



Psicologia Organizacional e do Trabalho I

Psicologia Organizacional e do Trabalho I

Josiane Costa Cintra

© 2018 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação e de Educação Básica

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Ana Lucia Jankovic Barduchi

Camila Cardoso Rotella

Danielly Nunes Andrade Noé

Grasiele Aparecida Lourenço

Isabel Cristina Chagas Barbin

Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

Revisão Técnica

Raquel de Oliveira Henrique

Editorial

Camila Cardoso Rotella (Diretora)

Lidiane Cristina Vivaldini Olo (Gerente)

Elmir Carvalho da Silva (Coordenador)

Leticia Bento Pieroni (Coordenadora)

Renata Jéssica Galdino (Coordenadora)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Cintra, Josiane Costa

C425p Psicologia organizacional e do trabalho I / Josiane Costa

Cintra. – Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A.,

2018.

280 p.

ISBN 978-85-522-1171-6

1. Psicologia. 2. Psicologia organizacional. 3. Trabalho. I.

Cintra, Josiane Costa. II. Título.

CDD 150

Thamiris Mantovani CRB-8/9491

2018

Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza

CEP: 86041-100 – Londrina – PR

e-mail: editora.educacional@kroton.com.br

Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

Sumário

| | |
|---|------------|
| Unidade 1 Introdução ao estudo da psicologia organizacional e do trabalho | 7 |
| Seção 1.1 - A Psicologia, o trabalho e as organizações | 9 |
| Seção 1.2 - Trabalho: definições, evolução histórica e importância | 24 |
| Seção 1.3 - O contexto histórico e as diferentes formas de organização do trabalho | 38 |
| Unidade 2 Psicologia organizacional e do trabalho: um caminho em construção | 59 |
| Seção 2.1 - A psicologia industrial: onde começamos? | 61 |
| Seção 2.2 - Psicologia organizacional e psicologia do trabalho | 74 |
| Seção 2.3 - Psicologia organizacional e do trabalho aplicada a gestão de pessoas | 95 |
| Unidade 3 Psicologia do trabalho e psicologia da saúde | 123 |
| Seção 3.1 - Saúde mental e trabalho | 125 |
| Seção 3.2 - Promoção de saúde no trabalho | 146 |
| Seção 3.3 - Aspectos psicossociais no trabalho: análise e aplicação | 164 |
| Unidade 4 Psicologia organizacional e do trabalho: possibilidades de atuação e intervenção | 199 |
| Seção 4.1 - Campos e níveis de atuação profissional na atualidade | 201 |
| Seção 4.2 - Psicologia e comportamento organizacional | 227 |
| Seção 4.3 - Intervenções em psicologia organizacional e do trabalho | 248 |

Palavras do autor

Bem-vindo à disciplina de Psicologia Organizacional e do Trabalho !! Vamos começar a empreender aqui um desafio, que passa por descobrir ou ampliar a sua visão sobre a psicologia como ciência e profissão, aplicada em um novo contexto: o do trabalho e das organizações.

Nosso objetivo principal é que você possa desenvolver algumas competências profissionais, que incluem compreender os aspectos históricos e evolutivos da psicologia, bem como as teorias e técnicas desenvolvidas ao longo do tempo, para que possa atuar de forma ética e competente nesse contexto. Para que esse objetivo seja alcançado, pensamos em uma organização dos temas a serem estudados que favoreça o seu aprendizado, de forma gradual e consistente.

Nesse sentido, primeiramente, pretendemos resgatar um pouco da concepção da psicologia como ciência e profissão no Brasil, para demonstrar o ponto em que a psicologia se encontra com o mundo do trabalho e das organizações.

Em seguida, vamos buscar compreender um pouco mais sobre a evolução da psicologia organizacional e do trabalho como um caminho que está sendo construído para atender as diferentes demandas que se apresentaram, a partir do desenvolvimento da nossa história.

Nesse percurso, vamos apresentar, refletir e discutir as relações entre trabalho e saúde, para que, assim, você possa conhecer e analisar as diferentes abordagens e perspectivas, tais como a Psicopatologia, a Psicodinâmica e a Psicologia Positiva.

Ao final, vamos mostrar, discutir e refletir sobre as práticas do psicólogo no contexto da psicologia organizacional e do trabalho, a partir da compreensão dos campos e níveis de atuação nas organizações, do comportamento organizacional e de algumas possibilidades de intervenção.

A proposta de aprendizado que faremos agora vai requerer a sua disposição para ampliar sua visão sobre a psicologia e suas diferentes formas de aplicação. Mais especificamente, sobre a importância de conhecer o mundo do trabalho e perceber suas dimensões, abordagens e formas de atuação.

Essa disciplina, ao final, diz respeito à necessidade de que os profissionais de psicologia se dediquem ao estudo dos fundamentos teóricos, à pesquisa e ao aprimoramento de formas de atuar no mundo, sendo que o trabalho é parte importante da vida de todos nós!

Esperamos que aceite esse desafio e se dedique a essa "aventura" de conhecer, refletir e aprender!

Introdução ao estudo da psicologia organizacional e do trabalho

Convite ao estudo

Vamos dar início aos estudos da disciplina com a Unidade 1, intitulada *Introdução ao estudo da psicologia organizacional e do trabalho*. Aqui, vamos falar um pouco sobre a realidade do mundo do trabalho e das organizações, na qual todos nós estamos inseridos, direta ou indiretamente. Afinal, você escolheu o curso de Psicologia, trabalha, já trabalhou ou, pelo menos conhece alguém que trabalhe, então esse tema tem a ver com a Psicologia, com você e com as pessoas que conhece e, com o mundo do trabalho e das organizações!

Na Seção 1.1, vamos tratar um pouco dos aspectos históricos e evolutivos da Psicologia enquanto ciência e profissão, em termos gerais. Em seguida, na Seção 1.2, temos como proposta discutir as diferentes concepções sobre o trabalho, como a forma de exercer atividades profissionais mudou ao longo do tempo e a importância do trabalho na vida das pessoas. Finalmente, na Seção 1.3, propomos investigar formas de organização do trabalho, já com a perspectiva da gestão do trabalho e os principais "modelos de gestão", tanto iniciais como contemporâneos.

Todas essas informações são relevantes para que possamos atingir os resultados colocados para essa disciplina, que incluem um conhecimento específico e uma reflexão importante, favorecendo a sua atuação competente no contexto da psicologia organizacional e do trabalho. Afinal, a história nos ajuda a compreender por que as "coisas são assim" na atualidade.

Durante o desenvolvimento desta unidade, você será convidado a desenvolver algumas reflexões e a elaborar relatórios críticos sobre a importância do estudo dessa disciplina para a sua formação, a importância do trabalho na vida das pessoas e o contexto atual em que desenvolvemos nosso trabalho.

Afinal, houve ou não evolução? Você saberia dizer se o trabalho de seus avós ou de seus pais é igual ao que você ou seus colegas tem que desenvolver na atualidade? O que mudou desde os primórdios da história do trabalho até hoje? A evolução histórica do trabalho e dos seus modelos de gestão foi, também, qualitativa? Então, vamos começar nossos estudos?

Seção 1.1

A Psicologia, o trabalho e as organizações

Diálogo aberto

Para facilitar a sua compreensão sobre os temas tratados nessa seção, vamos tentar fazer uma ligação deles com uma situação prática. Então, considere o contexto de aprendizagem proposto:

O trabalho e a compreensão sobre ele vêm mudando constantemente, desde os primórdios da história da humanidade. Porém, podemos sinalizar que as mudanças mais drásticas ocorreram a partir da Revolução Industrial do século XIX. Desse momento até a atualidade, vimos que as mudanças no mundo do trabalho são cada vez mais rápidas e radicais. A Psicologia, como ciência e profissão e, mais especificamente, a psicologia organizacional e do trabalho têm evoluído em consonância com esse movimento, assumido, de certa forma, as demandas que emergem do contexto. Com isso em mente, imagine que você está participando de um processo seletivo para uma vaga de estágio em uma empresa de consultoria em psicologia organizacional e do trabalho, que atua junto a empresas de diversos segmentos e portes e tem destaque em nível nacional. Ela oferece boas condições de trabalho, salários e benefícios atraentes, além de possibilidades de efetivação e desenvolvimento profissional futuro.

