

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
URI - CAMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO PROFISSIONAL**

LIDIANE MARIA MAHLER

**PSICOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES:
UMA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA**

Santo Ângelo

2014

LIDIANE MARIA MAHLER

**PSICOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES:
NUMA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA**

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações para obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus Santo Ângelo, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós- Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional

Orientadora: Prof^a. Doutora Enise Barth Teixeira

Santo Ângelo

2014

M214p Mahler, Lidiiane Maria

Psicologia nas organizações : uma perspectiva estratégica / Lidiiane Maria Mahler. – Santo Ângelo : URI, 2014.

107 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2014.

1. Estratégia organizacional. 2. Comportamento organizacional. 3. Gestão de pessoas. I. Título.

CDU: 658.3

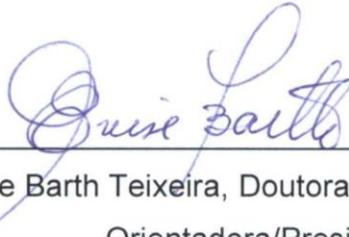
Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

LIDIANE MARIA MAHLER

A CONTRIBUIÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

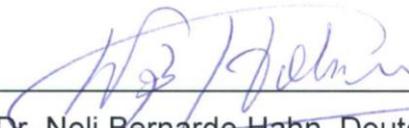
Banca Examinadora:



Profa. Dra. Enise Barth Teixeira, Doutora em Engenharia de Produção
Orientadora/Presidente



Profa. Dra. Denize Grzybovski, Doutora em Administração
Examinadora Externa



Prof. Dr. Noli Bernardo Hahn, Doutor em Ciências da Religião
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 08 de agosto de 2014.

DEDICATÓRIA

Reiterando meu amor e orgulho aos meus pais Tania Maria Mahler e Reneu Mahler e também ao meu irmão Marcelo pela confiança em meu potencial, pelo apoio e suporte que sempre me deram, me estimulando a ir sempre à busca dos meus ideais, sem medir esforços para que estes desejos se concretizassem; e ao amor incondicional.

Aos meus filhos Laura e Pedro, e ao Matheus, meu companheiro, na amorosa expectativa de que lhes seja útil o exemplo de esforço e obstinação, e por terem compreendido os momentos de ausência e dedicação para que este trabalho fosse concluído com êxito e qualidade.

Amo todos vocês, muito obrigada!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pela dádiva da vida. Sem Ele não estaríamos aqui para celebrar este momento juntamente com as pessoas que amamos. Ele que com fé, não nos deixou desanimar.

Agradeço a meus pais Tania e Reneu por terem me ensinado que o estudo “é a única riqueza que não nos podem tirar” e devido a este ensinamento me encontro hoje aqui realizando um sonho meu e que pertence a eles também. Agradeço também por nunca terem medido esforços para conseguirem me dar o que hoje eu tenho e me ensinar a ser o que somente eu sou.

Ao meu irmão Marcelo pelo sorriso e pelo apoio sempre quando precisei.

Aos meus filhos Laura e Pedro, agradeço pelo simples fato deles existirem e serem os meus filhos. Pelo sorriso de cada um, pelos momentos de descontração que me faziam relaxar em meios às tempestades que vinham surgindo durante o processo de construção desta Dissertação de Mestrado. Agradeço por compreenderem os momentos de ausência, sabendo que esta vitória é para eles também.

Agradeço ao meu marido Matheus, que está à dez anos comigo vivenciando e compartilhando comigo as nossas alegrias, nossas tristezas, conquistas, derrotas, vitórias, mas que sempre esteve ao meu lado, não me deixando desanimar e nem desistir. Já compartilhou comigo o momento da formatura da minha graduação, da pós-graduação e hoje do mestrado. À motivação e ao incentivo que sempre me deste, muito obrigado. Bem como quero agradecer pelos cuidados e ensinamentos que deste aos nossos filhos nos meus momentos de obstinação.

Agradeço também a minha orientadora Dra. Enise Barth Teixeira que me auxiliou na produção textual e prática desta dissertação, que mesmo na distância sempre acolheu as minhas dúvidas, as minhas dificuldades e contribuiu da melhor forma possível para a condução da conclusão deste trabalho.

À Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI - Campus Santo Ângelo – RS, a coordenação do curso de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações e a todos os professores, agradeço por ter nos ofertado um curso de Mestrado de tão alto nível.

RESUMO

Esta dissertação versa acerca as possibilidades do trabalho do profissional da área da Psicologia nas Organizações na gestão estratégica de pessoas. Possui como objetivo geral analisar a contribuição da Psicologia Organizacional. A pesquisa é de natureza bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa bibliográfica, centrada em vários autores da área da Administração e da Psicologia busca dialogar sobre esta temática desenvolvendo conceitos de: organizações, estratégias organizacionais, comportamento organizacional, gestão de pessoas e psicologia organizacional. A pesquisa de campo contribuiu para o complemento das obras bibliográficas e para a verificação e comparação dos resultados obtidos. Quanto aos fins, caracteriza-se como aplicada, exploratória e descritiva; e sua perspectiva é qualitativa. Os sujeitos envolvidos na pesquisa são compostos pelos responsáveis da área de Recursos Humanos e da Administração com vínculo efetivo nas organizações pesquisadas, e com Psicólogos. Para difundir os resultados, elaborou-se um Plano de Ação onde foram traçadas diretrizes voltadas ao estudo do comportamento humano capaz de impactar na melhoria organizacional, que sintetiza o produto final desta Dissertação de Mestrado. A Psicologia que em suma trabalha com pessoas, tem espaço para desenvolver seu trabalho em diversas esferas de trabalho, e também nas esferas organizacionais. A Gestão de Pessoas é um tema bastante desenvolvido neste trabalho, uma vez que, a partir da evolução desta, surge a necessidade de buscar um interlocutor para trabalhar com as questões inerentes das organizações e das pessoas que ali trabalham. Este interlocutor vem a ser o trabalho da psicologia organizacional. Sendo as pessoas um diferencial competitivo para as empresas, a Psicologia Organizacional passa a ser reconhecida e contribui com a Gestão Estratégica de Organizações.

Palavras chave: Estratégia Organizacional - Comportamento Organizacional - Gestão de Pessoas - Psicologia Organizacional.

ABSTRACT

This dissertation addresses the work possibilities of Psychology in Organizations in a strategic perspective. It has as general objective to analyze the contribution of psychology in organizational strategy. The research is from bibliographic nature, documentary and field. The bibliographic research, centered in several authors on the area of Administration and Psychology seeks to dialogue about this issue developing concepts of: Organizations, Organizational Strategies, Organizational Behaviour, Personnel Management and Organizational Psychology. The field research contributed to the complement of bibliographic works and for verification and comparison of results. As for the purpose, it is characterized as applied, exploratory and descriptive; and his perspective is qualitative. The subjects involved in the research are composed of the responsible for the areas of Human Resources and Administration with effective link with the organizations surveyed, and Psychologists. To disseminate the results, was elaborating an Action Plan where was traced the policies geared to the study of human behavior able to impact on organizational improvement, which synthesizes the final product of this Master's degree Dissertation. The Psychology that works with people in short, has space to develop the work in various spheres of work, and also in the organizational spheres. The People Management is a subject highly developed in this work, since, from the evolution of this, arises the necessity to seek an interlocutor to work with the inherent issues of organizations and people working there. This interlocutor becomes the work of organizational psychology. As people are a competitive advantage to the companies, the Organizational Psychology begins to be recognized and contributes to Strategic Management of Organizations.

Keywords: Organizational Strategy - Organizational Behavior - People Management - Organizational Psychology.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais características da Estratégia de Controle e Estratégia de Comprometimento	34
Quadro 2: Contribuições para o Estudo do Comportamento Organizacional	39
Quadro 3: Definições de Psicologia Organizacional	50
Quadro 4: As grandes áreas de Estudo dentro da Psicologia Organizacional	57
Quadro 5: Classificação das atividades de Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas segundo diferentes autores	61
Quadro 6: Classificação das atividades de Gestão de Pessoas	61
Quadro 7: Modelo de Gestão de Recursos Humanos	62
Quadro 8: Perfil dos Entrevistados das Empresas.....	73
Quadro 9: Perfil das Convidadas da Dinâmica <i>Focus Group</i>	73

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 REFERENCIAL TEÓRICO	13
1.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES 13
1.1.1	O que são Organizações? Como se constituem? 13
1.1.2	Gestão de Pessoas e a teoria do capital humano 19
1.1.3	Gestão Estratégica de Pessoas: A relação com a otimização dos resultados organizacionais 25
1.2	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL 35
1.3	A PSICOLOGIA NOS ESTUDOS SOBRE ORGANIZAÇÕES 45
1.3.1	A Psicologia como Campo de Saber 45
1.3.2	Conceito e inserção da Psicologia Organizacional no mercado de trabalho 49
1.3.3	Atividades e Competências da Psicologia Organizacional 56
2. METODOLOGIA DA PESQUISA	66
2.1	Tipo de Pesquisa 66
2.2	As Organizações pesquisadas 67
2.3	Sujeitos 72
2.3	Coleta dos Dados 74
2.4	Análise e Interpretação dos Dados 77
3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS	78
3.1	A voz dos Profissionais da Psicologia 78
3.2	A Psicologia Organizacional na Ótica das Organizações 82
3.3	Proposta de trabalho da psicologia nas organizações 86
3.3.1	Diretrizes 86
3.3.2	Plano de Ação 88
CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
APÊNDICE	103

INTRODUÇÃO

A Administração de gestão de pessoas e/ou de recursos humanos é uma área de trabalho que surgiu no início do século XX após o impacto da Revolução Industrial. No trabalho a problemática que se apresentava nas organizações é que as pessoas que ali trabalhavam, apesar de estarem inseridas num mesmo contexto, realizavam suas atividades isoladamente. O trabalho necessitava, portanto, de um interlocutor que pudesse minimizar as diferenças existentes entre as pessoas e a organização.

Desde então até os dias atuais, esta área e Gestão de Pessoas vem crescendo apresentando uma demanda positiva, tendo em vista que são as pessoas que formam as organizações, e estas são um dos elementos do diferencial competitivo do mercado de trabalho. Gil (2001, p.23) diz que “as empresas, desde meados da década de 80, vêm sofrendo sérios desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade etc”.

Com as transformações do mundo do trabalho, as novas exigências na realização do trabalho em razão da tecnologia percebeu-se que os seres humanos possuíam outras necessidades como: o de ser reconhecido, ser valorizado, ter perspectivas de crescimento e de desenvolvimento na organização. Ressalta Gil (2001, p.19) que “o movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo”:

No que concerne à gestão de pessoas, na visão de Ribeiro (2008, p.150), a nova abordagem humanística da administração “trouxo uma nova concepção para o linguajar administrativo: motivação, comunicação, organização informal, liderança, dinâmica de grupo etc”. Para Gil (2001, p. 19) ressalta a importância dos temas quando se falava na valorização das relações humanas no campo da Administração de Pessoal: “comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão”.

O cenário organizacional atual está cada vez mais competitivo, com desafios e exigências emergentes. Para trabalhar em harmonia com cenários econômicos conturbados e consumidores cada vez mais exigentes, a gestão estratégica das

organizações torna-se uma ferramenta indispensável para nortear as ações no mercado.

A gestão pode ser entendida a partir da seguinte definição: “conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar, organizar, dirigir ou liderar, coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associem para atingir um resultado em comum” (LACOME, 2004, p. 8).

E a gestão estratégica, “representa o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização”. (ROCHA, 1999, p.46)

A abordagem estratégica de pessoas envolve o entendimento das pessoas como recursos propriamente ditos para a obtenção de vantagem competitiva; uso de planejamento; coerência entre políticas e práticas de emprego (alinhamento interno); integração de políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (alinhamento externo); administração proativa em vez de reativa; e tomada de decisões sobre os aspectos da relação de emprego no mais alto nível hierárquico.

Diante do exposto, entende-se que está acontecendo uma mudança de pensamento com relação aos investimentos dos recursos humanos. Boa parte dos recursos financeiros são investimentos e destinados para as pessoas, podendo ser este investimento a contratação de mais colaboradores que contribuam para a produtividade da empresa, treinamentos, promoções, aumento de salário, benefícios, reconhecimento pessoal e profissional, feedback, entre outros tipos de investimentos. Para Bueno e Baseggio (2012, p.108), “nesta era do conhecimento, a valorização das pessoas no mundo do trabalho é uma ação de concordância entre vários autores (...)”.

Neste sentido, a questão que norteia este estudo é:

“De que forma a Psicologia Organizacional pode contribuir para uma gestão de pessoas alinhada à estratégia organizacional?”

O objetivo geral da pesquisa visa:

- ✓ Analisar a contribuição da Psicologia Organizacional na gestão estratégica de pessoas.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- ✓ Verificar as possibilidades de atuação do psicólogo em organizações;
- ✓ Identificar e descrever as práticas da Psicologia Organizacional;

- ✓ Definir as competências necessárias aos profissionais da Psicologia Organizacional levando em consideração as diferentes realidades organizacionais;
- ✓ Identificar os limites que tangem o trabalho do psicólogo organizacional nas diferentes realidades organizacionais.
- ✓ Traçar diretrizes voltadas ao estudo do comportamento humano capaz de impactar na melhoria das diferentes realidades organizacionais.

A formação acadêmica e a atuação profissional foram motivações pessoais que levaram a buscar maiores conhecimentos sobre a psicologia organizacional. A partir de leituras sobre este tema e a partir de uma visão de mercado de trabalho, pude observar uma ascensão desta área. Daí surge o interesse em pesquisar sobre o papel da Psicologia nas Organizações. A Psicologia Organizacional é uma área do conhecimento que vem crescendo como área de trabalho (ainda que lentamente), e de que forma esta área do conhecimento pode contribuir para as questões estratégicas das organizações também são questões de estudo.

A justificativa pela escolha deste tema vem a priori sobre um interesse em agregar maiores conhecimentos sobre este tema; buscar uma maior valorização da minha categoria profissional e do trabalho da Psicologia nas organizações; bem como contribuir de forma prática com as organizações que buscam conhecer melhor este trabalho e para o meio acadêmico.

Sob esta lógica, a pesquisa percorreu sobre algumas possibilidades acerca do trabalho da Psicologia Organizacional numa perspectiva estratégica de contribuição para as organizações: a inserção do psicólogo organizacional; quais as funções a eles atribuídas; que competências são necessárias para a realização do seu trabalho; quais as suas limitações, e que tipo de alinhamento o mesmo pode ter com as questões que envolvem as estratégias organizacionais e as expectativas que geram em torno do seu trabalho.

Esta dissertação está estruturada em três capítulos. No primeiro capítulo constam os fundamentos teóricos. A pesquisa foi realizada a partir de um estudo bibliográfico acerca das questões inerentes ao trabalho da Psicologia Organizacional com diálogos entre autores da área da Administração e da Psicologia. Este capítulo contempla subcapítulos que tratam da conceitualização e explanação dos temas de Organizações, da Gestão Estratégica de Organizações, Comportamento Organizacional e Psicologia Organizacional.

No segundo capítulo encontra-se descritos os procedimentos metodológicos, ou seja, os caminhos pelos quais percorremos para alcançar os objetivos, desenvolver a pesquisa e obter os resultados.

O terceiro capítulo apresenta e analisa os resultados da pesquisa. Culminando com um Plano de Ação referente ao estudo do comportamento humano que expõe as principais ideias e as conclusões do que foi pesquisado, e que visa contribuir com o meio acadêmico para respectivos estudos acerca desta temática e também com as organizações interessadas.

E para finalizar, constam as considerações finais, bem como as recomendações da presente dissertação e a relação das referências bibliográficas.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é apresentar uma contextualização teórica desenvolvida por estudiosos da Administração e da Psicologia referente ao campo das organizações e as transformações que vem ocorrendo no cenário organizacional.

1.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES

As organizações operam uma atividade muito importante na vida de seus colaboradores, pois possuem um poder de persuasão e conseguem lapidar e influenciar os seus respectivos funcionários como verdadeiros humanos para a obtenção de seus resultados. As organizações possuem como característica manifesta a sua inteira complexidade de funcionalidade.

1.1.1 O que são Organizações? Como se constituem?

As organizações, na visão de Mintzberg (1995, p. 17), “são estruturadas para apreender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes”. Sobre os conceitos que enlaçam o que são organizações Lacombe e Heilborn (2003, p. 13) observam que, são “um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns estando incluídas neste grupo: empresas, universidades, hospitais, escolas, creches, associações, cooperativas, corporações, ONGs, sindicatos, associações, etc.”. E complementando tais ideias, para Morgan (1996, p. 24) “as organizações são propostas como um fim em si mesmas, e são instrumentos criados para se atingirem outros fins”.

Daí emerge a necessidade das organizações estarem em constante construção, bem como se observam a diversidade na construção das ideologias, crenças e valores que circundam este conceito.

As organizações surgem como instrumentos vitais para a manutenção da sociedade, cumprem com determinados objetivos e criam instrumentos para atingirem os seus fins.

As organizações passam a ser um sistema de comunicação contínua e de inter-relações existentes em determinados grupos. Para Orlickas (1998, p. 11), “independentemente do objetivo e da estrutura organizacional, quando se cria uma empresa, necessita-se de um componente essencial: pessoas”. De acordo com a mesma autora:

Considerando que as organizações são pessoas reunidas em torno de um objetivo comum e que são essas pessoas as condutoras do negócio, utilizando-se para isso das informações disponíveis e aplicando suas habilidades e conhecimentos, podemos concluir que são elas que tomam as decisões necessárias para que se obtenham os resultados desejados. (ORLICKAS, 1998, p. 17-18).

Neste sentido, as organizações estão presentes em toda a sociedade, sejam elas dos tamanhos mais variados, com objetivos e finalidades diferentes e características distintas uma das outras. Porém pessoas e organizações unem-se em prol de um objetivo comum e estes devem estar alinhados para que haja sucesso para ambos os lados. Gil (2001, p. 21) menciona que “fica fácil, pois, definir uma empresa ou qualquer outra organização como um sistema, pois ela é constituída por elementos que de alguma forma interagem entre si e funcionam como uma estrutura organizada”.

Orlickas (1998, p. 11) também contribui para o conceito de organização quando cita:

Em sua essência, as organizações têm sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas. As máquinas, por mais sofisticadas que sejam, são ferramentas do homem no trabalho. Elas não pensam, não sonham, não planejam, não agregam valor, não fazem diferente.

Reconhece-se a importância e a necessidade que as máquinas têm para o melhor funcionamento de determinados trabalhos, para a agilidade e a troca de informações nas organizações, para cadastramentos de pessoas e produtos, para implantação de sistemas, etc. O mundo globalizado e informatizado exige que as empresas estejam em constante evolução concomitante com esta nova era da tecnologia que vem surgindo com força total. Contudo, sem as pessoas para operarem tais máquinas e para criarem expectativas dentro das organizações, às mesmas não se sustentariam por muito tempo. Mesmo as pessoas estando inseridas num mundo moderno e digital, as trocas pessoais são de grande necessidade. As empresas precisam de pessoas que trabalhem e lutem em prol dos

ideais das organizações, bem como as mesmas devem devolver “algo” em troca para os seus funcionários, como por exemplo: reconhecimento, salário, benefícios, gratificações, premiações, entre outros, para que estes se sintam constantemente motivados para permanecerem na empresa e darem o seu melhor no trabalho.

As organizações possuem um fator primordial que tem se transformado cada vez mais em benefícios e maximização de resultados para as empresas. Este fator específico e primordial se chama pessoas. As pessoas que são um diferencial competitivo global lutam sem medir esforços para a sobrevivência das organizações pelas quais atuam.

Conforme Gil (2001, p. 23):

Verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização. O peso do empregado, por sua vez, torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas.

A especialização de atividades ou a divisão do trabalho é uma expressão que surgiu no século dezoito. Nos dias atuais percebe-se uma grande valorização do colaborador que busca maior especialização dentro da sua área de atuação. Nesta perspectiva de especialização da tarefa encontram-se duas dimensões da especialização que são: a especialização horizontal e a especialização vertical do trabalho, e que explicam de que forma acontece o trabalho do colaborador bem como este passa a ser visto por seu chefe, líder, diretor ou gestor.

Sobre a especialização horizontal do trabalho, Mintzberg (1995, p. 34) afirma que: “organizações dividem suas tarefas – especializam seus trabalhos – para aumentar a produtividade”.

Smith concluiu que seus homens produziam mais e em menos tempo com a especialização horizontal da tarefa, e não havendo esta divisão do trabalho ele acreditava que seus trabalhadores não seriam capazes de produzir talvez nenhum alfinete. Smith também elencou algumas razões para justificar este aumento de produtividade que são descritas por Mintzberg (1995, p.34), que são: “o aumento da destreza do trabalhador pela especialização em uma só tarefa; a economia do tempo gasto na troca de tarefas; e o desenvolvimento de novos métodos e máquinas oriundos da especialização”.

Contudo, Stewart (1998, p.77) diz que “vale a pena enfatizar que o trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização”. Verifica-se com estes pontos observados que o trabalho desenvolvido pelos funcionários era meramente uma repetição. Porém, quando se remete ao empregado, se nota que existe uma alienação do trabalhador perante as demais tarefas, sua visão se torna mais estreita e restrita pela alta especialização dentro da sua área de atuação profissional, dificultando um diálogo e um relacionamento com as atividades desenvolvidas pelos demais colaboradores. Neste período da história sobre as formas de organização do trabalho, o modelo de Gestão de Pessoas, ou Departamento Pessoal, destinava suas energias nas preocupações com as transações e os métodos que poderiam influenciar o colaborador a trabalhar da maneira mais efetiva possível.

Para Stewart (1998, p.78), “para liberar o capital humano que já existe na organização é preciso minimizar as tarefas irracionais, o trabalho burocrático, inútil, e as competições internas”. Por isso a perspectiva da especialização horizontal do trabalho está perdendo força nos dias atuais no cenário organizacional e está dando espaço para a liberação dos recursos humanos com mais liberdade de expressão nas organizações. Contudo algumas poucas organizações ainda adotam este perfil de organização do trabalho.

Vergara (2000, p.97) escreve sobre as atuais capacidades requeridas pelos gestores nas organizações, que dizem respeito ao seu comprometimento com a sua equipe:

*compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias; *perscrutar, monitorar o ambiente externo; *contribuir para a formação de valores e crenças dignificantes; *ter habilidades na busca da clarificação de problemas; *ser criativo; *fazer da informação sua ferramenta de trabalho; *ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia; *visualizar o sucesso; *construir formas de auto-aprendizado; *conhecer seus pontos fortes e os fracos; *ouvir e ser ouvido; *reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com que pode contribuir; *viabilizar a comunicação; *pensar globalmente e agir localmente; *reconhecer o trabalho das pessoas; *ter energia radiante; *ser ético.

Devido às rápidas mudanças que acontecem nas organizações, o modelo de gestão também passa por mudanças e deve ser pensado a partir destas no contexto organizacional geral. Ficam evidentes as diferenças entre os tempos de organização do trabalho dos séculos XVIII e XIX, para com os séculos XX e XXI. A postura do

gestor é mais flexível para com seus colaboradores fornecendo-lhes maior liberdade de expressão e tomada de decisões na realização de suas atividades.

A outra perspectiva que Mintzberg (1995, p. 35) trabalha, é a da especialização vertical do trabalho, que enfatiza os moldes atuais de organização do trabalho:

Os estudantes que utilizam livros de exercícios ou copiam suas lições palavra por palavra executam mais propriamente um trabalho especializado verticalmente – simplesmente levam a efeito uma atividade. Em contraste, quando os estudantes elaboram projetos, eles assumem em seu trabalho o controle de muitas tomadas de decisões. Com isso, seus “trabalhos” se tornam ampliados verticalmente e mudam de respondentes passivos para participantes ativos.

A especialização vertical da tarefa promove o autodidatismo dos funcionários. Esta permite ao trabalhador ser autor de suas tarefas, ser responsável pelas suas tomadas de decisões, ser criativo e crítico. E contribui para o desenvolvimento de várias competências, habilidades e atitudes, como o exemplo de algumas já descritas acima. Enquanto na especialização horizontal o trabalho é controlado por um chefe maior que coordena e supervisiona as atividades desenvolvidas buscando padronizar o trabalho.

O “bom gestor” com visão abrangente do trabalho deve munir e reforçar seus colaboradores com a finalidade de valorizar o potencial criativo e estimular a sede de crescimento profissional e pessoal dentro da organização, fazendo com que este fidelize-se a sua instituição e aprenda mais sobre a funcionalidade e intencionalidade da empresa pela qual trabalha.

Dutra et al (2001, p.129):

[...] a nova configuração do mercado global e as mudanças de mentalidade verificada nos últimos vinte anos do século passado afetaram as relações no ambiente de trabalho, o modo de encarar o papel do funcionário e a responsabilidade da empresa perante as pessoas que nela trabalham.

Refletindo acerca das mudanças organizacionais, pode-se entender que mesmo alguns conceitos sendo de ordem estática, as organizações passam por processos de construção, de adaptação e de evolução constantemente. Tais constatações fazem com que as organizações reflitam sobre essas mudanças e planejam a gestão estratégica com o objetivo de minimizar os conflitos no ambiente de trabalho.

