitos que caracterizem um desempenho competente na área. A formação acadêmica deste profissional tem sido denunciada como bastante precária, particularmente no que concerne ao despreparo do psicólogo organizacional (ZANELLI, 1994: p.143), e totalmente defasada quanto às novas exigências de atuação (MALVEZZI, 1995b: p.3).

Nesta medida, enquanto novas formas de concepção e de gestão conduzem à necessidade de tornar os indivíduos mais participativos, nos cursos de Psicologia ainda prevalece uma visão da realidade utilitarista, instrumental e “micro” (ZANELLI, 1994: p.112; PACHECO e CHAVES, 1995; p.3), baseada num currículo que ainda enfatiza a psicometria (MALVEZZI, 1995b: p.3); acrescente-se a isso que o avanço tecnológico das organizações evidencia ainda mais a defasagem entre a formação acadêmica e as prescrições do mercado de trabalho (ZANELLI, 1994: p.106 e 108), ao requerer um psicólogo com visão pluralista dos fenômenos organizacionais e disposição para pensar em diferentes alternativas e abordagens.

A busca em desenvolver atitudes de caráter participativo e autônomo nos trabalhadores foi apontada pela totalidade dos participantes. Porém, considerando-se que os cursos de Psicologia não procuram melhorar as qualificações do psicólogo organizacional através da promoção de *“programas para adicionar o desenvolvimento de habilidades diretamente relacionadas ao fenômeno organizacional e do trabalho”* (ZANELLI, 1994: p.142), tal missão parece bastante difícil de ser concretizada, ou, em outros termos, *“muito mais verbalizada do que efetivamente conseguida - embora poucos confessem”* (ibid: p.120).

Conclui-se que faltam ao psicólogo conhecimentos suficientes que o subsidiem a definir estratégias para desenvolver, nos trabalhadores, comportamentos de natureza mais inovadora.

Acredita-se então, que, hoje apenas um pequeno número de psicólogos vem desenvolvendo um trabalho que efetivamente contemple tais habilidades e competências, e assim o fazem unicamente em função de sua larga experiência, maturidade e reconhecimento profissionais na área.

Complementando as competências de natureza teórico-técnica do psicólogo organizacional, pode-se apontar, todavia, que sua adequada inserção profissional prescinde do desenvolvimento de determinados comportamentos, compatíveis ao papel que dele vem sendo exigido. Referentes a esta questão, encontram-se, na presente pesquisa, os dados denominados de Características Pessoais.

Fazem parte deste conjunto temático comportamentos que envolvem ponderação, facilidade de adaptação e flexibilidade, agilidade, assertividade para tomar decisões, criatividade, habilidade de negociação e argumentação, iniciativa frente ao trabalho, ousadia e persistência, auto-crítica e percepção das próprias limitações e maior autonomia na ação, havendo sido enfaticamente ressaltado que o psicólogo deve saber “vender bem” o seu trabalho, preocupar-se em desenvolver novos conhecimentos e apresentar disposição para reflexão permanente de suas práticas, dados estes que se coadunam com o estudo de ZANELLI (1994: p.137 e 139).

Foi também salientado que o psicólogo deve ser encarado como agente de mudanças, em relação aos processos organizacionais vinculados à proposta de Qualidade Total. A este respeito, diz ZANELLI (1994) que *“os psicólogos devem ser agentes de mudanças. Ser agente de mudanças pressupõe relacionamento, participação, comunicabilidade, aceitação e poder de influência. As mudanças devem começar no próprio psicólogo”* (p.138).

Apesar do reconhecimento do psicólogo dentro do papel acima citado, os participantes ponderaram que tal profissional precisa manter senso-crítico quanto aos programas de implementação desta nova forma de gestão, a fim de priorizar os aspectos culturais da organização em que atua, evitando assim, a simples incorporação irrefletida dos constantes modismos que atingem a área de Recursos Humanos.

Havendo se esboçado, até este ponto, um quadro que contemplou aspectos pertinentes à formação teórico-instrumental do psicólogo organizacional e considerando-se o conjunto de habilidades e comportamentos tidos como indispensáveis à sua apropriada inserção profissional, cumpre discutir, na seqüência, os reflexos destes dados nas representações que o psicólogo tem sobre a organização à qual está vinculado e sobre ele próprio, enquanto profissional.

Os dados referentes às representações sobre a organização e às representações profissionais serão comentados a um só tempo, visto apresentarem pontos complementares e dissonantes entre si.

Os participantes denotaram uma concepção de organização como entidade sistêmica, constituída por pessoas que interagem de maneira interdependente, visando atingir determinados resultados.

Está claro ao psicólogo que a organização atual conta com uma estrutura mais flexível e adaptativa às condições internas e externas, valorizando a participação, a autonomia e o auto-desenvolvimento da competência profissional dos trabalhadores e, principalmente, a atividade realizada em grupo.

A introdução da proposta de Qualidade Total na organização, segundo os participantes, levou invariavelmente à necessidade de um processo de educação e treinamento para as novas exigências funcionais, objetivando desenvolver nos indivíduos maior criatividade, responsabilidade por resultados e visão a longo prazo; é possível falar-se,

então, que a aprendizagem organizacional passa a ser encarada como a moderna forma de trabalho (NERI, 1994: p.11; MALVEZZI, 1995b: p.4).

Neste processo, os funcionários estão a par das metas, acompanham os resultados, sabem quais serão os benefícios e os beneficiários (relação cliente-fornecedor), sendo o reconhecimento e a recompensa ingredientes indispensáveis à motivação pessoal; surge a figura do facilitador de equipe, responsável por induzir objetivos e resultados, bem como apoiar as decisões.

Passa, portanto, a existir uma relação positiva entre o grau de participação dos membros na organização e os sentimentos de satisfação, responsabilidade e comprometimento.

Neste contexto, os participantes aludiram que a organização é um universo rico de relações sociais, de fenômenos psicológicos e de indivíduos que necessitam do trabalho do psicólogo. A Qualidade é entendida enquanto dimensão de mudança de comportamentos frente ao processo, relações, administração e produtos do trabalho humano, considerada, hoje, uma proposta irreversível para a organização.

Paradoxalmente, porém, a esta representação que os participantes têm acerca da organização de trabalho, e embora os dados enfatizem a importância da atuação do psicólogo como agente implementador das mudanças em curso, prevalecem valores negativos associados à auto-imagem do psicólogo, parecendo portanto, que este atribui um significado simbólico de pequeno valor ao papel profissional que desempenha na organização.

Os dados apontaram que falta ao psicólogo auto-estima profissional, atribuída pelos participantes ao seu despreparo para atuar na organização e para enfrentar a disputa de espaços, à sua imagem pouco objetiva para os demais membros da organização e à sua linguagem fortemente acadêmica. Além disso, a presença do psicólogo em

programas de Qualidade ainda é bastante tímida, conforme se depreende das contribuições dos participantes em relação a este tema.

A respeito da representação profissional, o artigo de ZANELLI (1994: p.138) ratifica os resultados obtidos: *“os psicólogos nas empresas muitas vezes se mantêm isolados, muito teóricos e pouco vinculados aos objetivos concretos que norteiam os planos gerais da organização...”*.

Um dos fatores que talvez expliquem a concepção negativista que o psicólogo tem acerca de seu papel profissional, relaciona-se às enormes transformações pelas quais passa a área de Recursos Humanos no momento, vista tradicionalmente como um espaço de alocação do psicólogo na organização, impelindo-o a mudar rapidamente sua maneira de inserção.

Assim, *“instrumentos tradicionais como os testes psicológicos, interpretados como um sinal de poder dos psicólogos em décadas atrás”* (ZANELLI, 1994: p.92), deixaram de ter sentido na atual gestão de recursos humanos. A exigência é que o profissional em questão venha a inserir-se em atividades de cunho participativo e estratégico na área. Porém, como salienta MALVEZZI (1995b: p.4), *“o problema é que muitos psicólogos desconhecem outros instrumentos porque aprenderam quase que só a trabalhar com os testes”*.

Desta forma, a atuação do psicólogo, limitada ao nível técnico, impede-o de perceber as novas possibilidades de inserção ao nível do planejamento estratégico, colocando-o como *“um intermediário, um instrumento para gerar (apenas) resultados restritos”* (ZANELLI, 1994: p.93). As mudanças que vem ocorrendo na inserção do psicólogo nas organizações, *“parecem provocadas não por iniciativa do profissional, mas porque ele está se sentindo ameaçado de perda do espaço”* (ibid: p.94).

Portanto, *“o tecnicismo, visão segmentada da realidade de trabalho, falta de sintonia com os objetivos e planos da organização, aliados à atenção excessiva dos instrumentos e procedimentos focalizados em indivíduos,*

acabam implicando em descrédito e ineficácia do trabalho do psicólogo” (ibid: p.139).

Além disso, a atual diversidade de profissionais presentes na área de Recursos Humanos, também tem sido referida como um aspecto que contribui para dificultar a definição da identidade do psicólogo organizacional (ZANELLI, 1994: p.93). Para MALVEZZI (1995b: p.4), por força da mudança nas práticas de gestão organizacional, as atividades de Recursos Humanos *“estão migrando para as próprias equipes de trabalho, propiciando o esvaziamento da área... Os profissionais de recursos humanos perdem a função de linha, ou seja, perdem o papel de engenheiros da articulação e das atividades da gestão de recursos humanos”*, problema este *“muito sério para nossa profissão porque os psicólogos perdem um espaço muito importante e tradicional de treinamento”*.

Constata-se, hoje, uma nítida tendência à multidisciplinariedade na análise da determinação dos eventos organizacionais: *“os problemas com os quais lidamos são constituídos por múltiplos processos, como os psicológicos, biológicos, sociais, culturais, políticos, econômicos, educacionais e muitos outros... A percepção da contribuição dos outros e a responsabilidade partilhada pela solução têm nos demonstrado e ensinado que os distintos profissionais são dotados de diferentes competências...”* (MALVEZZI, 1995b: p.4); tal tendência procura assim, otimizar a solução de problemas através da cooperação interdisciplinar.

A partir do anteriormente exposto, pode-se concluir, tomando-se como referência MALVEZZI (1995b), que a organização moderna tem criado novas regras de interação profissional, cujo foco é a competência. A circunscrição das atividades do psicólogo foi muito determinada pela psicometria, e como hoje tal abordagem vem sendo amplamente questionada, os critérios de inserção deste profissional sofrem as conseqüências deste questionamento. *“Daí a ambigüidade de competência dos psicólogos de empresa quando são confrontados com outros profissionais”* (p.4).

A constatação de que diferentes profissionais estão participando de tarefas tradicionalmente ocupadas por psicólogos (MALVEZZI, 1995b: p.4), talvez possa explicar a inserção do psicólogo em programas de Qualidade. Para os participantes, já que a proposta de Qualidade Total enfatiza mudanças de comportamento, isso deveria garantir a importância do papel do psicólogo na composição de equipes multidisciplinares; contudo, os participantes aludiram que profissionais de outras formações, apesar de também possuírem deficiências de formação, acabam apresentando uma adequação um tanto mais rápida que o psicólogo no equacionamento de problemas e propostas de intervenção na organização, o qual, além de estar despreparado para lidar com questões administrativas, o está ainda mais para trabalhar com relações que envolvam disputa de espaço e poder.

Quanto ao fato de haver sido apontado que os programas de Qualidade não contemplam com a devida profundidade a questão do comportamento humano, os dados ratificam as conclusões de ZANELLI (1994: p.135), para quem *“muitas vezes transparece o descuido, a inconsistência e a falta de profundidade ao lidar com temas que a Psicologia e a Sociologia teriam muito para contribuir”*, nos discursos comumente em voga na organização.

Falta, portanto, ao psicólogo, conscientizar-se de que não é mais o único profissional que detém conhecimentos sobre o comportamento humano. Hoje, as contribuições da Psicologia atingem amplo contingente de áreas de aplicação.

O último conjunto de dados a ser discutido refere-se às condições de formação, cabendo ressaltar que, embora o objetivo da presente pesquisa não incluísse esta questão, consideraram-se oportunas as contribuições dos participantes acerca do tema.