Na primeira etapa do processo seletivo, você foi convidado a participar de uma dinâmica de grupo com outros candidatos. Em uma das atividades propostas, você deveria debater com os demais participantes a seguinte questão: qual a importância do estudo da psicologia organizacional e do trabalho para a formação do psicólogo?

Nesse contexto, que argumentos você apresentaria ao grupo para salientar a importância desse estudo? Para tanto, você precisará se utilizar de um arcabouço de conhecimentos históricos e culturais em relação ao assunto para se sair bem nessa etapa do processo. Como você pode se preparar para esse momento?

Não pode faltar

A Psicologia como ciência e profissão: pensando sobre as nossas origens.

Ao longo desta disciplina, vamos nos remeter muitas vezes à história, pois ela nos ajuda a compreender como os fatos que ocorridos interferem no que acontece na atualidade.

Pensar sobre as origens da Psicologia no Brasil é um desafio importante, pois envolve retomar um pouco da história do país que, por sua vez, está envolvida na história mundial. Alguns fatos você já conhece, já estudou (ou vai estudar) na disciplina História da Psicologia ou, pelo menos, ouviu falar sobre eles, outros poderão ser novidade para você. Assim, não pretendemos esgotar o assunto aqui, mas apenas resgatar e identificar alguns pontos importantes que nos ajudarão a entender as origens sobre as quais construímos, e continuamos construindo, a nossa profissão.

Um rápido levantamento sobre o tema nos mostra que a psicologia começou a ser construída, enquanto objeto de estudo no Brasil, desde o início de sua história. Foi se constituindo como campo de estudo e ciência, mas sabemos que somente muito depois, em 1962, se tornou uma profissão regulamentada e os cursos de psicologia foram criados. Vamos lembrar!

Segundo Antunes (2012) os estudos baseados na psicologia existem no Brasil desde a época da colonização, utilizados pelos jesuítas, tanto aqueles aplicados as ações na educação, quanto às questões referentes ao trabalho, naquele momento, ligadas as condições do trabalho e de vida dos escravos, indígenas e africanos. Avançando na história, já se referindo ao período pós independência do Brasil, no século XIX, Antunes (2012) destaca a influência europeia no pensamento psicológico, fundamentado, então, na educação e na medicina.



Exemplificando

Para se ter uma ideia dessa influência, vale tomar como exemplo que, no Brasil, o primeiro livro que teve no título o termo "Psicologia", chamado *Investigações em Psicologia*, foi publicado em 1854, escrito por Eduardo Ferreira França, um brasileiro que obteve seu título em Medicina pela Universidade de Medicina de Paris.

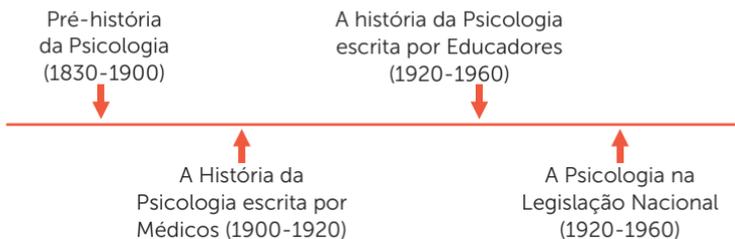
A partir do final do século XIX até a década de 30, dá-se um processo de constituição da Psicologia como um campo de saber específico e, segundo a autora:

Esse processo foi determinado por fatores de **ordem interna**, como a necessidade de mais conhecimento acerca do fenômeno psicológico ainda no interior de outras áreas de saber ou campos de natureza prática (como a Medicina e a Educação) e, por outro lado, pela conquista do estatuto da Psicologia como ciência autônoma na Europa e nos Estados Unidos, assim como fatores de **ordem externa** (*grifo nosso*), como as transformações da sociedade brasileira e seus velhos e novos problemas, que demandavam, por sua vez, o aprofundamento e a produção de novos conhecimentos, assim como novas modalidades e possibilidades de ação (ANTUNES, 2012, p. 54, grifo nosso).

A atuação do Psicólogo no Brasil: marcos históricos

Como vimos, o processo de construção da profissão no Brasil foi longo e influenciado pela evolução dos estudos de psicologia desenvolvidos em outros países, advindos de outras disciplinas/ciências e pela história do país. Em uma tentativa de sistematização e resumo, nos baseamos em estudos de Soares (2010) e Pereira e Pereira Neto (2003) para desenvolver uma “linha do tempo”, mostrando alguns de seus pontos iniciais:

Figura 1.1 | Linha do tempo da Psicologia no Brasil



Fonte: Soares (2010).

Segundo Soares (2010), alguns dos eventos de destaque na fase da pré-história da Psicologia, entre 1830-1900, foram:

- Criação das Faculdades de Medicina nas Universidades do Rio e da Bahia, em 1832. Esses cursos se transformaram em uma fonte de estudos com dos fenômenos psicológicos no Brasil, predominantemente em neuropsiquiatria, psicofisiologia e neurologia.
- Wundt cria o Laboratório de Psicologia Experimental, na Universidade de Leipzig, em 1879.
- Entre 1840 e 1900, foram defendidas mais de 40 teses no Brasil abordando temas psicológicos.

Na segunda fase, *A História da Psicologia escrita por Médicos*, de 1900-1920, alguns pontos de destaque:

- A psicologia experimental e os estudos práticos com testes são introduzidos no Brasil, trazendo métodos e técnicas de Psicologia que atendem à necessidade de objetividade e de confiabilidade científica dos estudos.
- Começam a surgir “laboratórios de Psicologia” em hospitais e clínicas psiquiátricas. Como exemplo: Maurício de Medeiros instala o Laboratório de Psicologia Experimental na Clínica Psiquiátrica do Hospício Nacional.
- Em 1922, foi criada a Liga Brasileira de Higiene Mental, que promove o interesse pela pesquisa pura e aplicada em Psicologia, por meio das Jornadas Brasileiras de Psicologia. Dez anos depois, a Liga propõe ao Ministério da Educação e Saúde a criação obrigatória de um Gabinete de Psicologia junto às Clínicas Psiquiátricas.

No período *A história da Psicologia escrita por Educadores*, entre 1920-1960, alguns destaques foram:

- Os educadores da época, com sólida cultura científica e seu trabalho junto às chamadas Escolas Normais, desenvolveram diversas pesquisas na área de educação e experimentação psicológica.
- Em 1913, Ugo Pizzolli, catedrático da Universidade de Módena (Itália), criou o Laboratório de Pedagogia Experimental, onde com outros pesquisadores ministrou cursos de psicometria.
- Em 1924, é fundada a Associação Brasileira de Educação, composta por grandes nomes que influenciaram os rumos da educação no país daquela época com seus estudos e

trabalhos, como Henry Pieron, que se dedicou ao ensino de psicologia experimental e psicometria.

- Em 1934, Lourenço Filho cria o Laboratório de Psicologia Educacional, mais tarde incorporado pela cátedra de Psicologia Educacional da USP (ano de sua criação).

Finalizando esse percurso histórico, é importante resgatar o processo de criação legal da profissão, período que Soares (2010) classificou como *A Psicologia na Legislação Nacional*, que compreende a época de 1920-1960, destacando alguns episódios como:

- Em 1890, a Reforma Benjamin Constant introduziu noções de Psicologia na disciplina de Pedagogia nas Escolas Normais. Só em 1954 o ensino de Psicologia se tornou obrigatório nos cursos de Medicina.
- Em 1946, o Decreto-Lei nº 9.092, expedido pelo Ministro da Educação e Saúde, amplia o regime didático das Faculdades de Filosofia, inserindo a obrigatoriedade de que os alunos tenham um curso de Psicologia Aplicada à Educação. No mesmo ano, o Ministro de Educação e Saúde, divulga a Portaria nº 272, definindo as condições para obtenção do título de Especialista em Psicologia, que poderia ser obtido por estudantes de Filosofia, Biologia, Fisiologia e Estatística, desde que complementassem sua formação em Psicologia.
- Em 1949, o Ministro da Guerra, expede a Portaria nº 171, com instruções para o funcionamento do Curso de Classificação de Pessoal, na qual incluiu-se o tema "Noções de Psicologia Normal e Patológica". O diploma desse curso outorga o diploma de Psicólogo.
- Em 27 de Agosto de 1962, o Presidente da República, João Belchior Goulart, promulga a Lei nº 4.119, estabelecendo as condições para concessão do diploma legal específico de psicólogos, como especialistas em Psicologia, Psicologia Educacional, Psicologia Clínica e Psicologia Aplicada ao Trabalho.
- Em 1964, a Lei nº 4.119 foi regulamentada pelo Presidente da República pelo Decreto nº 53.464.
- Em 20 de Dezembro de 1971, o Presidente da República, Emílio Garrastazú Médici, promulga a Lei nº 5.766, que criou

o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Psicologia. Essa lei foi regulamentada em 1977, pelo então Presidente da República, Ernesto Geisel.