Sobre esta visão, Nonaka e Takeuchi afirmam que:

As organizações lidam com ambientes incertos não apenas através da adaptação passiva, mas através da interação ativa. As organizações podem se transformar. Entretanto, muitas visões da organização são passivas e estáticas. A organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, não apenas processá-los de forma eficiente. Além disso, os membros da organização não podem ser passivos, mas sim agentes ativos da inovação. (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p.59)

Senge (2000) discorre sobre as cinco disciplinas que fundamentam uma organização que aprende, e considera que, conseguindo desenvolvê-las todas concomitantemente seria o ápice do sucesso de tal. São elas: Domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum (visão compartilhada), aprendizado em grupo, raciocínio sistêmico (a quinta disciplina). Estas disciplinas são como métodos ou caminhos adotados a serem seguidos pelas organizações a fim de utilizarem-nas na prática, onde cada uma destas é fundamental para o êxito das demais.

A preocupação com a aprendizagem contínua dos colaboradores sobre suas respectivas organizações é uma temática muito frágil e em construção, mas que atualmente a administração estratégica explora esta visão com bastante ênfase. As ditas organizações que aprendem são aquelas compostas por pessoas proativas com a capacidade de conquistar os resultados almejados, onde batalham para desenvolver padrões de comportamentos novos e abrangentes, com espírito de coletividade e liberdade promovendo aprendizagem. Grandes equipes são reflexos das suas próprias aprendizagens e cooperação do trabalho de todos.

Assim entende-se que toda e qualquer organização é combinação de três elementos fundamentais que são: pessoas + tarefa + administração. Porém, as organizações são muito mais que meros fabricantes de determinados produtos ou prestadoras de serviços. As organizações precisam ter prestígio e serem reconhecidas não apenas pelo valor agregado em seus produtos, mas essencialmente ao saber de seus colaboradores.

Pensando sobre a rotina diária de qualquer ser humano, a maioria das pessoas gasta maior parte do seu tempo nas empresas onde trabalha. Fica difícil separar a vida pessoal da vida profissional. As organizações invadem a sociedade e as residências, não podendo desta forma deixar de levar em conta as questões subjetivas dos seus colaboradores. Contudo, o trabalho, a vida organizacional faz parte da vida da maioria dos indivíduos, e este trabalho carrega consigo alguns significados podendo este ser positivo para alguns enquanto para outros pode provocar sensações de mal-estar. Para que estas organizações consigam sempre

se manter no mercado de trabalho, elas devem seguir inserindo marcas positivas em seus colaboradores, e para isto necessitam de uma importante ferramenta de trabalho, que é a gestão estratégica de pessoas. Sabemos que a Gestão de Pessoas é estreitamente ligada à visão estratégica das organizações e que se bem administrada está sempre otimizando os resultados das mesmas.

1.1.2 Gestão de Pessoas e a teoria do capital humano

Existem controvérsias quando se pensa em datar o surgimento da administração de recursos humanos. Ela pode ser antiga, ou relativamente nova, dependendo do ponto de vista e da abordagem dos autores. A terminologia também passou modificações no decorrer dos tempos, bem como o seu objeto de estudo passou a ser analisado de formas diferentes.

O movimento da Administração Científica tem origem com as experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915) nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França". (GIL, 2001, p.18). Este movimento tinha como objetivo fundamental "proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo. (GIL, 2001, p.18).

Sobre o surgimento da Administração de Recursos Humanos:

Começa-se a falar em Administração de Recursos Humanos na década de 60, quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações: Administração de Pessoal e Relações Industriais. [...] O aparecimento da Administração de Recursos Humanos deve à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal. (GIL, 2001, p.20)

Também se encontram outras datas e ideias referentes ao surgimento deste setor. A fundação da área da ARH está interligada com a fundação da Psicologia Industrial, por volta da década de 70 como um campo de estudos teóricos e de práticas sociais.

Nascendo na década de 70 (Igalens, 1999; Schuler, 1996) como campo teórico e prática social, a "Administração de Recursos Humanos (ARH)" funda-se nas tradições da psicologia industrial, das teorias organizacionais, da abordagem sociotécnica, da dinâmica de grupos, entre outras. Nutre-se dos modelos teóricos do behaviorismo organizacional anglo-saxão e da psicologia comportamentalista americana com expectativas de encontrar formas de administrar o capital humano nas empresas, visando à maximização dos benefícios econômicos advindos do alinhamento entre o potencial dos empregados e os objetivos empresariais. A ARH diferencia-se de outros campos conexos por explicar e facilitar a influência da gestão sobre os comportamentos das pessoas, a fim de resultar em um funcionamento eficaz e eficiente da organização. (Brabet, 1993). (DAVEL, VERGARA, 2008, p.33-34)

Contudo, esta realidade nem sempre foi assim. A forma de se trabalhar a Gestão de Pessoas vem passando por um processo de grandes transformações:

As empresas, desde meados da década de 80, vêm sofrendo sérios desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade etc. nem todas conseguiram ajustar-se a esses desafios, e muitas das que sobreviveram passaram por experiências, como a reengenharia, a terceirização e o downsizing, que produziram consequências de certa forma dramáticas para seu pessoal. (GIL, 2001, p.23)

No passado este trabalho era feito de forma onde as pessoas eram orientadas para produzir em grande escala, sendo o objetivo principal preparar os profissionais para aumentar a produtividade, tornando-se especialista na tarefa e a consequência era receber salários com base no resultado.

Para Ribeiro (2008, p.65):

A preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento da eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários. Daí a ênfase na análise da divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização.

Neste momento da história, a subjetividade dos indivíduos não era levada em conta. Por subjetividade entende-se a história de vida do sujeito, o seu conhecimento pessoal e intelectual, a sua história de vida, a sua força física, o seu emocional, o ambiente externo, ou seja, todos os fatores internos e externos que formam o “ser” de uma pessoa. Estes fatores humanos e ambientais não eram pontos analisados para o desenvolvimento ou não das atividades laborais. Todos os operários deveriam produzir igualmente.

Estas questões relativas a este modelo de organização do trabalho se explicam a partir das considerações dos estudos de Taylor e Fayol. Ambos autores deram suas contribuições para a formulação da conhecida teoria da Administração Científica.

A partir de observações de Taylor realizadas em oficinas, ele chegou à conclusão de que os operários tinham um rendimento inferior ao esperado, sendo que poderiam produzir em maior escala e com menos tempo, enquanto Fayol elaborou uma doutrina que atribuía, segundo Gil (2001, p.18), “aos subordinados uma capacidade técnica, que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”.

Taylor, com base em observações diretas, feitas em oficinas, conclui que, de modo geral, os operários produziam muito menos do que poderiam produzir. A partir daí, desenvolveu seu sistema de Administração Científica. Do ponto de vista técnico, esse sistema fundamentava-se na racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido. Todavia, o taylorismo pretendeu ser algo mais. Ele envolvia uma verdadeira revolução mental por parte dos empregados e empregadores, que deveriam abandonar a luta pela repartição do produto de trabalho em favor da coordenação de esforços para aumentar esse lucro. (GIL, 2001, p.18)

O trabalho acontecia de forma mecânica, impensável e premeditado, pois a repetição da tarefa era tanta que acontecia de maneira involuntária e natural. Como visto no filme “Tempos Modernos” que tinha como protagonista o ator Charlie Chaplin representando um operário no início século XX, cujo o trabalho era composto pela produção em série. Nas passagens do filme se observam a produção em série. O trabalho que não poderia ter desperdícios no tempo de produção, existia a supervalorização da especialização da tarefa, tinham como finalidade aumentar a produtividade e visivelmente mostra a mecanização da atividade laboral e a desvalorização ou desconsideração do elemento subjetivo. De forma cômica, o ator Charlie Chaplin representa mantendo os mesmos movimentos que faz na fábrica, fora da mesma.

Sob esta ótica Ribeiro, (2008, p.66) menciona que “nas considerações da Administração Científica de Taylor a organização é comparada com uma máquina, que segue um projeto pré-definido”.

Dando continuidade à história da Administração de Recursos Humanos, Orlickas (1998, p.6-8) reforça a ideia:

A teoria da Administração, rumo ao moderno conceito de administração, e atuando por meio da Escola da Administração Científica, teve como questão central as tarefas. Essa etapa foi assim denominada em função de o trabalho de cada empregado se dar de forma isolada, sem preocupação com o processo como um todo. Mas essa estrutura não atendia de fato às necessidades organizacionais. [...] À Área de Recursos Humanos, sob a denominação de Departamento Pessoal, como em algumas empresas era denominada coube, no passado, a tarefa de admitir funcionários, registrá-los legalmente, controlar as normas seguidas por eles, puni-los, apontar seus cartões de ponto e dispensá-los. Cabia-lhe portanto uma ação fiscalizadora e reguladora.

A área da administração de recursos humanos realizava trabalhos pontuais como os citados, de admitir e demitir funcionários e de regulamentá-los de acordo com as leis trabalhistas. Não existia um interlocutor que contribuísse, por exemplo,

num suposto trabalho de recrutamento e seleção de pessoas, em processos dinâmicos, em conversas antecipadas como preparação para as demissões, etc. A vida particular dos funcionários não era misturada com a vida profissional dos mesmos, e assim podemos dizer que esta não interessava às organizações. As organizações viam estes recursos humanos como máquinas, que deveriam cumprir com os projetos que já estariam pré-estabelecidos, desvinculando-os de qualquer ser subjetivo para a execução deste trabalho.

Porém, com as transformações do mundo do trabalho, com as novas exigências, com a aparição e inserção da tecnologia na sociedade, logo em seguida percebeu-se que os seres humanos possuíam outras necessidades, como: o de ser reconhecido, ser valorizado, ter perspectivas de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa. Ressalta Gil (2001, p.19) que “o movimento de valorização das Relações Humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo”:

Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. Essa experiência, iniciada em 1927, na fábrica da Western Electric, no distrito de Hawthorn, em Chicago, teve como objetivo inicial o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho.

No que concerne à Gestão de Pessoas, na visão de Ribeiro (2008, p.150) a nova abordagem humanística da administração “trouxe uma nova concepção para o linguajar administrativo: motivação, comunicação, organização informal, liderança, dinâmica de grupo etc”. Gil (2001, p.19) ressalta a importância dos temas quando falava-se na valorização das relações humanas no campo da Administração de Pessoal: “comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão”.

A Teoria do Capital Humano, segundo Demo (2005, p.34), estuda os processos de Gestão de Pessoas:

Uma das teorias que tratam da Gestão de Pessoas ou administração de recursos humanos é a Teoria do Capital Humano. Na visão de Friedman, Hatch e Walker (2000), para dar valor às pessoas, as organizações devem ir além da noção de recursos humanos em direção de capital humano, ou seja, entendendo capital humano como a noção que vê as pessoas não como recursos perecíveis a serem consumidos, mas como bem de valor a ser desenvolvido.

Esta teoria busca dar ênfase de fato ao trabalhador. Ela é vista sob duas perspectivas onde estas duas visões ressaltam: 1- uma melhor produtividade do empregado devido sua formação técnica escolar, 2- bem como pontua que cada trabalhador é capaz de realizar uma auto avaliação sobre o seu próprio capital humano. Ou seja:

... a Teoria do Capital Humano apresenta-se sob duas perspectivas articuladas. Na primeira, a melhor capacitação do trabalhador aparece como fator de aumento de produtividade, de sorte que a qualidade da mão-de-obra, por assim dizer, obtida graças à formação escolar profissional, potencializaria a capacidade de trabalho e de produção. Na segunda perspectiva, a teoria avaliaria uma relação custo-benefício no que tange à constituição do seu “capital pessoas”, avaliando se o investimento e o esforço empregados na formação seriam recompensados em termos de melhor remuneração pelo mercado futuramente. (DEMO, 2005, p.35)

O capital humano foi sendo valorizado a partir da Teoria do Capital Humano. Esta, que foi dando enfoque às questões que tangem a busca pelo conhecimento por parte do trabalhador, fazendo com que os mesmos buscassem mais conhecimentos dirigidos a sua área de formação e se qualificassem cada vez mais. Para Demo (2005, p.35) “quanto mais o indivíduo investisse na autoformação, a saber, na constituição do seu ‘capital pessoal’, tanto mais valor de mercado teria.” A qualificação dos trabalhadores abriu espaço para os trabalhos técnicos, ou a segmentação dos setores no mercado de trabalho. Demo cita: “Cattanni (1997) destaca que, no fim do século XX, a Teoria do Capital Humano alcançou grande prestígio, relacionando-se às práticas e aos debates relativos à segmentação do mercado de trabalho, à polivalência e à flexibilização do trabalhador, à qualidade total e ao foco nas preferências dos consumidores.” Assim quanto mais se investia em qualificação, mais valor estaria agregado ao próprio capital humano devido a especialização que o trabalhador deveria buscar para desenvolver suas atividades num determinado setor.

A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da Administração Científica. Com efeito, pode-se dizer que as Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas. (GIL, 2001, p.19)

A ARH, segundo Davel e Vergara (2008, p. 34), “tem por princípio aumentar a produtividade e favorecer a busca pela vantagem competitiva da empresa. As

expectativas são as de que a supremacia desse tipo de abordagem fornecerá à empresa funcionários estáveis, satisfeitos, motivados e produtivos”.

Para complementar as ideias de Davel e Vergara (2008), Fischer (2002, p.11) descreve sua concepção sobre o estudo da Administração de Recursos Humanos:

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o sucesso. Por esse motivo, desenvolve-se e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas.

Concomitante a Teoria do Capital Humano, Demo (2005, p.36) discute sobre outra vertente de pensamento similar a esta, a Teoria do Capital Intelectual que é “desenvolvido pela interação social capaz de gerar combinação de conhecimentos e experiências. [...] Permite uma melhor compressão das razões que levam o Capital Intelectual a ser uma fonte de vantagem competitiva”.

No final do século XX, a partir da teoria das Relações Humanas e das práticas de Gestão de Pessoas, o enfoque principal dentro das organizações são as pessoas. Começa a se delinear um novo cenário organizacional, onde subjetividade e objetividade, emoção e razão trabalham juntas. O indivíduo busca trabalhar em prol de seus benefícios, contribuindo para atingir as metas e resultados das organizações. Esta que por sua vez reconhece este trabalhador como um ser humano dotado de necessidades e reconhecimentos e lhe devolve o que é esperado, e assim cria-se um círculo vicioso entre objetivos individuais e organizacionais. Para Orlickas (1998, p.10):

A empresa que quiser crescer, ou mesmo continuar no mercado, precisará mudar a forma como gerencia seus recursos humanos. Precisarão evoluir. Soltar-se das amarras, mudar sua cultura, adaptar-se a essa constante mudança. Precisarão contribuir com os resultados organizacionais.

No Livro “Gestão com pessoas e subjetividade”, Eduardo Davel e Sylvia Constant Vergara mencionam Wrigth, McMahan e McWilliams (1994); Sparrow e Marchington (1998) sobre as ideias da importância das pessoas nas organizações:

Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas consistem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral. Pessoas tornam-se fonte verdadeira de vantagens competitivas por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas.

Compreender o sentido do trabalho da Gestão de Recursos Humanos enquanto fenômeno socioeconômico e também cultural permite um entendimento mais oportuno sobre os fatores condicionantes que interagem dentro das organizações e frente aos quais os sujeitos envolvidos na rotina organizacional criam e recriam os seus conceitos e significados frente ao universo do trabalho.

Em suma entende-se que as pessoas são peças-chave para o melhor desenvolvimento das organizações. As pessoas são um diferencial competitivo dentro e para as organizações. As pessoas possuem capacidades, competências e habilidades que constantemente podem ser desenvolvidas e aprimoradas. Elas carregam consigo características de um ser humano diferente de uma máquina, bem como são flexíveis, adaptáveis, criativas, intuitivas, integradas, entre outros.

Para a melhor organização destes recursos humanos, faz-se necessário que a área de gestão de pessoas realize seu trabalho da melhor forma possível, valorizando sempre o seu bem maior que é o seu capital humano. A Gestão de Pessoas possui um legado de atividades que são desenvolvidas pelo seu setor pensando na eficiência e eficácia da produção de seu pessoal.

1.1.3 Gestão Estratégica de Pessoas: A relação com a otimização dos resultados organizacionais

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, com o forte impacto da mudança e o imenso movimento pela qualidade e produtividade, surge a constatação na maioria das organizações: o grande diferencial e a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham. Surge assim uma nova visão: as pessoas como agentes proativas e empreendedoras. São as pessoas que geram e fortalecem a inovação das organizações. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das organizações.

No entendimento de Albuquerque (1999, p. 36), esta preocupação com o cenário atual que se apresenta no mercado de trabalho é real e tem ocupado cada vez mais espaços de discussão sobre esta temática. Nas suas palavras:

A preocupação com a estratégia tem ocupado um espaço cada vez maior nas discussões empresariais, nos debates acadêmicos e na literatura de administração. Esse fato está relacionado com o acirramento da competição

no nível local, regional e global, bem como a revolução tecnológica e a do conhecimento. Por outro lado, o termo “estratégia” tem sido utilizado com sentidos diferentes, ora traduzindo expectativas e anseios, ora ações prescritivas e deliberadas, ora expressando a perplexidade dos atores sociais diante da abrangência e da velocidade das mudanças no ambiente e de seus impactos sobre a gestão das organizações.

Num cenário organizacional cada vez mais competitivo, com desafios e exigências emergentes, para buscar trabalhar em harmonia com estes cenários econômicos conturbados e consumidores cada vez mais exigentes, a gestão estratégica de organizações torna-se uma ferramenta indispensável.

Gestão estratégica, conforme Rocha (1999, p. 46), “representa o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização”.

Na interpretação de Nonaka e Takeuchi (2008):

A natureza dinâmica da estratégia também foi enfatizada por Teece, Pisano e Shuen (1991), que desenvolveram o conceito de “capacidades dinâmicas” ou a “capacidade de uma organização de aprender, adaptar-se, mudar, e se renovar com o tempo”, o que “envolve busca, identificação do problema e resolução do problema (em nível organizacional)” (p.20). Prahalad e Hamel (1990) oferecem uma definição semelhante, porém menos dinâmica, de competência essencial: “O aprendizado coletivo na organização, principalmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar diversos fluxos de tecnologia”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.55)

A partir da interlocução das definições sobre gestão e gestão estratégica descritas pelos autores, se entende gestão estratégica de organizações uma metodologia adotada para assegurar o sucesso das empresas no contexto atual, e futuro. O planejamento estratégico de organizações está relacionado com os objetivos de longo prazo e às ações que serão realizadas para alcançá-los que afetam a organização como um todo. A estratégia é dinâmica e é conceituada como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido e que possibilita a visualização de onde se quer chegar e o que se pretende obter.

Nesta perspectiva, Albuquerque (1999, p.37) traz algumas contribuições sobre as definições mais estudadas que podem auxiliar no entendimento do conceito de estratégia:

*A estratégia dá a direção, fornece o direcionamento da empresa e provê consistência; *A estratégia resulta de um processo de decisão; *As decisões são principalmente de natureza qualitativa, interferem no todo da organização e buscam eficácia a longo prazo; *A estratégia abrange a

organização e sua relação com o ambiente; *A estratégia envolve questões de conteúdo e de processo, em diferentes níveis.

Esta especialidade tem sido responsável pela otimização dos resultados das organizações bem-sucedidas. A Gestão Estratégica de Organizações vem simbolizar a importância do fator humano em plena era de tecnologia, contribuindo em vários aspectos e setores organizacionais.

Denota-se atualmente a relevância e a grande contribuição da era digital, considerando que as máquinas, o fator tecnológico nas organizações realizam tarefas das quais o indivíduo não possui condições de exercer em termos de rapidez e agilidade, com eficiência e eficácia. A tecnologia é grande aliada das organizações, contudo existem variâncias no cenário organizacional que também só competem a sua execução a partir do fator humano.

Nonaka e Takeuchi (2008, p.54) citam:

Surgiu um novo paradigma de estratégia empresarial, que chamamos de “abordagem baseada em recursos” para ajudar as empresas a competirem de forma mais eficaz no contexto de constante mudança e globalização da década de 90. Em contraste com a abordagem estrutural, que discutimos na ciência da estratégia, a nova abordagem vê competências, capacidades, habilidades e ativos estratégicos como a fonte de vantagem competitiva para a empresa.

Nesta perspectiva também é abordada a questão sobre a Gestão Estratégica de Pessoas, e Bueno e Baseggio (2012, p.105) argumentam:

As mudanças ferrenhas e constantes pelas quais vêm passando as organizações têm exigido um novo posicionamento em relação ao papel das pessoas no trabalho. Passou-se, então, a encará-la como diferencial competitivo. Para isso, tornou-se essencial focar as competências que os profissionais tem a oferecer para as organizações, sobretudo aquelas alinhadas ao planejamento estratégico das mesmas.

Entende-se que o principal fator do sucesso da Gestão Estratégica das Organizações são as pessoas que ali trabalham. Os Recursos Humanos de uma organização são o bem mais precioso que existe no seu contexto. É de minuciosa delicadeza que os gestores tenham um plano estratégico bem elaborado para cuidar de seus colaboradores, não apenas para reter estes talentos, mas para chamar a atenção de outros novos, fazendo valer a pena o trabalho da equipe.

A influência da escola das Relações Humanas é um fator aliado e decisivo para a implementação da gestão estratégica de pessoas. Fischer (2002, p.21) enaltece acerca desta influência mencionando:

Uma de suas principais contribuições foi descobrir que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediária pelos gerentes de linha. Reconhecer a importância e levar o gerente de linha a exercer adequadamente seu papel constituiu a principal preocupação da gestão de recursos humanos.

Contudo, é importante salientar que o campo da Estratégia nas Organizações é um tema relativamente recente, onde seus primeiros estudos deram-se nas décadas de 1960. Conforme salientam Nonaka e Takeuchi (2008, p.46) “na década de 60, os acadêmicos e consultores da área de Administração argumentaram que a estratégia empresarial não deveria se preocupar unicamente com o custo de produção, mas também o custo total”.

Alguns marcos históricos sobre o estudo da Gestão Estratégica nas Organizações são apresentados por Albuquerque:

O campo da Estratégia Empresarial representa uma temática relativamente recente na administração. Seus primeiros passos foram dados nas décadas de 1960 e 70, tendo apresentado um notável desenvolvimento na década de 1980, e principalmente, nos anos 90. Zaccrelli (1996) resume alguns “marcos históricos” no estudo da estratégia nas empresas, associando-os a autores clássicos e suas obras. Segundo ele, em 1965 foi lançado o primeiro livro sobre estratégia empresarial, de autoria de Igor Ansoff, com ênfase no planejamento estratégico, que demorou para ser reconhecido. Por volta de 1973, os trabalhos apresentados no primeiro seminário internacional sobre administração estratégica, na Universidade Vanderbilt, deram origem ao livro *Do planejamento estratégico à administração estratégica*, organizado por Ansoff, Declerck e Hayes (1981), que ampliou o foco da discussão sobre estratégia empresarial. Outro marco importante no estudo de estratégia organizacional surgiu na década de 1980 com as obras *Estratégia competitiva* e *Vantagem competitiva das nações*, de Michael Porter, que apresentam novos conceitos de estratégias e competitividade no âmbito empresarial e no dos países e até hoje influenciam fortemente os debates sobre competição. (ALBUQUERQUE, 1999, p.36)

E foi nos anos 90 que este tema de Estratégias Organizacionais passou a ter maior reconhecimento para a contribuição das questões tangentes as organizações. Autores como Prahalad e Hamel (1995) com a obra *Competindo pelo futuro*, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em *Sáfari da estratégia*, trouxeram novos conceitos às estratégias empresariais:

A Administração Estratégica é um processo amplo que permite à organização procurar atingir o seu propósito ao longo do tempo. Esse processo abrange a visão, a formulação e a implementação, bem como o feedback contínuo e a avaliação dos resultados, tendo em vista orientar e empreender as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional. (ALBUQUERQUE, 1999, p. 40)

Em virtude deste novo cenário organizacional que se apresenta, onde a administração estratégica necessita estar constantemente estudando acerca das novas mudanças e inovações do mercado, surgem algumas preocupações para os

empresários, onde os mesmos estão sendo desafiados a reformular e rever constantemente as questões que circundam a Gestão Estratégica de Organizações. Desta forma, a área de Recursos Humanos, sendo parceira intimamente ligada às estratégias da empresa, deve deixar sempre claras as estratégias da empresa e unir os seus processos com as políticas e práticas de gestão, bem como auxiliar e contribuir em demais atividades como: criar competências, desenvolver habilidades, por em práticas as estratégias organizacionais e buscar atingir os resultados da empresa, comunicar, intervir, treinar, desenvolver, gerir desempenhos, recompensar, etc.