Constatou-se que os conteúdos teóricos associados à área de Psicologia Organizacional não privilegiam as relações entre os aspectos

comportamentais e produtivos, deixando de priorizar, assim, o entendimento do significado do trabalho humano como vinculado aos diferentes contextos históricos e econômicos.

Os conteúdos das disciplinas da área são desatualizados, passando ao largo do enfoque do trabalhador na relação capital-trabalho.

Segundo os participantes, tendências modernas de gestão, o desenvolvimento de novas habilidades e a discussão do papel do psicólogo e de sua inserção na área, não chegam a ser contemplados.

Em síntese, é possível concluir-se, a partir da análise dos dados, que:

a) o psicólogo organizacional carece de respaldo teórico-instrumental, que lhe permita uma adequada apreensão da realidade social da organização para se inserir em atividades compatíveis à proposta de Qualidade Total;

b) o desenvolvimento de suas competências profissionais acontece no desenrolar de sua própria prática na organização, de acordo com critérios que privilegiem somente as necessidades da mesma. Sua inserção profissional é, portanto, acrítica;

c) devido à pequena gama de habilidades profissionais características de sua inserção na área organizacional, e encontrando-se ameaçado também pela falta de referenciais conceituais que lhe permitam disputar espaço com profissionais de diferentes formações, a presença do psicólogo organizacional em equipes multidisciplinares constituídas para implementação de ações voltadas à proposta de Qualidade Total, é bastante tímida;

d) o fato de se considerar um profissional necessário à organização, enquanto detentor de conhecimentos sobre comportamento humano e agente implementador de mudanças, impede-o de perceber que o acervo de conhecimentos gerados pela Psicologia encontra-se hoje plenamente disseminado por várias áreas;

e) a concepção que o psicólogo tem acerca de seu papel profissional é, porém, negativa, atribuindo pouco valor à sua atuação na organização, na medida em que não apresenta requisitos que caracterizem hoje um desempenho competente ou mesmo o subsidiem a definir estratégias para desenvolver, nos trabalhadores, comportamentos de natureza mais inovadora;

f) na medida em que seu modelo tradicional de atuação não tem mais lugar na organização atual, o psicólogo sente-se compelido a reciclar-se e a desenvolver comportamentos compatíveis ao novo papel que dele vem sendo exigido;

g) o psicólogo necessita alterar em definitivo sua visão do comportamento humano como determinado unicamente por fatores intrínsecos, incorporando-lhe uma dimensão contextual multideterminada, da qual faça parte o significado do trabalho;

h) o psicólogo que vem atuando em programas de Qualidade Total, utiliza-se abundantemente de jargões presentes na literatura sobre o assunto. Não dizendo o que efetivamente faz, impede a possibilidade de construção de metodologias na área que venham servir à categoria, e sobretudo, torna duvidosa sua efetiva colaboração nas ações que vem sendo implementadas.

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Comentou-se exaustivamente o papel do psicólogo organizacional frente às novas tendências de gestão de recursos humanos. Caberiam, ao final deste trabalho, algumas considerações sobre a proposta de Qualidade Total.

Conforme já discutido, a atual década vem presenciando profundas transformações no mundo do trabalho, em suas formas de inserção na estrutura produtiva. Os empresários têm sido solicitados a adotar novas tendências de gestão a fim de não perderem eficiência e eficácia, tal como determinam os atuais parâmetros da economia globalizada; por sua vez, dos trabalhadores esperam-se compromisso com o trabalho e a internalização dos novos valores da ideologia produtiva.

O modelo de gestão é flexível, tanto do ponto de vista das estruturas e equipamentos, quanto do processo e relações de trabalho. O trabalho qualificado perde seu sentido técnico de habilidade requerida para o exercício funcional, ganhando uma conotação comportamental, relacionada à formação de atitudes anteriormente esquecidas pela escola, tais como participação, cooperação e multifuncionalidade, bem como à

padronização do comportamento do trabalhador e sua conformação à ideologia emergente (MACHADO, 1994: p.32; SOUZA JR., 1994: p.57 e 59).

Os desafios à sobrevivência organizacional que a atualidade traz dependeriam, pois, do estabelecimento de um modelo de gestão impregnado por prerrogativas como participação, autonomia e criatividade, na busca de um tipo de compromisso a ser estabelecido, sob novas bases, entre o capital e o trabalho. Tais mudanças exigem, assim, a formação de um novo trabalhador, ou melhor, de uma nova subjetividade na força de trabalho (SOUZA JR., 1994: p.59; ANTUNES, 1995: p.15).

Assim, dentro do modelo de trabalho autônomo em vigor, o desenvolvimento profissional ganha maior importância, sinalizando, pois, que o ser humano está mais próximo de ser reconhecido como sujeito dentro da organização. Passa a ser valorizada sua identidade profissional, capital de que o homem dispõe para se inserir no mundo do trabalho (MALVEZZI, 1994: p.31).

A proposta de Qualidade Total, enquanto uma das representantes da realidade administrativa da presente década, enseja, nesta perspectiva, a mobilização e o envolvimento de todos os membros da organização em torno de um objetivo único: a satisfação do cliente.

Faz-se necessário contudo, verificar melhor o que tal proposta representa.

Sob uma ótica marxista de análise, advoga-se que na idéia de totalidade embutida neste modelo de gestão, não sobraria espaço para a contradição. O conflito capital-trabalho acaba por ser camuflado, uma vez que a relação migra de seu real espaço - a produção - para o mercado, onde todos somos consumidores (OLIVEIRA, 1994: p.99; MACHADO, 1994: p.21). Na prática, substituiu-se, então, a luta de classes pela luta dos mercados: *“não mais nós (os trabalhadores) contra eles (gerência), mas nós (empresa) contra eles (concorrentes)”* (RABELO, 1995: p.95).

Neste sentido, em que pese uma integração maior do trabalhador no processo de trabalho e até mesmo um conhecimento mais amplo do mesmo, percebe-se que a participação do trabalhador restringe-se ao gerenciamento de rotina, enquanto que o gerenciamento interfuncional, responsável pela definição das estratégias da organização, continua restrito aos setores de direção (ARANHA, 1994: p.111). A eliminação da intermediação burocrática, proposta pela Qualidade Total, não implica, todavia, que maior participação no trabalho seja sinônimo de maior poder na definição de seus objetivos.

De acordo com este enfoque, então, a participação do trabalhador requerida pelo novo modelo de gestão ocorreria apenas em limites estreitos, definidos pela cúpula da organização, *“mantendo, no fundamental, a divisão do trabalho”* (ARANHA, 1994: p.110). Portanto, sem o autoritarismo do modelo taylorista de administração, manter-se-iam contudo as estruturas hierárquicas de poder, e sobretudo, a alienação do trabalhador.

Assim, dentro da análise marxista, a possibilidade que vem sendo oferecida ao trabalhador quanto à sua maior apreensão acerca do processo de trabalho, serviria apenas a que ele venha a melhor inserir-se dentro dele. Isto significa dizer, então, que mercadorias bem produzidas ou serviços adequadamente realizados, embora aumentem inegavelmente a identificação do trabalhador com a qualidade daquilo que realizou e até mesmo a satisfação pelo trabalho executado, não garantem, por si só, o acesso deste mesmo trabalhador ao produto de sua atividade ou a melhoria de sua qualidade de vida.

Finalmente, na perspectiva de desenvolver relações cooperativas entre empresários e trabalhadores visando à sobrevivência da organização e à satisfação do cliente (usuários internos e externos de produtos e serviços), a proposta de Qualidade Total, nesta abordagem crítica de que se vem tratando, acabaria servindo apenas como mascaramento

ideológico do capital, encobrindo - ou buscando encobrir - as contradições imanentes ao modo capitalista de produzir (FIDALGO, 1994: p.66), na medida em que tem como referência critérios e expectativas comandados por uma relação mercantil (MACHADO, 1994: p.45).

A reciclagem administrativa do modelo econômico vigente, sem dúvida, era necessária. Não era mais possível deixar de considerar que o trabalhador merece maior atenção, como agente responsável pela qualidade produtiva.

Neste sentido, disponibilizar tecnologias para a melhoria da forma como o trabalho se realiza, representa, indubitavelmente, um significativo avanço para o trabalhador.

Não se pode desprezar, contudo, que a racionalização das estruturas organizacionais, a informatização de funções e o redimensionamento de postos de trabalho, frutos da nova proposta de gestão, acabaram, por outro lado, gerando condições que fomentaram o processo de desemprego estrutural.

Parece então, que o fundamental não é discutir se o advento de novas tecnologias contribui ou não para melhorias da qualidade pessoal do trabalhador. Passar de uma relação de trabalho autoritária, executando tarefas vazias de significado e atreladas a volumes de produção, para uma relação mais flexível e participativa, mostra-se como um salto qualitativo enorme. Porém, ainda privilegia apenas a forma como o trabalho é feito.

Reconhece-se que o atual quadro de produção econômica no Brasil, caracteriza-se por um gigantesco desequilíbrio entre as relações capital-trabalho, em favor do primeiro. Tal desequilíbrio tem gerado uma série de sub-produtos socialmente nefastos: o fenômeno da concentração de riquezas nas mãos de uma parcela reduzida da sociedade, ao lado de uma condição de extrema miséria da maior parte da população, daí

decorrendo inúmeros problemas nas áreas de saúde, educação e condição de vida, dentre outros.

Urge, portanto, um grande esforço social no sentido de, no mínimo, restabelecer relações mais justas entre o valor atribuído ao capital e ao trabalho humano.

São as organizações produtivas, por definição, o locus onde as tensões capital-trabalho aparecem de maneira mais explícita. Entretanto, quase nenhuma atenção é dada, na gestão através da Qualidade Total, ao reconhecimento financeiro a que o trabalhador deveria ter direito na redistribuição dos lucros que ele próprio ajudou a gerar, uma vez que, para tal modelo, o reconhecimento simbólico é suficiente, já que o trabalhador não contava - e muitas vezes ainda não conta - com um tipo de tratamento mais humanizado.

Enfatizando-se apenas o processo em que o trabalho ocorre, impede-se assim, uma pertinente discussão sobre a função social do trabalho no contexto produtivo, bem como sobre seu significado para o ser humano.

Acredita-se que mudanças nas condições de trabalho sejam importantes, e ainda mais necessário seja discutir o caminho pelo qual avançam. Porém, alterar tais relações internas de trabalho ainda é algo insuficiente, já que não toca na questão central do modelo econômico vigente, ou seja, não se alteram as relações historicamente constituídas entre mão-de-obra e capital.

Como já citado, num país como o nosso, onde o equilíbrio das situações de trabalho permanece desfavorecendo os trabalhadores, a implantação da proposta de Qualidade Total em organizações pode acabar assumindo, assim, uma tendência mais conservadora.

Pode-se então concluir, a partir do critério precedente, que qualquer discussão sobre gestão organizacional pode ser inócua, se permanecer desatrelada desta questão básica: o equilíbrio necessário das

relações capital e trabalho. Por este ângulo percebe-se, portanto, que o problema em questão - Qualidade Total e o papel dos diversos profissionais - é, em sua essência, de natureza política.

Coloca-se, finalmente, uma questão desafiadora com relação ao objeto abordado na presente pesquisa: conseguirá o psicólogo atuar em organizações de acordo com uma perspectiva mais abrangente, que lhe permita ampliar sua compreensão da realidade e, portanto, a dimensão social de sua própria ação?

- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -

ABREU, R.L.C.de. *C.C.Q. - Círculos de Controle de Qualidade (A integração trabalho-homem-qualidade total)*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

ALMEIDA, G.L.de. Debate e participação em Recursos Humanos (Formação do Psicólogo). In: CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA. *Jornal CRP - 06*, nº 78, 1992.

ANDRADE, M.C.D. *Discussão de Caso: Estudo Descritivo do Processo da Participação de Profissionais Atuantes em Instituição para Deficientes Mentais*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos, 1986.

ANTUNES, R. *Adeus ao Trabalho? (Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centra-*

lidade do Mundo do Trabalho). São Paulo: Cortez Editora. Campinas, Universidade Estadual de Campinas, 1995.

ARANHA, A.V.S. Controle da Qualidade Total e a Intensificação do Trabalho Alieno. In: FIDALGO, F.S. e MACHADO, L.R.de S. (Orgs.). *Controle da Qualidade Total - Uma Nova Pedagogia do Capital*. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1994.