- O primeiro Código de Ética dos psicólogos foi criado com a Resolução nº 8, de 2 de fevereiro de 1974, do Conselho Federal de Psicologia.



Pesquise mais

Encontre os detalhes do que apresentamos até aqui, lendo trechos dos artigos, a sua escolha:

SOARES, A. R. A Psicologia no Brasil. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 30, p. 8-41. Dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v30nsp/v30speca02.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2018, p. 12-19.

PEREIRA, F. M.; PEREIRA NETO, A. O psicólogo no Brasil: notas sobre seu processo de profissionalização. **Psicol. estud.**, Maringá, v. 8, n. 2, p. 19-27. Dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v8n2/v8n2a02>>. Acesso em: 25 fev. 2018, p. 21-26.



Assimile

São muitas informações e datas, mas, não se preocupe em "decorar" todas elas. Procure apenas compreender que a Psicologia percorreu um longo caminho até se constituir como uma ciência independente, da Filosofia, da Medicina e da Educação. Enquanto profissão, esse caminho também foi repleto de intersecções com outras ciências e áreas de atuação. Assim, desde seu início, a Psicologia esteve marcada pela interdisciplinaridade, recebendo e oferecendo subsídios para a compreensão dos fenômenos psicológicos que permearam a vida dos indivíduos e da sociedade em diferentes contextos., como educação, saúde e trabalho.

Os campos de atuação do psicólogo no Brasil

Com base nesse resgate histórico sobre a constituição da Psicologia no Brasil, enquanto ciência e profissão, vamos discutir um pouco a configuração da Psicologia, como campo de atuação,

tentando responder a questões como: quem são os psicólogos brasileiros? O que fazem? O que mudou em pouco mais de 50 anos da profissão? Responder a esses questionamentos exige, novamente, um esforço de sintetização.



Pesquise mais

Assista ao vídeo: Psicologia - 50 Anos de Profissão no Brasil, produzido pelo Conselho Regional de Psicologia do RS, e publicado em 2013. Tem apenas 8:23 minutos, é instigante e claro. Não deixe de assistir! Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=82shonzH99A>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

O primeiro estudo sobre o perfil do psicólogo brasileiro foi realizado em 1988 pelo Conselho Federal de Psicologia. Segundo Pereira e Pereira Neto (2003), esse estudo mostra que:

- A profissão se caracterizava como essencialmente feminina e jovem, com 85% de profissionais do sexo feminino, com idade entre 22 e 30 anos (de 73 a 90%).
- A distribuição geográfica das atividades dos psicólogos no Brasil estava concentrada nos centros urbanos por conta da maior oferta de cursos de formação e mercado de trabalho.
- A dedicação ao exercício profissional em Psicologia era parcial, ou seja, os profissionais se dedicavam a outra atividade durante o tempo restante. Esse dado foi interpretado como necessidade de complementação de renda devido à baixa remuneração profissional na área de Psicologia.
- Segundo os autores, em outras duas pesquisas realizadas pelo CFP, em 1994 e 2001, não houve alteração significativa nesse quadro. Salientam, apenas, que a maioria dos psicólogos, na época, se dedicava à área clínica, embora esta mostrasse sinais de saturação.

Complementando essa visão, uma pesquisa realizada em 2006 foi comentada por Gondim, Bastos e Peixoto (2010) e mostra recortes interessantes, dentre eles:

- Em comparação com a visão tradicional dos campos de atuação da psicologia (clínica, escolar e industrial), houve

uma ampliação significativa, resultando no agrupamento de sete áreas: clínica e avaliação psicológica; organizacional e do trabalho; educacional e escolar; social e comunitária; saúde e hospitalar; docência e pesquisa; e jurídica.

- Dentre os respondentes (2.214), aproximadamente 4% atuam em apenas uma área, 29% em duas das áreas citadas e 66% em três áreas, concomitantemente. A dedicação exclusiva aparece com mais frequência na área organizacional, seguida da área clínica.
- Quanto à orientação teórico-metodológica adotada, as abordagens mais citadas foram: psicanalítica (20,2%), humanista (14,9%), comportamental (13,6%), sócio histórica (12,8%) e cognitivista (12,7%). Muito frequentemente, mais de uma abordagem (combinada em duas, três ou mais) é adotada no exercício das atividades profissionais.

Resumindo a análise sobre os dados apresentados, os autores colocam alguns pontos como hipóteses para novas pesquisas e reflexão:

- A ampliação do número de áreas de atuação pode se relacionar com a complexidade das demandas percebidas nos diferentes contextos. Como consequência, a clínica não pode estar dissociada da avaliação psicológica, a temática do trabalho une psicólogos organizacionais e os que enfocam o trabalho, e a educação não pode ser vista separada de seu contexto educacional, assim por diante.
- A combinação entre duas ou mais áreas de atuação continuaria vinculada às questões de oportunidades de qualificação, como campo de trabalho e remuneração.
- A adoção de diferentes abordagens concomitantemente remete a questões mais amplas sobre a consistência dos conhecimentos teórico-metodológicos, o confronto com diferentes demandas da realidade profissional e maturidade (tempo de formação/ experiência).

Uma nova pesquisa foi realizada pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP) em 2012. Os resultados parciais foram publicados e mostram a Psicologia como uma profissão, eminentemente feminina, sendo que nove em cada dez profissionais são mulheres, a maioria (75%) possui entre 30 e 59 anos, 53% exercem exclusivamente a

profissão, 10% exercem a profissão como atividade principal, mas não única, e a atividade principal é exercida na área de saúde (45%), seguida da área trabalho/organizacional/RH (12%) e Educação (12%).

Os dados de pesquisa são importantes e interessantes, pois nos permitem conhecer um pouco mais sobre atuação dos psicólogos no Brasil. Ao mesmo tempo, cabe lembrar que são retrato de um momento específico, portanto, estudos amplos e atualizados, devem merecer esforço contínuo de pesquisadores.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho, como campo de atuação e pesquisa

A partir da visão geral sobre a atuação em Psicologia, vamos buscar compreender um pouco mais especificamente a psicologia organizacional e do trabalho no Brasil, e a importância desse conhecimento em sua formação acadêmica.

Diversas pesquisas mostram a área de psicologia organizacional e do trabalho como a segunda que mais absorve profissionais de Psicologia, bem como aquela em que profissionais psicólogos buscam maior qualificação (pós-graduação). Aparece, ainda, como a que oferece melhores condições de remuneração. Apesar disso, também é uma área que mostra um alto índice de abandono (CFP, 2012; BASTOS et al, 2005; GONDIM, BASTOS e PEIXOTO, 2010; BORGES-ANDRADE; PAGOTO, 2010).

Mas, a que se refere esse campo de estudo e atuação? Uma definição muito interessante foi dada por Sigmar Malvezi:

A Psicologia das Organizações e do Trabalho, como nós chamamos hoje, é uma área de fronteira entre o homem, a pessoa humana, o trabalho e a sociedade [...] a psicologia estuda a consciência humana, o comportamento, a subjetividade humana, tudo isso, e neste caso, da Psicologia das organizações e do Trabalho, esse estudo e esse objeto são afetados por tudo o que acontece nessas três fronteiras (MALVEZI, 2014, [s.p]).



Apesar de simples e objetiva, essa definição nos mostra muito sobre a complexidade que envolve a atuação nesse campo, pois

inclui diversos elementos (homem, trabalho e sociedade) que são afetados e se afetam mutuamente, em uma relação dinâmica que muda constantemente. Outra delimitação importante pode facilitar a compreensão sobre esse campo:



A Psicologia Organizacional e do Trabalho (PO&T) ou a Psicologia do Trabalho e das Organizações (PT&O) pode ser definida como (1) subárea de conhecimento e (2) campo de aplicação de conhecimentos ou de intervenção. Como subárea do conhecimento, tem o fazer humano enquanto objeto de estudo e os contextos do trabalho e das organizações como locais desse estudo. Como campo de aplicação ou intervenção, precisa dar respostas a questões práticas concernentes a interações entre o comportamento humano, o trabalho e as organizações onde este comportamento pode ocorrer, bem como a questões relacionadas às práticas dessas organizações (BORGES-ANDRADE; PAGOTO, 2010, p.37).