Este fato se dá pelo seguinte motivo conforme argumenta Orlickas (1998):

No entanto, a organização enfrenta um grande paradoxo: quanto mais incerto o futuro, mais ela precisa estar preparada para enfrentá-lo, tendo que definir alternativas para garantir o seu desenvolvimento e perenidade no mercado, o que significa não somente assegurar o bom desempenho no presente, mas também prover de competência e de capacitação seus profissionais para enfrentar os desafios do futuro, sob condições de constantes e bruscas mudanças. (ORLICKAS, p.14)

A competitividade é um dos temas de estudos dentro das organizações. A competitividade é decorrente do êxito e do sucesso empresarial no que concerne o desempenho financeiro, econômico, social, ambiental de uma respectiva empresa e que garanta a sua permanência no mercado. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p.55) ilustram esta ideia:

Quando a economia era relativamente estática, a estratégia podia se dar ao luxo de ser estática. Em um mundo caracterizado por produtos duráveis, necessidades estáveis do consumidor, mercados nacionais e regionais bem-definidos e concorrentes claramente identificados, a competição era uma “guerra pela posição” na qual as empresas ocupavam espaço competitivo como as casas de um tabuleiro de xadrez.

Hoje, a competição é uma “guerra de movimentos” na qual o sucesso depende da previsão das tendências de mercado e da resposta rápida às mudanças nas necessidades do cliente. Os concorrentes bem-sucedidos entram e saem rapidamente de produtos, mercados e às vezes até de negócios inteiros – um processo que se assemelha mais a um videogame interativo do que a um jogo de xadrez. Nesse ambiente, a essência da estratégia não é a estrutura dos produtos e mercados de uma empresa, mas sim a dinâmica de seu comportamento [grifo original]. (p.62)

Os gestores devem se preocupar na escolha das estratégias a serem traçadas. A rotina da equipe é um dos pontos fortes a serem analisados diariamente, pois os desejos manifestos de hoje podem não ser os mesmos de amanhã. Os desejos e os objetivos da equipe de trabalho podem variar, modificando desta forma o norte que a empresa deverá tomar sua gestão e seu planejamento estratégico

devem ser revistos. Tais mudanças podem afetar o desempenho da equipe, uma vez que não identificadas podem comprometer o sucesso da organização.

Analisando o contexto referenciado por Nonaka e Takeuci (2008), entende-se que os gestores devem pesquisar sobre o ambiente externo à organização, ou seja, contemplar a perspectiva sistêmica em suas decisões gerenciais.

Seguindo o pensamento sistêmico (Senge, 2000), os gestores devem ter o conhecimento de como o ambiente externo pode afetar a organização, pois ela é reflexo deste contexto. Da mesma forma, os gestores devem se antecipar à movimentação do mercado organizacional, pois devem criar um contexto dinâmico para que as estratégias e a satisfação das organizações operem por longo prazo na escolha do ambiente.

Este novo enfoque de administração estratégica de organizações é definido por Marras (2000, p.253) como “a gestão que privilegia através de suas interações, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”.

Dentre inúmeros fatores que são pertinentes de estudo acerca da competitividade (preço do produto, qualidade, responsabilidade social, parcerias, franquias) daremos ênfase no fator recursos humanos e/ou gestão de pessoas como ponto relevante da competitividade e diferencial fundamental para as estratégias organizacionais.

Os recursos humanos se mostram um diferencial competitivo para as empresas, como explana Bueno e Baseggio (2012, p.108):

A competitividade está em alta atualmente, principalmente em função das constantes mudanças e do alto nível de complexidade no ambiente organizacional. Com a ineficiência dos modelos antigos de gestão, hoje, o diferencial no mercado está relacionado a competências fundamentais, gestão de pessoas, gestão do conhecimento, mudanças na estrutura organizacional, inovação e custo de produção. (2012, p.108).

Para que os empresários e as organizações como um todo obtenham sucesso e cultivem sua permanência no mercado, algumas mudanças comportamentais relativas as tomada de decisões sobre as estratégias organizacionais precisam ser adotadas. Orlickas sugere algumas decisões a serem tomadas, como:

*reestruturar o sistema de administração de pessoal, tornando-o menos burocrático, mais ágil e eficaz; *estabelecer políticas e objetivos para a Área de Recursos Humanos, de acordo com as necessidades atuais e futuras da organização e dos

funcionários; *otimizar os processos, facilitando a tomada de decisão; *obter o comprometimento dos seus colaboradores com os resultados; *garantir a eficácia do trabalho, objetivando maximizar o foco do cliente externo; *disseminar internamente o conceito de business, tendo em vista assegurar os objetivos estratégicos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças; *maximizar os investimentos nas pessoas; *preparar a empresa para o futuro, pois qualquer mudança encontra um cenário difícil. (ORLICKAS, 1998, p.15)

Ao desenvolver estas novas estratégias e colocar em prática tais políticas no arco do desconhecido, as empresas estão certamente correndo riscos, portanto, é uma das possibilidades para um novo processo de gestão onde estes riscos possam ser minimizados.

Características da administração estratégica de recursos humanos também são descritas por Albuquerque quando cita Anthony (1996):

De acordo com Anthony et al (1996), são as seguintes as características da Administração estratégica de recursos humanos: *explicitamente reconhece os impactos do ambiente organizacional externo; *reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho; *apresenta foco no longo prazo; *ênfatisa a escolha e a tomada de decisão; considera todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou o de empregados operacionais; *está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais. (1999, p.38)

A abordagem Estratégica de Pessoal envolve o entendimento das pessoas como recursos propriamente ditos para a obtenção de vantagem competitiva; uso de planejamento; coerência entre políticas e práticas de emprego (alinhamento interno); integração de políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (alinhamento externo); administração proativa em vez de reativa; e tomada de decisões sobre os aspectos da relação de emprego no mais alto nível hierárquico. Tem como objetivo proporcionar aproximação das estratégias organizacionais com as metas da organização.

Marras (2000, p.254) discorre sobre os objetivos da Gestão Estratégica de Organizações: “tem como objetivo participar e assessorar na formação das macro diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização”.

Com base na literatura se entende que nos dias atuais está acontecendo uma mudança de pensamento com relação aos investimentos dos recursos humanos. Boa parte dos recursos financeiros são investimentos e destinados para as pessoas, podendo ser este investimento a contratação de mais colaboradores que contribuam para a produtividade da empresa, treinamentos, promoções, aumento de salário,

benefícios, reconhecimento pessoal e profissional, feedback, entre outros tipos de investimentos. “Nesta era do conhecimento, a valorização das pessoas no mundo do trabalho é uma ação de concordância entre vários autores (...)”. (BUENO; BASEGGIO, 2012, p.108).

Por muito tempo perdurou o pensamento de que quando as organizações estivessem passando por dificuldades financeiras, as reduções dos “gastos” aconteceriam através das demissões dos colaboradores. Conforme a visão de Orlickas (1998, p.16) “em muitas empresas, a gestão de seus recursos humanos é encarada exclusivamente como centros de custos; ter pessoas é necessariamente ter despesas fixas que afetam o orçamento da empresa”. Nesta visão que de certa forma é alienante, quanto menos vínculo empregatício se tem nas empresas, maiores seriam as possibilidades de crescimento financeiro.

Senge comenta que “na atual sociedade, a maioria das empresas é orientada mais para controlar do que para aprender, recompensando o desempenho de pessoas em função de obediência, de padrões estabelecidos e não pelo desejo de aprender”.

Porém, atualmente a visão das organizações é outra. Sobre a valorização dos recursos humanos no processo de gestão estratégica de organizações, Vergara (2009, p.9) sustenta a ideia quando diz:

As pessoas que participam do processo de Gestão Estratégica de uma Organização, devem ser consultadas, sobre as mudanças que poderiam ser promovidas, essas pessoas são consideradas o coração da organização. São elas que conhecem realmente os problemas que começam na parte operacional de uma empresa. Por outro lado, além de terem cérebro e coração, as pessoas tem sentimento, o que tem de ser respeitado, pois só serão alcançados objetivos estratégicos através de uma ponte que uma das metas da organização com os objetivos pessoais de cada uma das pessoas envolvidas no processo. Na implantação de ações estratégicas, é importante levar as pessoas a colaborarem com este processo (pois do contrário elas resistirão), e procurar também perceber o impacto que essa mudança ocasionará na vida de cada uma delas.

Devido a todas as exigências que já foram apresentadas no mercado de trabalho, para que as empresas possam seguir firme na sua visão, missão e valores; as pessoas passam a ser um diferencial competitivo, onde as empresas tornam há investir mais tempo e mais dinheiro para o melhor desempenho de seus colaboradores. Os recursos humanos são mais valorizados neste novo contexto em virtude de que o capital intelectual que os colaboradores carregam consigo é de destaque no novo cenário organizacional.

Com base nesta perspectiva, Orlickas (1998, p.16) expõe sua visão:

Felizmente isso está mudando. O desafio de transformar a Área de Recursos Humanos de um centro de despesas para um centro de lucro consiste em compreender que o investimento em pessoas, seja ele treinamento, remuneração e produtos de RH diferenciados, se bem gerenciado, poderá se tornar também investimento no bussines e não única e exclusivamente em pessoas. E logicamente gerará ótimos retornos para a empresa.

Concomitante as ideias de Orlickas, Albuquerque traça um paralelo entre organizações que administram os recursos humanos a partir de uma prática estratégica de controle e outro onde a administração dos recursos humanos tem como enfoque a prática estratégica de comprometimento:

Trata-se de diferentes filosofias de administração, que dão origem a estratégias e a estruturas diferenciadas. Na Estratégia de Controle, os empregados são vistos como números, custos e fator de produção, que, para desempenhar bem as funções, devem ser mandados e controlados. Na Estratégia de Comprometimento, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais. Essa estratégia baseia-se no pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está intimamente relacionado com o aumento do desempenho. (ALBUQUERQUE, 1999, p.39)

Albuquerque (1999, p.39) demonstra em um quadro comparativo as características distintas, as diferenças de trabalho e tratamento dados aos empregados a partir destas duas concepções das estratégias organizacionais: as Estratégias de Controle versus Estratégias de Comprometimento.

MODELO CARACTERÍSTICAS DISTINTAS	Estratégia de controle	Estratégia de comprometimento
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Altamente hierarquizada, separação “quem pensa” e “quem faz”	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer o do pensar – <i>empowerment</i>
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito pelo grupo
RELAÇÕES DE TRABALHO Política de emprego	Foco no cargo, emprego e a curto prazo	Foco no encarreiramento flexível, emprego a longo prazo
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança Mútua
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Quadro 1. Principais características da Estratégia de Controle e Estratégia de Comprometimento
Fonte: (ALBUQUERQUE, 1999, p.39)

Este estudo comparativo expresso no quadro acima mostra que estas visões estão intimamente relacionadas com o perfil e os valores que são desenvolvidos, seja da empresa fechada ou da empresa aberta, bem como do próprio diretor, gestor ou formulador destas respectivas Estratégias Organizacionais, de Controle x Comprometimento.

Nota-se que existe uma maior relevância e valorização das pessoas (estas que são um diferencial competitivo para as organizações) no caso das Estratégias de Comprometimento:

A questão assume maior relevância no caso da 'estratégia de comprometimento' das pessoas com os objetivos organizacionais, na medida em que a participação no processo de formulação estratégica se torna crucial para a obtenção do comprometimento. (ALBUQUERQUE, 1999, p. 40).

Esta teoria da Estratégia do Comprometimento retoma o ponto de estudo de Mintzberg (1995) com a visão vertical do trabalho, onde a gestão da empresa fornece suporte e apoio para o colaborador ter liberdade no processo do desenvolvimento de suas tarefas, com total autonomia.

Entende-se a partir das ideias expostas que a Gestão Estratégica de organizações e de gestão estratégica de pessoas são o equilíbrio indispensável para a manutenção e a permanência das empresas no mercado de trabalho. É uma ferramenta que busca entender e coordenar os colaboradores e a empresa no qual estão inseridos, alicerçando e compactando num único destino a satisfação de cada um dos envolvidos, e devolvendo a empresa, o sucesso almejado pela mesma.

1.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Este subcapítulo que trata sobre o Comportamento Organizacional consiste em um estudo sistemático sobre de que forma as influências comportamentais operam no ambiente organizacional. Este estudo compreende as características pessoais/individuais bem como as atitudes coletivas/grupo dos colaboradores das organizações em situações de trabalho. E de que forma este movimento acontece para a obtenção da produtividade, otimização dos resultados e valorização dos recursos humanos.

Este campo denominado de Comportamento Organizacional tem ganhado espaço de estudo próprio para a formulação de suas próprias teorias. Suas pesquisas são abrangentes e envolvem temáticas como: clima organizacional, cultura organizacional, liderança, poder, satisfação e envolvimento com o trabalho, estrutura e processos grupais, aprendizagem, conflitos, percepção, atitudes, etc.

Devido a esta complexidade e abrangência do tema Newstrom entende:

O comportamento organizacional, como uma disciplina relativamente nova, tem experimentado alguma dificuldade quanto à sua emergência como campo bem-definido de estudo ou aplicação. Há uma falta de consenso associada à sua unidade de análise (indivíduos, grupos ou a organização inteira), sua necessidade mais importante (como fonte de dados empíricos e teoria integrada ou como base para informação aplicada), seu foco principal (micro ou macroquestões) e suas principais contribuições até o momento. (NEWSTROM, 2008, p.4)

Conforme comenta o autor acima, a abrangência do tema comportamento organizacional faz com que este não tenha um estudo “bem” direcionado e que são vários os conceitos que giram em torno do mesmo.

Para Mullins (2001, p.19) o estudo do Comportamento Organizacional:

Implica considerar-se entre os funcionários, a estrutura forma, as tarefas a serem realizadas, a tecnologia empregada e os métodos de executar o trabalho, o processo de gestão e, finalmente, o ambiente externo. Esses fatores fornecem um básico, porém útil, plano de estudo [...] que inclui a compreensão dos seguintes aspectos: * o comportamento das pessoas; * o processo de gestão; * o contexto organizacional em que ocorre o processo de gestão; * os processos organizacionais e a execução do trabalho; * as interações com o ambiente externo do qual a organização é parte.

Outro conceito sobre o tema é apresentado por Newstrom (2008, p.3):

Comportamento organizacional é o estudo sistemático e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos, seja em grupos. Ele busca identificar as formas pelas quais as pessoas podem agir de maneira mais eficaz. O comportamento organizacional é uma disciplina científica cuja base do conhecimento e um grande número de estudos de pesquisa e de desenvolvimentos conceituais está constantemente adicionando novos elementos. Ele também pode ser descrito como uma ciência aplicada, já que a informação de práticas efetivas executadas por uma organização é disseminada para muitas outras.

A partir da visão de Mullins (2001) e Newstrom (2008) pode-se considerar que o estudo do Comportamento Organizacional entrelaça estudos sobre as pessoas que constituem as organizações no contexto individual e grupal; a tecnologia e a metodologia de trabalho adotada pela empresa e a gestão da mesma. E assim pode-se dizer que o estudo destes fatores também servem de ciência pois com base nestes estudos, fornecem modelos de práticas que podem ser adotadas por outras organizações.

Mesmo as realidades organizacionais sendo distintas Mullins (2001) destaca que existem alguns fatores comuns a todas as organizações, que são as pessoas, os objetivos, a estrutura e a administração. Sobre estes fatores a autora destaca:

É a interação das pessoas pela busca de objetivos que forma a base de uma organização. A estrutura precisa de uma determinada forma pela qual as interações entre as pessoas e o seu trabalho sejam canalizados e coordenados. É por meio do processo de administração que as atividades empresariais e o trabalho de seus

funcionários são dirigidos para determinados objetivos. A eficiência da organização dependerá da qualidade de seu pessoal de seus objetivos e de sua estrutura, bem como dos recursos disponíveis. (MULLINS, 2001, p.25)

Acerca desta ideia sobre os fatores de estudo do Comportamento Organizacional exposto por Mullins (2001), Neswtrom (2008) complementa dando um enfoque as forças que afetam a natureza da organização que na visão do autor também fazem parte destes estudos: as pessoas, as estruturas, a tecnologia e o ambiente no qual a empresa opera:

Um conjunto complexo de forças afeta atualmente a natureza das organizações. Ampla variedade de questões e tendências, referentes a essas forças, pode ser classificada em quatro áreas: pessoas, estruturas, tecnologia e ambiente no qual a organização opera. Quando as pessoas trabalham juntas em uma organização para alcançar determinado objetivo, algum tipo de estrutura de relacionamento formal é requerido. As pessoas também utilizam tecnologia para ajudá-las a executar suas atribuições, de modo que indivíduos, tecnologia e estrutura interajam. Além disso, esses elementos são influenciados pelo ambiente externo, e também o influenciam, em sentido contrário. Cada uma das quatro forças afetam o comportamento organizacional [...]. (NEWSTROM, 2008, p. 4)

Na atualidade, mesmo os gestores reconhecendo a importância dos recursos humanos para a eficácia das organizações articuladas com as questões que envolvem o comportamento organizacional, esse pensamento nem sempre foi assim. Houveram tempos onde os estudos e o foco principal das empresas eram as áreas exatas: economia, contabilidade, finanças, etc. Robbins (2005, p.20) aborda sobre a importância dos recursos humanos para o bom desempenho no trabalho, deixando de lado os conceitos das ciências exatas no que se refere a eficácia e ao bom desempenho dos colaboradores e organização:

O reconhecimento da importância das habilidades interpessoais dos executivos está estreitamente relacionado com as necessidades das organizações de conseguir e reter funcionários com alto nível de desempenho. Independentemente das condições do mercado de trabalho, funcionários que se destacam estão sempre em falta. (ROBBINS, 2005, p. 20)

É importante mencionar que como todas as pessoas são oriundas de características distintas, os estudos sobre este tema também se fazem de forma sistemática, levando em consideração todas as variáveis que envolvem os indivíduos em sua totalidade.

No tocante as diferenças individuais, parte-se do entendimento de subjetividade por Bock (2008, p. 22).

A subjetividade é a síntese singular e individual que cada um de nós vai construindo conforme vamos nos desenvolvendo e vivenciando as experiências da vida social e cultural; é uma síntese que de um lado nos identifica, por ser única; e de outro lado nos iguala, na medida em que os elementos que a constituem são experienciados no campo comum da objetividade social. Essa síntese – a subjetividade – é o mundo de ideias, significados e emoções construído internamente pelo sujeito a partir de suas relações sociais, de suas vivências e de sua constituição biológica; é, também, fonte de suas manifestações afetivas e comportamentais.

A partir deste conceito se entende que a subjetiva é inata, ela é construída ao longo das experiências de vida; “é a maneira de sentir, pensar, fantasiar, se comportar, sonhar, amar de cada um.” (BOCK, 2008, p. 23)

Esta maneira singular de cada sujeito se expressar é a forma que vai estar relacionada com o desempenho particular das atividades do colaborador na organização, a forma que ele vai se comunicar com os pares dentro dela, entre outros aspectos, e a isto podemos denominar de comportamento organizacional.

Comportamento Organizacional segundo Robbins (2005, p. 6) é: “um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura tem sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

Sendo um campo de investigação de estudos sobre o comportamento individual e de grupo dentro das organizações, algumas áreas do saber contribuem para o desenvolvimento deste estudo. Newstrom (2008, p. 6) sugere que “um dos pontos mais positivos do comportamento organizacional é sua natureza interdisciplinar”.

Na visão de Jacques (2009, p. 10),

O comportamento organizacional sofre influências de várias áreas desde a psicologia social, os aspectos econômicos, os culturais, os políticos e os de saúde. A principal tarefa do estudo do comportamento organizacional é interagir de forma singular todos os agentes, a fim de melhorar a produtividade da empresa, aliadas a qualidade de vida dos colaboradores.

Algumas áreas do conhecimento como: Psicologia, Sociologia, Psicologia Social, Antropologia, Ciência Política, entre outras compreendem o universo interdisciplinar do estudo do Comportamento Organizacional, e “ele retira dessas disciplinas quaisquer ideias que possam melhorar as relações entre as pessoas e as organizações”. (NEWSTROM, 2008, p.6)

Robbins (2005, p. 9) descreve um quadro síntese com as ciências que estudam o comportamento, suas respectivas contribuições, a unidade de análise e o resultado.

Ciências do Comportamento	Contribuições	Unidade de análise	Resultado
Psicologia	Aprendizagem Motivação Personalidade Emoções Percepção Treinamento Eficácia de liderança Satisfação com o trabalho Avaliação de desempenho Mensuração de atitudes Seleção de pessoal Planejamento do trabalho Estresse profissional	Indivíduo	Estudo do comportamento organizacional
Sociologia	Dinâmica de grupo Trabalho de equipe Comunicação Poder Conflitos Comportamento intergrupar Teoria da organização formal Tecnologia organizacional Mudança organizacional Cultura organizacional	Grupo/ Sistema Organizacional	Estudo do comportamento organizacional
Psicologia Social	Mudança comportamental Mudança de atitude Comunicação Processos grupais Tomadas de decisão em grupo	Grupo	Estudo do comportamento organizacional
Antropologia	Valores comparativos Atitudes comparativas Análise multicultural Cultura organizacional Ambiente organizacional	Grupo/Sistema Organizacional	Estudo do comportamento organizacional

Ciência Política	Conflito Políticas intra- organizacionais Poder	Sistema Organizacional	Estudo do comportamento organizacional
------------------	--	---------------------------	--

Quadro 2. Contribuições para o Estudo do Comportamento Organizacional
Fonte: Robbins (2005, p. 9)

Denota-se a complexidade que envolve o comportamento organizacional. É pertinente que todas estas áreas do conhecimento (Psicologia, Sociologia, Antropologia, Ciência Política e Psicologia Social) operem juntas para a investigação e análise dos fatores comportamentais emergentes das organizações. Obtêm-se as análises do comportamento individual, do comportamento grupal, do sistema organizacional para se chegar ao todo da intencionalidade do estudo que é o estudo do Comportamento Organizacional.

O nível de conhecimento que entrelaça estas disciplinas sobre o tema de Comportamento Organizacional é que vão definir os modelos de gestão de pessoas e as ações estratégicas dos gerentes a serem coladas em prática no âmbito organizacional. Estas práticas visam coordenar o grupo das relações humanas, desenvolvendo potencialidades, compromissos, organizações, inovações, criatividade, pro-atividade, entre outros fatores subjetivos aos colaboradores envolvidos.

A Psicologia, sendo uma área que trabalha e dedica estudos exclusivamente sobre o comportamento humano, contribui para a compreensão do Comportamento Organizacional, uma vez que considera a inter-relação entre as pessoas e a organização. Para Mariani e Silva (2004, p.71) “a Psicologia está voltada para o indivíduo com relação a sua aprendizagem, personalidade, liderança, estilo de liderança, motivação, processo individual de tomar decisões, seleção de pessoal, stress e qualidade de vida”.

Sobre os estudos da Sociologia, Psicologia Social, Antropologia e Ciência Política os mesmos autores referidos acima conceituam:

A Sociologia e a Psicologia Social sendo as duas voltadas ao grupo onde a primeira trata da dinâmica de grupo, teoria das organizações, poder conflito, comportamento dos grandes grupos, enquanto que a segunda se refere à dinâmica de grupo, liderança, processos de decisões em pequenos grupos e mudanças de atitudes. A Antropologia e a Ciência Política, o foco das mesmas está voltado à organização e sistema, onde a primeira se direciona a cultura organizacional, diferenças de cultura entre países e ambiente organizacional e a segunda tem seu direcionamento no poder, conflito, política e relações entre organizações e poderes. (MARIANI; SILVA, 2004, p.71 - 72)

Para Robbins (2005) as áreas que possibilitam os estudos sobre o Comportamento Organizacional são a psicologia, a antropologia e a ciência política

A Psicologia é a ciência que busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o campo dos seres humanos e dos animais. Os psicólogos dedicam-se ao estudo e ao esforço de compreender o comportamento individual. [...] A Sociologia estuda o sistema social no qual os indivíduos desempenham seus papéis, ou seja, estuda as relações das pessoas entre si. [...] A Psicologia Social é uma área dentro da Psicologia que mistura conceitos desta ciência e da Sociologia. Seu foco é a influência de um indivíduo sobre o outro. Um dos temas mais investigados pela Psicologia Social é a mudança. [...] A Antropologia é o estudo das sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades. O trabalho dos antropólogos sobre culturas e ambientes, por exemplo, tem nos ajudado a compreender melhor as diferenças de valores, atitudes e comportamentos fundamentais entre povos de diferentes países ou de pessoas em diferentes organizações. [...] A Ciência Política estuda o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro de um ambiente político. (p. 9 - 10)

Tendo em vista que os recursos humanos dentro das organizações são considerados a principal vantagem competitiva e o principal diferencial das organizações são as pessoas, se constata que no cenário atual do mercado de trabalho, os investimentos para/e nos colaboradores são muito atrativos. Jacques (2009, p.11) diz que “o sucesso ou a falência de uma empresa passa pela competência em administrar o setor de Recursos Humanos”. Uma vez que investindo em oportunidades que viabilizem a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores estes mudarão positivamente suas atitudes melhorando o clima no ambiente de trabalho.

Os estudos do comportamento organizacional são relativos a fatores externos (social) bem como a fatores internos à organizações (colaboradores, fatores pessoais). Maslow (2000, p. 1) destaca que “a relação com o trabalho para algumas pessoas é vital, alguns indivíduos chegam a assimilar o trabalho como sua identidade. Daí o porquê muitos profissionais vislumbram o seu trabalho ou profissão à sua imagem e semelhança”.