ARAÚJO, E. B. de. *Administração Participativa (A Opção pelo Ser Humano)*. 1990, mimeo.

BACCARO, A. Debate e Participação em Recursos Humanos (Papel do Psicólogo nas Empresas Públicas, Mistas e Privadas). In: CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA. *JORNAL CRP - 06, Nº 78*, 1992.

BARROS, C.D.de. *Qualidade - Produtividade - Competitividade: Como sobreviver aos desafios dos anos 90*. (s.n.), 1991, mimeo.

BASTOS, A.V.B. e GALVÃO-MARTINS, A.H.C. O que pode fazer o psicólogo organizacional. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Psicologia, Ciência e Profissão, nº 1*, 1990.

BASTOS, A.V.B. O Psicólogo nas Organizações. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Psicologia, Ciência e Profissão, nº 2*, 1992.

BLEGER, J. A Psicologia Institucional de Bleger. In: GUIRADO, M. *Psicologia Institucional*. São Paulo: EPU, 1987.

BOCK, A. M. B. Pensando a Profissão do Psicólogo, ou Eu, Caçador de Mim. In: CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA. *Documento da Comissão de Formação/Educação*. São Paulo: 1993 (mimeo).

BORI, C.M. e col. *Desempenho de Professores Universitários no Levantamento*

- e Caracterização de Problemas de Ensino: Descrição de um procedimento.* Trabalho apresentado na VIII Reunião Anual de Psicologia da Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1978.
- BORGES-ANDRADE, J.E. A Avaliação da Profissão, segundo os Psicólogos da Área Organizacional. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Psicologia, Ciência, Profissão*, nº 1, 1990.
- BRUNO, M.L. A Psicologia Organizacional em Questão. In: *Jornal do Conselho Regional de Psicologia - 06*, ano 15, nº 92, 1995.
- CABRERA, L.C. Recursos Humanos e Organização nos Anos 90. In: ROSSETTI, GAJ, COBRA e CABRERA. *Transição 2000 (Tendências, Mudanças e Estratégias)*. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.
- CAPUCCI, U. A Gestão dos Recursos Humanos. *Quaderni di Formazione*, nº 31, 1982 (mimeo).
- CARNEIRO, C. Treinamento e Desenvolvimento e a Estratégia de Recursos Humanos. In: BOOG, G.G. (Coord.). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD)*. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1994.
- CARNEIRO, C.C. Debate e Participação em Recursos Humanos (Papel do Psicólogo nas Empresas Públicas, Mistas e Privadas). In: CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA. *Jornal CRP-06*, nº 78, 1992.
- CARVALHO, A.M.A. O Que Pode Fazer o Psicólogo Organizacional. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Psicologia, Ciência e Profissão*, nº 1, 1990.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CHIAVENATO, I. *Administração de Recursos Humanos*. Volume 1. São Paulo:

Atlas, 1980.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos (Edição Compacta)*. São Paulo: Atlas, 1990.

CODO, W. Relações de Trabalho e Transformação Social. In: LANE, S.T.M. e CODO, W. (Orgs.). *Psicologia Social - O Homem em Movimento*. São Paulo: Brasiliense, 1992a.

CODO, W. O Papel do Psicólogo na Organização Industrial (Notas sobre o lobo mau em Psicologia). In: LANE, S.T.M. e CODO, W. (Orgs.). *Psicologia Social - O Homem em Movimento*. São Paulo: Brasiliense, 1992b.

CODO, W.; SAMPAIO, J.J.C. e HITOMI, A.H. *Indivíduo, Trabalho e Sofrimento - Uma Abordagem Interdisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1993.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. In: *Psicologia, Ciência e Profissão*, nº 1, 1990.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA. *Documento da Comissão de Formação/Educação*. São Paulo: 1993, mimeo.

CORTONI, L.F. A Psicologia Organizacional em Questão. In: *Jornal do Conselho Regional de Psicologia - 06*, ano 15, nº 92, 1995.

COSMO, J.R. *Administração Participativa - A Alquimia da Convergência de Interesses*. Texto para circulação interna. Associação Nacional de Administração Participativa, 1991.

COSTA, J.F. Prefácio. In: CODO, W.; SAMPAIO, J.J.C. e HITOMI, A. H. *Indivíduo, Trabalho e Sofrimento - Uma Abordagem Interdisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1993.

- DEMING, W.E. *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- DRUMOND, R.C.C. *Educação para a Qualidade: O Homem em Primeiro Lugar*. (s.n.), 1991, mimeo.
- ETZIONE, A. *Organizações Modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1967.
- FERRO, J.R. *Cultura Organizacional e Administração da Qualidade*. Texto de circulação interna. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 1993.
- FIDALGO, F.S. Qualidade, Novas Tecnologias e Educação. In: FIDALGO, F.S. e MACHADO, L.R.de S. (Orgs.). *Qualidade Total - Uma Nova Pedagogia do Capital*. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1994.
- GIORGI, L.F. *Administração de Recursos Humanos*. Texto para circulação interna. Associação Nacional de Administração Participativa, 1991.
- GOYOS, A.C.N. *A Profissionalização de Doentes Mentais: Estudo de Verbalizações de Professores acerca dessa questão*. Tese de Doutorado. São Paulo: USP, 1986.
- HARNECKER, M. *Os Conceitos Elementais do Materialismo Histórico*. 1973.
- HOHN, R. Programas Participativos. In: *Recursos Humanos - Foco na Modernidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.
- KATZ D. e KAHN, R.L. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.

LANE, S.T.M. A Psicologia Social e uma Nova Concepção do Homem para a Psicologia. In: LANE, S.T.M. e CODO, W. (Orgs.). *Psicologia Social - O Homem em Movimento*. São Paulo: Brasiliense, 1992.

LAPASSADE, G. *Grupos, Organizações e Instituições*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

LISBOA, E.L. Recursos Humanos Acompanhando as Transformações. In: *Recursos Humanos - Foco na Modernidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.

LOBOS, J. *Qualidade! Através (a vez) das Pessoas*. São Paulo: Hamburg, 1991.

MACHADO, L.R.de S. Controle da Qualidade Total: Uma Nova Gestão do Trabalho, Uma Nova Pedagogia do Capital. In: FIDALGO, F.S. e MACHADO L.R.de S. (Orgs.). *Qualidade Total - Uma Nova Pedagogia do Capital*. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1994.

MACIEL, R.H. Debate e Participação em Recursos Humanos - (Formação do Psicólogo). In: CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA. *Jornal CRP-06*, São Paulo: nº 78, 1992.

MALVEZZI, S. *O Papel dos Psicólogos Profissionais de Recursos Humanos - (Um Estudo na Grande São Paulo)*. Mestrado em Psicologia Social, PUC, São Paulo: 1979.

MALVEZZI, S. Tendências e Perspectivas nas Organizações. In: CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA. *Jornal CRP-06*, São Paulo: nº 77, 1992.

MALVEZZI, S. Do Taylorismo ao Comportamentalismo -90 Anos de Desenvol-

- vimento de Recursos Humanos. In: BOOG, G.G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento - (ABTD)*. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1994.
- MALVEZZI, S. A Psicometria está Superada. In: *Jornal do Conselho Regional de Psicologia - 06*, ano 15, nº 92, 1995b.
- MENDONÇA, J.R.A. O Que Pode Fazer o Psicólogo Organizacional. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Psicologia, Ciência e Profissão*, nº 1, 1990.
- MESSIANO, J.V. *Administração Participativa - A Alquimia da Convergência de Interesses*. Texto para circulação interna. Associação Nacional de Administração Participativa, 1991.
- MOURA, P.C. Uma Lição da Copa. In: *Recursos Humanos - Foco na Modernidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.
- MÖLLER, C. A Qualidade Através das Pessoas. *Revista Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: ano 1, nº zero, 1992.
- MOTTA, F.C.P. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.
- NARANALDO, D. Estratégia para a Competitividade. In: PEREIRA, H.J. *Política de Recursos Humanos e Formação de Empreendedores*. 1993, mimeo.
- NERI, A.A. *Mudanças no Cenário Econômico e os Impactos no Comportamento dos Indivíduos nas Organizações*. 1994. (No prelo).

- OLIVEIRA, C.R.de. *História do Trabalho*. São Paulo: Ática, 1991.
- OLIVEIRA, D.A. Qualidade Total na Educação: Questões Relativas ao Processo de Trabalho e a Gestão da Escola. In: FIDALGO, F.S. e MACHADO, L.R. de S. (Orgs.). *Qualidade Total - Uma Nova Pedagogia do Capital*. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1994.
- PACHECO E CHAVES, A.M. A Psicologia Organizacional em Questão. In: *Journal do Conselho Regional de Psicologia-06*, ano 15, nº 92, 1995.
- PAULON, S.M. Resignificando as Determinações Históricas da Seleção de Pessoal. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Psicologia, Ciência e Profissão*, nº 1, 1990.
- PINHO, S.M.P.de. *O Papel do Profissional de Recursos Humanos numa Sociedade em Transição*. Associação Paulista de Administração de Pessoal. São Paulo: 1979 (xerox).
- RABELO, F.M. *Gestão de Recursos Humanos*. Programa de Formação e Desenvolvimento em Gestão e Estratégias de Empresas. Campinas, Universidade Estadual de Campinas, 1995.
- SANTOS, M.F.F.dos. *Psicólogo Organizacional: Expectativas de seu usuário em relação às suas atividades*. PUCCAMP: 1991, mimeo.
- SILVA, A.A.da. Novas Tendências na Gestão de Recursos Humanos. In: *Saúde Hoje*. São Paulo, maio/1995.
- SIMÃO, L.M. Estudo Descritivo de Relações Professor-Aluno I: A questão do procedimento de coleta de dados. *Psicologia*, 8 (2): 19-38, 1982a.
- SIMÃO, L.M. Estudo Descritivo de Relações Professor-Aluno II: Alguns resultados. *Psicologia*, 8 (3): 37-59, 1982b.

SIMÃO, L.M. Estudo Descritivo de Relações Professor-Aluno II: Alguns resultados. *Psicologia*, 8 (3): 37-59, 1982b.

SOUZA JÚNIOR, H.P.de. Forma e Conteúdo na Construção Ideológica do Discurso da Qualidade. In: FIDALGO, F.S. e MACHADO, L. R. de S. (Orgs.). *Qualidade Total - Uma Nova Pedagogia do Capital*. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1994.

TOLEDO, F.de. *Administração de Pessoal (Desenvolvimento de Recursos Humanos)*. São Paulo: Atlas, 1987.

TUNES, E. *Identificação da Natureza e Origem das Dificuldades de Alunos de Pós-Graduação para formularem problemas de pesquisa, através de seus relatos verbais*. Tese de Doutorado. São Paulo: USP, 1981.

VERGARA, S.C. Qualidade e Produtividade: Velhas questões em busca de novas respostas para uma nova era. In: *Recursos Humanos - Foco na Modernidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.

ZANELLI, J.C. *Diagnóstico em Recursos Humanos: Uma proposta para supervisão de estágio em Psicologia Organizacional*. Dissertação de Mestrado. Instituto Metodista de Ensino Superior. São Paulo: 1984.

ZANELLI, J.C. *Formação Profissional e Atividades de Trabalho: Análise das necessidades identificadas por Psicólogos Organizacionais*. Projeto de tese apresentado para Exame de Qualificação. Faculdade de Educação. Unicamp: 1988.

ZANELLI, J.C. O que pode fazer o Psicólogo Organizacional. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Psicologia, Ciência e Profissão*, nº 1, 1990.

ZANELLI, J.C. *Formação Profissional e Atividades de Trabalho: Análise*

das necessidades identificadas por Psicólogos Organizacionais. Tese de Doutorado em Educação. Faculdade de Educação. Unicamp: 1992.

ZANELLI, J.C. Movimentos Emergentes na Prática dos Psicólogos Brasileiros nas Organizações de Trabalho: Implicações para a formação. In: *Práticas Emergentes e Desafios para a Formação*. São Paulo: Casa do Psicólogo Livraria e Editora Ltda., 1994.