Assim, pode-se perceber que os conhecimentos da Psicologia podem ser aplicados a qualquer contexto em que haja a discussão sobre o trabalho (ou a falta dele), a qualquer tipo de empresa (pública, privada, ONG), de qualquer segmento ou porte. Mas, você pode estar se perguntando: como isso tudo começou?

A inserção de psicólogos nesse campo se confunde com a própria história da Psicologia no Brasil, que acabamos de rever. Segundo Lima, Costa e Yamamoto (2011, p. 22) essa história “é permeada por polêmicas que abrangem desde a sua denominação, as atividades que seriam de sua competência, até o lugar que o profissional desse campo ocuparia na divisão capitalista do trabalho”.

Assim, existem diversos estudos que buscam mapear o desenvolvimento e a evolução das atividades nesse campo. Uma das formas mais difundidas e aceitas apresenta a história organizada da seguinte forma: psicologia industrial, psicologia organizacional e, finalmente, psicologia organizacional e do trabalho. Essas denominações e essa organização podem mudar de acordo com a perspectiva dos autores (LIMA, COSTA E YAMAMOTO, 2011). Vamos aprofundar esse ponto nas próximas seções.

Esse desenvolvimento se deu em sintonia com as demandas sociais e com o contexto histórico, bem como vem sendo acompanhado pelo desenvolvimento científico. Nesse sentido, temos como exemplos no Brasil: a criação, em 2001, da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT), que realiza o Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho (CBPOT) bianualmente; e o lançamento do primeiro periódico científico, a revista *Psicologia Organizações e Trabalho* (rPOT), entre muitas outras iniciativas de pesquisa e divulgação do trabalho nesse campo, existentes atualmente.

Embora o trabalho nesse campo tenha se modificado e ganhado amplitude, atualmente ainda existe uma compreensão negativa e carregada do senso comum, como se limitasse o trabalho da psicologia apenas a atender os interesses das organizações. Essa percepção dificulta a inserção, a permanência e o desempenho de profissionais que se dedicam à área. Porém, de acordo com pesquisa realizada por Bastos et al (2005), ela pode ser ampliada pelo conhecimento, por meio da experiência acadêmica e da discussão das possibilidades e desafios desse campo de atuação. Então, vamos continuar esse empreendimento nas próximas seções!



Refleta

Como citamos, a psicologia organizacional e do trabalho é a segunda maior área em número de profissionais atuantes no Brasil e a que oferece melhor remuneração. Ao mesmo tempo, a área pode compreender qualquer das abordagens teóricas, segundo as convicções do profissional. Por outro lado, os pesquisadores mostram que estudantes de Psicologia, de maneira geral, têm uma imagem negativa, restrita sobre ela.

Porque isso acontece? A formação para atuação nesta área deveria ter mais atenção?

Sem medo de errar

Agora vamos retomar a situação problema proposta para esta seção, lembrando que o contexto de aprendizagem traz uma

reflexão sobre as mudanças do trabalho e do contexto em que está inserido. Ao mesmo tempo, ressalta a evolução da psicologia organizacional e do trabalho para “dar conta” das demandas que emergem da relação entre empresas e pessoas.

Nesse momento, temos como foco a seguinte situação: você é candidato a uma vaga de estágio em uma empresa de consultoria e, na primeira etapa do processo seletivo, foi convidado a participar de uma dinâmica de grupo. Foi proposto que você debatesse com os demais participantes a seguinte questão: qual a importância do estudo sobre de psicologia organizacional e do trabalho para a formação do psicólogo?

Vamos pensar um pouco sobre as discussões que desenvolvemos durante esta aula. A partir delas você poderia retomar diversos pontos para desenvolver argumentos que podem justificar o estudo desse tema como fundamental para a sua formação, como:

- A psicologia organizacional e do trabalho (POT) está diretamente ligada a história da Psicologia no Brasil e no mundo.
- Por definição, a POT implica no estudo das relações entre o homem, o trabalho e a sociedade. Assim, diz respeito a todos que trabalham, bem como daqueles que pretendem ser inseridos no mercado de trabalho ou estão excluídos dele.
- A atuação no campo da POT exige um conhecimento da psicologia como um todo, que pode ser aplicado em qualquer tipo de organização ou situação em que o tema “trabalho” esteja inserido.
- Segundo pesquisas, a POT é uma das áreas que mais absorve profissionais de psicologia.
- Ao mesmo tempo, também é uma área em que há um alto índice de abandono. Quais seriam as causas? Falta de preparo, de conhecimento sobre as demandas e oportunidades?

Há outras possibilidades de argumentação, essas são apenas algumas que podem gerar uma discussão produtiva e de aprendizado conjunto.

Para que possa defender seus argumentos retome a história da psicologia no Brasil e no mundo, a definição da psicologia organizacional e do trabalho e sua abrangência, bem como os dados de pesquisa que confirmam a importância de seu estudo.

Lembre-se de que a realização dessa atividade pode contribuir para a elaboração do relatório de pesquisa sobre o papel do psicólogo nas organizações e sua evolução, que será solicitado ao final da Unidade 2 como um dos resultados de aprendizagem da disciplina. Vamos lá!

Avançando na prática

Afinal, a psicologia organizacional e do trabalho tem relação com a vida das pessoas?

Descrição da situação-problema

Você está em uma roda de amigos, estudantes universitários de diversas áreas, e começam a falar sobre as dificuldades enfrentadas no dia-a-dia, em relação ao trabalho, como insatisfação com a remuneração, conflitos com os colegas e problemas com o "chefe". Em certo momento, alguém te questiona: "você, que é estudante de psicologia, acha que seus estudos vão te preparar para ajudar a solucionar esses problemas?". Nessa situação, como você se posicionaria?

Resolução da situação-problema

Apesar da situação ser social, o questionamento possibilita que se posicione como estudante de uma ciência que, sim, oferece subsídios para que se compreenda de maneira diferenciada as relações entre as pessoas, o trabalho e a as questões que esse contexto demanda. No entanto, cada situação que se apresenta precisa ser analisada em seus diferentes aspectos para que se possa pensar em soluções possíveis e adequadas. Então, se prepare para responder a cada uma delas.

Faça valer a pena

1. Uma forma de definir a psicologia aplicada ao contexto das organizações e do trabalho foi apresentada por Sigmar Malvezi (2014), e diz:



A Psicologia das Organizações e do Trabalho, como nós chamamos hoje, é uma área de fronteira entre o homem, a pessoa humana, o trabalho e a sociedade [...] a psicologia estuda a consciência humana, o comportamento, a subjetividade humana, tudo isso, e neste caso, da Psicologia das organizações e do Trabalho, esse estudo e esse objeto são afetados por tudo o que acontece nessas três fronteiras.

(Fonte: MALVEZI, S. Uma história da Psicologia Organizacional e do Trabalho em SP, divulgado pelo CRP-SP – 2014, transcrição adaptada do vídeo original – 0 a 2:06 min. CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DE SÃO PAULO. s.d., arquivo de vídeo. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=Sh0XQ8IO9RA> >. Acesso em: 20 fev. 2018.)

A partir dessa definição, é possível compreender que:

- I. A atuação na área de psicologia organizacional e do trabalho apresenta uma grande complexidade.
- II. A psicologia organizacional e do trabalho é uma área de atuação restrita, que tem foco em empresas de grande porte.
- III. A psicologia organizacional e do trabalho considera as mudanças no contexto social em sua atuação.
- IV. Os estudos da Psicologia, de maneira geral, podem ser aplicados a essa área de atuação nas organizações e trabalho.

Assinale a alternativa que contém as afirmativas corretas:

- a) Apenas I e II.
- b) Apenas II e III.
- c) Apenas I e III.
- d) Apenas I, III e IV.
- e) I, II, III e IV..