O tema comportamento organizacional visa analisar como os colaboradores se sentem nas organizações e como estes interagem entre si. Para Krumm (2005, p. 62) “refere-se às interpretações do indivíduo e do grupo de certas características ou eventos, e pode ser diferente para diferentes pessoas do mesmo grupo ou para pessoas de diferentes grupos da mesma organização”. A partir das pesquisas de comportamento organizacional, o gestor irá objetivar possibilitar a satisfação de todos os colaboradores no trabalho. Para o gestor que souber identificar as diferenças existentes e alocar o melhor profissional para uma determinada área de atuação e o

mantê-lo neste setor satisfeito, a organização terá um clima saudável por mais tempo bem como as estratégias organizacionais e as vantagens competitivas serão propostas a longo prazo. Esta atividade de verificação que compete ao gestor se chama clima organizacional.

A avaliação do Comportamento Organizacional na maioria das vezes é obtida através de questionários que são destinados para serem respondidos por todos ou pela maior porcentagem de colaboradores. Esta avaliação tem a finalidade de verificar a satisfação pessoal de cada colaborador referente ao seu trabalho e como este está sentindo o clima da empresa. O clima refere-se às visões pessoais de cada colaborador com relação à cultura organizacional.

Especialistas que se aventuram a estudar o comportamento das organizações estão constantemente desafiados a não errarem, pois uma compreensão e uma interpretação incorretas da leitura organizacional podem significar prejuízos para o andamento da mesma. A leitura do Comportamento Organizacional requer uma demanda de tempo longa com minuciosa atenção aos mínimos detalhes devido à grande quantidade de fatores pertinentes ao estudo e de pessoas que englobam uma organização.

Tomar atenção para os diferentes fatores é relevante porque cada categoria desempenha um papel fundamental para o bom funcionamento da empresa. Seria de tal forma inaceitável investigar somente um público dentro da organização, pois todos trabalham em forma de uma cadeia e na falta do olhar para um destes segmentos pode gerar uma leitura incorreta do Comportamento Organizacional que em decorrência disto, pode desencadear uma série de problemas de má interpretação até mesmo para futuras tomadas de decisões.

Para Mullins:

O processo de administração não ocorre no vácuo, mas no contexto de um ambiente organizacional. As organizações são muito diferentes, em seus procedimentos, em seus leiautes e em seus tamanhos. A estrutura, a administração e o funcionamento das organizações variam, pois elas diferem em muitos fatores, como; natureza, tipo, metas e objetivos da organização, ambiente externo, mercadorias e/ou serviços oferecidos, clientes e comportamento das pessoas que nela trabalham. (MULLINS, 2001, p.25)

Muitos instrumentos foram criados para a coleta, investigação e avaliação dos dados do Comportamento Organizacional. Krumm (2005, p.60) referencia dois destes instrumentos que são: "Organizational Culture Inventory e a Corporate

Culture Survey”, e escreve que “um método para se conhecer a cultura das organizações é examinar o processo que cria a cultura”.

Esta mesma autora propõe três componentes do processo a serem estudados que são:

O primeiro componente é um incidente crítico que estimula certos comportamentos que acabam por ser adotados pelo grupo. [...] O segundo componente do desenvolvimento da cultura em uma organização é a sociedade em que a organização está estabelecida. [...] O terceiro componente do desenvolvimento da cultura organizacional diz respeito ao fundador ou aos líderes bem sucedidos. (KRUMM, 2005, p. 60)

Os incidentes críticos que motivam o comportamento do grupo são os critérios, as regras, as normas que são pré-estabelecidas pelo grupo e que devem ser seguidas como tal para o melhor andamento das tarefas e harmonia do grupo sem alguém ser privilegiado enquanto outros saem de alguma forma lesados.

No que concerne o segundo componente, que diz respeito ao desenvolvimento da cultura de uma organização com base na sociedade em que se está inserida, isto quer dizer que quando analisado este componente os fatores que se verificam são fatores externos a organização tais como: tecnologia, concorrência, produtos, mercado, etc. Estes fatores contribuem para uma empresa seguir determinada cultura organizacional, seja ela uma cultura mais flexível, aberta, ou fechada, tradicional.

E por fim, o terceiro componente sugerido para o estudo da cultura organizacional é o que concerne a respeito do fundador da empresa. Este que deposita seus valores, crenças, atitudes, e caráter nos propósitos a serem seguidos pela organização. Assim começa a dialética entre organização e funcionários, onde os colaboradores deverão trabalhar com as mesmas perspectivas que norteiam a organização da qual se faz parte.

Com base em estudos e pesquisas, denota-se que um bom comportamento dos colaboradores e um bom ajustamento entre empregados e organizações só agrega benefícios para ambos.

As pessoas possuem valores, crenças e culturas pessoais. O mesmo acontece com as organizações. Percebe-se uma melhora significativa na satisfação do trabalho e nas questões econômicas quando existe um “casamento” feliz dos valores e crenças pessoais com os valores e crenças das organizações.

Krumm (2005, p.62) considera que “os administradores que planejam implementar modificações na cultura organizacional devem considerar os efeitos de tais modificações no clima”.

Acerca destas variáveis, Newstrom (2008, p.4) escreve sobre as metas do Comportamento Organizacional que também podem ser entendidas como métodos avaliativos deste estudo: o autor diz que “a maioria das ciências compartilha quatro metas: descrever, compreender, prever e controlar alguns fenômenos. Essas também são metas do Comportamento Organizacional”.

Sobre cada uma destas metas Newstrom descreve:

A primeira meta é descrever, sistematicamente, a forma como as pessoas se comportam em diversas situações. A conquista desse objeto permite aos gerentes se comunicar a respeito do comportamento humano no trabalho, utilizando uma linguagem comum. [...] Uma segunda meta é compreender porque as pessoas se comportam de determinada maneira. Os gerentes ficam profundamente frustrados, caso apenas pudessem falar sobre as atitudes de seus funcionários as razões por trás dessas ações. Dessa forma, gerentes inquisitivos buscam investigar as explicações para tais ações. Prever o comportamento futuro dos funcionários também é outra meta do comportamento organizacional. Idealmente, os gerentes deveriam possuir a capacidade de prever quais funcionários poderiam ser dedicados e produtivos e quais estariam ausentes, atrasados ou ineficientes em certo dia (de forma que pudessem adotar medidas preventivas). A meta final do comportamento organizacional é controlar – pelo menos parcialmente – e realizar alguma atividade humana no trabalho. Os gerentes são responsáveis pelos resultados de desempenho, portanto, profundamente interessados em ter capacidade de produzir algum impacto sobre o comportamento de seus funcionários, o desenvolvimento de habilidades, o esforço da equipe e sobre produtividade. Os gerentes precisam ser capazes de melhorar os resultados por meio das ações que eles e seus funcionários realizam, e o comportamento organizacional poderá auxiliá-los na busca por essa meta. (NEWSTROM, 2008, p.4)

Mesmo muitos colaboradores temerem os métodos de análise do comportamento organizacional este só traz benefícios para os funcionários bem como para os gestores e a organização como um todo. Esta ferramenta de investigação comportamental para muitos colaboradores é uma forma de “tirar a liberdade” de expressão do indivíduo dentro das esferas organizacionais uma vez que estão sendo observados e descritos seus comportamentos bem como controlados. Contudo quando se compreende o funcionamento e a intencionalidade desta ferramenta abrem-se novas possibilidades sendo que as diversas formas de expressão é que constituem uma organização, e são com esses fatores, com essas diversidades que tornam uma empresa única e passível de estudo do comportamento organizacional.

Descrever, compreender, prever e controlar são competências exercidas pelo gestor com a finalidade de que os resultados sejam eficazes para ambos os lados.

Desta forma a análise comportamental feita a partir destas metas tem grande probabilidade do resultado final ser o sucesso da organização.

1.3 A PSICOLOGIA NOS ESTUDOS SOBRE ORGANIZAÇÕES

Neste subcapítulo são abordadas ideias sobre o surgimento da Psicologia como ciência, caminhando até chegar à Psicologia Organizacional. Trabalhar com os principais aspectos desta área do conhecimento fazendo um paralelo com o contexto vivenciado nas organizações. Elencar as principais atividades do trabalho do psicólogo organizacional bem como desenvolvê-las, para desta forma, cumprir com o objetivo geral que é verificar de que forma o trabalho da Psicologia Organizacional está alinhada com as questões estratégicas das organizações.

1.3.1 A Psicologia como Campo de Saber

Os estudos sobre o comportamento humano surgiram na Grécia por volta do século VI a.C. Neste período a Psicologia ainda não era reconhecida como uma área do saber independente, ela era estudada dentro da Filosofia. Este período da história fora denominado de Período Cosmológico, Filosófico ou Psicologia Pré-Científico. Os primeiros e principais filósofos a serem conhecidos neste período foram: Tales de Mileto, Heráclito de Éfeso, Pitágoras de Samos, Anaxágoras de Clarômenas e Demócrito de Abdera. Cada um destes filósofos contribuiu a partir de seus estudos para o surgimento da Psicologia como uma disciplina.

Estudiosos como Freire (1997), Gnoato, Spina e Spina (2008) consideram que a Psicologia emancipou da Filosofia. Este é o fator que nos leva a resgatar brevemente a trajetória da Filosofia neste estudo, pois é a partir destes estudos que surgem os primeiros avanços com relação ao desenvolvimento das diversas formas de pensamento humano racional.

Freire (1997, p. 25) cita:

A Grécia como se sabe, foi o berço da civilização ocidental. Um dos fatores que justifica essa afirmativa consiste no fato de ter sido lá que iniciou o estudo da Filosofia que dominou em todo o Ocidente. A Psicologia, como já se disse, fazia parte da Filosofia, e como é natural teve lá, também, sua origem, pois o seu estudo iniciou-se com o estudo da Filosofia. Os primeiros filósofos conhecidos surgiram por volta do século VI aC, nas colônias gregas da Ásia Menor, num período denominado

Cosmológico, pois a preocupação da época era entender e explicar o cosmo, saber de que matéria era feito, buscar o princípio e a lei que regia o universo que até então era concebido mitologicamente.

Há 400 anos a.C., entre os gregos existiam indagações sobre a existência humana. É dos gregos que vem a origem do termo Psicologia, psiché quer dizer alma e logos, logia significa o estudo, sendo assim a Psicologia é o estudo da alma. Estes gregos queriam sistematizar um pensamento, uma ideia sobre a interioridade humana.

Acerca deste estudo da alma Gnoato, Spina e Spina (2008, p.22) citam:

Esse espírito, chamado de psiché que do grego se traduz por “alma”, seria uma entidade cósmica que antecede o indivíduo, ou seja, ela já existiria bem antes de cada indivíduo nascer. [...] A origem do termo Psicologia vem do grego e quer dizer psiché (=alma) e logos, logia (=estudo); “o estudo da alma”.

O desenvolvimento dos estudos da Psicologia dizem respeito sobre o desenvolvimento, o processo e também a criação do pensamento humano. O homem neste sentido é um ser inacabado que está constantemente em movimento e em processos de transformações. Lane (1985, p.12) analisa que o homem “fala, pensa, aprende e ensina, transforma a natureza, o homem é cultura, é história”.

Pouco mais adiante, surgiram outros filósofos que deram origem as verdadeiras raízes da Psicologia. Os filósofos clássicos do Período Antropocêntrico e mais conhecidos foram Sócrates de Atenas, Platão de Atenas, que foi o aluno mais ilustre de Sócrates, e Aristóteles de Estagira.

Freire (1997, p.33) destaca que, Sócrates “dedicava-se à educação da juventude. Ensinava que o conhecimento do meio que nos cerca é imperfeito, porque nos vem através dos sentidos, via imperfeita, sujeita a ilusões.” Também Sócrates contribuiu nos estudos da Psicologia quando “o seu procedimento didático partia do princípio ‘sei que nada sei’”. Assim, Sócrates ensinava a juventude duvidar de tudo e crer no seu eu interior.

Outra ideia de Sócrates sobre o mundo psicológico é trazida por Bock (2008, p.33):

Sua principal preocupação era com o limite que separa o ser humano dos animais. Dessa forma, postulava que a principal característica humana era a razão. A razão permitiria ao ser humano sobrepor-se aos instintos, que seriam a base da irracionalidade. Ao definir a razão como peculiaridade humana ou como essência humana, Sócrates abre caminho para a teorização sobre a consciência, naquele momento, no campo da Filosofia.

Com este conceito de razão Sócrates abre um campo de estudo que hoje é uma das principais bases e objetos de estudos da Psicologia: a consciência. Como ensinava os seus alunos, os indivíduos são distintos dos animais por possuírem a razão, e sendo racionais todos deveriam sempre duvidar de tudo.

Para Freire (1997, p.34), Platão, aluno de Sócrates, acreditava nas mesmas ideias que seu mestre, porém acrescentou algumas premissas a mais em seus estudos:

Acreditava, como este, que o conhecimento que nem vem dos sentidos é imperfeito e acrescenta a esse conceito a existência de um reino das ideias que é o permanente e o perfeito, o qual existe fora do homem e é independente dele. Embora essas ideias pertencessem a um outro mundo, seriam inatas no homem. Platão explica que a alma antes de se encarnar contemplou esse mundo das ideias, mas, ao unir-se ao corpo, porém, esqueceu-se delas, pois o corpo é um obstáculo ao conhecimento. A experiência, então, deve trazê-las de volta à consciência, cuja responsabilidade do processo seria da educação.

Estas ideias de Sócrates e de Platão, mais adiante, ajudaram a dar origem às escolas inatistas do comportamento e do conhecimento humano dentro da Psicologia.

Aristóteles foi opositor a tais ideias. “Não acreditava na existência de ideias inatas e nem no mundo das ideias. A criança, ao nascer, não traz nenhuma bagagem de conhecimento. Vem como um papel em branco – onde nada foi escrito: ‘uma tabula rasa’” (FREIRE, 1997, p.37).

Para este filósofo quem orienta a criança, quem a insere marcas, ensina e institui conhecimentos e valores é o mundo que a cerca. Como no exemplo na tabula rasa, a criança nasce como uma folha em branco, e com o decorrer dos tempos a sua história começa a ser escrita.

O desabrochar da Psicologia reconhecida como ciência, deu-se por volta dos anos de 1860, considerada jovem comparada com outras áreas do conhecimento.

Krumm (2005, p. 6) comenta: “o campo da Psicologia tem pouco mais de cem anos de existência. Uma pessoa a quem muitas vezes se credita a fundação do campo é Wilhelm Wundt, que foi responsável pelo desenvolvimento do primeiro Laboratório de Psicologia da Universidade de Leipzig, na Alemanha, em 1879”.

Para Freire (1997, p.91):

Dois nomes se ligam à data do nascimento da Psicologia e disputam a sua paternidade. São eles: Fechner e Wundt. O nome de Fechner está relacionado com a publicação de sua obra “Elementos de Psicofísica” publicada em 1860. O de Wundt está ligado à publicação de seu livro “Elementos de Psicologia Fisiológica”, em 1864,

e à criação do primeiro laboratório psicológico, em Leipzig, Alemanha, em 1879. Considerando qualquer uma dessas datas, o certo é que foi, na segunda metade do século XIX e na Alemanha, que veio à luz essa nova ciência.

Assim, como mencionam Schultz e Schutlz (2005, p. 1) “começamos com paradoxo, ou uma contradição, observando que a Psicologia é uma das disciplinas acadêmicas mais antigas e, ao mesmo tempo, uma das mais modernas”.

Diante do exposto, entende-se que a Psicologia não surge somente quando é reconhecida como ciência propriamente dita. Mesmo no período Antropocêntrico, os filósofos da época já estavam preocupados em explicar a existência humana e suas formas de pensamento e comportamento.

Relembrando Marx (1984, p.27):

O primeiro pressuposto de toda história humana é naturalmente a existência de indivíduos humanos vivos [O primeiro ato histórico destes indivíduos, pelo qual se distinguem dos animais, não é o fato de pensar, mas o de produzir seus meios de vida]. O primeiro fato a constatar é, pois, a organização corporal destes indivíduos e, por meio disto, sua relação dada com o resto da natureza.

No início do século XX, o estudo da Psicologia emergiu de forma bem consistente e assim deu início ao desabrochar desta nova ciência nos meios científicos, desligando-se da Filosofia e configurando-se como ciência independente, observando que o homem e o que concerne a sua subjetividade vão para além dos seus fatores determinantemente biológicos, deixando apenas de buscar a essência humana (da Filosofia), mas de fato adotar métodos que poderiam intervir no “ser humano” (novas formas de pensamento da Psicologia).

Conforme Misiak (1964, p.16):

A Psicologia através de métodos científicos estuda o comportamento humano, tanto o comportamento manifesto como as atividades concomitantes como o sentir, perceber, pensar. Seja na descrição ou mensuração deste comportamento a Psicologia se vincula a outras ciências como as Ciências Sociais e as Ciências Biológicas.

O indivíduo nas suas atividades cotidianas cria formas de relações sociais que também são determinantes da sua formação pessoal. Fazendo vínculos faz-se uma história individual carregada de significantes únicos para cada pessoa.

Dentro desta nova área surgiram várias escolas da Psicologia, cada qual com sua particularidade que buscava explicar os fenômenos comportamentais.

Ressalta Freire (1997, p.97):

A grande novidade nos meios científicos, no início do século XX, foi o estudo, o reconhecimento, a análise e a crítica da nova ciência que desabrochava com força total. É, assim, que, nesse tronco já estruturado por Wundt, aliado às outras correntes isoladas, vê-se surgir as mais diversas e novas ramificações, que foram o resultado de uma reorientação ou reglutinação destas diversas tendências. O resultado foi a formação das cinco escolas psicológicas, que estruturaram e caracterizaram a Psicologia no início do século XX. Foram elas: o Estruturalismo, o Funcionalismo, o Behaviorismo, a Gestalt e a Psicanálise. Cada uma dessas escolas se caracterizou pela definição de psicologia, pelos seus conteúdos específicos e pelos métodos que empregavam no desenvolvimento de suas atividades. Cada uma formava um sistema fechado, no entanto, podia-se encontrar pontos comuns e divergentes em todas elas.

Não demorou muito tempo, “em meados do século XX, as escolas já haviam perdido a sua força como centro de estudos teóricos. Era o início do seu fim.” (FREIRE, 1997, p. 98). As escolas psicológicas foram perdendo força e abrindo espaço para outros caminhos e formas de pesquisa que deram formação a novos microssistemas dentro desta área, que continuam a serem estudadas até os dias atuais.

Sob esta ótica a evolução da Psicologia como ciência deu-se desde os primórdios de seus estudos com raízes filosóficas e até os dias atuais carrega consigo os principais fundamentos de estudos sobre as mais variadas formas expressão do comportamento humano. O objeto de estudo da Psicologia é o comportamento propriamente dito dos seres humanos e as suas formas de relacionamentos, e a sua principal diferença entre todos os animais, é a consciência. Com a ascensão e o firmamento desta área do conhecimento, surgiram dentro da psicologia outras subáreas de estudo, e uma delas que é a Psicologia Organizacional que veremos mais detalhadamente o seu desenvolvimento no tópico a seguir.

1.3.2 Conceito e inserção da Psicologia Organizacional no mercado de trabalho

A Psicologia é uma área do saber que tem como objetivo compreender o comportamento humano e suas relações, e contribuir para que os indivíduos se constituam como sujeitos a partir de suas experiências com o mínimo de sofrimento psíquico e conflitos.

Dentro do campo da Psicologia, encontram-se outras áreas de especialização tais como: Psicologia da Educação, Psicologia Social, Psicologia Jurídica, Psicologia Clínica, e entre elas temos a Psicologia Organizacional, entre outras.

Nas últimas décadas, houve movimentos para consolidar a formação e a atuação do psicólogo organizacional. Rittner (2008) relata que descontinuamente e de maneira desigual, estes movimentos vêm incluindo vagarosamente na afirmação desta profissão. Provavelmente, as dificuldades provêm de experiências passadas e de exigências complexas contemporâneas.

Alguns desses movimentos foram a regulamentação da profissão no Brasil e a criação de um documento com as atribuições do psicólogo. Hoje, a psicologia possui diversas áreas de atuação. Segundo as atribuições profissionais no Brasil, delineadas pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP) em 1992, este pode atuar “âmbito da educação, saúde, lazer, trabalho, segurança, justiça, comunidades e comunicação com o objetivo de promover, em seu trabalho, o respeito à dignidade e integridade do ser humano”. (p.11) (BUENO; BASEGGIO, 2012, p.113)

A Psicologia Organizacional como dito é uma das diversas áreas de especialização dentro do campo da Psicologia. Para uma melhor compreensão do que se trata este sub capítulo a ideia é percorrer por diversos autores em busca de definições sobre o trabalho da Psicologia nas Organizações.

Autor	Conceito
Robbins (2005, p.8)	Psicologia Organizacional como a área que procura medir, explicar e algumas vezes mudar o comportamento humano e de outros animais. Psicólogos se preocupam estudar e tentar entender o comportamento individual.
Goulart e Sampaio (1998, p.13)	A Psicologia do Trabalho constitui, hoje, um campo de aplicação dos conhecimentos oriundos da ciência psicológica a questões relacionadas ao trabalho humano, com vistas a promover saúde do trabalhador e sua satisfação em relação ao trabalho.
Krumm (2005, p.4)	A Psicologia Industrial/Organizacional é uma área de especialização dentro do campo da psicologia” e também “é definida como a aplicação da teoria e da metodologia psicológicas aos problemas das organizações e aos problemas de grupos e de indivíduos em ambientes organizacionais”.
Garcia, Valdehita e Jover (2003, p.22)	A Psicologia do Trabalho é uma disciplina ao mesmo tempo teórica e aplicada, que busca, mediante o uso de conceitos, modelos e métodos procedentes da Psicologia, descrever, compreender, prever e explicar o comportamento laboral de indivíduos e grupos, assim como os processos subjacentes ao mesmo. Objetiva ainda a intervenção, tanto sobre a pessoa como sobre o trabalho, com o propósito de melhor satisfazer as necessidades dos trabalhadores, sem nunca esquecer de incrementar os benefícios e rendimentos da empresa.
Gnoato (2008, p.47)	Embora o termo ‘organizações’ esteja muito além dos limites do trabalho, tradicionalmente, a nomenclatura Psicologia Organizacional se restringe às atividades laborais dos indivíduos e grupos. Contudo, a sociedade se constitui de uma série de agentes organizadores básicas, como a família, vizinhança, religião, política.

Quadro 3. Definições de Psicologia Organizacional

Fonte: elaboração da autora

Analisando tais conceitos de Psicologia Organizacional, chega-se ao entendimento de que esta é uma área de especialização ou uma disciplina teórica e prática dentro do campo da Psicologia que tem como finalidade auxiliar o ser humano nos seus mais variados conflitos no âmbito organizacional.

Sobre Psicologia Organizacional Gnoato (2008, p. 83) cita que:

A partir de 1950, a percepção social das relações desenvolvidas pelas empresas foi adquirindo novas feições, possibilitadas pela Abordagem Comportamental da teoria administrativa. Esse modelo, por influência da Teoria das Relações Humanas, da Sociologia funcional de grupo e de publicações sobre comportamento administrativo, passou a apresentar uma nova concepção de Administração, baseada no comportamento humano nas organizações.

O Comportamento Organizacional está relacionado ao estudo dos fatores comportamentais, sociais e ambientais de dentro das organizações, como: história da organização, visão, missão, valores; perfil da empresa; diretores; gerentes; colaboradores; relacionamentos; comunicação; motivação; etc; e também os fatores externos a ela que podemos listar como: cenário organizacional no contexto global; economia; competitividade; clientes; fornecedores; produtos; etc..

Conforme Gnoato (2008) acima referenciado nos diz que “são diversas as áreas do saber que buscam explicar os fenômenos associados ao comportamento das pessoas nas organizações e as manifestações que estes comportamentos causam”.

Sobre a Psicologia Industrial/Organizacional, Krumm (2005, p.4-5) define:

A Psicologia Industrial/Organizacional é definida como a aplicação da teoria e da metodologia psicológicas aos problemas das organizações e aos problemas de grupos e de indivíduos em ambientes organizacionais. (...) No decorrer das últimas décadas, a Psicologia I/O expandiu-se para incluir muitos ambientes organizacionais além das empresas tradicionais. Os princípios da Psicologia I/O aplicam-se a hospitais, escolas, instituições militares e instituições beneficentes, assim como as fábricas e lojas. (...) A expansão do campo da Psicologia I/O para além dos ambientes tradicionais trouxe informações benéficas e novas áreas de conhecimento para todo o campo.

Segundo as ideias de Krumm (2005, p.6) sobre o surgimento da Psicologia Organizacional, a autora cita o caso:

A Psicologia I/O, como campo de especialização, data o início dos anos 1900, quando os psicólogos começaram a estudar problemas relacionados ao trabalho e ao comportamento no trabalho. Seus estudos envolviam tópicos como a maneira como os operadores de telégrafo adquiriam suas habilidades e a utilização potencial de princípios da psicologia na propaganda. Naquela época o campo era denominado psicologia industrial, por que o foco estava no empregado, visto individualmente no trabalho.

Para Sampaio (1998, p.21), “a prática chamada Psicologia Industrial resumia-se inicialmente à seleção e a colocação profissional”.