ZANELLI, J.C. A Psicologia Organizacional em Questão. In: *Jornal do Conselho Regional de Psicologia - 06, ano 15, nº 92, 1995.*

ZANOTTO, M.L.B. *Ações e Representações: Uma tentativa de análise das Relações de trabalho na escola*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP, 1985.

ANEXOS

ANEXO 1 - TEXTO APRESENTADO AOS PARTICIPANTES

Vivemos em uma época cujas transformações contínuas estão profundamente aceleradas, com reflexos que afetam significativamente as organizações voltadas para o trabalho, qualquer que seja o setor em que operem.

Iniciamos a década de 90 repensando conceitos, modelos e técnicas comportamentais de administração de recursos humanos até então aplicados nas organizações. Com o advento da filosofia de Qualidade Total, faz-se necessário construir novos modelos para se lidar com os indivíduos dentro das organizações, modelos estes que venham a contemplar tanto o avanço do conhecimento sobre o comportamento organizacional, quanto a mudança de paradigmas frente à dialética indivíduo-organização nos tempos atuais, a qual necessariamente implica na valorização do homem no contexto de trabalho.

O impacto de tais mudanças afeta diretamente o psicólogo organizacional, no que tange a seu papel profissional bem como ao caráter com que sua atuação tem se configurado ao longo do tempo.

A presente pesquisa objetiva identificar as necessidades dos psicólogos que atuam em organizações, dentro de um contexto de Qualidade Total, necessidades essas responsáveis por mudanças em suas práticas profissionais, discutindo em que medida elas estão permitindo a construção de modelos de atuação mais amplos ou inovadores.

Considerando-se o anteriormente exposto, pede-se então que você responda:

Qual deve ser a formação do psicólogo (conhecimento teórico-técnico, habilidades profissionais, concepções, valores, etc.) para atuar adequadamente numa organização pautada na proposta de Qualidade Total?

**ANEXO 2 - EXEMPLO DE UMA MATRIZ UTILIZADA
(PARTICIPANTE 5)**

CONHECIMENTO TEÓRICO	HABILIDADES TÉCNICAS	HABILIDADES PESSOAIS	VALORES	CONCEPÇÕES
<p>- A formação acadêmica em Psicologia não é suficiente para o profissional se desenvolver, auxiliando-o a cumprir a missão que se espera dele como contribuição para a implantação da Qualidade Total.</p> <p>- É necessário complementar o cabedal de conhecimentos acadêmicos, baseados em sistemas descritivos, e passar a entender o efeito desses sistemas dentro das pessoas.</p>	<p>- Habilidade educativa;</p> <p>- Conhecer profundamente Dinâmica de Grupo, a fim de atuar na condução de grupos.</p>	<p>- Deve ter sensibilidade para enfrentar problemas, analisando-os como alternativas de crescimento, e não, como "pedras no caminho".</p> <p>- A postura do psicólogo é ajudar pessoas a ver-se a si mesmas como alternativas de crescimento. É uma tarefa muito nobre, embora muito difícil, que demanda do psicólogo capacidade de "agasalhar a dor alheia", ser capaz de sofrer com o outro.</p>	<p>- A responsabilidade por assumir uma postura de agente de transformação é, acima de tudo, do psicólogo (a partir dos conhecimentos que recebe sobre Qualidade).</p> <p>- Uma das funções mais meritórias do psicólogo, se refere a sua disposição para auxiliar nos processos de mudança.</p> <p>- A missão do psicólogo talvez consista em ajudar as pessoas no processo difícil de RENASCER: abandonar referenciais egocêntricos e ter capacidade de aceitar o outro, com pontos de vista diferentes...</p>	<p>- As pessoas concordam com a necessidade de mudança apenas num nível verbal ainda. Não tomaram consciência de qual a dimensão da mudança e qual o esforço para conseguí-la.</p> <p>- A Qualidade fala que o ser humano é o centro da questão, e talvez nesse aspecto residam as dificuldades em relação ao tema, já que ser humano é uma ABSTRAÇÃO; a Qualidade está baseada fundamentalmente em relações entre pessoas.</p>

ANEXO 3 - DESCRIÇÃO DOS RELATOS COMPONENTES DE TODAS AS CATEGORIAS QUE COMPÕEM OS DIVERSOS CONJUNTOS TEMÁTICOS

1.1 - Conhecimento sobre a organização

1. “São necessários conhecimentos sobre o que é uma organização e das estruturas organizacionais (isto é, conhecimento das possibilidades de montagem de uma organização, desde sua estrutura - em termos de organograma - até seu funcionamento - fluxograma -, envolvendo o conhecimento dos processos de criação, desenvolvimento e comercialização de um produto). Em síntese, ter visão de todas as formas, estruturas e atividades da organização, bem como de seu produto (ou seja, entendimento dos processos de produção)”. (P1).

2. “O psicólogo deve ter entendimento do que é a organização, bem como da relação capital-trabalho. Para entender a organização, deve conhecer o contexto em que ela atua, os processos de trabalho e os objetivos estratégicos da organização (ou seja, qual é o negócio da mesma). Assim, é imprescindível que o psicólogo tenha uma adequada compreensão da organização em que atua”. (P2).

3. “O psicólogo precisa aprender sobre o que é a organização (como a organização é estruturada, como se analisam cargos e funções, como é que o comportamento humano se encaixa no âmbito destas denominações, e como as pessoas se relacionam entre si para obterem determinados resultados de trabalho)”. (P7).

4. “São fundamentais ao psicólogo, conhecimentos técnicos sobre organização, isto é, sobre o que é uma organização sob o ponto de vista da Psicologia (em termos de estrutura, planejamento estratégico, administração e condução de uma área de produção, atuação do marketing - no sentido de busca do atendimento das necessidades das pessoas -, etc.)”. (P7).

5. “É fundamental ao psicólogo um entendimento mais aprofundado sobre o que é a organização e quais os seus vínculos com os funcionários”. (P1).

6. “São necessários conhecimentos sobre a visão sistêmica da organização”. (P8).

7. “Faltam também ao psicólogo, conhecimentos sobre a visão sistêmica de organização, bem como sobre a prática sistêmica”. (P8).

8. “O psicólogo precisa entender sobre a dinâmica de uma organização, no sentido de garantir todos os espaços possíveis em que possa atuar”. (P8).

9. “É imprescindível que o psicólogo possua suficiente bagagem teórica, a qual lhe permita adequado trânsito na organização e possibilite a ele conduzir a discussão do comportamento humano com seriedade”. (P8).

1.2 - Conhecimento sobre processos internos da organização

1. “É necessário conhecimento dos processos internos, do “ambiente” da organização, tais como poder, competição, liderança, motivação, etc., para entender a própria cultura organizacional”. (P2).

2. “O psicólogo também deve conhecer o que acontece dentro da organização, isto é, qual é a metodologia de trabalho, a metodologia de produção, para saber se comunicar com as pessoas do contexto organizacional”. (P6).

3. “O psicólogo deve adquirir conhecimentos sobre cultura organizacional, bem como sobre a cultura dos grupos de trabalho”. (P1).

4. “A leitura deve ser um hábito para compreensão do ritmo veloz de mudanças organizacionais, bem como para que o psicólogo obtenha repertório de discernimento entre o aplicável (ou não) à cultura de sua empresa”. (P3).

1.3 - Conhecimento sobre padrões de comunicação organizacional

1. “É também importantíssimo que o psicólogo conheça o que é a organização bem como os processos de administração (a “tecnologia de administração”), para poder “falar a mesma língua” que a organização (por exemplo, custos, retorno de investimentos, etc.), ou seja, o psicólogo precisa conhecer a linguagem que é usada no dia-a-dia da organização, a qual se constitui de padrões de comunicação que todos os envolvidos entendem”. (P6).

2. “O psicólogo precisa dominar a linguagem organizacional; precisa saber o que é o lucro, o investimento e seu retorno, os custos, etc.”. (P7).

3. “Para fazer frente às mudanças organizacionais, o psicólogo deve dominar a linguagem financeira (custos, lucro, investimentos, etc.) e de melhoria organizacional (isto é, voltada a resultados). É importantíssimo que detenha pois conhecimentos múltiplos, para que possa ter “o discurso dos outros”. (P8).

4. “É fundamental que o psicólogo ‘fale a língua da organização’”. (P7).

5. “É necessário portanto, muita leitura ao psicólogo, tanto no campo filosófico, como no campo histórico, quanto no técnico (porque é importantíssimo saber matemática e física), já que a linguagem é importante e as pessoas com quem o psicólogo irá atuar conhecem a linguagem simbólica matemática. Ele deve ser capaz de entender os símbolos dos outros, para poder auxiliar”. (P5).

6. “O psicólogo requer treinamento em Estatística e em estratégia de negócios, habilidades “cobradas” em seu desempenho profissional”. (P3).

1. 4 - Conhecimento sobre referenciais conceituais de administração da organização

1. “A formação do psicólogo deve ser privilegiada por grande diversidade de abordagens conceituais sobre organizações. A visão

tradicional deve ser contemplada num referencial histórico, até para oferecer subsídios a possíveis críticas”. (P3).

2. “Deve também conhecer a “Ciência da Organização”, que é basicamente uma abordagem multidisciplinar”. (P6).

3. “Não existe uma linha melhor de conhecimentos para se aplicar à organização: todas as abordagens são úteis. O que o psicólogo deve conhecer sobre Administração não é tão específico; deve conhecer mais sobre o “mundo dos negócios” como um todo: entender os grandes movimentos econômicos, políticos, sociais, além de estar razoavelmente informado sobre tecnologia e sobre o que está acontecendo com as organizações, para poder inferir sobre o que vai acontecer com o ser humano”. (P4).

4. “São necessários conhecimentos sobre Administração, bem como sobre técnicas administrativas atuais”. (P1).

5. “O psicólogo precisa de conhecimentos sobre novas tendências administrativas (relação do homem com o trabalho),o que implicaria numa ampliação de sua visão de mundo”. (P2).

6. “São necessários conhecimentos de Administração, Administração Participativa, teorias e práticas administrativas”. (P2).

1.5 - Conhecimento sobre a proposta de Qualidade Total

1. “São fundamentais conhecimentos sobre ISO 9000, Gestão Participativa e Qualidade (reconhecendo a importância dos mesmos). O

psicólogo não pode fugir das tendências/possibilidades atuais - GESTÃO PARTICIPATIVA + QUALIDADE - embora não esteja, de modo algum, preparado para isso”. (P1).

2. “O psicólogo deve ter noção das etapas do Programa de Qualidade específico da organização em que atua: regras e resoluções de mercado (demanda do produto no mercado), bem como das possibilidades reais de ganhos dos funcionários (salários)”. (P1).

3. “Deve também ter conhecimentos teóricos sobre processos de mudança organizacional (como se implantam mudanças, como se intervém, bem como das fases de desenvolvimento das mesmas)”. (P2).

4. “São necessários conhecimentos e conceitos de natureza estatística, como por exemplo o conceito de variabilidade, cujas noções sobre Causas Comuns e Causas Especiais permitem uma adequada percepção/interpretação dos fenômenos organizacionais, sem os quais a atuação do psicólogo pode ficar comprometida”. (P2).

5. “O psicólogo necessita de conhecimentos sobre as Ferramentas da Qualidade para resolução de problemas”. (P2).

6. “Em síntese, o psicólogo precisa ter conhecimentos sobre mudanças nos modelos organizacionais (de estrutura hierárquica para TIMES, CÉLULAS DE TRABALHO, etc.), e a conseqüente administração dos mesmos (salários, participação nos lucros, etc.)”. (P2).

7. “Cabe ao psicólogo entender profundamente sobre o que vem a ser planejamento estratégico, bem como sobre tendências administrativas/modelos de gestão. Outra informação primordial, refere-

se às organizações que funcionam como resultados (CÉLULAS ou UNIDADES DE NEGÓCIOS).

O conhecimento sobre planejamento estratégico é básico ao psicólogo, na medida em que lhe garante possibilidade de antecipar-se aos fatos e ter velocidade de ação/decisão”. (P8).

8. “Pode-se dizer que até o chamado Planejamento Estratégico é comportamental, e nessa medida, deveria ser dominado pelo psicólogo. Ou seja, é comportamental uma vez que são as pessoas, em última instância, que definem onde querem chegar e o que devem fazer para isso, bem como de que forma as barreiras podem ser absorvidas ou eliminadas à medida em que o plano vai sendo colocado em execução, qualquer que seja a organização em que se insiram”. (P7).