- 2.** A primeira pesquisa sobre o perfil do psicólogo brasileiro foi realizada pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP), em 1988. Ela mostrou que a profissão de Psicólogo, na época, era essencialmente feminina (85%). Marque (V) verdadeiro ou (F) falso no que diz respeito a essa informação:
- () predominância feminina na população no Brasil, na época da pesquisa.
 - () maior número de profissionais de psicologia do sexo feminino, na época.
 - () na época, a psicologia era uma profissão preferida por profissionais do sexo feminino.
 - () a pesquisa mostra o retrato de uma época, com relação a profissão.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta das afirmativas, considerando V (Verdadeiro) ou F (Falso):

- a) V, V, V, V.
- b) F, V, F, V.
- c) F, V, F, F.
- d) V, F, V, V.
- e) V, V, F, F.

3. Os resultados de uma pesquisa divulgada em 2010 por Gondim, Bastos e Peixoto mostram em um dos recortes que, em comparação com a visão tradicional dos campos de atuação da psicologia (clínica, escolar e industrial), houve uma ampliação significativa, resultando no agrupamento de sete áreas: clínica e avaliação psicológica; organizacional e do trabalho; educacional e escolar; social e comunitária; saúde e hospitalar; docência e pesquisa; e jurídica.

De acordo com os autores da pesquisa, esse dado pode ser interpretado como:

- a) A ampliação das áreas de atuação pode se relacionar com a complexidade das demandas percebidas nos diferentes contextos de atuação.
- b) A ampliação das áreas de atuação se deve a um “modismo” característico da área de psicologia organizacional e do trabalho.
- c) Essa ampliação retrata um movimento de pesquisadores internacionais refletido no Brasil, na época da pesquisa.
- d) A atuação em psicologia escolar deixou de ser prioridade, como foco de atenção da Psicologia, na época da pesquisa.
- e) A psicologia hospitalar passou a ser mais valorizada do que a psicologia da saúde, na época da pesquisa.

Seção 1.2

Trabalho: definições, evolução histórica e importância

Diálogo aberto

Para fazer uma ligação entre os conteúdos teóricos que tratamos e a prática em uma realidade profissional, vamos retomar o contexto de aprendizagem proposto.

O trabalho e a compreensão sobre ele vêm mudando constantemente, desde os primórdios da história da humanidade. Porém, podemos sinalizar que as mudanças mais drásticas ocorreram a partir da Revolução Industrial do século XIX. Desde esse momento até a atualidade, vimos que as mudanças no mundo do trabalho foram cada vez mais rápidas e radicais. A Psicologia, como ciência e profissão, e mais especificamente a psicologia organizacional e do trabalho, tem evoluído em consonância com esse movimento, assumindo, de certa forma, as demandas que emergem do contexto. Com isso em mente, imagine que você está participando de um processo seletivo para uma vaga de estágio em uma empresa de consultoria em psicologia organizacional e do trabalho, que atua junto a empresas de diversos segmentos e portes, e tem destaque em nível nacional. Ela oferece boas condições de trabalho, salários e benefícios atraentes, além de possibilidades de efetivação e desenvolvimento profissional futuro.

Você foi aprovado na primeira etapa do processo seletivo e, agora, a Psicóloga responsável pela seleção realizou uma entrevista individual. Inicialmente, fez algumas perguntas sobre sua formação acadêmica, dados e interesses pessoais. Por fim, questionou: "as pessoas trabalham desde muito antes de haverem empresas como a nossa. Me diga, em sua percepção, qual é a importância do trabalho na vida das pessoas?". Nesse contexto, qual seriam as suas considerações?

Não pode faltar

Pensando sobre o trabalho e suas definições

Nesta seção, vamos discutir o trabalho, algumas definições, a evolução das formas e da organização do trabalho ao longo da história e a sua importância nos dias atuais. Para tanto, vamos construir um caminho do qual você faz parte, ao (re)conhecer algumas passagens históricas importantes, rever alguns conceitos e refletir sobre o trabalho, sob o ponto de vista da psicologia. Vamos lá!

Começemos, então, pela essência da palavra “trabalho”. Uma versão bastante aceita para a etimologia (estudo da origem e evolução das palavras) é que a palavra “trabalho” tem origem no latim, e teria vindo do termo *tripalium*, que era um instrumento utilizado na lavoura, que por sua vez originou o termo *tripaliare*, ou seja, trabalhar, que poderia ser entendido como estar sujeito ao *tripalium* ou como uma espécie de tortura. Essa referência foi tomando novos significados ao longo da história e, atualmente, temos diferentes formas de pensar o trabalho.

No dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (FERREIRA, 2004, p. 1970), a palavra trabalho significa:

1. Aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim. 2. Atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, necessária a realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento. 3. O exercício dessa atividade como ocupação, ofício, profissão, [...].

No Dicionário de Psicologia da APA (2010, p. 967), o trabalho é definido como:

1. qualquer atividade física, mental ou emocional dirigida à realização de uma tarefa ou à transformação de insumos na forma de materiais físicos, informação e outros recursos em bens ou serviços. 2. As tarefas e deveres envolvidos em ganhar o sustento.

Se simplesmente fizermos uma busca na internet sobre o “significado da palavra trabalho”, vamos encontrar como um dos resultados que:



Trabalho é um conjunto de **atividades realizadas**, é o **esforço feito por indivíduos**, com o **objetivo de atingir uma meta**. O trabalho também pode ser abordado de diversas maneiras e com enfoque em várias áreas, como na **economia**, na **física**, na **filosofia**, a evolução do trabalho na história, etc. (SIGNIFICADOS, [s.d.; s.p.]).

Assim, inicialmente, podemos entender que o trabalho pode ser considerado como uma forma de aplicação de energia, esforço, que tem algum propósito, um objetivo, ou seja, o trabalho é uma ação humana que promove transformação.



Refleta

Após a exposição dessa variedade de definições possíveis, ainda que haja muitas outras, o que você entende que elas têm em comum? O que elas nos dizem a respeito do tema trabalho? Como você definiria trabalho?

A condição humana e o trabalho

O trabalho vem sendo objeto de estudo da psicologia há muito tempo e pode ser tomado por um ou mais dos aspectos envolvidos, de muitas formas e por diferentes abordagens. Como exemplos de possibilidades de o trabalho ser objeto de estudo, temos:

Tabela 1.1 | O trabalho como objeto de estudo

| ASPECTO ESTUDADO | TEMAS ABORDADOS |
|--------------------------------|---|
| Natureza do trabalho | Classificação das profissões e ocupações. |
| Vínculo contratual de trabalho | Patrões, empregados e autônomos. |
| Complexidade das tarefas | Simple, repetitivo, abstrato ou complexo. |
| Tipo de esforço | Braçal ou intelectual. |
| Remuneração (ou não) | Trabalho remunerado, voluntário ou escravo. |

Fonte: adaptada de Borges (2004, p. 24-25)

Todos esses aspectos podem, ainda, ser aprofundados ou ampliados de acordo com o interesse do estudo a que se propõe. Assim, poderíamos estender essa lista indefinidamente.

No entanto, vamos agora pensar que, sob o ponto de vista de nossos estudos na psicologia organizacional e do trabalho, focaremos no trabalho como uma atividade iminentemente humana, caracterizado e diferenciado do trabalho animal a partir da intencionalidade (definição e compreensão dos objetivos esperados) e da capacidade cognitiva. Essa atividade laboral pode trazer percepções negativas sobre as experiências vividas, como desgaste físico, mental e emocional. Também pode fazer emergir percepções positivas, como uma possibilidade de aplicação de habilidades e conhecimentos ou como um caminho para a realização pessoal e/ou profissional ou, ainda, ambas combinadas, de acordo com o momento pessoal e com o contexto em que cada um desenvolve o seu trabalho. Essas percepções serão discutidas de forma mais aprofundada ao longo da disciplina.

Por outro lado, os termos “trabalho”, “ocupação” e “emprego” muitas vezes são utilizados como sinônimos na literatura, mas, por questões didáticas, é importante diferenciá-los, como o fez Melgasso (1998):

- O “**trabalho**” como forma de aplicação das capacidades humanas que transforma a natureza gerando produtos e serviços existe desde a antiguidade.
- A “**ocupação**”, por sua vez, demonstra uma certa organização de atividades específicas a partir do que hoje poderíamos entender como “área de atuação” ou, mais especificamente, “profissão”;
- Já o “**emprego**” diz respeito à uma ideia mais contemporânea da existência de uma “força de trabalho” que é negociada entre quem a detém (trabalhador) e quem dela precisa, a quem e pode comprá-la (detentores de capital ou empregadores).