A partir destas ideias acima pode-se montar um cenário organizacional, onde neste período, (em meados dos anos 1900) o trabalho da Psicologia Organizacional ainda era exercido bem pontualmente. O trabalho era focado na tarefa. O psicólogo organizacional realizava testagens para avaliar o trabalhador individualmente, não dando importância para o processo, mas avaliando somente a produtividade do trabalhador versus a função desempenhada.

Mesmo percebendo novas necessidades organizacionais, o trabalho da Psicologia ainda não era reconhecido dentro do campo organizacional. Antes da Psicologia Organizacional conquistar o seu espaço e contribuir com seus estudos, houve uma reorganização do trabalho que pensava nas abordagens anatômicas, burocráticas, e estruturalistas. Foram estas ideias que contribuíram para a entrada da Psicologia, Sociologia, Antropologia nas organizações, numa tentativa de tornar as empresas menos mecânicas e mais humanas.

Orlickas (1998, p.6) cita:

Daí passamos para Elton Mayo e Kurt Lewin que, felizmente, introduziram a abordagem humanista, em uma tentativa de tornar mais humana e democrática as relações entre as pessoas e organizações. Somente então surgiu a preocupação com aspectos psicológicos e sociológicos da organização, e iniciou-se a aplicação de novos conceitos relacionados com motivação, dinâmica de grupo, liderança, comunicação e relacionamento interpessoal e satisfação no trabalho, etc.

Numa tentativa de minimizar os efeitos mecanicistas e de repetição das tarefas no processo da organização do trabalho, a escola das Relações Humanas demonstrou novos estudos buscando a valorização do ser humano dentro das esferas organizacionais.

Mesmo a Psicologia sendo reconhecida como uma área das ciências humanas, num primeiro momento os conhecimentos da Psicologia Organizacional não foram explorados e aplicados com o enfoque no ser humano, sendo seu trabalho pensado e desenvolvido a partir das tarefas das organizações.

Com a evolução dos estudos dentro desta área do saber e o surgimento da escola das Relações Humanas, o ser humano, passou a ser o enfoque principal dos estudos da Psicologia Organizacional, que por sua vez trouxe consequências positivas no âmbito organizacional.

Krumm (2005, p. 12-13) afirma que com o surgimento de novas necessidades dentro das empresas, o trabalho da Psicologia Organizacional vem se preocupando em conhecer e analisar outros aspectos individuais e grupais para dar sequência aos estudos comportamentais organizacionais:

Além disso, os psicólogos industriais começaram a estudar as organizações como um todo em relação à influência que exercem nos empregados individualmente. Parte da atenção passou dos trabalhadores e de cargos individuais para as características das organizações e da relação destas com as atitudes e com o comportamento dos empregados. Fatores como a cultura organizacional, as modificações organizacionais e o desenvolvimento organizacional tornaram-se temas relevantes. A maneira como a organização como um todo afeta a satisfação, a dedicação, o estabelecimento de metas e a produtividade tornou-se uma preocupação importante. As abordagens motivacionais como a teoria da expectativa e o estabelecimento de metas refletiam essa nova preocupação com os aspectos organizacionais.

A busca pelo trabalho da Psicologia Organizacional como ciência vem sendo capaz de dar suporte na compreensão e na intervenção dos processos organizacionais. A utilização da Psicologia neste campo provocou um novo pensamento e possibilitou um novo rumo para o foco de trabalho da Gestão de Pessoas. Descentralizou seu foco de trabalho na tarefa e passou dar mais ênfase no comportamento humano dentro das organizações.

No decorrer dos tempos a Psicologia Organizacional passou por diversas modificações com relação a sua forma de trabalho. Inicialmente as preocupações eram voltadas apenas aos fatores que faziam questão ao rendimento do trabalho, como cansaço, tédio e fadiga. E atualmente a proposta da sua função vem se expandindo buscando um novo olhar para com as pessoas que formam as organizações.

Bueno e Baseggio (2012, p.105) fazem referência à Munck e Munck (2009) que apresentam uma passagem sobre esta situação:

As mudanças ferrenhas e constantes pelas quais vem passando as organizações tem exigido um novo posicionamento em relação ao papel das pessoas no trabalho. Passou-se, então a encará-la como diferencial competitivo. Para isso, tomou-se essencial focar as competências que os profissionais tem a oferecer para as organizações, sobretudo aquelas alinhadas ao planejamento estratégico das mesmas.

O comportamento humano tem suas reais e implícitas contribuições na produtividade das organizações. Este é um fenômeno estudado dentro das empresas. A valorização do capital humano tem crescido nas últimas décadas quando o diferencial competitivo nas empresas passou a ser as pessoas, ou seja,

estas são ferramentas para otimizar os resultados neste novo cenário que se apresenta no mercado de trabalho. Para isto acontecer profissionais das diversas áreas do saber como: Antropologia, Sociologia, Psicologia, entre outras, passaram a contribuir com suas competências e especialidades.

Sobre o exposto, Demo traz algumas ideias acerca do diferencial competitivo:

A partir do exposto, começa-se a observar a relevância do papel das pessoas e de sua gestão através de políticas eficazes para as organizações. Ulrich (2001) afirma que o panorama competitivo está constantemente se alterando ao demandar novos modelos de competitividade, que, por sua vez requerem capacidades organizacionais que possibilitarão às organizações atenderem melhor a seus clientes e se diferenciarem de seus concorrentes. Estas capacidades organizacionais derivam da redefinição e redistribuição das práticas, funções e profissionais de Recursos Humanos (RH) ou, moderadamente, da Gestão de Pessoas (GP) ou Gestão de Recursos Humanos (GRH). [...] quando as práticas de GP voltadas aos funcionários passam a ser também práticas voltadas aos clientes, ambos saem ganhando. Os colaboradores ganham porquanto podem ser seu trabalho adicionar valor aos clientes pela ampliação de sua capacidade de adaptar rapidamente seu trabalho para oferecer produtos e serviços customizados aos clientes e por se tornarem mais intimamente envolvidos na satisfação das expectativas deles. Os clientes ganham por lidarem com colaboradores que são verdadeiros parceiros dos clientes e dedicados às suas necessidades. (DEMO, 2005, p.7)

Desta forma, com a Gestão de Pessoas voltada e pensada basicamente nos seus colaboradores, os mesmos passaram a sentir-se mais valorizados, motivados, satisfeitos, e conseqüentemente mais produtivos, com menos conflitos, menos tempo, e gerando menos custos para as empresas.

Visualizando este panorama, o psicólogo organizacional tem condições e espaço para se inserir no trabalho de gestão de pessoas alinhado as Estratégias Organizacionais em diversos modelos de empresas. O psicólogo organizacional é o interlocutor entre todos os pares que compõe as organizações e possui competências, habilidades e atitudes que são compostas a partir de sua formação profissional e também pelas experiências adquiridas oriundas de seus trabalhos.

Com base nas ideias de Orlickas (1998) consegue-se visualizar como estão relacionados às questões que envolvem a motivação, a satisfação no trabalho, entre outros fatores que englobam o reconhecimento do colaborador em sua atividade laboral, com a produtividade do mesmo no ambiente organizacional: “Hoje temos pesquisas e estudos voltados para o bem-estar do funcionário. Embora ainda não seja assim em todas as empresas, já está provado que funcionários motivados e satisfeitos ampliam a qualidade do produto e do serviço realizado pela organização.” (ORLICKAS, 1998, p.7)

Para que estas mudanças sejam adotadas e satisfatórias para ambos os pares das organizações, Bueno e Baseggio (2012, p.106) afirmam serem:

Essas mudanças só são possíveis através das pessoas que trabalham em conjunto. Estas fazem parte da dinâmica essencial das organizações e “conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a uma posição competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral”.

A Psicologia Organizacional como ciência emerge sendo capaz de apoiar a compreensão do ser humano na esfera organizacional, bem como nas suas produções e relações fora desta. Também, a partir deste conhecimento, possibilita a intervenção na vida organizacional. Ela deixou de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e nos resultados produtivos imediatos para atuar sobre o comportamento das pessoas. “O psicólogo pode ajudar a organização a pensar. Deve ser o agente de mudança da empresa. O lucro é o resultado de condições anteriores a ele: o desenvolvimento das pessoas.” (GNOATO, SPINA, 2008, p. 49)

Uma escola da Psicologia chamada Behaviorismo, toma fôlego para novos estudos sobre o comportamento humano dentro das organizações em meados de 1930. Uma das principais contribuições dos Behavioristas foi a criação dos instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas, que nas empresas formariam o arsenal da Psicologia e da Psicometria aplicadas aos procedimentos de gestão de recursos humanos.

Ainda nos anos 30 Maslow rompeu com a escola Behaviorista para dar início ao período da Psicologia Humanista, onde motivação e liderança passariam a ser os conceitos-chave desta nova fase.

Krumm (2005, p.112) cita Steers e Porter (1991) que definem como motivação no trabalho: “a motivação, em relação ao comportamento no trabalho, energiza, orienta e sustenta esse comportamento”. Segundo esta mesma autora, “os empregadores querem contratar os trabalhadores mais motivados e manter altos níveis de motivação entre seus empregados”. (KRUMM, 2005, p.112).

Abraham Maslow criou a teoria da Hierarquia das Necessidades onde ele diz que o comportamento das pessoas é regido por estas necessidades e fez interlocuções com a vida organizacional dos empregados. Em seus estudos, Maslow descreve cinco categorias das necessidades, que são elas: a) necessidades fisiológicas, b) necessidades de segurança e proteção, c) necessidades sociais, d) necessidades de estima, e) necessidades de auto-realização.

Krumm descreve cada uma das necessidades criadas por Maslow:

As necessidades mais básicas são as necessidades fisiológicas, inclusive a necessidade de ar, de água e de alimento, as quais as pessoas devem satisfazer para permanecerem vivas. Em geral, as pessoas que estão empregadas já satisfazem esse nível. O segundo nível engloba a necessidade de segurança pessoal. Essa necessidade inclui a ausência de ameaças e perigos, bem como ter segurança financeira e outros tipos de segurança. O terceiro nível tem a ver com as necessidades sociais, tais como o pertencimento, amor, amizade e afiliação. O quarto nível focaliza as necessidades de autoestima, que incluem sentimentos de respeito próprio, autoconfiança, reconhecimento e o respeito dos colegas. O quinto nível é a auto realização, que Maslow descreveu como “o desejo da pessoa de se tornar tudo aquilo de que é capaz. (KRUMM, 2005, p.113)

Retrata Ribeiro (2008, p. 141) que “a filosofia do humanismo industrial foi estabelecida por estudiosos que queriam provar que a produtividade dos indivíduos depende do tratamento dado a eles”. Ou seja, empregados motivados tendem a estarem mais satisfeitos no trabalho onde o comportamento irá refletir no cumprimento satisfatório dos resultados da organização.

Reforçando este pensamento Orlickas (1998, p.6) ressalta que:

A contribuição da abordagem humanística veio mudar tudo isso. Em oposição à Teoria Clássica de Taylor e Fayol, tomou-se o rumo da humanização das empresas, reduzindo-se a valorização do poder e do status, ou seja, valorizou-se os grupos sociais, as comunicações, a motivação, a liderança, as abordagens participativas e principalmente a satisfação no trabalho.

Com isto estas modificações na forma de trabalhar e ver as pessoas como verdadeiros recursos humanos, essas transformações contribuíram para o crescimento individual das pessoas, grupal, e com o todo das empresas.

1.3.3 Atividades e Competências da Psicologia Organizacional

Referente à Psicologia Organizacional, Krumm (2005) considera que existem pelo menos outras três grandes áreas de estudo dentro da Psicologia Organizacional, que servem para melhor visualizarmos quais seriam as possíveis atividades desenvolvidas pelos profissionais desta área de formação. São elas: a Psicologia de Pessoal; a Psicologia Organizacional e a Engenharia dos Fatores Humanos ou Ergonomia.

Psicologia Pessoal (KRUMM, 2005, p.5)	Psicologia Organizacional (KRUMM, 2005, p.5)	Engenharia dos Fatores Humanos ou Ergonomia (KRUMM, 2005, p5)
Dentro da Psicologia I/O, existem três grandes áreas de especialização. A Psicologia de Pessoal é a área da Psicologia I/O que lida com recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação do desempenho e análise de cargos de pessoal. Os psicólogos desta área frequentemente trabalham em departamento de recursos humanos. Em outros setores das organizações eles podem ajudar a desenvolver programas para aumentar a motivação e a satisfação no trabalho e para reduzir o estresse. (...) o foco é o empregado individualmente.	Na Psicologia Organizacional, o foco recai nas influências do grupo sobre os empregados individualmente. (...) O principal tema de estudo é a influência que o grupo exerce sobre ele. Os Psicólogos I/O dessa área podem estar interessados na estrutura da organização, nos padrões de comunicação, no efeito da diversidade entre os empregados, no clima e na cultura organizacional, e nas tomadas de decisão em grupo. Um psicólogo que trabalhe nessa área muitas vezes atua como consultor que se incorpora a uma organização para um determinado projeto, em vez de ser empregado permanente, tal como seria um membro do departamento de recursos humanos.	A terceira área de especialização é a Engenharia dos Fatores Humanos e a máquina no ambiente de trabalho. Essa área pode incluir o local de trabalho e o design de equipamentos, bem como propagandas de segurança. A utilização cada vez maior de tecnologia, tal como os computadores, aumentou a necessidade de psicólogos I/O treinados em fatores humanos.

Quadro 4. As grandes áreas de estudo dentro da Psicologia Organizacional

Fonte: elaboração da autora

A área de Psicologia de Pessoal é a área de atuação do psicólogo organizacional mais conhecida e aceita pelas empresas desde os primórdios de sua inserção como ciência no mercado de trabalho.

No que concerne o campo da Psicologia Organizacional, neste departamento os psicólogos atuam com o seu trabalho sob demanda. Na maior parte das vezes lhes é solicitado o trabalho para ser desenvolvido em módulos, ou em formas de projetos, atuando este profissional sem vínculo empregatício, diferente do psicólogo organizacional responsável pelo departamento de recursos humanos, que vem a ser efetivo na empresa. O psicólogo organizacional que trabalha na esfera grupal, mesmo considerando as individualidades, toma como o foco principal do trabalho, a dinâmica de grupo.

Na perspectiva de Bueno e Baseggio (2012, p.114) referente ao campo da Psicologia Organizacional as autoras mencionam que este campo “tem se tornado abastado de oportunidades de atuação e de novos instrumentos, possibilitando a contribuição no que diz respeito às mudanças sociais”.

A Engenharia dos Fatores Humanos ou Ergonomia é um campo vem crescendo concomitante a evolução tecnológica e que inconscientemente obriga os profissionais das diversas áreas, (não somente da Psicologia) a se especializarem na Engenharia dos Fatores Humanos, que seria o “casamento” da área tecnológica com a Área das Humanas.

Ainda sobre a Ergonomia, Sampaio (1998, p.28) define:

A Ergonomia possui hoje defensores e críticos nas suas fronteiras com a Psicologia. Novos modelos administrativos – como o modelo japonês, as experiências participativas e a recém-lançada reengenharia – vêm exigindo interlocução e posicionamento da Psicologia do Trabalho, que envida esforços de pesquisa no estudo dos impactos dessas novas tecnologias gerenciais sobre o comportamento e o psiquismo humano. (SAMPAIO, 1998, p.28)

Pensando em práticas multidisciplinares que a Ergonomia propõe para a melhor compreensão dos estudos acerca das pessoas que formam as organizações e os impactos das novas tecnologias sobre as mesmas, Sampaio (1998, p. 29-30) lista algumas disciplinas que possuem uma inter-relação teórico-prática com outras áreas do conhecimento vinculadas a Psicologia Organizacional. São elas:

1. Psicologia: Psicologia Diferencial, Psicometria, Psicofisiologia, Psicologia Clínica, Psicologia Social e Psicossociologia. **2. Administração:** Administração de Recursos Humanos, Relações de Trabalho, Teoria das Organizações, Administração da Produção, Sociotécnica. **3. Sociologia do Trabalho.** **4. Antropologia das Organizações.** **5. Filosofia:** Ontologia, Antropologia Filosófica, Epistemologia. **6. Ergonomia.** **7. Engenharia:** Engenharia de Produção, Engenharia Sanitária. **8. Direito Trabalhista.** **9. Medicina:** Medicina do Trabalho, Epistemologia de Saúde Mental, Psiquiatria. **10. Economia.**

Para reconhecer o perfil dos empregados e assim adequá-los num melhor cargo onde sua produtividade e seu reconhecimento será maior, a prática de Gestão de Pessoas lista uma série de atividades que este profissional pode realizar. Gil cita algumas delas:

A Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc. para facilidade de classificação, essas atividades podem ser agrupadas em certo número de categorias amplas, muitas vezes designadas como sistemas. Como, porém, essas atividades estão intimamente relacionadas entre si, influenciando-se reciprocamente, fica difícil estabelecer um sistema de classificação que seja suficientemente exaustivo e não excludente, ou seja, capaz de abranger todas as atividades, de forma que nenhuma seja excluída. (2001, p.24)

Dando sequência as atividades a serem desenvolvidas pelo profissional psicólogo organizacional, Bueno e Baseggio (2012) complementam as ideias de Krumm (2005) e de Gil (2001), acrescentando mais detalhadamente uma listagem de inúmeras possibilidades de atuação do psicólogo no âmbito organizacional:

De acordo com as atribuições profissionais do psicólogo no Brasil, presente no site do CFP (1992), o psicólogo organizacional desempenha muitas atividades como: planejar, elaborar e avaliar análises de trabalho; participar do recrutamento e seleção de pessoal; elaborar, executar e avaliar programas de treinamento e formação de mão-de-obra; participar, assessorar, acompanhar e elaborar instrumentos para o processo de avaliação de pessoal; planejar, coordenar, executar e avaliar programas de treinamento, de capacitação e de desenvolvimento de recursos humanos; participar do processo de movimentação pessoal; participar de programas e/ou atividades relacionadas à segurança do trabalho; participar e assessorar estudos, programas e projetos relativos à organização do trabalho e determinação de papéis ocupacionais; promover estudos para identificar as necessidades humanas; participar de programas educacionais, culturais, recreativos e de higiene mental; encaminhar e orientar os colaboradores e as organizações de trabalho; emitir pareceres e realizar projetos de desenvolvimento da organização; realizar pesquisas; coordenar e supervisionar atividades de psicologia do trabalho; desenvolver ações com foco nas relações de trabalho; intervir na elaboração de conflitos e estimular a criatividade do trabalhador; acompanhar a criação e implementação de projetos com foco nas mudanças organizacionais; assessorar a formação e a implementação da política de recursos humanos das organizações; participar do processo de desligamento de funcionários; participar como consultor no desenvolvimento das organizações sociais. (BUENO, BASEGGIO, 2012, p. 114,115)

Pesquisadores mostram que, quando é reconhecida as habilidades e competências das pessoas, quando seu perfil de trabalho é intimamente ligado aos requisitos esperados de uma vaga, o empregado tem condições de contribuir melhor para o andamento de suas tarefas. Para isto, tais pesquisadores demonstram algumas formas confiáveis para se verificar e analisar o perfil do candidato e a análise da descrição do cargo. Um destes métodos é a seleção de pessoal.

Por seleção de pessoal se entende:

Escolher uma pessoa para ocupar um cargo vago em uma organização. O surgimento de vagas pode ocorrer por muitos motivos diferentes, tais como a saída do atual ocupante do cargo por motivos de promoção, demissão, ou pelo crescimento da empresa. Os aperfeiçoamentos e as mudanças tecnológicas podem provocar aposentadorias ou criar novos cargos. Qualquer que seja o motivo da abertura da vaga, o objetivo da seleção de pessoal é sempre o mesmo: escolher o melhor candidato para o cargo. (KRUMM, 2005, p.160)

Outros processos sugeridos por Krumm (2005), além da seleção de pessoal, são: análise, descrição e especificação de cargos, e o processo de recrutamento:

(...) análise de cargos que lista as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo, a capacitação, o conhecimento e a experiência necessários para exercê-lo. (...) Uma análise de cargos inclui não só os comportamentos necessários ao cargo, como também a formação e a experiência que o candidato deve ter para exercer o cargo

efetivamente. A análise de cargos também ajuda a organização a satisfazer as exigências do processo de contratação. (...) A descrição do cargo inclui informações sobre as tarefas que devem ser executadas como parte do cargo, o equipamento que deve ser utilizado, as condições das instalações de trabalho, a autoridade supervisora e as horas e os dias de trabalho, o salário e a estrutura de promoções. (...) Recrutamento é o processo que as organizações seguem para atrair candidatos qualificados a um cargo. A meta da organização é atrair o maior grupo possível de candidatos qualificados com a menor despesa, dentro dos limites legais. (KRUMM, 2005, p.161)

Entende-se que os processos citados pela autora são relevantes e estão relacionados com a gestão estratégica de pessoas, pois conseguindo eleger a melhor pessoa, sob os requisitos da vaga pré-existente, as consequências destas ações possivelmente trarão resultados positivos para as organizações, com menos custos, e mais eficácia.

Argumentando esta ideia, Krumm (1999, p.) ainda diz “que a boa prática de contratações tem um bom significado financeiro para a empresa”.

Para qualquer organização, o objetivo da seleção e da colocação é prever o comportamento futuro a partir do comportamento anterior, tal como nível de instrução e empregos anteriores, ou a partir do comportamento atual, como notas obtidas em provas e registros de entrevistas. (KRUMM, 1999, p.160)

Conforme os sistemas centrados em cargos que foram tradicionalmente utilizados como referencial, nos tempos modernos começam a mostrar fragilidades diante do momento altamente dinâmico pelo que passam as organizações. Com base no novo cenário do mercado de trabalho que se apresenta, estas novas práticas, processos e ferramentas surgem para atender às necessidades corporativas.

Na visão de Bueno e Baseggio (2012, p.109) “se tradicionalmente a base da Gestão de Pessoas era o cargo, a partir daí começaram a valer as competências do colaborador, definidas pelos autores como conhecimentos, habilidades e atitudes presentes no sujeito”.

Estas atividades auxiliam num processo como um todo nas organizações porque são atividades vinculadas à área de Gestão de Pessoas, e seus resultados “respigam” em todos os demais setores. Como por exemplo: Se uma pessoa é selecionada para um cargo no qual não possui habilidades nem competências já desenvolvidas, esta por sua vez pode trazer prejuízos para a organização, como realização da tarefa incorreta, com maior tempo, produto sem qualidade, nível maior de dificuldade para a confecção do produto ou realização da tarefa, insatisfação do

cliente, etc.,. E mesmo que a empresa possa “lapidar” este selecionado, o tempo para a produção satisfatória seria maior do que o esperado.

Gil (2001) esboça um quadro resumo da classificação das atividades de recursos humanos e de gestão de pessoas com ideias de outros autores:

Aquino (1979)	Mikovich e Boudreau (2000)	Gómez-Mejia et al. (1998)	Chiavenato (1999)
Procura Desenvolvimento Manutenção Pesquisa	Recrutamento Desenvolvimento Remuneração Relação com os empregados	Suprimento Desenvolvimento Compensação Controle	Agregação Aplicação Recompensa Desenvolvimento Monitoração

Quadro 5. Classificação das atividades de RH e de GP, segundo diferentes autores.

Fonte: (GIL, 2001, p.24)

O autor segue contemplando a classificação das atividades de Gestão de Pessoas. Atividades estas que são exercidas também por psicólogos devido a sua formação e suas competências para tal.

Sistemas de RH	Atividades
Suprimento ou Agregação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação das necessidades de pessoal ✓ Pesquisa de mercado de recursos humanos ✓ Recrutamento ✓ Seleção
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análise e descrição de cargos ✓ Planejamento e alocação interna de recursos humanos
Compensação ou Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salários ✓ Benefícios ✓ Carreiras ✓ Higiene e segurança no trabalho ✓ Relações com sindicatos
Desenvolvimento ou Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Treinamento e desenvolvimento de pessoal ✓ Desenvolvimento e mudança organizacional
Controle ou Monitoração	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avaliação de desempenho ✓ Banco de dados ✓ Sistemas de informações gerenciais ✓ Auditoria de recursos humanos

Quadro 6. Classificação das atividades de Gestão de Pessoas

Fonte: (GIL, 2001, p.25)

Estas atividades são atividades clássicas e podem ser desenvolvidas tanto por Recursos Humanos quanto a Gestão de Pessoas. Gil (2001, p. 25) diz que “embora as classificações sejam distintas, fica claro que as diferenças referem-se principalmente à nomenclatura ou à demarcação dos limites das categorias”.

Com base nas atividades descritas por Davel e Vergara, pode-se citar Orkickas, que também contribui referente a estas questões com um quando

ilustrativo do papel da área de Recursos Humanos. Para Orlickas (1998, p. 9) mesmo que “o papel da área de Recursos Humanos tenha passado por grandes transformações nos últimos cinco anos, muitas empresas ainda continuam mantendo o antigo modelo de Administração de Pessoal”.