9. “Os conceitos de Deming/Juran e outros precursores da Qualidade, precisam ser complementados com outros autores. A diversificação teórica trará a oportunidade de formar uma diretriz profissional melhor fundamentada”. (P3).

10. “Necessários também conhecimentos de “benchmarks” e de conceitos sobre organização, a fim de que o psicólogo possa aplicar as melhores práticas sugeridas por outrem, na sua organização, realizando necessariamente, o acultramento”. (P3).

11. “O psicólogo deve participar de atividades de aprofundamento ou reciclagem que envolvam as áreas de: Recursos Humanos/visão psicológica-humanística; Administração/visão estratégica de negócios; e Gestão de Qualidade/visão enfocada no cliente, e suas possíveis intersecções”. (P3).

12. “É também muito importante a participação do psicólogo no “ambiente” da Qualidade, através de seu comparecimento a eventos promovidos por Associações Profissionais voltadas para este tema específico (como a Associação Anhanguera de Controle de Qualidade, por exemplo). Nestas, o profissional tem acesso ao conhecimento teórico que vem sendo produzido e registrado, bem como às experiências que têm sido vivenciadas dentro de organizações diversificadas”. (P6).

13. “Não existe um processo de formação “formal” do psicólogo que atua em organização. Para ganhar proficiência nesta área, há a necessidade de o profissional tornar-se um auto-didata (através de leituras, comparecimento a conferências e seminários, cursos de formação rápidos promovidos por várias agências, incluindo o próprio Mestrado em Qualidade da UNICAMP)”. (P.6).

14. “Por um reflexo da mudança de estrutura organizacional, alguns aspectos dos chamados “conhecimentos tradicionais” precisam ser revistos, como por exemplo a maioria dos textos sobre a questão da liderança. Além disso, com a mudança nos sistemas de trabalho, boa parte do que se falava sobre perfil e capacidade do trabalhador, por exemplo, já é mais utilizada. Hoje percebe-se como que um “revival”, ou seja, uma série de conhecimentos retorna com outros nomes (Análise Transacional, Programação Neuro-Lingüística e suas derivações), e o psicólogo precisa estar firme nos conceitos básicos para analisar o que está acontecendo”. (P4).

15. “A área de Psicologia Organizacional tem que se voltar para as questões pertinentes à Qualidade Total, para a qual o aluno não recebe subsídios e encontra-se despreparado”. (P8).

16. “O psicólogo precisa entender o discurso da Qualidade Total, para entrar nos “nichos” fechados de profissionais de diversas formações”. (P8).

1.6 - Conhecimento sobre as relações interpessoais nas situações de trabalho e produção

1. “São fundamentais conhecimentos sobre a História do Trabalho e de como se dão as relações de produção”. (P1).

2. “São necessários ao psicólogo conhecimentos bastante aprofundados sobre as teorias que versam sobre as relações do trabalhador com o trabalho (nas formas em que isso se dá), para poder ser crítico em relação a essa questão, bem como acerca das relações interpessoais decorrentes desse processo. É imprescindível que o profissional se aprofunde sobre o SIGNIFICADO DO TRABALHO para as pessoas, que é uma peça fundamental no processo de motivação dos indivíduos”. (P6).

3. “O psicólogo precisa ler jornais, revistas e outras publicações especializadas, e saber interpretar o que está acontecendo no dia-a-dia, precisa conhecer o universo do trabalho. É necessário, pois, que o psicólogo desenvolva a capacidade de ler com precisão as diferentes situações abordadas na literatura”. (P4).

4. “O psicólogo deve retornar aos antigos filósofos, ao existencialismo e aos clássicos (que nos fornecem uma visão ampliada do mundo e levam à reflexão), para interpretar melhor o homem. Deve também recuperar a visão administrativa de povos antigos, bem como a

visão mítica (crenças), porque a dimensão mítica é a nossa própria história”. (P5).

1.7 - Conhecimento sobre a dinâmica grupal

1. “Necessários conhecimentos sobre Grupo, bem como sobre Dinâmica dos Grupos”. (P1).

2. “São fundamentais conhecimentos sobre condução de grupos, inclusive no sentido de como envolver as pessoas num programa de Qualidade Total”. (P2).

3. “Imprescindíveis conhecimentos sobre metodologias de trabalho com grupos e sobre Dinâmica de Grupo”. (P2).

4. “Faltam ao psicólogo conhecimentos sobre tecnologia do trabalho de equipe. O psicólogo preocupa-se muito com o aspecto individual, não trabalha o grupal nem as relações que ocorrem entre as pessoas dentro da estrutura da organização, e como elas levam aos resultados organizacionais”. (P7).

5. “São imprescindíveis conhecimentos sobre Dinâmica de Grupo, bem como sobre estrutura informal da organização”. (P8).

2.1 - Efetuar “leituras” da realidade organizacional

1. “O psicólogo deve ser capaz de fazer diagnóstico organizacional”. (P1).
2. “Precisa ser capaz de fazer “leituras organizacionais”, isto é, estar preparado para enxergar a organização em todos os seus aspectos (e não apenas dentro de um enfoque individual)”. (P1).
3. “O psicólogo deve ser capaz de auxiliar à organização em seu aparato administrativo (embora hoje não o seja, em decorrência da falta de conhecimentos técnicos)”. (P1).
4. “O psicólogo não pode atuar somente dentro da montagem das cenas organizacionais. Deve conhecer o produto”. (P1).
5. “O psicólogo precisa estar muito mais alinhado à organização e seus objetivos presentes e futuros”. (P2).
6. “Deve possuir visão do trabalho em equipe, da relação ganha/ganha entre áreas, bem como saber definir prioridades estratégicas (e não operacionais-pessoais), entre outras, habilidades essas que são pouco ou nada exploradas durante sua graduação (à exceção da visão do indivíduo e sua relação com o meio profissional)”. (P3).

2.2 - Atuar como facilitador, educador e assessor de equipes

1. “O psicólogo deve se constituir num veículo facilitador da comunicação na organização, a tal ponto que possa “sair de cena”. Não é desejável que esteja sempre presente”. (P1).

2. “O psicólogo precisa acreditar que pode fazer um trabalho útil na organização. Por trabalho útil, entenda-se ajudar as pessoas a crescerem pessoalmente, a diminuir conflitos entre grupos de trabalho, a buscar realização, a mudar, contestar, a desenvolver habilidades de negociação, capacidade de interferir no ambiente e de definir seus objetivos pessoais de vida, trabalhos estes que podem ser feitos pelo psicólogo, com muita segurança”. (P4).

3. “Hoje, com o crescimento da postura de equipe e de grupo, o papel do psicólogo não é estar dentro da equipe, e sim de ajudar a equipe, com o conhecimento, a visão e a sensibilidade que tem”. (P4).

4. “Deve ser um FACILITADOR na condução de grupos, e também nas relações interpessoais”. (P2).

5. “O psicólogo tem um papel de EDUCADOR, influenciando as pessoas e construindo conceitos com o grupo”. (P2).

6. “O psicólogo, em síntese, tem um papel de EDUCADOR e FACILITADOR nos processos de formação profissional, bem como na condução de grupos e na assessoria aos líderes”. (P2).

7. “O psicólogo não deve encarar sua posição na organização como sendo a de “elo de ligação”; ele tem que ser agente facilitador para que os processos aconteçam”. (P1).

8. “É necessário entender que o psicólogo é um “facilitador de processos”, inclusive organizacionais, o que implica que ele só é capaz de conseguir seu intento, através dos indivíduos que com ele trabalham”. (P1).

9. “O psicólogo deve dar assessoria às lideranças (gerências) nas estratégias de tomada de decisão, e nas conseqüências das mesmas”. (P1).

10. “Deve ser capaz de atuar na formação de líderes”. (P2).

11. “O psicólogo deve ajudar o líder a se desenvolver para trabalhar melhor com o grupo (ou seja, deve ficar mais numa posição de apoio ao líder, na medida em que o prepara para assumir efetivamente suas funções). Em resumo, sua postura deve ser de ASSESSORIA AO LÍDER”. (P2).

12. “Deve também levar o líder a refletir sobre seu papel, ensinando-o a pensar e deixando assim de ter uma postura mais autoritária”. (P2).

13. “Cabe ao psicólogo orientar a organização no sentido de desenvolver comportamentos voltados à questão da Qualidade, principalmente assessorando os supervisores a criar condições para que seus subordinados se tornem autônomos em termos de processos de trabalho, projetos e decisões. Neste sentido, ao orientar os supervisores para a necessidade de aumentar a autonomia de seus funcionários, o

psicólogo desencadeia um processo que visa desenvolver nas chefias novos comportamentos, bem como modificar aqueles inadequados”. (P7).

14. “Além disso, deve apresentar capacidade para monitorar o processo gerencial, que vai ser a grande ferramenta da organização para instalação de toda a cultura de Qualidade”. (P6).

15. “A perspectiva de não ter um psicólogo empregado na organização, mas sim um fornecedor de conhecimentos e serviços, é muito atual”. (P4).

16. “É primordial que o psicólogo tenha HABILIDADE EDUCATIVA”. (P5).

17. “O psicólogo precisa ter capacidade de ensinar”. (P6).

18. “Deve estimular o trabalho em equipe, sendo um FACILITADOR”. (P2).

19. “É imprescindível que o psicólogo tenha capacidade de OUVIR ATIVAMENTE (principalmente no que se refere às questões de relacionamentos interpessoais e grupais), no sentido de ser FACILITADOR dos processos de desenvolvimento do grupo”. (P6).

2.3 - Utilizar instrumentos

1. “O psicólogo deve saber utilizar as Ferramentas da Qualidade (Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Relações, Diagrama de Afinidades), e demais Ferramentas gerenciais”. (P2).

2. “Precisa ter capacidade de criar instrumentos que privilegiem o novo enfoque organizacional (INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE PESSOAL)”. (P4).

3. “O profissional em questão deve ter domínio da tecnologia de Treinamento e Desenvolvimento e também de Avaliação de Desempenho, a fim de que possa ensiná-las às pessoas e levá-las a colocar em prática tais tecnologias, as quais estão ligadas aos processos de Qualidade tais como: Solução de Problemas, Controle Estatístico de Processo, Sistemas de Gestão, Sistemas de Decisão voltada para a Solução de Problemas em Células de Trabalho, etc.”. (P6).

4. “O psicólogo deve dominar a tecnologia de Treinamento, uma vez que um dos grandes canais para a Psicologia “entrar”na organização de maneira séria, é o Treinamento. Os programas de Qualidade Total não podem prescindir do Treinamento, principalmente no que tange aos aspectos comportamentais referentes aos novos modelos de gestão”. (P8).

5. “O psicólogo precisa de flexibilidade em relação àquilo que aprendeu, para poder adaptar seu conhecimento à sua técnica (por exemplo, aprendeu a construir ou a analisar instrumentos de medida do comportamento, mas hoje deve ter claro que o que mudou foi o comportamento, na medida em que deve ser analisado o contexto, a população e sua forma de comparação, o que implica que os instrumentos podem não ser tão diferenciados daqueles que tinha como referencial”. (P4).

2.4 - Adequar-se às condições de mercado: trabalhar em equipe multidisciplinar

1. “O psicólogo deve preocupar-se em desenvolver novas habilidades, via cursos de aperfeiçoamento/capacitação”. (P1).
2. “O psicólogo deve estar “aberto” para trabalhar em equipe multiprofissional”. (P1).
3. “O psicólogo deve manter-se sempre atualizado, o que significa estar sempre aprendendo e receptivo a novas informações”. (P2).
4. “O psicólogo precisa estar “aberto” à aprendizagem em situações do dia-a-dia (vivências com outros profissionais/grupos)”. (P2).
5. “Deve compor forças com profissionais de outras áreas (trabalho em grupo)”. (P8).
6. “Nunca o psicólogo precisou ter tanta segurança no que faz e do que fala quanto hoje, uma vez que as pessoas com as quais trabalha (participantes de equipes, gerentes, parceiros) são muito mais informadas que antigamente, e às vezes têm uma informação muito mais atualizada que o próprio profissional de Psicologia. Assim, mais do que nunca, o psicólogo que vai para a organização precisa estar “up to date” com o que está acontecendo”. (P4).
7. “O psicólogo deve desenvolver primordialmente nos dias de hoje, a capacidade de trabalhar em equipe, e para tanto precisa ser mais humilde, mais flexível, precisa acreditar mais nos outros, se envolver com

outras competências, somar, estar mais receptivo a outras idéias e a pessoas de diferentes formações (e até com pequena formação)". (P4).