Assim, é possível compreender que o trabalho sempre esteve presente na história da humanidade, enquanto as ocupações/profissões surgiram posteriormente e o emprego é um termo utilizado até os dias atuais, designando uma relação de trabalho legalmente estabelecida.

As formas de trabalho ao longo da história

Essa delimitação inicial é fundamental para que possamos compreender como essa história transformou a forma de se trabalhar e sua organização desde a pré-história até os dias de hoje. Para compreendermos esse longo e rico trajeto desenvolvido, vamos tentar sintetizá-lo em alguns períodos e informações essenciais, mostrando em cada um deles a forma de trabalho predominante.

Quando dizemos que a história do trabalho está ligada à história da humanidade, não é exagero, pois desde a **Pré-História** o homem já trabalhava. Nesse período, o trabalho era aplicado na busca da sobrevivência da espécie humana, sendo inicialmente baseado na caça, pesca e colheita de frutos silvestres. Nesse período, o homem já vivia em grupos, residia em cavernas e era nômade, ou seja, mudava de lugar em função da disponibilidade de recursos para sua sobrevivência. Já nesse período, o ser humano teve que desenvolver ferramentas (pedra lascada, ossos) e técnicas específicas para essas atividades.

Mais tarde, com o domínio do fogo, o homem começou a desenvolver técnicas de plantio e domesticação de animais. Com isso, passou a fixar-se em terras produtivas, o que possibilitou o início da formação de agrupamentos e a divisão sexual do trabalho, quando as mulheres teriam ficado com responsabilidade pela criação dos filhos e pelo plantio, e os homens pela caça. A partir do desenvolvimento de ferramentas utilizando metais (princípios da metalurgia), foi possível aumentar a produção e o estoque de alimentos, podendo-se realizar trocas de excedentes com outros grupos, como se fosse o início de uma atividade comercial, mas ainda só havia o trabalho.

Já na **Idade Antiga**, começaram a se formar agrupamentos maiores, que mais tarde deram origem às cidades (*polis*), sendo que as grandes civilizações da época situavam-se na Europa, Ásia e norte da África (por exemplo, as civilizações romana, grega e egípcia). Conforme as lutas pelo domínio de terras aumentavam, o comércio se expandia e os "mais fortes" foram acumulando poder e recursos. Assim, foi se criando uma divisão do trabalho, em que os senhores de terras eram donos da "força de trabalho" dos demais, que eram escravos. Havia, também, parte da população que era "livre", tal como os artesãos, que tinham como ocupação a

produção de armas e artefatos ligados à necessidade dos senhores e guerreiros. O fim dessa era foi marcado pela queda dos impérios. Já havia, então, o que chamamos de trabalho (escravo) e ocupação (dos artesãos, que, comparada aos dias de hoje, seria o trabalho autônomo ou empreendedorismo).

Na transição para a **Idade Média**, o trabalho escravo foi sendo substituído pelo trabalho dos camponeses, e a relação estabelecida era de "servidão". Essa relação era diferente da escravidão, pois o servo era livre para sair dos domínios do senhor das terras e ir para onde quisesse, desde que não tivesse dívidas junto ao "senhor". Também não havia remuneração, a troca era de trabalho (agricultura, criação de animais) pelo direito de permanecer nas terras (feudo). Os senhores feudais, por sua vez, pagavam impostos ao reinado a que pertenciam. Nesse período havia "trabalho" e "ocupação", mas não "emprego".

Na **Idade Moderna**, com o comércio cada vez mais crescente e lucrativo, e com o crescimento da população nas cidades, teve início uma nova configuração econômica e social. Os donos do capital, predominantemente mercadores (hoje seriam como empresários e comerciantes), começaram a formar uma nova classe social: a burguesia (comparável a atual classe média/alta). Com isso, foram constituindo empresas, baseadas no comércio e nas primeiras indústrias. Nesse período, na Inglaterra, houve a Reforma Protestante, promovida por Martinho Lutero, que pregava uma "nova ética do trabalho", segundo a qual trabalhar de forma árdua, diligente e abnegada equivalia a cultivar a virtude, ligando o trabalho a religião. Assim, unindo demanda e procura, as empresas começaram a captar mão de obra para o trabalho e inicia-se a constituição da ideia de "profissão" e "emprego". Os trabalhadores, que começaram a vender a sua força de trabalho, constituíram também uma nova classe social: o proletariado.

Foi ainda nesse período que ocorreu a **Revolução Industrial**, também na Inglaterra, transformando de forma significativa a forma de trabalhar e as relações de trabalho, a partir da criação de máquinas à vapor, que produziam mais e em menos tempo. Ao mesmo tempo, as indústrias começaram a substituir a força braçal (mão de obra humana sem qualificação) e absorver mais mão de obra qualificada (agora para operar as "novas máquinas").



Para entender de maneira mais simples toda essa história, assista ao vídeo A Evolução Histórica do Trabalho. Não estranhe a ortografia de algumas palavras, pois ele foi produzido em Português de Portugal.

ISABELAMD. **A Evolução Histórica do Trabalho**. 14 fev. 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=HdJ4Ni9UHug>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

A organização social do trabalho

Toda a história que vimos até agora, além de ilustrar o caminho que a “noção de trabalho” percorreu ao longo do tempo, mostra também que ele:

- Esteve ligado à evolução da espécie humana desde seus primórdios, sendo essencial para sua sobrevivência.
- Exigiu a aplicação das capacidades físicas e intelectuais do homem para a criação de novas ferramentas e tecnologias para desenvolvê-lo com cada vez mais eficiência e produtividade.
- Teve sua evolução marcada por mudanças ocorridas no contexto social, econômico e político de cada época, ou seja, como parte desse contexto.
- Foi condicionado, desde o início, ao atendimento das demandas pessoais ou coletivas de cada período.
- Sofreu influência e influenciou as relações de poder, de capital e das tensões que essas relações provocam.

Pois bem, vamos pensar nessas relações tomando como base a história e a contexto brasileiro, mas forma resumida, afinal essa história você conhece. O Brasil entra nessa história a partir de seu descobrimento, ou seja, na Idade Moderna, no momento em que os países, recém constituídos depois de muitas guerras, buscavam expandir seu poder através do comércio.

No primeiro período (entre 1550-1530), chamado **Pré-Colonial**, o objetivo era basicamente extração do pau-brasil e, para tanto, os portugueses contaram com o trabalho exercido pelos arrendatários de terra (degradados de Portugal), apoiados pelo trabalho de

indígenas. Esse trabalho era baseado no escambo, ou seja, troca da força de trabalho por objetos e utensílios que eram do interesse dos nativos.

Já a fase **Colonial** representa a intenção de povoar e ocupar o território conquistado, defendendo-o de outros países interessados nas outras riquezas descobertas (ouro, pedras preciosas, etc.). Nesse momento, as relações de trabalho com os indígenas mudaram. Estes foram tornados escravos para trabalhar nos engenhos de açúcar, que demandavam um grande volume de mão de obra. O trabalho escravo dos indígenas foi gradualmente sendo substituído pela escravidão de negros africanos (de 1538 até 1888). Havia também os colonos, que eram relativamente livres e exerciam funções como pequenos comerciantes e artesãos ou trabalhavam nas terras como capatazes (portanto, empregados). Muitas vezes, abandonavam o trabalho nas terras em busca de aventuras e maiores ganhos (como parte das expedições e mineração).

Depois desse período, muitos acontecimentos históricos importantes ocorreram no Brasil. Apenas para citar alguns deles, destacamos: a vinda da Família Real (em 1808), que transformou o Brasil em sede do governo de Portugal; a Independência do Brasil (21/04/1822), que libertou o país do domínio político, administrativo, econômico e social de Portugal; a Abolição de Escravatura (Lei Áurea), em 13/05/1888, que pôs fim a escravidão no país; e a Proclamação da República, em 15/11/1899, que mudou o regime de governo de Monarquia para República que, novamente, provocou profundas transformações em todos os níveis da vida brasileira.

Mesmo com tanta ebulição, quando se trata das formas de trabalho no Brasil o quadro das relações de **trabalho** sofreu alterações significativas. Porém, mantivemos, concomitantemente, uma mistura de trabalho escravo com o aumento da diversidade de **ocupações**, como o trabalho autônomo (artesãos, trabalho de intelectuais e políticos) e o fortalecimento do empresariado (comércio, agricultura e primeiras indústrias), gerando algumas formas de **emprego** mais próximas das que conhecemos hoje.