MODELO	ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS
CONCEPÇÃO SOBRE AS PESSOAS	Policiamento Mandatário	Valorização das experiências	Valorização das competências e do capital intelectual
AÇÃO DE RH	Controle jurídico, administração e legal	Atuação mediante especialidades	Orientação para a obtenção dos resultados estratégicos da empresa
POLÍTICAS DE RH	Inexistentes	Implícitas, algumas vezes formalizadas	Explícitas para obtenção dos resultados estratégicos da empresa
SISTEMAS	Relacionados com exigências legais e ao pagamento de salários	Baseados na utilização de várias técnicas de administração de RH	Sofisticados, articulados com obtenção dos resultados estratégicos da empresa
STATUS	Subordinado a uma gerência média	Subordinado a uma média ou alta gerência	Subordinado ao principal executivo ou parte integrante do grupo dirigente

Quadro 7. Modelo de Gestão de RH

Fonte: (ORLICKAS,1998, p.9)

Observa-se, a partir dos quadros que descrevem as possíveis atividades da área de Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas de Davel e Vergara, e o quadro que expõe os modelos de Gestão pesquisados nos últimos cinco anos, conforme data Orlickas, que mesmo tendo uma vasta teoria e estudos sobre as diversas formas de atuação do profissional de RH ou GP, que com elas os resultados empresariais seriam mais positivos, ainda não são todas as organizações que adotam este perfil de trabalho.

Contudo, aqui, se dará ênfase ao trabalho e a importância das competências do profissional da Psicologia. Bueno e Baseggio (2012, p.106) expõem três motivos pelo qual é importante e necessário dar atenção ao trabalho do psicólogo organizacional:

a) crescente demanda de contratação desses profissionais pelas organizações que têm as pessoas como diferencial competitivo; b) porque além de o psicólogo organizacional ser um colaborador, auxilia no desenvolvimento das competências dos outros, precisando desenvolver-se para isto; c) diante deste cenário, onde as pessoas são vistas como o diferencial competitivo atual, torna-se extremamente fundamental refletir sobre como acontece o processo de formação acadêmico-profissional desses psicólogos.

O trabalho do psicólogo organizacional está em ascensão no mercado de trabalho devido às grandes transformações que vem acontecendo neste. Cada vez mais as pessoas e as organizações necessitam de um suporte que vem a ser este profissional.

Poucas vezes se percebe que a organização do trabalho afeta diretamente a vida das pessoas, ainda mais que, paulatinamente, estudos vêm mostrando que não se pode separar a vida pessoal da vida profissional. Zanelli e Bastos (2004) apontam este fator ao esclarecer que a psicologia buscou compreender e intervir sobre o mundo do trabalho, chegando a uma conclusão de que a integralidade do ser humano só é possível ser entendida ao incluir o trabalho e as relações estabelecidas nele. Valorizando essa integralidade do ser humano, Bastos (p.137, 2005) afirma que “existe um espaço legítimo de atuação para o psicólogo nas organizações”. (BUENO; BASEGGIO, 2012, p.112)

Devido as suas competências e habilidades adquiridas a partir do curso de Psicologia e em experiências profissionais, denota-se que o psicólogo organizacional tem condições de contribuir para a melhor Gestão Estratégica das Organizações, uma vez que sua formação o especializa para trabalhar exclusivamente com as questões que circundam as pessoas, estejam elas inseridas em qual for o contexto, e neste momento, citamos em especial, o contexto organizacional.

Bueno e Baseggio citam as competências atribuídas ao psicólogo organizacional com base no Manual do Psicólogo Organizacional de Naguel e Denck (2007):

[...] análise do trabalho; o planejamento de cargos e de carreira; a remuneração e benefícios; a admissão – recrutamento, seleção, movimentação e desligamento de pessoal (outplacement), o treinamento e desenvolvimento de pessoal (coaching); a avaliação de desempenho; o planejamento estratégico e a gestão por competências. (BUENO E BASEGGIO, 2012, p.118)

A esta inserção legítima do psicólogo nas organizações se dá pelo fato de que o psicólogo trabalha com as questões inerentes ao comportamento humano.

As organizações são compostas por pessoas que como nas considerações acima, são um diferencial competitivo para as empresas. As organizações estão em constate transformação devido às mudanças que ocorrem de forma rápida no

cenário organizacional global. As pessoas que nelas trabalham, quando valorizadas no seu trabalho passam a se sentirem mais satisfeitas e são mais produtivas. Porém para a realização efetiva desta satisfação necessita-se de um interlocutor para estas atividades de gestão que pode ser o profissional psicólogo organizacional.

O psicólogo organizacional possui competências que são atribuídas a ele e somente a ele devido a sua formação profissional e as experiências adquiridas oriundas desta formação.

São descritas atividades nas quais este profissional tem competências para desenvolver com êxito. O psicólogo organizacional tem competências para verificar o clima organizacional e a cultura organizacional, analisar o cenário atual do mercado de trabalho, analisar os requisitos das vagas dispostas nas organizações, selecionar o melhor colaborador para a vaga em questão, treinar, desenvolver e motivar este funcionário.

Desta forma, o psicólogo tem total condições profissionais de ser inserido nos trabalhos organizacionais, pois todas estas questões que perpassam estão alinhadas e otimizam as Estratégias Organizacionais fazendo com que a organização permaneça por longo prazo e com muito sucesso empresarial no mercado.

Em suma, o fator de estudo voltado para a Psicologia nas organizações que estão relacionados com as questões trabalhistas e de Administração de Recursos Humanos, vem sendo há muitos anos estudados e analisados.

Considera-se assim que a Psicologia Organizacional é o estudo dirigido aos fatores humanos dentro das organizações. Tal estudo abrange uma diversidade de atividades desenvolvidas pelo psicólogo organizacional como a atração, a retenção, o treinamento, o desenvolvimento, o recrutamento, a seleção, a motivação dos recursos humanos dentro das organizações bem como é responsável por criar condições organizacionais de trabalho que proporcionem um clima adequado para que os colaboradores possam alcançar suas metas de trabalho e crescimento profissional. O psicólogo organizacional neste contexto mais amplo, também enfatiza os aspectos grupais e organizacionais do trabalho oferecendo mecanismos adequados para que todos os recursos humanos de dentro da empresa se desenvolvam concomitante à mesma.

Pôde-se perceber que os avanços da sociedade e em especial no cenário organizacional, estes afetam a vida de todas as pessoas de forma geral. As relações

são emergentes em qualquer contexto que se apresente. As organizações fazem parte desta sociedade que está em constante transformações e para conseguir lidar e superar as dificuldades que se apresentam cotidianamente na vida das pessoas que constituem as organizações surge um setor de serviço denominado como gestão de pessoas.

A gestão de pessoas trouxe novos métodos de trabalho e uma visão diferenciada com relação aos recursos humanos presentes nas organizações. Com o passar dos tempos, os recursos humanos foram sendo considerados um verdadeiro diferencial competitivo entre as empresas e com este fator surgiram novas concepções para o linguajar administrativo como: motivar os funcionários, trabalhar com dinâmicas de grupo, valorizar a comunicação e as relações existentes na organização, possuir flexibilidade, perfil de liderança, entre outros aspectos que priorizem os colaboradores, uma vez que são estes os membros essenciais que criam, inovam, pensam, sentem e dão vida à organização.

Desta forma, emerge positivamente o trabalho da Psicologia Organizacional como interlocutora destas relações. O psicólogo organizacional entra em cena para trabalhar e contribuir com o bem-estar psíquico dos colaboradores e na estabilidade da organização no mercado de trabalho.

Por sua linha tênue que se faz perceber o equilíbrio emocional entre as questões envolventes sobre desempenho profissional, a Psicologia Organizacional é de suma importância para a compreensão e interpretação das ações, das posturas, dos limites, dos relacionamentos, das comunicações, do desempenho das pessoas que compõem as organizações, para desta forma aperfeiçoar tal comportamento, que tem como objetivo a cima de tudo, o bem-estar dos colaboradores e sua inteira cooperação com as metas, objetivos e valores da organização.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Por metodologia se entende o processo pelo qual o investigador irá conduzir o seu trabalho para atingir os respectivos objetivos. Desta forma, na metodologia da pesquisa encontra-se a forma pela qual foi estruturada a mesma, como: o tipo da pesquisa; os sujeitos envolvidos; a coleta de dados; análise e interpretação dos dados.

2.1 TIPO DE PESQUISA

Esta dissertação foi desenvolvida na perspectiva da pesquisa qualitativa. Quanto aos fins, a pesquisa se configurou como exploratória e descritiva. Também bibliográfica, documental e pesquisa de campo.

Cervo e Bervian (2006, p.66) conceituam pesquisa descritiva e exploratória como sendo aquela que: “Observa, registra, analisa e considera fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. E a exploratória é a pesquisa que realiza descrições precisas da informação e querem descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma”.

Configura-se como uma pesquisa exploratória, pois possibilita ao pesquisador explorar e se familiarizar mais com o tema proposto para o estudo. O pesquisador explorará as possibilidades e a metodologia para o desenvolvimento da pesquisa. Assim iniciará um processo de sondagem, com vistas a elaborar e aprimorar as ideias e construir hipóteses.

Descritiva, porque o material obtido nesta pesquisa é predominantemente em descrições de pessoas, situações e fatos organizacionais. Neste caso, o assunto já é de conhecimento do pesquisador, ele somente buscará subsídios para a descrição da pesquisa.

Quanto aos meios, a pesquisa foi de cunho bibliográfico, documental e de campo. Conforme Marconi e Lakatos (2002, p.223) “a pesquisa bibliográfica é análise dos dados levantados com fontes secundárias. Refere-se às informações ligadas ao estudo e ao resumo das conclusões mais importantes”.

Bibliográfica, pois para a construção do quadro teórico foi realizado investigação sobre os seguintes assuntos: estratégias organizacionais, gestão de pessoas, gestão estratégica de pessoas, comportamento organizacional, psicologia organizacional tomando como base materiais devidamente reconhecidos e publicados como livros, artigos, revistas e sites na internet.

A pesquisa também consiste em ser documental, porque se utilizou de documentos internos à empresa relacionados ao objeto do estudo, sendo elas empresas com diferentes realidades organizacionais que estão situadas na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Pesquisa de Campo, pois foram coletados dados primários nas empresas, pela aplicação de entrevistas e focus group com os profissionais da área da psicologia, profissionais da área da administração, com os gestores e diretores das empresas e funcionários.

2.2 AS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Foram pesquisadas três organizações reconhecidas e importantes para o desenvolvimento regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

A escolha destas organizações para a realização da pesquisa ficou definida devido à localização das mesmas, uma vez que a pesquisadora reside na região de abrangência das organizações.

A pesquisa contemplou o estudo de três modelos de empresas:

- a) Empresa que busca o trabalho da Psicologia Organizacional sob demanda (Empresa "A")
- b) Empresa que não conta com o trabalho da psicologia organizacional. (Empresa "B")
- c) Empresa que conta com o trabalho de um profissional da área da psicologia. (Empresa "C")

Inicia-se apresentando uma breve caracterização das três empresas pesquisadas do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Pensando na responsabilidade ética de preservação da identidade e dos dados confiados para a realização da pesquisa, as empresas foram denominadas como: **Empresa “A”, Empresa “B”, Empresa “C”**.

Empresa “A”: “A” vive um momento especial de consolidação e crescimento estratégico no Brasil. A companhia iniciou suas operações no País em 1979, quando assumiu participação de 20% no capital da Schneider Logemann & Cia (SLC), fábrica de máquinas agrícolas de Horizontina (RS). Em 1999, a “A” assumiu integralmente o controle da SLC, dando origem à empresa “A”. A partir desta data, a companhia iniciou uma série de investimentos e expansão no mercado nacional.

Com aproximadamente 4 mil funcionários no Brasil, a empresa “A” anunciou em julho de 2011 a transferência do Escritório Regional América Latina para Indaiatuba (SP), localizado a 100 km da capital paulista. A sede latino-americana recebeu mais de 350 funcionários diretos e representa um importante passo no fortalecimento da estratégia da empresa no País e no continente. Aqui estão reunidas todas as lideranças da empresa nos seus negócios em máquinas e equipamentos para agricultura, irrigação, construção civil e indústria florestal, além do Banco “A”.

Na fábrica de Horizontina, município situado no noroeste gaúcho, são produzidos colheitadeiras de grãos e plantadeiras. A fábrica tem área coberta de 122.700 metros quadrados e é uma das plataformas mundiais de exportação e de desenvolvimento tecnológico da empresa “A”. Nela trabalham 2.000 empregados.

A primeira colheitadeira automotriz fabricada no Brasil foi produzida em Horizontina, no ano de 1965. A Schneider Logemann & Cia, fundada em 1945 como oficina mecânica para reparos, iniciou em 1965 a produção da 65-A, tendo como base o modelo 55 da empresa “A”. A tecnologia de “A” passou a ter aplicação em todos os produtos da fábrica de Horizontina a partir de 1979, quando a “A” adquiriu participação de 20% na SLC S.A. Indústria e Comércio, nova denominação da Schneider Logemann. Em 1984 a empresa começou a produzir também plantadeiras e em 1989 foi inaugurada a nova fábrica.

A produção de tratores foi iniciada em 1996, e a partir de 2001 todos os produtos passaram a usar a marca mundial da empresa “A”. Em 2004, a empresa comemorou dois marcos históricos: a produção de 50 mil colheitadeiras e de 30 mil

tratores em Horizontina. A produção de tratores foi transferida em 2008 para a nova fábrica de Montenegro.

Talvez espere da empresa “A” a ética mais elevada, uma rigorosa conformidade com os regulamentos e o mais profundo desejo de desenvolver e promover a justiça nas políticas e práticas públicas. Estaria certo em todas essas suposições. E se tem alguma espécie de relação com a empresa “A” – como cliente, empregado, concessionário ou fornecedor - será natural esperar que esta empresa ofereça um ambiente inclusivo. Um ambiente em que a diversidade seja bem-vinda. Mais uma vez, estaria certo.

O setor de Recursos Humanos desta empresa conta com uma equipe de profissionais das diversas áreas, porém a organização não conta com profissionais da Psicologia. O trabalho da empresa “A” com a Psicologia Organizacional é feita sob demanda e este tem suprido, até o momento, todas as nossas necessidades organizacionais, que também tem contribuído com as questões estratégicas da empresa. Conta-se com o apoio de uma empresa terceirizada na qual presta serviços a organização com recrutamento e seleção de pessoal, esta que possui um Banco de Dados atualizado com todos os profissionais efetivos da nossa empresa, bem como possui cadastros reservas caso tenha-se a necessidade de maiores contratações. Admissões e demissões, folhas de pagamento, entre outras atividades burocráticas são desempenhadas pelos profissionais da empresa, como administrativos e contabilistas. Quando necessário são buscados profissionais especializados externos à organização para o desenvolvimento de treinamentos e desenvolvimento de funcionários, cada qual dentro de sua área de atuação.

Empresa “B”: A origem da empresa “B” vem de um vínculo criado entre o Curso Superior Bacharelado em Sistemas de Informação da SETREM e a multinacional John Deere. Porém, antes deste vínculo, existia um grupo de estudantes que traziam junto com a vontade de aprender alguns diferenciais: sonhavam muito alto, mas além deste sonho, tiveram a coragem de abrir mão de tudo que haviam conquistado até então para apostar em uma nova oportunidade que a vida lhes oferecia.

Com o objetivo de fomentar uma empresa para atender suas necessidades de desenvolvimento e manutenção de sistemas, a John Deere Brasil e a SETREM capacitaram este grupo de alunos da instituição. Após dois anos de treinamento e

prática em gestão e tecnologia, é constituída a empresa “B” Sistemas de Informação Ltda, passando a atender também empresas de outros setores da economia.

“B” foi fundada em 30 de junho de 2004, por três sócios com sede na Avenida Santa Rosa, 2405 - Centro (Incubadora Tecnológica SETREM), em Três de Maio - RS. Inicialmente atuava na análise e desenvolvimento de sistemas personalizados, atendendo a John Deere, suas concessionárias e alguns clientes regionais.

Em 2005 a empresa contava com 8 profissionais, em 2006 passou para 16. Em 2007, a empresa “B” passa a atender mais algumas áreas como suporte a banco de dados e portais web dinâmicos, bem como, passa a integrar a empresa um novo sócio.

Ainda em 2006, transfere-se da Incubadora Tecnológica SETREM e passa atuar, na Avenida Senador Alberto Pasqualini - Centro, Três de Maio – RS.

Em 2008, a empresa possuía 35 colaboradores e uma estrutura que lhe permitiu atuar como fábrica de software (sistemas para internet, integração de sistemas, migração de sistemas, workflow e business intelligence), outsourcing de sistemas, portais web dinâmicos, alocação de profissionais e soluções verticais GNF-e (Gerenciador de Nota Fiscal Eletrônica).

Em janeiro de 2009, passou a ter uma equipe de 42 colaboradores, além dos clientes, passou a desfrutar de uma infraestrutura com maior qualidade e instalações totalmente novas. Neste mesmo ano, a empresa “B” lança ao mercado a solução GCT-e (Gerenciador de Conhecimento de Transporte eletrônico). Em 2010, inicia-se o trabalho de Planejamento Estratégico versão 2020, processo que em 2011, viria a trazer novas definições de posicionamento e atuação da empresa no mercado.

Em 2011, a estrutura de soluções da empresa “B” passa a envolver: fábrica de software (sistemas para internet, integração de sistemas, migração de sistemas, workflow e business intelligence), outsourcing de sistemas, alocação de profissionais e soluções verticais GNF-e (Gerenciador de Nota Fiscal Eletrônica), GCT-e (Gerenciador de Conhecimento de Transporte Eletrônico) e FiscalDocs (Gestão de documentos fiscais).

Esta estrutura de soluções permitiu implementar, através do Planejamento Estratégico, sua atuação por Unidades Estratégicas de Negócios (UENs): unidade Software Houses e unidade Soluções Específicas. O processo de mudanças não parou, ainda em 2011, a empresa “B” passa a incorporar sua nova marca, um estudo voltado ao DNA da empresa, o qual traçou os valores que passaram a

representar sua identidade: Dinamismo, Simplicidade, Foco em Pessoas, Evolução, Modernidade e Fun.

Este estudo tem origem da palavra migração, a qual deu suporte ao grande propósito da nova marca que está ligado ao Movimento – a capacidade que a empresa tem de permitir, através de suas soluções, que seus clientes possam trabalhar focados em seus negócios.

A empresa “B” não possui um setor de Recursos Humanos propriamente dito. As atividades atribuídas a este setor são vinculadas com o setor Administrativo. Teve um tempo da história da empresa “B” que esta contou com o apoio de um Psicólogo Organizacional. Contudo, percebeu-se que este profissional desenvolvia atividades próximas ao trabalho que o Diretor Administrativo da empresa exercia. Atualmente não visualiza-se a necessidade de um profissional psicólogo, contudo este trabalho futuramente não é descartado tendo em vista que o mercado de trabalho e a própria evolução desta empresa possa exigir maiores demandas profissionais.

EVOLUA, TRANSFORME, MOVIMENTE são lemas da empresa.

Empresa “C”: A empresa “C” é uma “associação que tem por finalidade propugnar pela formação cívica, moral, cultural, religiosa, artística, literária e científica do povo brasileiro, organizando, auxiliando ou instalando, dentro de suas possibilidades e sem finalidades lucrativas, instituições assistenciais, culturais, filantrópicas e educacionais com cursos de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio, Educação Profissional de Nível Básico, Técnico e Tecnológico e Ensino Superior” (Art. 2º do Estatuto Social).

“C” é uma instituição educacional acolhedora, organizada e empreendedora em busca da promoção dos valores humanos, da postura ética e do espírito cristão, integrada à comunidade e comprometida com a qualidade da produção do conhecimento. Representa o elo entre a família, a escola e a sociedade, estando comprometida em oferecer às crianças, adolescentes e adultos, educação de qualidade, contextualizada, aberta às transformações sociais, culturais, científicas e tecnológicas, propiciando o desenvolvimento da sociedade local e regional.

Atualmente tem duas mantidas: o Centro de Ensino Médio que oferece Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio, 8 Cursos Técnicos e Sinodal Idiomas; e a Faculdade Três de Maio que oferece 9 cursos de graduação,

especialização e extensão nas áreas das graduações. Conta com cerca de 326 colaboradores, entre professores e funcionários e 2.447 estudantes. Sua missão é a de “produzir, desenvolver e socializar o conhecimento”. A visão é ser o centro de excelência na produção, desenvolvimento e socialização do conhecimento. Tem como atividade a produção, desenvolvimento e socialização do conhecimento. E quanto aos princípios: promoção da qualidade para a satisfação dos envolvidos no processo educativo e da sociedade. Crescimento de forma ordenada, inovadora e auto-sustentável. Participação dos envolvidos nos processos decisórios. Atualização e aperfeiçoamento permanente dos envolvidos. Comportamento cristão, ético, moral em todas as ações.

No que concerne a área de Gestão de Recursos Humanos da empresa “C”, esta possui uma equipe bem consolidada e com diversos profissionais de várias áreas, contando com o apoio de duas psicólogas, uma com enfoque de trabalho no âmbito organizacional e outra com âmbito educacional. A empresa “C” presa e valoriza o trabalho do Psicólogo Organizacional uma vez que este tem contribuído na maximização dos resultados da empresa.

2.3 SUJEITOS

Os atores sociais da pesquisa foram compostos pelos responsáveis pela área de recursos humanos e pelos profissionais da área da administração ativos com vínculo empregatício direto com estas empresas situadas na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ou seja, a entrevista aconteceu com o Gerente Administrativo da empresa “A” de Horizontina, com o Diretor Administrativo da Empresa “B” de Três de Maio e com a Assessora de Recursos Humanos da empresa “C” de Três de Maio. Cada responsável recebeu o questionário individualmente e pode refletir acerca das questões enunciadas. Todas empresas situam-se no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Profissionais na área da Psicologia também fazem parte dos sujeitos desta pesquisa.

Para a seleção dos entrevistados na pesquisa nas três empresas, foi definido como critério para a formação do perfil destes profissionais: Sexo; Faixa etária; Tempo de formação e Atuação profissional.

CLASSIFICAÇÃO	EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"
Gênero	Masculino	Masculino	Feminino
Idade	37	30	35
Formação	Administração de Empresas	Sistemas de Informação	Administração de Empresas
Papel que desenvolve	Gerente de Recursos Humanos	Diretor Administrativo	Assessora de Recursos Humanos
Quantidade de Funcionários	1.839	50	326
Estado civil	Casado	União estável	Casada
Tempo de trabalho nesta organização	6 meses	10 anos	7 anos

Quadro 8: Perfil dos Entrevistados das Empresas

Fonte: elaboração da autora

E para a seleção da técnica de pesquisa *Focus Group* foi definido que a dinâmica aconteceria somente com profissionais da área da Psicologia, sem restrições de sexo, faixa etária e tempo de atuação profissional.

Convidadas	Sexo	Idade	Anos de Formação	Atuação profissional (área)	Especialização	Estado civil
1	Feminino	24	2 anos	Clínica	X	Solteira
2	Feminino	34	8 anos	Organizacional	Psicologia organizacional	Casada
3	Feminino	24	1 ano e 6 meses	Clínica e APAE	X	Solteira
4	Feminino	23	1 ano e 6 meses	Organizacional	X	Solteira
5	Feminino	28	4 anos	Organizacional	X	Solteira
6	Feminino	26	4 anos	Clínica	X	Solteira
7	Feminino	26	4 anos	Clínica	Psicologia Clínica Infantil	Solteira
8	Feminino	26	6 meses	X	X	Solteira
9	Feminino	35	15 anos	Prefeitura Municipal com Saúde Mental	Saúde Mental	Casada
10	Feminino	26	3 meses	X	X	Solteira
11	Feminino	29	2 anos	X	X	Solteira

Quadro 9: Perfil das Convidadas na Dinâmica Focus Group

Fonte: elaboração da autora

Em termos do perfil dos entrevistados, dos três respondentes dois são do sexo masculino (empresa "A" e "B") e uma do sexo feminino (empresa "C"). São

gestores relativamente novos pois as idades ficam em torno de 20 a 40 anos de idade. Possuem tempos distintos de atuação e vínculo nas empresas pesquisadas, sendo que variam de 6 meses de trabalho como na empresa “A”, e de 10 anos na empresa “B”. Todos os três gestores possuem formação em ensino superior, sendo dois destes com formação específica na área de atuação profissional.

Cada uma das empresas possui um perfil e mercado de abrangência diferente. A partir dos dados do SEBRAE as empresas se classificam quanto ao seu porte conforme os números de empregado do IBGE como critério de classificação do porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros.

Indústria: Micro: com até 19 empregados; Pequena: de 20 a 99 empregados; Média: 100 a 499 empregados; Grande: mais de 500 empregados.

Comércio e Serviços: Micro: até 9 empregados; Pequena: de 10 a 49 empregados; Média: de 50 a 99 empregados; Grande: mais de 100 empregados

A empresa “A” que é do ramo segmento industrial caracteriza-se como empresa de grande porte pois conta com a participação de mais de 500 colaboradores.

A empresa “B” é prestadora de serviços e se configura como médio porte, pois seus colaboradores atualmente são 50 empregados.

A empresa “C”, é prestadora de serviços e se caracteriza como sendo de grande porte pois conta com mais de 100 empregados.

As três empresas são reconhecidas regionalmente e possuem suma importância para o desenvolvimento local e regional. Com exceção, a empresa “A” que é do setor industrial e é uma multinacional é reconhecida mundialmente.