8. "O psicólogo tem que aprender a criar saídas e soluções para situações diversas, e a disponibilizar essas soluções no meio da fábrica, através dos engenheiros, dos chefes, dos administradores ou das equipes de trabalho". (P4).

9. "O psicólogo, dentro da organização, tem que "construir" uma rede competente, ou seja, ter uma rede de conhecimentos adequada: uma rede externa de contatos boa, bem como saber formar uma rede interna competente. É fundamental ao psicólogo, "descobrir por onde passa a rede estratégica da organização". (P8).

10. "O psicólogo deve ser capaz de realizar projetos na área de Recursos Humanos, e em parceria com a área técnica". (P1).

11. "O psicólogo precisa ser muito firme no que sabe: observar, analisar comportamentos, concluir, fazer diagnósticos, atualizando e introduzindo porém, novos referenciais de realidade". (P4).

12. "O psicólogo deve entender que seu papel hoje é o de se antecipar aos acontecimentos, propondo novos projetos, fazendo-os funcionar e apresentando resultados. Deve desenvolver pois, a capacidade de atuar de forma pró-ativa". (P7).

13. "O psicólogo tem que ter capacidade para trabalhar como membro de equipes multidisciplinares, já que a questão da Qualidade é multidisciplinar (interessa tanto às áreas de especialidade mais voltadas às áreas de exatas - engenharia, produção, etc. - assim como também para

as áreas de administração - mais voltadas para o relacionamento das pessoas)". (P6).

14. "O psicólogo precisa aprender a ter uma postura nova: faz parte de uma equipe (grupo), tem uma formação específica que vai compor uma "visão", propor soluções e instrumentalizar, mas essas soluções não vão acontecer através dele, quer dizer, suas soluções têm que ser aplicadas num aspecto social maior". (P4).

2.5 - Reciclar continuamente o modelo de atuação

1. "Deve estar sempre "aberto" para rever seus processos profissionais de atuação". (P2).

2. "É necessária uma revisão urgente de seu papel profissional tradicional, ou seja, sem envolvimento com a organização. Hoje, o psicólogo precisa estabelecer relações de parceria". (P2).

3. "Deve aproveitar todas as oportunidades de aprendizagem que o contato com outros profissionais de diferentes formações é capaz de trazer". (P1).

4. "Deve manter contato com pessoas mais experientes na área, com as quais tenha maior afinidade teórica ou ideológica (estabelecer "trocas" dentro e fora de sua área de atuação), visando preencher as lacunas de sua formação acadêmica". (P1).

5. "O psicólogo que apenas reage ao que está acontecendo, não tem mais lugar na organização. Precisa acreditar em algo, lutar, vencer,

convencer as pessoas. Deve desenvolver enfim, a capacidade de ser um “vendedor”, na acepção boa da palavra”. (P4).

6. “É preciso que o psicólogo aprenda a estudar sempre, para evitar que cumpra apenas funções tradicionalmente a ele delegadas, tornando-se dessa maneira, mais burocrata de que psicólogo (geralmente, por necessitar do emprego, o psicólogo submete-se a este esquema: “mais burocracia do que comportamento humano”)”. (P7).

7. “O psicólogo, como selecionador de pessoal ou instrutor de treinamento, não é mais aceito pela organização”. (P8).

8. “O psicólogo deve estar sempre em contato com pessoas de outras áreas (deve ficar o mínimo possível na sua própria sala), com o objetivo de conhecer os processos de trabalho e as próprias dificuldades que eles encerram. Isso significa que o psicólogo deve realizar o trabalho “em campo”, junto aos funcionários, e não isoladamente”. (P2).

9. “Cabe ao psicólogo ajudar as pessoas a formar/construir seus próprios objetivos individuais. Porém, não é o título de psicólogo apenas que o capacita a fazer isso. Deve preocupar-se sobretudo, por ler e aprender, o que se reflete numa postura de humildade”. (P5).

10. “O psicólogo precisa se conscientizar de que quem vai dar “espaço” a ele na organização é ele próprio, através de suas idéias, sua capacidade de negociar, de convencer pessoas, e não mais a autoridade de que “porque eu sou psicólogo eu tenho que ser respeitado”. (P4).

11. “Cada vez mais a posição do psicólogo está mais fluída, menos específica, mas por outro lado, ele é cada vez mais importante e mais útil”. (P4).

12. “A segurança do psicólogo na organização não está mais associada a um título ou a um cargo, mas à contribuição que efetivamente dá”. (P4).

13. “O status do psicólogo acabou; o que dá autoridade a um profissional não é o título ou o cargo”. (P4).

14. “O psicólogo não substitui ninguém na organização e nem é uma entidade imposta na equipe. Não existe mais aquela situação de que “é assim porque tem que passar pelo psicólogo”. Hoje, as pessoas só passam pelo psicólogo se esse serviço for útil em termos da organização”. (P4).

15. “O psicólogo consegue aprimorar seu papel profissional, dentro das novas exigências de mercado, devido à formação dada na própria organização em seu processo de investimento nos funcionários”. (P2).

16. “O psicólogo não deve ficar preso às tarefas tradicionais e isoladas”. (P7).

2.6 - Conduzir e interpretar grupos

1. “O psicólogo deve ser capaz de fazer a “leitura” dos diferentes grupos que pertencem à organização (com embasamento em alguma corrente teórica da Psicologia)”. (P1).

2. “O psicólogo precisa saber fazer a “leitura” de grupos, uma vez que a percepção dos fenômenos grupais é fundamental para a condução dos mesmos em situação de trabalho”. (P2).

3. “Cabe ao psicólogo auxiliar nas discussões sobre condução de grupo e no entendimento da proposta de trabalho em equipe”. (P2).

4. “Deve ser capaz de interpretar e trabalhar os diferentes papéis grupais, conflitos e dificuldades no trabalho da equipe”. (P2).

5. “O psicólogo deve conhecer profundamente Dinâmica de Grupo, a fim de atuar na condução de grupos”. (P5).

6. “É fundamental que o psicólogo domine a tecnologia de Dinâmica de Grupo”. (P6).

7. “É imprescindível que saiba atuar com grupos (o “homem sempre trabalha com outros homens”, e nunca isoladamente)”. (P7).

8. “O psicólogo deve fazer uma combinação dos conhecimentos sobre comportamento humano, para modificação da dinâmica do grupo (já que a noção de grupo é básica na proposta de Qualidade Total)”. (P8).

9. “O psicólogo tem que ter repertório para lidar com grupos e com diferentes posições dentro do grupo. Isto implica desde coordenar bem ao grupo (se tiver “espaço organizacional” para isso), até assessorar bem ao mesmo (colocando-se com clareza em suas intervenções)”. (P.8).

10. “O psicólogo precisa ter habilidade para atuar em grupos os mais diferentes, e às vezes com alto poder de decisão, os quais por vezes chegam a inibir o profissional - principalmente se for recém-formado”. (P8).

11. “É fundamental que o psicólogo faça a “leitura” dos grupos da organização”. (P8).

12. “O psicólogo deve ser capaz de adaptar a linguagem utilizada em processos de treinamento, às características dos indivíduos sujeitos aos mesmos”. (P1).

13. “No que tange ao trabalho em equipe, o psicólogo deve ser capaz de trabalhar linguagens, no sentido de mudar posturas e moldar valores”. (P1).

14. “É imprescindível que o psicólogo tenha empatia de perceber o grupo, o que facilitará a própria condução do mesmo”. (P2).

2.7 - Priorizar a saúde do trabalhador

1. “O psicólogo deve trabalhar junto com a organização, tornando-a mais saudável e mais transparente em seus objetivos, para os funcionários”. (P1).

2. “O psicólogo deve trabalhar com a organização, o que é a saúde mental do trabalhador”. (P1).

3. “O psicólogo tem como função na organização, trabalhar para que os funcionários sintam-se bem no trabalho (garantia de saúde mental), refletindo com as pessoas se aquele tipo de atividade, ou até mesmo aquela organização, consegue trazer satisfação e auxiliar em seu desenvolvimento”. (P2).

4. “Deve valorizar as pessoas no trabalho, buscando um equilíbrio entre as necessidades da organização e das próprias pessoas”. (P2).

5. “O psicólogo deve preocupar-se com a qualidade de vida do trabalhador”. (P2).

6. “É preciso ter presente que o psicólogo, na área de Qualidade, é sempre o profissional ligado à saúde em seu sentido amplo, tal como definido pela OMS (ou seja, estar lidando com o ambiente de trabalho - saúde física -, com a saúde psicológica e com a saúde social do trabalhador). Cabe então ao psicólogo, cuidar para que o indivíduo possa ter condições de ter qualidade de vida dentro do processo de trabalho”. (P.6).

7. “As pessoas desejam fazer um “trabalho de excelência”; as pessoas naturalmente desejam fazer um bom trabalho, e se isso não ocorre efetivamente, são fatores que estão interferindo ou impedindo que o trabalho seja feito com Qualidade. Porém, é inegável que as pessoas sentem-se bem quando fazem um bom trabalho e evidentemente, são reconhecidas por isso”. (P6).

8. “A função social do psicólogo na organização, está ligada à construção (arquitetura) de um ambiente organizacional saudável às pessoas nele inseridas”.(P6).

9. “O psicólogo pode mostrar que o bem-estar é viável dentro de uma organização, que saúde mental no trabalho requer cuidados de um profissional que conheça este assunto, que pessoas comprometidas só se conseguem quando se valoriza o potencial de cada um e se lhe reconhece através de meios significativos”. (P3).

2.8 - Mudar o enfoque psicológico tradicional referente ao ser humano

1. “O psicólogo não deve ser preparado para “salvar o mundo” (ou a organização), mas sim, para participar do mundo, compartilhar idéias e ações, dentro de uma perspectiva de trabalho multidisciplinar enfocando o trabalho em equipe”. (P1).

2. “A Psicologia não é mais aquela “caixa preta”: os conhecimentos por ela acumulados fazem parte do acervo de profissionais de várias áreas, não sendo vistos mais como específicos do psicólogo”. (P4).

3. “O psicólogo precisa adotar uma postura de que não é ele que faz a Psicologia funcionar na organização. Ele é um fornecedor de idéias, treina os intermediários, cria posturas, mas não tem o monopólio da Psicologia e do comportamento”. (P4).

4. “Deve estar claro para o psicólogo que, uma análise apenas individual do ser humano, não esgota as possibilidades de explicação do mesmo em termos comportamentais. É mais do que evidente que a interação entre as pessoas provoca mudanças de comportamento, mudanças estas que são dirigidas pelo indivíduo para seus objetivos e interesses”. (P7).

5. “O psicólogo deve desvincular-se de uma postura que tenda a uma análise apenas de caráter individual do ser humano (reforçada pela postura clínica)”. (P1).

6. “A tarefa do psicólogo envolve uma profunda reflexão, no sentido de pensar novamente aquilo que já foi pensado”. (P5).

7. “O psicólogo tem que sair da graduação preparado para trabalhar JUNTO com a organização”. (P1).

2.9 - Desenvolver uma ética centrada no ser humano em situações de trabalho

1. “O psicólogo deve considerar o ser humano como um todo, e não apenas o seu lado profissional. Deve também ter muito respeito pelas pessoas (caráter ético de atuação)”. (P2).

2. “A missão do psicólogo talvez consista em ajudar as pessoas no processo difícil de “renascer”: abandonar referenciais egocêntricos e ter capacidade de aceitar o outro, com pontos de vista diferentes - estabelecer portanto, relações de respeito bem como de confiança - isto é, “ter certeza que os objetivos do outro coincidem com os meus”. Isso se

cria a partir de uma preocupação contínua com os sentimentos e com as atitudes do outro”. (P5).