A **Revolução Industrial**, que ocorreu na Inglaterra, no final do século XVIII, alcançou o Brasil apenas por volta de 1930. Essa nova forma de trabalho, agora “emprego assalariado”, gerou desemprego dos trabalhadores brasileiros sem qualificação,

que foram substituídos por imigrantes europeus, com mais qualificação, na época.



Pesquise mais

Para entender um pouco esse tema, assista ao vídeo *Evolução Industrial Brasil*. Tem apenas 8:06 minutos e mostra de forma simples como a Revolução Industrial chega ao Brasil.

MACALVES1. **Evolução Industrial no Brasil**. 29 abr. 2010. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=0rp7CiqXlmk>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

O lugar do trabalho na vida das pessoas

Estamos agora em outra fase de nossa história relativa ao trabalho, e para dar início a essa discussão, vamos pensar um pouco sobre alguns dados:

- Uma pesquisa divulgada pela Revista *Você S.A.*, em 2016, mostra o Brasil em 5º lugar entre os países que tem maior jornada de trabalho semanal (45 horas), igual aos EUA. Isso nos coloca atrás, apenas, de países como: Índia (52 horas), México, Singapura e China (48 horas), Suíça e Grécia (47 horas) e Japão (46 horas). Estes são dados de uma pesquisa realizada por uma empresa de consultoria, envolvendo 25 países, dos 5 continentes.



Assimile

A carga horária de trabalho semanal máxima é definida pela OIT (Organização Internacional do Trabalho). Porém, dentro dos limites estabelecidos, sofre influência da Legislação Trabalhista vigente em cada país.

- O trabalho e o tipo de trabalho ao qual uma pessoa se dedica, de alguma forma, influenciam o "papel social" que assume.



Exemplificando

Pense em uma situação social qualquer em que tenha que se apresentar. Depois de trocar informações básicas, como nome, estado civil, onde mora, etc., geralmente, a pergunta seguinte é "O que você faz?". Então, você descreve seu "trabalho", a sua "ocupação" (sua profissão ou se é "estudante") ou o seu "emprego" (falando sobre onde trabalha).

- No Brasil, atualmente, vivemos uma fase de transição, em que, embora o nível de emprego esteja aumentando (em fevereiro de 2018 tivemos o melhor resultado desde fevereiro de 2014), o número de pessoas desempregadas que procuraram e não encontraram "emprego fixo" ainda é muito alto (cerca de 12,2% da população, segundo dados do IBGE) (PATI, 2016).



Refleta

Já ocorreu a você que muitas pessoas sonham em ganhar na loteria, receber uma herança, enfim, ter uma vida confortável sem precisar trabalhar para se manter? E você, é uma dessas pessoas?

Já pensou como seria se nem você, nem ninguém de sua família ou conhecidos tivessem um "emprego" ou uma "ocupação"?

Ou mesmo, já imaginou como seria o mundo, se ninguém tivesse que trabalhar? Seria viável? Seria possível?

Essas constatações nos levam a considerar questões como o significado do trabalho, a sua importância na vida das pessoas (centralidade, tempo que ocupa, necessidade de trabalhar) e também o desemprego (falta de oportunidade de trabalho, falta de qualificação para o mercado e políticas públicas) ou, ainda, a aposentadoria (novo período produtivo, segunda carreira ou, simplesmente descanso?). São questões importantes, que podem variar de acordo com a percepção de cada um. Estamos falando, dentre outras coisas, sobre a centralidade do trabalho.



A centralidade do trabalho é definida como o grau de importância geral que o trabalho possui na vida de um indivíduo em determinado momento, independentemente das razões às quais se atribui tal importância (por exemplo, ocupar parte significativa do seu tempo, propiciar ganhos econômicos ou psicológicos, ou implicar custos decorrentes da sua inter-relação com outras esferas vitais, como família, lazer, religião ou vida comunitária). (BASTOS; PINHO; CAMPOS, 1995, p.23).

Além de todas essas questões, temos ainda que considerar as transformações no mundo do trabalho a partir do evento da globalização e da evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), das profissões que surgiram e desapareceram, de outras profissões que ainda não existem, mas estão sendo previstas e, também, das novas formas de “emprego”.

Enfim, todas essas questões são inerentes ao estudo da psicologia organizacional e do trabalho. Parece complexo e abrangente, mas fique tranquilo, pois, para minimizar possíveis dificuldades de compreensão, caminharemos aos poucos, esclarecendo e nos aprofundando nas discussões de cada um dos temas ao longo das próximas seções.

Sem medo de errar

Mais uma vez, vamos retomar à situação problema proposta para esta seção, em que você está participando de um processo seletivo. Já na segunda etapa, você foi convidado a realizar uma entrevista com a Psicóloga responsável, que te questionou: “as pessoas trabalham, desde muito antes de haverem empresas como a nossa. Para você, qual é a importância do trabalho na vida das pessoas?”.

Para responder a essa questão, você pode recuperar os conhecimentos adquiridos a partir das discussões realizadas durante a aula. Por exemplo, sinalizando alguns pontos como:

- As definições do trabalho, que variam ao longo do tempo, tendo como ponto em comum o trabalho ser uma atividade humana que promove a transformação.

- O trabalho como inerente à vida humana, já que o homem trabalha desde a pré-história.
- O histórico do trabalho no mundo e no Brasil, ressaltando o trabalho como propulsor de mudanças e, ao mesmo tempo, sua transformação a partir das demandas do contexto.
- A importância do trabalho na vida das pessoas, a partir da dedicação do tempo de nossas vidas ao trabalho, das dificuldades enfrentadas por aqueles que não tem trabalho (desemprego) ou mesmo da centralidade do trabalho, que depende da percepção de cada sujeito.

Lembre-se que a reflexão sobre todas essas questões é inerente à atuação em psicologia organizacional e do trabalho, e que, ao final desta unidade, você deverá ser capaz de produzir um relatório de pesquisa sobre o papel do psicólogo nas organizações e sua evolução.

Faça valer a pena

1. A importância do trabalho na vida das pessoas exige uma reflexão importante, pois cada pessoa pode atribuir um peso a ela de acordo com as suas experiências, valores e outros fatores. Nesse sentido, leia atentamente o trecho da canção de Gonzaguinha, *Um homem também chora* (*Guerreiro Menino*), a seguir:

Um homem se humilha/ Se castram seus sonhos/ Seu sonho é sua vida/ E vida é trabalho/ E sem o seu trabalho/ O homem não tem honra/ E sem a sua honra/ Se morre, se mata/ Não dá pra ser feliz/ Não dá pra ser feliz.



GONZAGUINHA. Um homem também chora (*Guerreiro menino*). Intérprete: Gonzaguinha. In: GONZAGUINHA. **Alô, Alô Brasil**. [S.l.]: EMI, p1983. 1 CD. Faixa 5.

Fazendo uma analogia com as discussões realizadas durante os nossos estudos, esse trecho da canção diz respeito:

- I. À relação do trabalho com os papéis sociais que assumimos.
- II. Ao trabalho como caminho para realização pessoal e profissional.
- III. Ao sofrimento provocado pela falta de trabalho (subemprego ou desemprego)

Assinale a alternativa que apresenta a resposta correta.

- a) Apenas I.
- b) Apenas I e II.
- c) Apenas II.
- d) Apenas II e III.
- e) I, II, III.

2. Leia, atentamente o texto a seguir:



A conceituação religiosa também foi atribuída ao trabalho, especialmente com base na perspectiva judaico-cristã, que conferiu ao termo o significado de punição. Ao atribuir ao trabalho, como herança bíblica, a conotação de castigo, ele passa a não ser valorizado (BORSOI, 2002; GONÇALVES, 2008; JACQUES, 2002; NARDI, 2006). Na reforma protestante, no entanto, o trabalho constituiu-se em uma virtude. Trabalhar arduamente levaria ao êxito material, à benção divina, à salvação e à dignidade como pessoa. Nessa concepção, "não trabalhar" significava o pecado e a ausência da graça divina (GONÇALVES, 2008). Os aspectos positivos do trabalho eram enaltecidos e o lucro obtido passou a ser visto como uma benção, representante da honra a Deus. A sociedade ocidental assimilou a positividade moral conferida ao trabalho sem romper com a tradição judaico-cristã de defini-lo como punitivo. (JACQUES, 2002). (DUTRA-THOMÉ; KOLLER, 2014, p. 368)

DUTRA-THOMÉ, L.; KOLLER, S. H. O significado do trabalho na visão de jovens brasileiros: uma análise de palavras análogas e opostas ao termo "trabalho". **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 14, n. 4, p. 367-380, dez. 2014. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000400004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 30 mar. 2018.