2.3 COLETA DOS DADOS

Vergara (2001, p.61) “ressalta que é de grande relevância na coleta dos dados informar como será lançado, com o alvo de obter dados fundamentados para se encontrar a melhor solução para o problema”.

A construção do quadro teórico teve como base a Pesquisa Bibliográfica, em material impresso e eletrônico disponíveis, com informações pertinentes ao assunto.

Os dados secundários foram coletados por meio de Pesquisa Documental, investigando os documentos disponibilizados pela empresa, referentes ao tema.

Enquanto que os dados primários foram coletados mediante a Pesquisa de Campo. Com o objetivo de identificar a percepção dos sujeitos envolvidos na pesquisa sobre a temática em questão, Psicologia nas Organizações, foi realizada uma entrevista semiestruturada.

As entrevistas semiestruturadas aconteceram em dois momentos. O primeiro momento deu-se a partir de uma técnica que se chama *Focus Group*. Foram convidadas colegas profissionais psicólogas para um momento *clean*, onde foi feito um acolhimento com um chá e coquetel para os presentes no encontro para estas profissionais debaterem acerca da profissão Psicologia. As entrevistas tiveram pontos de ancoragem onde os temas deste encontro foram debates sobre o tempo de formação de cada psicóloga, a sua área de atuação no mercado de trabalho e a continuação de seus estudos, das suas especializações. Também teve como objetivo proposto a verificação da valorização deste profissional no atual cenário organizacional. E como os profissionais Psicólogos que se fizeram presentes na dinâmica *Focus Group* estão sentindo a valorização e inserção da Psicologia Organizacional pelos empresários da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

A entrevista seguiu este roteiro de temas pré-estabelecidos, porém os discursos foram acontecendo espontaneamente conforme as questões foram sendo abordadas. Este momento da dinâmica *Focus Group* ocorreu em outubro de 2012.

O grupo convidado para a participação da dinâmica era de onze profissionais da psicologia. Na data da realização da dinâmica, o grupo contou com oito pessoas que refletiram e expressaram suas percepções livremente para o grande grupo, sendo realizada uma discussão informal. As profissionais psicólogas convidadas tiveram alguns enunciados de base para a condução da discussão como: Formação acadêmica do psicólogo; Ingresso no mercado de trabalho (em especial no campo organizacional); especializações (educação continuada).

O segundo momento das entrevistas semiestruturadas aconteceram com os responsáveis administrativos e pelo setor de recursos humanos e os diretores das empresas. Este levantamento de dados buscou verificar as possibilidades de atuação da Psicologia Organizacional nas empresas, como ela está sendo vista pelos gestores, quais as competências que este profissional da Psicologia deve ter para atuar nesta área, quais os limites da psicologia, e também de que forma este trabalho está alinhado com Gestão Estratégica das Organizações.

Analisando estes três tipos de empresas e as formas que elas trabalham com a psicologia organizacional, o objetivo foi analisar quais seriam, ou qual seria a empresa que otimiza mais e melhor os seus resultados. Se existe alguma distinção de trabalho e de resultados entre estas empresas verificando qual destes modelos tendem a atingir mais rápido seus objetivos, com menos conflitos, menos custos, e trabalhando numa prática preventiva, e não curativa.

O levantamento dos dados e informações foram obtidos através de um questionário semiestruturado que consta em Roteiros de entrevistas – Apêndice. O período da realização das entrevistas deram-se nos meses de março a maio de 2014.

É relevante mencionar que concomitante às entrevistas, outras informações pertinentes ao estudo foram obtidas por meio da pesquisa nos sites das empresas, e por conversas informais realizadas com os atores sociais da pesquisa.

A utilização destas diferentes técnicas de coleta de dados possibilitou a triangulação, estratégia esta comumente empregada no âmbito das ciências sociais para investigar um mesmo fenômeno, neste caso, em qual destas organizações o trabalho da psicologia organizacional está melhor alinhada as estratégias organizacionais.

Esta triangulação visa integrar conhecimentos teóricos a partir das bibliografias estudadas com as pesquisas de campo tendo como finalidade construir um produto final, que é a elaboração de Diretrizes sobre o Trabalho da Psicologia nas Organizações, sendo este o propósito desta Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações.

Consequente a coleta e descrição dos dados, faz-se a análise dos resultados, que conforme cita Gil (2009, p.168) é:

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriores obtidos.

A descrição e análise dos resultados visam expor as respostas oriundas da pesquisa, que tiveram como pontos norteadores para tal o objetivo geral e os objetivos específicos desta dissertação. É a partir deste ponto da pesquisa que o estudo toma consistência como afirmativa ou negação das ideias que inicialmente

foram levantadas, dando sentido para o processo de formação dos dados da pesquisa.

2.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados coletados foram realizadas a partir da revisão do referencial teórico (literatura) que dialogou entre vários autores das áreas da psicologia e da administração, traçando paralelos comparativos com as respostas obtidas através dos questionários da entrevista.

Sendo uma pesquisa de cunho descritivo, para o tratamento dos dados qualitativos, foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin (1979), onde se busca fazer uma adequação ao padrão teórico.

Esta análise de conteúdo descrita por Bardin pode ser entendida como:

Um conjunto de técnicas de análises de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. (BARDIN, 1979, p.42)

A metodologia da pesquisa é relevante para o desenvolvimento do trabalho uma vez que ela direciona o mesmo. É a obtenção de informações e a construção de conhecimento científico. A partir dela consegue-se visualizar o tipo da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, a forma que foram coletados e interpretados estes dados.

3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS

Neste capítulo a finalidade é apresentar um manuscrito detalhado da análise dos resultados que foram obtidos durante a pesquisa desta Dissertação. É a etapa do tratamento de todo o material estudado e que por vezes dá sentido ao trabalho.

Este capítulo foi estruturado primeiramente com análises respectivas ao estudo referente aos profissionais da Psicologia. Na sequência a Psicologia Organizacional na ótica das Organizações.

3.1 A VOZ DOS PROFISSIONAIS DA PSICOLOGIA

No tocante as possibilidades de atuação do Psicólogo Organizacional, inserção e valorização do trabalho da Psicologia Organizacional na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, na ótica das Psicólogas convidadas para a Dinâmica *Focus Group* verificou-se que:

Primeiramente, importante mencionar que mesmo as convidadas 6, 9 e 11 não terem participado da dinâmica, as mesmas se colocaram à disposição e dissertaram a respeito da temática colocando seus pontos de vista com relação ao tema proposto.

Sobre o perfil das convidadas denota-se que todas são do sexo feminino. O que comprova que esta é uma profissão exercida basicamente por mulheres. São psicólogas com perfil novo no que tange a faixa etária pois as idades ficam entre 20 e 40 anos de idade. Das onze convidadas apenas duas são casadas, explicitando os novos moldes sociais. A grande maioria das mesmas possui uma formação recente que data de três meses a quatro anos. Apenas duas das convidadas possuem tempo de formação maior que 5 anos. No que concerne a atuação profissional, três não estão atuando; quatro trabalham em clínicas e consultórios particulares e somente três exercem funções no âmbito organizacional.

No que concerne a inserção do Psicólogo Organizacional neste contexto das organizações pôde-se perceber uma insatisfação por parte das profissionais que são formadas em Psicologia e atuantes ou estudantes desta área.

Conforme análise das mesmas, na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul sobre esta prática enxerga-se um campo com possibilidades de inserção e ascensão da psicologia nas organizações, porém esta visão ainda é bastante limitada.

No tocante a formação acadêmica do Psicólogo o enfoque principal foi um currículo acadêmico precário. O currículo do curso de psicologia é um currículo bastante extenso que abrange diversas áreas onde o psicólogo pode atuar, como por exemplo, a formação em Bacharel enfoca nos estudos sobre as práticas em clínicas, escolas, hospitais, empresas, Fórum, etc. Dentro dos estudos acerca clínica psicológica, existem várias Escolas da Psicologia, onde cada uma, dentro de seus estudos, busca explicar os fenômenos que levam as pessoas agirem, a se relacionarem, a se comportarem de determinadas formas. No que concerne os estudos sobre as demais atuações da Psicologia, os estudos são restritos, os estágios são poucos relativos a grande carga horária que se tem em estágio de clínica. Desta forma, os cinco anos de curso de Bacharel em Psicologia, em Instituições de Ensino onde estas psicólogas que se fizeram presentes na dinâmica *Focus Group* estudaram, acreditam que os cursos buscam pincelar e nos dar um enfoque abrangente das diferentes formas de atuação do profissional psicólogo, ficando bastante alienado os conhecimentos sobre as demais áreas de atuação do psicólogo.

Em relação ao mercado de trabalho, este se configura como “difícil” em todos os campos, em especial na Psicologia Organizacional. Reconhece-se que este trabalho passou por muitas problematizações até chegar ao seu reconhecimento, que ainda hoje é alienado por muitos.

Sobre a psicologia industrial/organizacional Krumm (2005, p.4-5) define:

A Psicologia Industrial/Organizacional é definida como a aplicação da teoria e da metodologia psicológicas aos problemas das organizações e aos problemas de grupos e de indivíduos em ambientes organizacionais. (...) No decorrer das últimas décadas, a Psicologia I/O expandiu-se para incluir muitos ambientes organizacionais além das empresas tradicionais. Os princípios da Psicologia I/O aplicam-se a hospitais, escolas, instituições militares e instituições beneficentes, assim como as fábricas e lojas. (...) A expansão do campo da Psicologia I/O para além dos ambientes tradicionais trouxe informações benéficas e novas áreas de conhecimento para todo o campo.

Quando é referenciado o trabalho do psicólogo, começamos falando pela falta de especialização do profissional psicólogo organizacional, que por vezes acaba não

investindo tempo e recursos financeiros para este fim uma vez que a demanda de trabalho é restrita, e geralmente ficando as vagas no setor de Recursos Humanos para administradores e outras pessoas formações afins.

Na área organizacional, enxerga-se um campo com possibilidades de crescimento para os psicólogos. Hoje ainda a formação do psicólogo organizacional é precária. O mesmo tem que constantemente buscar aperfeiçoamento, pois para se trabalhar na área dos Recursos Humanos em empresas é um grande desafio bem como a seleção para estas vagas são bem concorridas por outros profissionais da área da Administração por exemplo. E, na maior parte das vezes estas vagas ficam para os Administradores. Também se apresenta preconceito, porque a visão que se tem de psicólogo ainda é de exercer trabalhos em clínicas. Mas quando falamos que esta concepção pode mudar, é porque em estudos e na prática percebe-se que os donos das empresas estão mudando suas formas de trabalhar. Estão investindo mais em recursos humanos, que por fim vão reverter em recursos financeiros de volta para a empresa. Algumas empresas buscam o trabalho do psicólogo sob demanda (que é o que mais se apresenta na nossa região, segundo experiências dessas colegas). Elas buscam o trabalho do psicólogo sob demanda por acharem que ainda o custo de se manter um psicólogo efetivo é maior.

Também se constatou a partir da pesquisa certo preconceito para com este profissional, porque a visão que se tem de psicólogo ainda é de exercer trabalhos em clínicas com pessoas de certa forma perturbadas emocionalmente.

Aqui na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, a clínica ainda é vista com olhos preconceituosos, como se as pessoas que buscassem ajuda fossem “loucos”, contudo, esta ainda é a prática de atuação profissional do psicólogo com maior aceitação e procura pela população num contexto geral. Também o reembolso é precário, não existe valorização do psicólogo nesta área. As pessoas preferem ir à igreja conversar com um padre, preferem ir ao médico do que buscar um profissional da área da Psicologia, devido ao tratamento não ter uma “data fim” e o custo ser elevado uma vez que os atendimentos acontecem uma vez por semana.

No tocante a licenciatura, somente psicólogos com esta habilitação podem lecionar. São poucos os psicólogos que optam pela licenciatura Também pela momento de desvalorização que vive o professor e são poucas as escolas que oferecem esta disciplina no seu plano curricular. Pelo o que se tem de conhecimento

só existe psicologia em escolas que oferecem o curso normal (magistério), aqui nesta região.

Contudo quando se encontram organizações com visão e comportamentos abertos e flexíveis, que se adaptam facilmente nas mudanças de mercado, são nestas que o psicólogo organizacional poderá ter vez para mostrar suas ações profissionais. A partir da análise de estudos e na observação das dinâmicas organizacionais percebe-se que os donos das empresas estão mudando suas formas de trabalhar. Estão investindo mais em recursos humanos, que por fim vão reverter em recursos financeiros de volta para a empresa.

Convidada 4 que trabalhou na empresa pesquisada denominada como **empresa "B"**, diz que a visão da sua empresa está caminhando para o "diferente". Desde seu ingresso na empresa como estagiária, a empresa cresceu em todos os setores. Os resultados estão acontecendo como pedem as metas, o clima da organização é bom de se trabalhar, as pessoas buscam resolver e minimizar seus conflitos logo que eles dão algum sinal, e não somente quando o problema já está instalado. Esta convidada acredita que seu trabalho veio muito a contribuir para o todo da organização uma vez que todos os trabalhos e todos os colaboradores da empresa de alguma forma passavam pelo seu trabalho, e lamenta seu desligamento, que foi feito a partir de motivos de retenção de custos.

Convidada 2 trabalha sob demanda na região com Trabalhos Organizacionais. Geralmente são as mesmas empresas que solicitam seu trabalho, e ela questiona, "por que não a efetivam, se eles a chamam num período de 4 a 6 meses, entre um trabalho e outro?" Além do que até ela organizar o cenário, e diagnosticar, leva-se em torno de um a dois meses, para ela poder dar início as atividades. Pois ela tem que muitas vezes fazer um plano de cargos e salários que muitas empresas não tem. Ela tem que fazer a leitura organizacional da empresa, ler o seu histórico, escutar funcionários, chefes, etc. Montar um projeto de ação e pôr o mesmo para funcionar.

No que concerne as especializações das profissionais psicólogas presentes na dinâmica *Focus Group*, todas estão estudando. Existe algo vago na nossa formação acadêmica, que necessita que o profissional psicólogo de continuidade aos seus estudos. Como dito antes, devido a abrangência das áreas de atuação, cada uma se especializa na área a qual seu perfil de trabalho combina mais.

3.2 A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NA ÓTICA DAS ORGANIZAÇÕES

Na ótica das Organizações verificaram-se as diferentes realidades do trabalho da Psicologia nas Organizações, bem como os motivos que levam determinada empresa optar por tal dinâmica de contratação desta modalidade de trabalho.

Foi verificado que a **empresa "A"** não conta com este profissional ativo. O trabalho da Psicologia Organizacional nesta empresa acontece sob demanda. Os motivos que levam a não inserção deste trabalho é que a empresa conta com o apoio de uma empresa terceirizada, prestadora de serviços da Psicologia Organizacional. Como a empresa é uma Multinacional, ficou explícito que quanto menos vínculo empregatício a empresa possuir com colaboradores, para a empresa é melhor. Conforme discursos do Gerente, é uma estratégia da empresa, o que tem diminuído de fato processos trabalhistas quando acontecem desligamentos. A empresa terceirizada prestadora de serviços possui cadastrado em seu sistema um Banco de Dados com informações dos funcionários vinculados a **empresa "A"** bem como possuem cadastros de pessoas externas à empresa e que possam concorrer em diversas vagas quando solicitado. Para a **empresa "A"** o trabalho da Psicologia Organizacional contribui de algumas formas nas questões que tangem a Gestão Estratégica de Organizações. Uma delas é o recrutamento e a seleção de pessoal, pois tem-se percebido que alocando a pessoa com perfil correto para a vaga destinada a maximização dos resultados acontecem mais rapidamente. A empresa tem menos custos com treinamentos e desenvolvimentos de pessoal, bem como os produtos saem com maior qualidade.

No tocante ao trabalho da Psicologia Organizacional na **empresa "B"** esta também não conta com profissionais desta área. A empresa já teve um profissional com este perfil ativo na empresa porém optou pelo desligamento uma vez que os gerentes entenderam que poderiam suprir tais demandas de trabalho (que eram pequenas), como recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, que eram ações realizadas por esta profissional, e diminuição dos custos da empresa. Percebeu-se pelos números e consolidação desta empresa, que a mesma está em ascensão. Em um determinado momento de sua história já contou com o auxílio do trabalho da Psicologia Organizacional, e conforme dito, poderão futuramente recorrer a esta área do conhecimento novamente, uma vez que o

mercado de trabalho é instável e requer sempre mudanças comportamentais para atingir os resultados.

Na **empresa “C”**, encontrou-se duas esferas de trabalho da Psicologia. Uma delas Organizacional, e outra educacional. Para esta empresa, o trabalho da Psicologia, é imprescindível para o crescimento e permanência desta empresa no mercado de trabalho.

Diante do que foi exposto, denotou-se que na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul a maior procura do trabalho do psicólogo organizacional dá-se sob demanda devido: à organizações com visões tradicionalistas, falta de conhecimento das práticas exercidas por este profissional, e principalmente retenção de custos. O que não desvincula o trabalho do Psicólogo Organizacional em outros contextos como em contratação efetiva.

Ao verificar as possibilidades de atuação profissional do Psicólogo nas Organizações, foram identificadas as práticas de trabalho da Psicologia Organizacional, que podem ser descritas da seguinte forma:

Principais atividades desempenhadas por psicólogos organizacionais: Recrutamento e Seleção de Pessoa, Leitura Organizacional, Análise e Descrição de Cargo, Palestras Motivacionais, Treinamento e Desenvolvimento, Participação efetiva em tomadas de decisões da empresa, Avaliação de Pessoal, Feedback, Promoção de Estudos, Supervisão, Desenvolvimento de Atividades Recreativas, Escuta de funcionários, Trabalhos de Prevenção e Conflitos, Admissão e Demissão de colaboradores.

Para reforçar as ideias das atividades que foram identificadas nas pesquisas, que são propostas pela Psicologia Organizacional, Bueno e Baseggio contribuem:

De acordo com as atribuições profissionais do psicólogo no Brasil, presente no site do CFP (1992), o psicólogo organizacional desempenha muitas atividades como: planejar, elaborar e avaliar análises de trabalho; participar do recrutamento e seleção de pessoal; elaborar, executar e avaliar programas de treinamento e formação de mão-de-obra; participar, assessorar, acompanhar e elaborar instrumentos para o processo de avaliação de pessoal; planejar, coordenar, executar e avaliar programas de treinamento, de capacitação e de desenvolvimento de recursos humanos; participar do processo de movimentação pessoal; participar de programas e/ou atividades relacionadas à segurança do trabalho; participar e assessorar estudos, programas e projetos relativos à organização do trabalho e determinação de papéis ocupacionais; promover estudos para identificar as necessidades humanas; participar de programas educacionais, culturais, recreativos e de higiene mental; encaminhar e orientar os colaboradores e as organizações de trabalho; emitir pareceres e realizar projetos de desenvolvimento da organização; realizar pesquisas; coordenar e supervisionar atividades de psicologia do trabalho; desenvolver ações com foco nas relações de trabalho; intervir na elaboração de conflitos e estimular a criatividade do

trabalhador; acompanhar a criação e implementação de projetos com foco nas mudanças organizacionais; assessorar a formação e a implementação da política de recursos humanos das organizações; participar do processo de desligamento de funcionários; participar como consultor no desenvolvimento das organizações sociais. (BUENO E BASEGGIO, 2012, p. 114,115)

Denota-se a partir do que foi descrito que as atividades da Psicologia Organizacional que são executadas no trabalho efetivo, abrem um leque de maiores possibilidades de práticas Psicológicas nas Organizações. Acreditando-se desta forma que o alinhamento da Gestão Estratégica nas Organizações acontece nas duas formas de trabalho da Psicologia Organizacional, contudo tem mais chances de acontecer positivamente onde este trabalho acontece rotineiramente e com supervisão constante.

Em termos das competências necessárias dos profissionais da Psicologia Organizacional levando em consideração das diferentes realidades organizacionais, concluiu-se que as competências são e devem ser as mesmas independentemente da forma que o psicólogo será contratado para efetuar o seu trabalho, seja ele sob demanda ou efetivo na empresa.

As competências que ficam a cargo deste profissional, são as competências atribuídas no decorrer da formação acadêmica do Psicólogo, bem como a partir da busca de maiores especializações e conhecimentos do âmbito organizacional.

Profissionais de outras áreas como os profissionais de Administração, ou de Recursos Humanos, geralmente executam práticas que também são práticas exercidas pelo Psicólogo Organizacional. Contudo as competências que cada área do conhecimento oferece e contribui na formação acadêmica de cada um destes, são distintas. Por este motivo, conclui-se que o trabalho que compete ao Psicólogo Organizacional, só pode ser atribuído a este para a otimização dos resultados.

Bueno e Baseggio (2012, p.106) expõem três motivos pelo qual é importante e necessário prestar atenção as competências do psicólogo organizacional:

a) crescente demanda de contratação desses profissionais pelas organizações que têm as pessoas como diferencial competitivo; b) porque além de o psicólogo organizacional ser um colaborador, auxilia no desenvolvimento das competências dos outros, precisando desenvolver-se para isto; c) diante deste cenário, onde as pessoas são vistas como o diferencial competitivo atual, torna-se extremamente fundamental refletir sobre como acontece o processo de formação acadêmico-profissional desses psicólogos.

As competências oriundas desta formação acadêmica e a partir de experiências profissionais, podem ser descritas como: escuta diferenciada e

aguçada, visão abrangente fora do sintoma o que permite o Psicólogo Organizacional compreender e interpretar as situações organizacionais sem se envolver emocionalmente com os problemas.

A Psicologia Organizacional possui competências específicas que são dirigidas ao estudo fatores humanos dentro das organizações. Tal estudo abrange uma diversidade de atividades desenvolvidas pelo psicólogo organizacional como a atração, a retenção, o treinamento, o desenvolvimento, o recrutamento, a seleção, a motivação dos recursos humanos dentro das organizações bem como é responsável por criar condições organizacionais de trabalho que proporcionem um clima adequado para que os colaboradores possam alcançar suas metas de trabalho e crescimento profissional.

Esta área do saber a partir de suas competências tem sido relevante para a interpretação das ações, das posturas, dos limites, dos relacionamentos, do desempenho das pessoas que compõem as organizações, para desta forma aperfeiçoar tal comportamento, que tem como objetivo a cima de tudo, o bem-estar dos colaboradores e sua inteira cooperação com as metas, objetivos e valores da organização. E isto só compete ao Psicólogo Organizacional.

No tocante aos limites que tangem o trabalho da Psicologia Organizacional nas diferentes realidades organizacionais, percebeu-se que cada uma das empresas pesquisadas apresentam limites distintos, uma vez que realizam as práticas profissionais do psicólogo organizacional de formas diferentes.

Sobre a **empresa "A"** detectou-se que o limite do trabalho da Psicologia nas Organizações acontece quando iniciado o trabalho de outra área do saber. Ou seja, quando outra área do saber entra em ação para desempenhar demais tarefas das quais a Psicologia seria capaz de contribuir e na visão desta empresa, o trabalho da Psicologia Organizacional é desnecessário. Por exemplo, a **empresa "A"** contrata profissionais externos a organização para realizar trabalhos de treinamento e desenvolvimento, quando um psicólogo organizacional possui competências para desempenhar tal atividade. Sobre esta empresa ficou claro que o momento que ela vive, e os trabalhos que são realizados pela Psicologia Organizacional, sob demanda, a partir da empresa terceirizada prestadora de serviços, estão respondendo aos objetivos esperados, não sendo necessários a realização de outras práticas.

Na **empresa “B”** o limite apresentou-se desde a porta de entrada da Psicologia Organizacional nesta empresa. A inserção deste profissional na empresa atualmente não é concebida, uma vez que existia o trabalho da Psicologia Organizacional, e posterior houve o desligamento deste profissional que exercia esta função. Acredita-se, a partir da visão do diretor Administrativo da **empresa “B”** que o próprio possui competências para a execução das atividades que competem ao psicólogo organizacional.

No que concerne os limites da atuação da Psicologia nas Organizações na **empresa “C”**, esta se apresenta constantemente em formas de desafios conforme as situações organizacionais vão acontecendo.

Cabe ao Psicólogo ter a consciência de que não é Deus. De que não sabe tudo, e ter a humildade de reconhecer seus limites quando surgem dificuldades.

Na dinâmica da **empresa “C”** o trabalho da Psicologia Organizacional acontece diariamente, desafiando a este profissional estar sempre antenado e buscando conhecimentos sobre as mais variadas formas de trabalho da Psicologia, bem como conhecer o cenário organizacional que se apresenta em constantes transformações, sabendo lidar e gerir seu pessoal a partir destes limites que se apresentam.

Diante do exposto, detecta-se que os limites da Psicologia Organizacional acontecem de diferentes formas. Sendo ela a partir da retenção de custos, da não credibilidade do seu trabalho e dos desafios diários que se apresentam como limitação para o trabalho da Psicologia nas Organizações.

3.3 PROPOSTA DE TRABALHO DA PSICOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES

3.3.1 Diretrizes

Diretrizes voltadas ao estudo do Comportamento Humano capaz de impactar na melhoria organizacional são descritas neste Plano de Ação.

Este modelo de estudo do Comportamento Humano a partir da leitura da Psicologia Organizacional, visa impactar na melhor organizacional contribuindo para a maximização dos resultados.