3. “A Qualidade parte de uma dimensão de crescimento e evolução, e crescer não quer dizer possuir receitas ou soluções, mas sim, ter perguntas. Nesta dimensão, a mudança significa transformação, que requer o abandono de preconceitos (visão baseada em percepções de mundo únicas e antigas), o que quer dizer que se desorganizam os referenciais construídos com muito esforço, para criar outros novos. É neste campo que o psicólogo tem que atuar”. (P5).

4. “O psicólogo deve ter também um conceito de CIDADANIA, ou seja, estar comprometido não só com a organização como um todo, mas também com os indivíduos que dela fazem parte”. (P6).

5. “O psicólogo deve ter um comportamento ético (dentro do próprio Código de Ética da Psicologia)”. (P6).

6. “Deve ter “espírito científico”, no sentido de buscar um embasamento mais forte e mais seguro para justificar o que está sendo feito, e não simplesmente experimentar modismos por experimentar modismos, simplesmente aplicar tecnologia pelo prazer e pelo gosto de assim fazê-lo, mas atuando com embasamento científico e mais seguro para garantir que as pessoas não estão sendo puramente manipuladas dentro do processo”. (P6).

7. “Deve ser alguém que inspire credibilidade, onde “discurso e prática são sempre a mesma coisa”, isto é, um está sempre corroborando o outro”. (P6).

8. “O psicólogo deve se preocupar menos em operacionalizar técnicas japonesas modernas de administração e produção (como JUST-IN-TIME, KAIZEN, KANBAN, CCQ, GRUPOS AUTÔNOMOS DE TRABALHO, etc.), e mais em fazer surgir das próprias pessoas a sua forma de trabalhar, ou seja, as equipes devem ter autonomia para trabalhar no projeto que quiserem”. (P7).

9. “Na análise de situações de trabalho, o psicólogo deve “focar” o processo e não somente a pessoa (ou seja, priorizar o contexto em que as situações ocorrem), para evitar conflitos e má interpretação de problemas de performance individual”. (P2).

10. “Deve saber interpretar o que acontece nos processos e relações de trabalho (por exemplo, na questão da produtividade). Isso gera mudanças no raciocínio, ao se considerar a variabilidade das situações”. (P2).

11. “O psicólogo deve saber entender, trabalhar e administrar os sentimentos dos funcionários (angústia, resistência, etc.) frente às exigências de mudanças atuais, e/ou auxiliá-los a buscarem alternativas diferentes (por exemplo, levando os funcionários a refletir se a organização é satisfatória para eles ou não)”. (P2).

12. “Saber como captar as necessidades das pessoas frente ao processo em si de Qualidade (sentimentos de pressão e sobrecarga no trabalho, levando a um stress muito grande), por exemplo através da utilização das Ferramentas da Qualidade, com o objetivo de resolver ou pelo menos minimizar estes problemas”. (P2).

13. “Em síntese, isso significa adequar as exigências de trabalho da organização com mudanças na forma de as pessoas trabalharem, ou seja, saber administrar os sentimentos que acompanham as necessidades de mudança pessoais”. (P2).

14. “O psicólogo deve saber trabalhar com as resistências dos funcionários, decorrentes principalmente da “quebra de status” funcional (mudanças na hierarquia abolindo funções de chefia)”. (P2).

15. “O psicólogo deve ter conhecimentos profundos sobre processos de relacionamento interpessoal, para poder estar capacitado a intervir nos mesmos, os quais serão facilitadores ou bloqueadores dos programas de Qualidade Total”. (P6).

3.1 - Adaptação e flexibilidade frente aos novos valores organizacionais

1. “O psicólogo deve ser capaz de “defender idéias” (a partir de um posicionamento teórico) e expressar posições sobre fatos”. (P1).

2. “O psicólogo não deve impor modelos de raciocínio ou “dar” a linha de condução de uma determinada mudança, e sim, discutí-los com os demais membros da organização (que estão ligados diretamente à produção), para que haja comprometimento com as mudanças como uma possibilidade real de gerenciamento”. (P1).

3. “O psicólogo precisa ver os grandes movimentos (como os Programas de Qualidade, por exemplo), e não impor o seu trabalho,

verificando onde ele é útil bem como que direção as situações estão tomando”. (P4).

4. “O psicólogo deve ter bom senso, ponderação e senso-crítico”. (P2).

5. “Deve também ter habilidade de negociação”. (P2).

6. “É fundamental ao psicólogo a percepção das relações de poder, bem como da motivação na organização”. (P2).

7. “O psicólogo deve ter flexibilidade, facilidade de adaptação, boa comunicação oral, curiosidade e bom senso, habilidades estas enfocadas no grupo, devendo ter como prioridade primeira o homem”. (P3).

8. “O psicólogo, para ter autoridade na organização, precisa ter capacidade de articular fatos, de tomar iniciativa, habilidade de negociar idéias diferenciadas, de fazer as “coisas” acontecerem, de acreditar no que faz, de vender essa idéia e de lutar por ela”. (P4).

9. “O psicólogo deve ter sensibilidade para enfrentar problemas, analisando-os como alternativas de crescimento (e não como “pedras no caminho”)”. (P5).

10. “É imprescindível que o psicólogo tenha assertividade para tomar decisões e empreender ações quando julgar que é necessário, o que significa que ele não pode, nos dias atuais, ficar esperando que alguém mande que ele faça algo”. (P6).

11. “Deve ser também, e fundamentalmente, criativo e empreendedor”. (P6).
12. “O psicólogo deve ter muita assertividade, bem como bagagem teórica suficiente, para compor forças junto à equipe multidisciplinar e lidar com as questões da organização”. (P8).
13. “O psicólogo tem que ser ágil para fazer frente às necessidades organizacionais, sem perder a seriedade e sem medo de abordar certos aspectos mais encobertos pela organização”. (P8).
14. “Entendendo que as pessoas estão em constante mudança, cabe ao psicólogo antecipar-se a elas, mostrando à organização em que ela deve mudar, apoiada em qual tecnologia”. (P7).
15. “É primordial que o psicólogo se apresente hoje, como um profissional que propõe projetos à organização, os faz funcionar e apresenta resultados”. (P7).
16. “É necessário ao psicólogo perceber o que há em comum entre a filosofia da organização e suas concepções pessoais”. (P1).
17. “Cabe ao psicólogo se fazer necessário aos quadros da organização. Deve “vender” seu serviço, com a linguagem da organização, e não com a linguagem acadêmica”. (P8).
18. “O psicólogo precisa estar preocupado com a competitividade. Deve saber “vender bem” o seu trabalho, com seriedade, mostrando ao outro, na linguagem do outro, o valor imprescindível de seu serviço”. (P8).

19. “O psicólogo precisa adquirir uma postura mais agressiva, determinada pela somatória de conhecimentos e posturas pessoais”. (P8).

20. “O psicólogo precisa assumir uma postura mais agressiva na organização para compensar a desvalorização referente a sua formação profissional, determinada muito em função do sexo associado à profissão (maior número de mulheres), bem como de sua área de atuação (o psicólogo organizacional é visto como pertencente à área meio da organização - apoio - e não à área fim). O psicólogo precisa ter a “mesma voz” que os demais profissionais de sua equipe”. (P8).

21. “Falta ousadia ao psicólogo para propor projetos. Tal profissional, via de regra tem maior preocupação com a análise e com as conseqüências de determinadas ações, comparativamente a pessoas de outras formações, e sendo portanto mais lento, perde muito espaço junto à organização. A recuperação desses “espaços”, quando ocorre, pode levar anos para ser conseguida”. (P8).

22. “É preciso que o psicólogo comece a trabalhar mais a questão de ter coragem de propor “coisas” novas e de desenvolver novos conhecimentos. É imprescindível que o psicólogo “saia” do campo teórico onde se respalda e se volte para as questões de ordem prática, ou seja, o que será feito, como, e qual o resultado que seu projeto trará”. (P7).

23. “O psicólogo precisa romper com o papel complementar que vem desempenhando frente à questão de seu “espaço” vir sendo irresponsavelmente ocupado por outros profissionais, isto é, deve ser crítico quanto a este tipo de “dominação” perpetrada por engenheiros, administradores e demais profissionais”. (P8).

24. “É imprescindível que o psicólogo tenha senso crítico em relação aos Programas de Qualidade, não se esquecendo do ser humano envolvido no processo (ou seja, deve ter consciência do sofrimento do indivíduo em função das exigências de mudança no trabalho, bem como dos sentimentos de incompetência profissional que podem ser determinados pelas exigências do processo de Qualidade”). (P2).

25. “O psicólogo tem que aprender a pensar nos fins, e não só nos meios; por exemplo, testes, treinamento, dinâmicas de grupo, etc., só servirão de instrumentos se trouxerem contribuição à qualidade do ambiente e das pessoas da organização”. (P4).

26. “O psicólogo deve “falar a linguagem da organização”, se antecipar ao que acontece, estar atento ao que é estratégico; não deve ficar reagindo com lentidão, depois que alguém definiu que esse tipo de profissional é necessário à organização”. (P8).

3.2 - Agente de mudanças

1. “A contribuição do psicólogo em processos de mudança organizacional agrega valor aos mesmos, na medida em que este profissional efetivamente conhece comportamento humano e sabe que trabalhadores não sensibilizados para mudanças e sem qualidade de vida, dificilmente vão envolver-se nos processos participativos de tomada de decisão, e muito menos, “vestir a camisa” da Qualidade Total”. (P3).

2. “A responsabilidade por assumir uma postura de agente de transformação é, acima de tudo, do psicólogo (a partir dos conhecimentos que recebe sobre Qualidade)”. (P5).

3. “Uma das funções mais meritorias do psicólogo, se refere a sua disposição para auxiliar nos processos de mudança”. (P5).

4. “O psicólogo precisa ver que é um agente de mudança na organização, na medida em que cabe a ele assessorar equipes no sentido de que se criem condições para que as pessoas sejam autônomas. Tal autonomia só irá crescer à medida em que os funcionários aumentem o seu grau de conhecimento (através de livros, jornais e demais informações no local de trabalho), assim como aumentem a sua possibilidade de aplicação desses conhecimentos (através de sugestões de melhorias e de implantação de novos projetos), sem necessidade de reportar-se às instâncias superiores”. (P7).

5. “O psicólogo deve ser encarado como agente em processos de mudança organizacional”. (P3).

4.1 - Revisão crítica sobre o psicólogo na organização”.

1. “O psicólogo tende a ficar “no meio” da relação capital-trabalho”. (P2).

2. “O psicólogo é visto pela organização como visionário e como profissional extremamente teórico. Para alterar esse estado de coisas, deve se voltar menos para a teoria e propor projetos de caráter mais

“prático”; deve pois ter ousadia e persistência, definindo claramente seus objetivos e qual sua metodologia de trabalho”. (P7).

3. “A linguagem acadêmica utilizada pelo psicólogo é absolutamente aversiva à organização”. (P8).

4. “Já que a proposta de Qualidade Total enfatiza mudanças de comportamento e, como entender de comportamento humano é função do psicólogo, isso deveria garantir a importância atribuída a seu papel na formação de uma equipe multidisciplinar. Porém, como a organização privilegia muito a questão da velocidade sem profundidade, o papel do psicólogo é propositalmente não realçado, na medida em que profissionais de outras formações “têm uma resposta mais rápida sobre a questão do comportamento humano” de que o psicólogo, o qual, além de ser despreparado para questões administrativas, o é mais ainda para trabalhar com relações que envolvam disputa de poder”. (P8).

5. “O psicólogo não tem auto-estima profissional, não sabe “vender” sua importância para a organização. Ele tem que ser mais esperto, mais ágil, insistente, persistente, fazer-se ouvido pelos demais e aproveitar todas as oportunidades para colocar-se, evidentemente sem perder o seu projeto profissional e sua postura ética”. (P8).

6. “O psicólogo é o profissional da organização, mais mal preparado para enfrentar a disputa de “espaços”. O que a literatura determina para a organização pautada na filosofia de Qualidade Total, isto é, “mais soma e menos divisão”, é totalmente diferente do que se vive hoje na organização como disputa de poder”. (P8).

7. “Cabe ao psicólogo enxergar-se como um profissional que dá lucro à organização, desde que a conheça adequadamente e tenha oportunidades de desempenhar seu trabalho”. (P8).

8. “Um psicólogo nunca será um administrador, mas um psicólogo participante de um processo de administração”. (P4).

9. “O psicólogo é um profissional que contribui para o desenvolvimento da organização (em termos dos OBJETIVOS da mesma)”. (P2).

10. “Desde as pessoas que conduzem os programas de Qualidade até o corpo gerencial e os próprios técnicos que atuam na organização, ainda agem “dentro” de um modelo antigo, em que as relações de poder são exatamente iguais às do passado. Os programas de Qualidade Total parecem não estar muito voltados a uma discussão séria sobre ser humano, não apresentando uma visão teórica compatível, expressa no conteúdo dos diversos cursos. Hoje, existe uma busca de “estrelato” por trás de quem dirige os programas de Qualidade, e o “especialista em comportamento humano é qualquer profissional que leu 3 ou 4 livros”. A organização privilegia a PRESSA IRRESPONSÁVEL, e a bagagem de conhecimentos do psicólogo não é priorizada. Os cursos podem ser desenvolvidos por qualquer tipo de profissional, mesmo sem preparo para isso”. (P8).

11. “Devido a deficiências em sua formação acadêmica, o psicólogo aprende sobre seu trabalho no dia-a-dia da organização”. (P1).

12. “Parte dos psicólogos brasileiros provém de famílias abastadas economicamente, com conceitos de trabalho muito específicos. O que está

acontecendo nos dias atuais em termos de aumento da Participação do trabalhador e de Capacidade de Auto-Definição, se chocam com aquilo que o psicólogo aprendeu a pensar em termos das relações de trabalho.

Portanto, é imprescindível ao psicólogo um “banho de realidade”, uma vez que é preciso que ele reveja todos os seus conceitos sobre trabalho, trabalhador, poder nas organizações e até finalidades das mesmas (por “banho de realidade”, entendam-se visitas a organizações, contato com o trabalho e com o trabalhador, além de leituras de material especializado)”. (P4).

13. “É necessário ao psicólogo assumir uma “postura capitalista”, ou seja, acreditar na livre iniciativa, na possibilidade de as pessoas poderem exercer sua criatividade e seu espírito empreendedor, dentro de uma sociedade que permita isso (sociedade capitalista)”. (P6).

5.1 - A organização pautada na proposta de Qualidade Total

1. “A organização pode ser entendida como um grupo de pessoas que interagem de maneira interdependente e sistêmica entre si, para atingir objetivos comuns”. (P7).

2. “Tomando-se a organização como um grupo de pessoas, pode-se considerar que, como qualquer outro grupo, as pessoas nele inseridas possuem um conjunto de valores, diretrizes, emoções e pensamentos a que se pode chamar de CULTURA, a qual se expressa através do comportamento das mesmas em interação entre si. Já que o ser humano está em constante mudança, pode-se considerar que a cultura dos grupos

também é passível de modificação, fator este fundamental na preparação organizacional rumo à Qualidade”. (P7).

3. “A utilização dos recursos individuais depende da estrutura organizacional e da forma de administração da mesma”. (P7).

4. “As organizações nos dias atuais mudam aceleradamente. Hoje é fundamental dominar a noção de MISSÃO ORGANIZACIONAL”. (P8).

5. “Os paradigmas organizacionais se referem à Visão Sistêmica, acompanhada da Prática Sistêmica (assim, “feudos e castelos” administrados de maneira isolada uns dos outros, deixaram de ter sentido na organização)”. (P8).

6. “A estrutura organizacional mudou, e hoje as pessoas trabalham em TIMES/CÉLULAS DE TRABALHO, o que implica em grandes mudanças nas relações de poder”. (P2).

7. “A organização é um “mundo” rico de relações sociais, de fenômenos psicológicos e de pessoas que precisam do trabalho do psicólogo”. (P4).

8. “A organização de hoje precisa ter uma estrutura flexível, as pessoas precisam estar engajadas de forma flexível e precisam estar habilitadas a mudar. É um tipo de organização que valoriza muito a EDUCAÇÃO”. (P4).

9. “Está sendo exigida da organização uma capacidade de adaptação constante, porque os consumidores são mais exigentes, os recursos mais escassos, a tecnologia vem mudando de uma maneira muito forte e então

as organizações têm produtos com ciclo mais curto. Ainda outro ponto forte é a globalização, onde as organizações são, efetivamente, transacionais”. (P4).

10. “A função social da organização é estar a serviço das pessoas e da sociedade (contribuição social)”. (P6).

11. “Em suas causas últimas, os objetivos da organização e das pessoas são idênticos, se identificam, ou seja, tanto as pessoas como as organizações querem sobreviver num primeiro momento, progredir e prosperar. Assim, a geração de riquezas decorrente de um processo organizacional eficiente, tem que ser compartilhada por todos (a riqueza deve ser gerada para o acionista, a nação, e para o indivíduo que trabalha na organização). Daqui decorre a questão da igualdade de oportunidades para desenvolvimento, promoção, carreira e manifestação de capacidade e criatividade dos trabalhadores”. (P6).

12. “95% do que se leu sobre organizações pode ser “jogado fora”, já que o que vem por aí é um tipo de organização bastante diferente daquilo com que o psicólogo se acostumou a viver, implicando num tipo de estruturação que precisa de muita agilidade”. (P4).

13. “A organização é realmente um universo muito pouco divulgado na formação acadêmica do psicólogo. É divulgada por pessoas preconceituosas e que têm vivências profissionais pobres, acabando por se tornar um mecanismo de reprodução inadequada”. (P4).

14. “Interessa à organização saber que tipo de indivíduo trabalha “dentro dela” em termos dos resultados que poderá propiciar-lhe, e não no sentido de que tipo de característica de personalidade ele tem ou deixa

de ter. Assim, para a organização, não importa qual a corrente teórica na qual o psicólogo embasa suas concepções; interessa à organização quais são suas sugestões, os seus projetos, e que resultados tal profissional vai dar em termos de contribuição à organização e às pessoas”. (P7).

15. “Às vezes o discurso organizacional pressupõe uma direção mais participativa, embora sua prática ainda se mostre tradicional”. (P2).

16. “É muito comum as organizações imaginarem que as pessoas “fazem as coisas” porque entenderam. Isso não é verdade: as pessoas “fazem as coisas” porque estão convencidas (o entendimento está a meio caminho do convencimento; para entender, usamos o pensamento e o raciocínio, mas isso não é suficiente para levar as pessoas a “fazerem coisas”, a comungarem objetivos. Para conseguir esta segunda parte, que é muito mais difícil, é preciso convencer, criar uma relação na qual existam respeito e confiança)”. (P5).

17. “Trabalhar dentro da filosofia de Qualidade Total é hoje uma proposta irreversível para a organização”. (P8).

18. “A filosofia de Qualidade Total pressupõe uma reestruturação, que deve ser respaldada pelo psicólogo:

- mudou o perfil do conhecimento;
- mudou a maneira da organização trabalhar (a dinâmica de trabalho dos grupos);
- mudou a relação de poder”. (P8).

19. “A cada dia fica mais evidente o aspecto COMPORTAMENTAL dentro da organização. Qualidade hoje (definida como oferecer às pessoas produtos ou serviços que atendam as suas expectativas), nada mais é do

que MODIFICAÇÃO DE COMPORTAMENTO, ou seja, para a organização atuar dentro dos preceitos da Qualidade é necessário que os funcionários, internamente, tenham comportamentos e atitudes voltados para isso. Cabe então ao psicólogo, orientar a organização no sentido de desenvolver os comportamentos necessários às atividades de trabalho, levando também a que as pessoas possam refletir até que ponto seu comportamento está contribuindo ou não para o que deve ser feito”. (P7).

20. “A Qualidade se origina da Estatística. A literatura aponta para a necessidade de formação de equipes multidisciplinares, enfatizando a urgência de MODIFICAÇÃO DE COMPORTAMENTO para que os diversos programas tenham sucesso. É, pois, imprescindível treinar internamente a organização para a Qualidade Total”. (P8).

21. “Apesar de se afirmar o contrário, não existe uma preocupação concreta por parte da organização quanto ao aspecto comportamental a ser privilegiado pelos programas de Qualidade Total”. (P8).

22. “As pessoas concordam com a necessidade de mudança, apenas num nível verbal, ainda. Não tomaram consciência de qual a dimensão da mudança e qual o esforço para conseguí-la”. (P5).

23. “O que acontece é que o processo de mudança organizacional via processo de melhoria de Qualidade, não tem levado as pessoas a provocar mudanças mais efetivas numa direção mais consciente e conhecida, sob uma metodologia que todos aceitem e adotem; tal processo vem ocorrendo sem um embasamento teórico mais profundo, e muito mais até por modismo”. (P7).

24. “A Qualidade fala que o ser humano é o centro da questão, e talvez nesse aspecto residam as dificuldades em relação ao tema, já que o ser humano é uma abstração; a Qualidade está baseada fundamentalmente em relações entre pessoas, principalmente baseadas em atividades em grupos. Não há Qualidade individual; ela é uma questão de objetivos comuns”. (P5).

25. “Os administradores da organização gostariam que a Qualidade fosse apenas um conjunto de métodos e técnicas que, se aplicados, aumentassem a lucratividade e portanto, que não envolvessem uma dimensão tão profunda no que diz respeito às pessoas (sentimentos). Poucos reconhecem a necessidade de atingir essa dimensão”. (P5).

26. “O caminho da Qualidade ajuda as pessoas a encontrar um caminho para suas próprias vidas”. (P5).

6. Condições de formação

1. “A formação acadêmica em Psicologia não é suficiente para o profissional se desenvolver, auxiliando-o a cumprir a missão que se espera dele como contribuição para a implantação da Qualidade Total. É necessário complementar o cabedal de conhecimentos acadêmicos, baseados em sistemas descritivos, e passar a entender o efeito desses sistemas dentro das pessoas. Deve ser ressaltado também que o psicólogo é igualmente mal preparado no campo de conhecimentos lógicos, e acredita que ‘esse não é o seu negócio’”. (P5).

2. “O psicólogo precisa ter oportunidade de realizar atividades profissionais em situação de estágio, durante o curso de formação

acadêmica, que abranjam desde as áreas tradicionais a ele (recrutamento, seleção e treinamento, cargos e salários, área de benefícios), até relações trabalhistas, as quais efetivamente ‘espelhem’ o que o psicólogo encontrará a nível de mercado de trabalho, bem como facilitam seu entendimento da organização.

É imprescindível ao psicólogo, adquirir conhecimentos sobre relações trabalhistas”. (P1).

3. “O psicólogo precisa de fundamentos de uma boa graduação, conseguidos através de dedicação às disciplinas relativas à área organizacional. Deve ter oportunidade de realizar um estágio numa organização que empregue visão mais ampla de sua atuação como profissional, e não apenas como um psicometrista”. (P3).

4. “Os professores da área de Psicologia Organizacional deveriam passar ao aluno, informações sobre como as atividades nas quais o psicólogo participa (recrutamento/seleção, treinamento, etc.), são eficientes na organização (isto é, após selecionar e treinar um profissional, quanto tempo ele gasta para estar trabalhando de acordo com o que a organização espera dele, e quanto isso reverte para a mesma em termos financeiros)”. (P7).

5. “Falta ao psicólogo uma metodologia de trabalho. As universidades formam “psicólogos behavioristas, analistas, junguianos”, etc., e não profissionais para atuar numa sociedade, com suas instituições e organizações”. (P7).

6. “O psicólogo sai da universidade despreparado para o ‘campo da organização’; para sobreviver e se sobressair profissionalmente, tem que aprender ‘fora’ do meio acadêmico”. (P6).

7. “As universidades deveriam estar ‘respirando’ o que acontece no mercado de trabalho, a fim de transmitir isso aos alunos do 4º ou 5º ano de Psicologia”. (P8).

8. “Faltam também ao psicólogo conhecimentos advindos de seu processo de formação, acerca da diversidade de possibilidades de atuação profissional futura”. (P2).

9. “Outro ponto importante é que poderia ser ampliada a carga teórico-prática, levando em conta o aluno que tenha uma opção consciente de trabalhar em organização (poderia ser garantido um preparo melhor sob o ponto de vista acadêmico)”. (P8).