Prerrogativas que justificam estas Diretrizes são:

- ✓ Valorizar a profissão e o trabalho da Psicologia Organizacional a partir do conhecimento das contribuições que esta categoria exerce no âmbito organizacional.
- ✓ Reconhecer as práticas, competências e os limites que tangem o trabalho da Psicologia Organizacional.

Diretrizes do estudo do Comportamento Humanos:

- ✓ Vincular o trabalho da Psicologia Organizacional às práticas efetivas do setor de Recursos Humanos.
- ✓ Esquematizar o cenário organizacional constantemente.
- ✓ Realizar a leitura da organização.
- ✓ Verificar se os colaboradores possuem os mesmos objetivos da empresa.
- ✓ Estudar o comportamento organizacional.
- ✓ Promover saúde do trabalhador.
- ✓ Diminuir os custos da empresa com colaboradores doentes.
- ✓ Promover práticas preventivas da organização.
- ✓ Auxiliar nas tomadas de decisões das organizações.
- ✓ Desenvolver e treinar os colaboradores para a efetivação das tarefas com qualidade.
- ✓ Maximizar a cadeia produtiva valorizando os recursos humanos.
- ✓ Realizar escutas periódicas dos funcionários.
- ✓ Encaminhar funcionários para outros profissionais quando necessário.
- ✓ Proporcionar momentos recreativos para evitar a fadiga não perdendo o enfoque do trabalho.
- ✓ Trabalhar em equipe.
- ✓ Otimizar as relações dentro de cada setor da organização.
- ✓ Implantar um modelo de gestão que atenda as exigências da organização.
- ✓ Criar métodos avaliativos e feedback que atendam e reconheçam as potencialidades de cada colaborador.
- ✓ Inter-relacionar ensino, pesquisa, prevenção e assistência dos e aos colaboradores.

Pode-se constatar as diversas competências que o psicólogo organizacional possui como atribuições que se estendem desde a realização de tarefas pontuais específicas da sua categoria até a sua colaboração em atividades de cunho interdisciplinar.

É passível de consideração, que as Universidades da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul que ofertam cursos de Psicologia, norteiem grades curriculares de Psicologia para um aprimoramento e aperfeiçoamento da área da Psicologia Organizacional, que se apresentou de suma importância na contribuição das questões que envolvem as estratégias organizacionais e auxiliam na maximização dos resultados organizacionais.

O psicólogo organizacional que trabalha em prol das relações humanas e busca a valorização das pessoas no trabalho necessita estar em constante busca de conhecimento sobre as diversas áreas do conhecimento, pois o seu trabalho acontece de forma interdisciplinar, e em especial buscar sempre mais formação na sua área de atuação profissional.

Verificou-se que a intervenção da Psicologia nas Organizações contribui positivamente para as Organizações devido as competências específicas que são atribuídas por este profissional e desta forma foram estabelecidas diretrizes que buscam impactar no estudo do Comportamento Humano dentro das Organizações potencializando os resultados organizacionais e valorizando as pessoas que são o grande diferencial competitivo das organizações.

3.3.2 Plano de Ação

Três de Maio, setembro de 2014.

Assunto: Plano de Ação

Ilmo Senhor (a) Coordenadora (a) da área de Recursos Humanos da empresa “x”

Venho por meio deste, apresentar um plano de ação e colocar a disposição de vossa Instituição os serviços da Psicologia Organizacional.

Aproveitando a oportunidade, renovo os votos de estima consideração.

Atenciosamente

Lidiane Maria Mähler –
Psicóloga CRP07/18052

TEMA:

“Psicologia organizacional contribuindo com a otimização dos resultados das empresas”.

JUSTIFICATIVA

Buscar compreender o comportamento humano e suas relações é um tema que sempre despertou muito interesse por inúmeros estudiosos das mais diversas áreas do saber, e este, em especial, é o objeto de estudo do psicólogo.

A grande contribuição da psicologia desde o seu surgimento até os dias atuais é que a mesma pode ser aplicada em três dimensões: clínica, organizacional e licenciatura.

Nos dias atuais, a demanda para o trabalho organizacional, dentro da psicologia, tem crescido significativamente, e esta é a nossa pretensão de estudo; focar para o desenvolvimento de um estudo sobre a inserção do psicólogo nas organizações, pois são visíveis e bem aceitas as novas propostas de atendimento/prestação de serviços e contribuições para as organizações neste novo cenário que se apresenta.

Ao psicólogo organizacional são atribuídas competências e requisitos para desenvolver sua prática, bem como o mesmo também pode trabalhar direta e indiretamente para as organizações, e são estes, dentre outros pontos que nos motivaram a pesquisar para conhecer mais a fundo quem é este profissional, o que faz, quais as expectativas referentes ao seu trabalho, limitações, de que forma o

mesmo pode contribuir ou se alinhar com as questões inerentes as estratégias organizacionais, bem como buscar uma valorização desde profissional.

O presente plano tem a pretensão de abordar o tema “Administração de Recursos Humanos”. A pretensão é pensar acerca do papel ou da função do psicólogo organizacional, sendo que muitas organizações possuem profissionais desta categoria em seus “RHs”, também desenvolver ideias e trabalhos que sejam relevantes sobre “estratégias organizacionais”, e desta forma pensar de que forma tal função e um bom planejamento estratégico podem contribuir para a otimização dos objetivos organizacionais.

Tal assunto é sempre importante estudar, pois é uma especialidade que se faz presente em todos os tipos de organizações, sejam elas com objetivos educativos, lucrativos, sociais, políticos, filantrópicos, econômicos, etc. Nos tempos atuais as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso.

O trabalho de Administração de Recursos Humanos se faz cada vez mais essencial nas organizações, pois esta especialidade trata exclusivamente das relações, das relações vigentes entre pessoas e organizações, uma vez que são as pessoas que formam as organizações. O interlocutor que trabalha na área de Recursos Humanos, deve se envolver com os negócios da empresa, conhecer o mercado de trabalho no qual a organização está inserida, atender as demandas internas, etc, buscando sempre formas de intervenções onde alcançaremos objetivos pessoais e organizacionais, com um mínimo custo, menor tempo e menos esforços e conflitos.

Analisando este contexto, pensamos acerca do papel do psicólogo nas organizações. Uma vez que a Administração de Recursos Humanos está voltada para as relações organizacionais, o psicólogo certamente tem espaço para se envolver com os negócios da empresa. O psicólogo, sendo da sua função, possui um olhar diferenciado, a percepção e a escuta apurada, desta forma, são competências que o profissional da psicologia pode e deve utilizar no trabalho em Administração de Recursos Humanos.

O mercado de trabalho na área de Administração de Recursos Humanos, nos dias atuais pede uma postura diferenciada em relação aos moldes tradicionais de trabalho. Algumas das possibilidades de atuação do profissional de Recursos Humanos, sendo ele da área de administração ou da psicologia, são: recrutar, selecionar, treinar e avaliar. Contudo tais possibilidades já estão de certa forma, “ultrapassadas”. A função do profissional de Administração de Recursos Humanos pode ir mais além. Para se adequar a uma nova tendência o profissional deve conciliar diferentes conhecimentos teóricos, antecipar necessidades e transformar seu trabalho, que em muitas vezes é subjetivo, em resultados palpáveis para as organizações.

PROBLEMA:

- ✓ Alta competitividade
- ✓ Visão voltada ao capital material
- ✓ Grande demanda de produção
- ✓ Pouco investimento em capital humano
- ✓ Mudanças rápidas no mercado de trabalho

QUESTÕES:

- ✓ Como pensar e criar um plano estratégico neste mundo que avança tão rapidamente?
- ✓ De que forma valorizar ou investir no capital humano, uma vez que são as pessoas que formam uma organização e operam os instrumentos?
- ✓ Por que trabalhar com psicólogos organizacionais nas empresas, em especial com a contribuição de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento?

OBJETIVOS:**OBJETIVO GERAL:**

- ✓ Pensar a formação do profissional da psicologia levando em consideração a teoria psicanalítica que sustenta nossa prática e ética dentro e fora da instituição, pretende-se trabalhar com todas as pessoas que integram a organização.

ESPECÍFICOS:

- ✓ Verificar a importância da leitura institucional para uma melhor identificação dos sintomas e potencialidades da organização.
- ✓ Identificar alternativas estratégicas relevantes para o direcionamento de um melhor trabalho.
- ✓ Realizar trabalhos pontuais da área da psicologia, como recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, descrição e análise de cargos e salários, avaliação de desempenho.
- ✓ Analisar os pontos positivos e negativos de trabalhar com formas preventivas e curativas nas organizações e traçar um paralelo comparativo de ambas.
- ✓ Buscar um diálogo entre duas áreas do conhecimento: administração e psicologia para verificar a otimização dos resultados quando tais áreas trabalham juntas no que tange a questão de Administração de Recursos Humanos.

PLANO DE AÇÃO:

- ✓ Dialogar com a equipe diretiva para situar a história da Instituição e pensar o momento em que ela está vivendo.
- ✓ Dialogar com os profissionais para perceber como se dá a prática dos mesmos, quais suas motivações, perspectivas, frustrações, medos e desmotivações.
- ✓ Aplicar dinâmicas de grupos nos encontros com os profissionais oportunizando a eles momentos em possam refletir acerca do seu papel e também proporcionando momentos de motivações.
- ✓ Entrevistas com toda a equipe de funcionários.
- ✓ Proporcionar momentos de trabalhos individuais.
- ✓ Dinâmicas de grupo.
- ✓ Avaliações psicológicas.
- ✓ Entrevistas para seleção de pessoal.
- ✓ Quando necessário, efetuar encaminhamentos para profissionais como psicólogos, fonoaudiólogos, neurologistas, etc.

VALORES:

- ✓ Recrutamento e seleção de pessoal:
- ✓ Recrutamento e seleção de pessoal + treinamento e acompanhamento:
- ✓ Treinamento e acompanhamento:
- ✓ Análise e descrição de cargos e salários:
- ✓ Palestras:
- ✓ Dinâmicas motivacionais:
- ✓ Realização de leitura institucional (diagnóstico) afim de verificar sintomas negativos e trabalhar com praticas preventivas:

OBS: Estes valores são baseados e fixados pelo CRP (Conselho Regional de Psicologia); são elaborados pacotes de atendimentos, para a realização de trabalhos pontuais tercerizados dependendo da demanda de trabalho de cada Organização e negociados mediante explanação do plano de ação pela profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados que foram obtidos a partir da presente pesquisa confirmam que as práticas efetuadas pelos psicólogos organizacionais nas organizações estão relacionadas e alinhadas com a gestão estratégica de organizações.

No que concerne à pesquisa de campo sobre a inserção do psicólogo organizacional e de que forma este trabalho está alinhado com as questões de estratégias organizacionais nas três empresas pesquisadas, pudemos visualizar que duas destas empresas buscam o trabalho desta categoria para auxiliar nos processos de tomadas de decisões da organização. O trabalho da psicologia organizacional nestas empresas acontece de duas formas: em uma delas o trabalho é exercido sob demanda, e na outra existe a contratação efetiva do psicólogo. E na terceira empresa, é inexistente o trabalho desta categoria.

Devido ao novo contexto de organização de trabalho que se apresenta, as organizações tem passado por inúmeras transformações na sua forma de organização do trabalho, apresentando um cenário mais instável no momento atual da história.

No contexto geral, a globalização, a era da tecnologia e da informação, a instabilidade e a vulnerabilidade dos produtos, a competitividade acirrada, são fatores que fazem com que os gestores das empresas estejam sempre atentos, buscando novas estratégias de permanência e sucesso da sua organização no mercado de trabalho.

O desafio que se apresenta para as organizações hoje em dia está em agregar valor nas suas atividades desempenhadas e fazer dos seus recursos humanos um verdadeiro diferencial competitivo.

A Gestão de Pessoas e em especial a gestão estratégica de pessoas e de organizações é uma ferramenta aliada neste processo desafiador. A este processo compete inúmeras atividades onde o interlocutor destas atividades vai proporcionar condições de sobrevivência da organização no mercado, bem como realizar seu trabalho de forma eficiente e eficaz, valorizando principalmente o seu pessoal. Este interlocutor necessita conhecer o cenário atual e prever ações futuras, pois o mundo exterior bem como o interior da organização, fazem parte dos estudos das estratégias organizacionais.

Em vista da pesquisa que se estendeu nas organizações, a que mais apresentou dados sobre o funcionamento da psicologia organizacional com relação as atividades desenvolvidas, foi a **empresa “C”**. E esta confirma os pressupostos teóricos uma vez que este profissional trabalha juntamente com uma equipe e desempenha inúmeras atividades para minimizar os conflitos existentes na organização, trabalhar em prol da harmonia, conhecer os colaboradores da instituição e o meio externo a ela, desenvolver periodicamente tarefas que contribuam para a formação dos profissionais, entre outros. Sobre este trabalho desempenhado pela psicologia organizacional, e também em virtude do tempo que esta instituição aposta neste trabalho, os resultados são potencializados, existe um reconhecimento regional desta empresa, e todos os fatores influenciam para que a busca por esta instituição cresça a cada ano que passa.

Sobre a **empresa “A”** esta busca sob demanda o trabalho da psicologia organizacional, sendo que a partir do discurso do respondente do questionário, mesmo a psicologia não estando “diretamente” relacionada com as questões de estratégia organizacional, suas atividades desempenhadas são de grande valia e contribuem para determinados objetivos do setor de Gestão de Recursos Humanos.

Diante dos aspectos referidos sobre gestão estratégica, o psicólogo organizacional contribui neste quesito uma vez que suas atividades e competências passam pelas estratégias organizacionais e este é um profissional capacitado para a execução de tarefas de Gestão de Pessoas. Em vista a nova realidade desta área profissional é desenvolvido um trabalho em equipe com a aproximação das tomadas de decisões nas organizações.

O departamento de gestão de pessoas passou por transformações no decorrer dos tempos, deixando de ser apenas um departamento de pessoal com olhar para a tarefa, para então se tornar um dos principais personagens da transformações positivas que vem acontecendo dentro das organizações.

A partir da implementação de métodos novos e atrativos de tornar o processo estratégico mais interativo e contínuo, que viabiliza e estimula a comunicação, as relações, o aprendizado e o comprometimento dos colaboradores, é definido que nesta formulação estratégica de organizações a participação seja mais efetiva dentre todos os níveis hierárquicos da organização. Para que isto aconteça se faz necessário um setor, ou um intermediário que a partir de suas competências consiga elaborar práticas e ações estratégicas que envolvam todos os colaboradores. Para

tanto, este intermediário vem a ser o psicólogo organizacional, uma vez que este possui formação e competências para trabalhar diretamente com as pessoas.

No que se refere a Psicologia nas Organizações, esta estuda os fenômenos psicológicos que estão presentes nas organizações. O psicólogo organizacional estuda e efetua atividades para ser o facilitador, ou mediador das relações existentes entre colaboradores e organização, atuando sobre os problemas organizacionais que estão intimamente relacionados com a gestão de pessoas e contribuindo para o bem estar, sucesso e desenvolvimento de ambos.

Conseguiu-se perceber que as atividades atribuídas ao psicólogo organizacional, são de origem técnica. Portanto seu principal objeto de trabalho sempre dirá a respeito das pessoas. Suas tarefas sempre terão como foco as alterações nas ações humanas, de maneira que virá a atuar como mediador para o autoconhecimento de cada colaborador e assim busquem crescimento e melhorias no desempenho pessoal e profissional

Diante dos aspectos apresentados, conclui-se que o alinhamento estratégico de organizações no âmbito da psicologia organizacional ainda nos dias atuais, em especial para a nossa Região do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, a visão do trabalho do psicólogo organizacional dentro das organizações é alienada, e está em lenta ascensão. São poucas empresas que buscam este trabalho. Ter um profissional desta categoria é quase um “luxo” para as organizações. Poder se fazer valer de atividades de um interlocutor cuja competências e habilidades são oriundas do psicólogo organizacional é um investimento no qual nem todos estão dispostos a pagar. Como dito, o cenário de mercado atualmente é instável, e devido as mudanças ferrenhas que acontecem rapidamente, por hora alguns diretores preferem eles mesmos exercer este tipo de atividade. Contudo, como verificado, ainda que lento, o trabalho da Psicologia Organizacional vem ganhando espaço e reconhecimento.

Quando fica claro que as organizações são constituídas por pessoas, que são as pessoas que pensam, sonha, criam e transformam as organizações, que agregam valor e fazem a diferença; desenvolver políticas e práticas de gestão estratégicas pensando nos recursos humanos existentes nas organizações, é o ápice do planejamento estratégico que passa pela psicologia organizacional de qualquer organização que almeje o sucesso, e torna a investir nas pessoas para transformá-las em diferencial competitivo.

REFERÊNCIAS

Albuquerque, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLUERY, M. T. L. (coord.). *As pessoas na organização*. 3 ed. São Paulo: Gente, 1999.

Aquino, C. V.; Honório, L. C. *Comprometimento Organizacional Pós-Aquisição: Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Alimentício*. In: VII Encontro de Estudos Organizacionais, 2012. Anais ... Curitiba: ANPAD, 2012.

Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.

Bastos, A. V. B. et al. *Comprometimento Organizacional*. In SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias e colaboradores. *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

Bleichmar, N. M. *A psicanálise depois de Freud*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

Bock, A. M.; Furtado, O.; Teixeira, M. L. T. *Psicologias: Uma introdução ao estudo de psicologia*. 13ª edição reformulada e ampliada — 2008.

Cervo, A. L.; Bervian, P. A. *Metodologia Científica*. 5. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. CODO, W. O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o “lobo mau” em psicologia). In: LANE, S.; CODO, W. *Psicologia social: o homem em movimento*. 13. ed. São Paulo: Brasiliense, 2001, p. 195-202.

Davel, E.; Vergara, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Demo, G. et al. *Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Estado da Arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, Medidas e Estudos Relacionais*. São Paulo: Atlas, 2012.

Dubrin, A. J. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

- Dutra, J. S.** et al. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- Feitosa, M. J. S.; Firmo, L. A.** *Bases do Comprometimento Organizacional em Empresas Juniores: um Estudo na A.C.E Consultoria e na Prospect Empresa Júnior*. In: VII Encontro de Estudos Organizacionais, 2012. Anais Curitiba: ANPAD, 2012.
- Fischer, A. L.** *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, 11-34.
- Fleury A., Felury M.T.** *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.
- Freire, I. R.** *Raízes da Psicologia*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- Garcia, J. M. Valdehita, S. R., & Jover, J. L.** (2003). *Que es la psicologia del trabajo*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Gil, A. C.** *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____ *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- Goulart, Íris Barbosa; Sampaio, Jáder dos Reis.** *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.
- Gnoato, G.; Spina, A. C.; Spina, M. I. A. P.** *Psicologia das Organizações*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K.** *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Jacques, I. A. L.. *Uma percepção do Comportamento Organizacional da Agência Pelotas – Banco do Brasil S/A.* Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Pelotas: 2009.

Jacques, M. G. C. *O contexto histórico como produtor e produto do conhecimento: trajetória da psicologia do trabalho.* Psicologia: Reflexão e Crítica, v. 4. n. 1/2, p. 64-70, 1989.

_____ *Contribuições da psicologia social para o trabalho e as organizações.* In: SILVEIRA, A. F. (Org.). Cidadania e participação social. Porto Alegre: ABRAPSOSUL, 1999, p. 89-95.

Johnson, Gerry et al. *Fundamentos de Estratégia.* Porto Alegre: Bookman, 2011.

Krumm, Diane J. *Psicologia do Trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional.* Rio de Janeiro: LTC, 2005.

Lacombe, F. *Administração de Recursos Humanos: Princípios e tendências.* São Paulo: Saraiva, 2005.

Laimer, Viviane Rossato (Org.) *Gestão Estratégica de Pessoas.* Passo Fundo: Méritos, 2012. BUENO, C. F. BASSEGIO, D. B. *Competências: O papel do Psicólogo Organizacional.*

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. *Técnicas de pesquisa.* São Paulo: Atlas, 2002.

Lane, S. *A psicologia social e uma nova concepção do homem para a psicologia.* In S. Lane, W. Codo (Orgs). *Psicologia social: o homem em movimento.* 3 ed. São Paulo: Brasiliense. 1985.

Mandelli, P. *Muito Além da Hierarquia: Revolucione sua Performance como Gestor de Pessoas.* São Paulo: Gente, 2001.

Marras, J. P. *Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico*. São Paulo: Editora Futura, 2002.

Mariani e Silva. Revista de Administração da UNIMEP – Setembro-Dezembro – 2004, V.2, n.3

Marx, K., & Engels, F. *A ideologia alemã*. 4 ed. São Paulo: Hucitec. 1984.

Martins, H. H. H. *A formação do psicólogo organizacional que atua em consultoria*. Anais do XIV Salão de Iniciação Científica. Porto Alegre: UFRGS, 2002. p. 794.

Maslow, A. H. *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark. ed. 2000.

Mintzberg, H. *Managing: Desvendando o Dia a Dia da Gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____ *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

_____ *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Mintzberg, H.; Quinn, J. B. *O Processo da Estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Misiak, H. *Raíces filosóficas de la psicología*. Buenos Aires: Troquek. 1964.

Morgan, Gareth. *Imagem das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

Mullins, Laurie J. *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional*. 4 ed. Editora Bookman: Porto Alegre – RS, 2001.

Newstrom, J. *Comportamento Organizacional: O comportamento Humano no Trabalho*. Tradução: Ivan Pedro Ferreira Santos. Ed 12. São Paulo: McGraw-Hill: 2008.

Nonaka, I.; takeuchi, H. *Gestão do Conhecimento*. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre. Bookman, 2008.

Oliveira, M. A. *Comportamento Organizacional para a Gestão de Pessoas: Como Agem as Empresas e seus Gestores*. São Paulo: Saraiva, 2010.

Oliveira, M. EQUIPE TÉCNICA DA OBI (Gerência no Brasil). *Coor.: Pesquisas de Clima Interno nas Empresas: O caso dos desconfiômetros avariados*. São Paulo: Nobel, 1995.

Orlickas, E. *Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

Patto, M. H. S. *Psicologia e ideologia: uma introdução crítica à psicologia escolar*. São Paulo: Queiroz, 1984.

Ribeiro, R. V. *Teorias da Administração*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

Rocha, W.. *Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica*. 1999. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Robbins, S. P. et al. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Schein, E. H. *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Edgar Blücher, 1972.

Shultz, D. P. *História da psicologia moderna*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Senge, P. M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 2000.

Silva, C. L. *Competitividade na Cadeia de Valor*. 2 ed. Curitiba: Juruá, 2007.

Siqueira, M. M. M. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

Spink, P. *A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho*. *Psicologia & Sociedade*, v. 8. n. 1, p. 174-202, 1996.

Stewart, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. VERGARA, Sylvia C. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, (2009), *Gestão de pessoas e a questão das subjetividades*. IN: Bianco, M.F., G.S. Junquilha & C. Waiandt org. *Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar*. Vitória, Flor & Cultura.

_____, *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, *Métodos de Pesquisa em Administração*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*; tradução Daniel Grassi. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÉNDICE

**UNIVERSIDADE REGIONAL DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES URI/
CAMPUS SANTO ÂNGELO – RS DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS –CSA CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA
DE ORGANIZAÇÕES – MESTRADO PROFISSIONAL**

A pesquisa com a entrevista semiestruturada a seguir é uma análise da Psicologia Organizacional, numa perspectiva estratégica que foi realizada em três organizações do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, tendo por objetivo geral analisar em qual modelo de organização o papel da Psicologia Organizacional está melhor alinhado a estratégia organizacional, considerando as diferentes realidades organizacionais. E para tanto traçar Diretrizes voltadas ao estudo do Comportamento Humanos capaz de impactar na melhoria organizacional, que visa também contribuir com o meio acadêmico para respectivos estudos acerca desta temática e também com o as organizações.

- 1) Entrevista com os agentes sociais das empresas responsáveis pelos setores administrativos e de recursos humanos.

ENTREVISTA

Dados de Identificação:

- Nome:
- Idade:
- Formação:
- Sexo:
- Papel que desenvolve na organização:
- Nome da Empresa:
- Histórico, Missão, Visão, Valores:
- Localização da Empresa:
- Quantos funcionários:
- Data da entrevista:

- 1) A Empresa conta o trabalho da psicologia organizacional? Por quê?
- 2) Caso não tenha nos dias atuais, em algum momento de sua história já teve um profissional desta área? Por que fizeram o desligamento do mesmo?

- 3) De que forma este profissional está vinculado a empresa? Efetivo ou sob demanda?
- 4) Por que o psicólogo organizacional trabalha desta forma com a organização?
- 5) Quais são as possíveis atividades que ele desenvolve? Como dá-se este trabalho? E qual a frequência do mesmo?
- 6) Na visão da empresa, que competências, requisitos, ou formação este profissional da psicologia organizacional deve ter desenvolvido?
- 7) Existe algum limite para o trabalho deste profissional nas empresas? Quais seriam? Por quê?
- 8) Como a empresa percebe o trabalho da psicologia organizacional num contexto geral? E para a obtenção dos resultados de sua organização?
- 9) Este trabalho contribui e está alinhado de alguma forma com questões que envolvem as estratégias organizacionais desta empresa? Como?
- 10) Contribuições que acham relevantes e que não foram solicitadas.