Sobre a discussão proposta pelo texto, marque (V) Verdadeiro ou (F) Falso.

- () A compreensão sobre o trabalho, influenciada pelo ponto de vista da religião.
- () As diferentes perspectivas sobre o trabalho, tanto positivas quanto negativas.
- () A mudança da visão sobre o trabalho que se desenvolveu ao longo do tempo.
- () A definição do trabalho de acordo com as crenças no momento da Pré-História.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta de verdadeiro e falso.

- a) V, V, V, V.
- b) V, F, V, F.
- c) F, V, F, V.
- d) V, V, F, F.
- e) F, V, F, F.

3. Michele é assistente administrativa em uma empresa de seguros, trabalha das 8 às 17h e foi contratada pelo regime da CLT há 2 anos. Sente-se insatisfeita com o seu trabalho, pois acredita merecer salário melhor, bem como condições de trabalho mais justas. Por isso, pensa em procurar outra empresa para se desenvolver.

Conceitualmente, a descrição acima refere-se a:

- a) Trabalho.
- b) Ocupação.
- c) Emprego.
- d) Empreendedorismo.
- e) Servidão.

Seção 1.3

O contexto histórico e as diferentes formas de organização do trabalho

Diálogo aberto

Nesta seção, vamos continuar a discussão sobre as mudanças que ocorreram no mundo do trabalho, apresentando alguns modelos de produção e gestão, desde a Revolução Industrial até os dias atuais. Nesse caminho, vamos provocar a sua percepção sobre o reflexo dessa evolução histórica em nossa forma de trabalhar na atualidade. Você já pensou sobre o seu trabalho, o trabalho das pessoas com quem conhece e convive? Como ele é organizado e gerenciado?

Para fazer a ligação entre o que estudamos e a realidade prática, vamos rever o contexto de aprendizagem que propusemos para esta unidade.

O trabalho e a compreensão sobre ele vêm mudando constantemente, desde os primórdios da história da humanidade, porém, podemos sinalizar que as mudanças mais drásticas ocorreram a partir da Revolução Industrial que ocorreu nos séculos XVIII e XIX. Desse momento até a atualidade, vimos que as mudanças no mundo do trabalho se dão cada vez mais rápida e radicalmente. A Psicologia, como ciência e profissão e, mais especificamente, a Psicologia Organizacional e do Trabalho, tem evoluído em consonância com esse movimento e, de certa forma, assumido as demandas que emergem do contexto. Imagine, então que você está participando de um processo seletivo para estagiar em uma empresa de consultoria em Psicologia Organizacional e do Trabalho que oferece uma oportunidade profissional atrativa. Novamente você foi aprovado na etapa anterior do processo seletivo e agora atingiu a etapa final. Nesse momento, deverá elaborar uma redação, com entre 10 e 20 linhas, oferecendo uma análise, a partir da visão da Psicologia Organizacional e do Trabalho, sobre o seguinte tema: considerando as mudanças sofridas ao longo da história na

concepção e organização do trabalho humano, é possível afirmar que as formas de organização do trabalho evoluíram?

Mas, ainda com poucos conhecimentos na área, como argumentar sobre o assunto? Como desenvolver textualmente uma visão crítica sobre essa “evolução” pensando na atuação do psicólogo nesse contexto?

Não pode faltar

A Revolução Industrial e a administração científica: o Taylorismo e o Fordismo

Nas seções anteriores, você pôde conhecer um pouco da história da psicologia desde a sua constituição como ciência e profissão. Também, pode rever a história do trabalho, desde a pré-história até o que chamamos, historicamente, de Idade Moderna. Agora vamos retomar esse caminho, buscando entender como o trabalho mudou em relação às formas de organização, avançando um pouco na história até os dias atuais e refletindo sobre as questões do mundo do trabalho que esse contexto traz para a atuação do psicólogo.

Para tanto, vamos falar um pouco mais sobre o movimento que chamamos de Revolução Industrial. Afinal, o que foi essa revolução e que importância tem para o estudo da Psicologia? Como já sabemos, a Revolução Industrial se deu na Inglaterra, a partir da evolução tecnológica, inicialmente com a invenção da máquina a vapor, que possibilitou a produção em larga escala de produtos demandados na época, como tecidos, utensílios e ferramentas. A partir desse momento, as indústrias, que ainda eram incipientes agrupamentos de artesãos para a produção coletiva, começaram gradativamente a implementar a produção automatizada. No início, isso ocorreu com os teares movidos a vapor, substituindo o trabalho de vários artesãos.

Essa revolução criou uma nova situação, que hoje conhecemos como “capitalismo”, em que aqueles que detinham o “capital” (dinheiro) puderam comprar as máquinas e a “força de trabalho” necessárias para a produção e, então, lucrar com o resultado da venda do que foi produzido.



Para entender um pouco mais sobre o movimento que chamamos de Revolução Industrial, assista ao vídeo a seguir:

SESC EM SÃO PAULO. **Revolução Industrial - Linha do Tempo | Exposição Energia | SESC Campinas**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=GEyOUf7wNqo>>. Acesso em: 12 jun. de 2018.

Outra indicação é a leitura do seguinte artigo:

COSTA; A. M. N. Revoluções tecnológicas e transformações subjetivas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Mai. – ago. 2012. v. 18, n. 2, p. 193-202. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v18n2/a09v18n2.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2018.

Assim, a Revolução industrial marcou uma “mudança de era”, que repercutiu intensamente na forma de organização do trabalho, bem como na cultura, relações sociais e outros aspectos da vida cotidiana.



A Revolução Industrial, ocorrida a partir do último terço do século XVIII, foi uma das maiores transformações ocorridas na história do homem. Pela primeira vez, o poder humano foi liberado, e a economia pôde fornecer bens e serviços demandados pela sociedade. Passou-se do trabalho manual para a máquina - ferramenta, do atelier ou manufatura para a fábrica e, pouco a pouco, o trabalho do dia-a-dia, a mentalidade das pessoas, a cultura, enfim, todos os setores da vida, foram atingidos e transformados. Novos trabalhos foram surgindo, enquanto crescia o setor de serviços (MENEGASSO, 2010, p. 15).

A transformação ocorrida nessa época teve algumas consequências importantes, do ponto de vista da psicologia, que devemos considerar:

- Surgiu a noção clara do “emprego”, como trabalho “assalariado”. Assim, o trabalhador passou a receber um salário pelo seu trabalho. Essa situação “transformou homens em trabalhadores, considerando-os livres para vender a sua força de trabalho” (GOULARD; GUIMARÃES, 2002, p. 17).

- Desenvolveram-se novas formas de relações trabalhistas, ou seja, entre patrão e empregados. Ao mesmo tempo, “na medida em que o capital fixava o ganho, essa suposta liberdade revela-se limitada” (GOULARD; GUIMARÃES, 2002, p. 17).
- O trabalho, em si, também sofreu profundas alterações, pois as fábricas eram pensadas em função das máquinas e não dos homens, visando a racionalização do trabalho. Assim, os trabalhadores passaram a ter suas atividades definidas e controladas em função dos objetivos estabelecidos pelo empregador, caracterizando uma cisão entre a concepção e a realização do trabalho, o que implica em um processo de alienação do trabalhador (MENEGASSO, 2010).



Exemplificando

Para entender o que chamamos de “processo de alienação”, imagine a seguinte situação: em uma indústria de calçados, uma trabalhadora desenvolve a atividade de “corte de couro”. Ela recebe o desenho e o número de peças que deve produzir. Dependendo do processo de gestão da empresa, essa trabalhadora não vai conhecer o produto final de seu trabalho: o sapato pronto, sua aparência, o seu valor de venda nem, muito menos, o valor real da contribuição de seu trabalho para a produção final desse produto.

Em função da crescente industrialização, em conjunto com a automatização e a maior racionalização do trabalho, foram surgindo teorias e técnicas para atender às demandas desse contexto. Um dos precursores desse movimento foi Frederick W. Taylor (1856-1915), um engenheiro, desenvolveu extensos estudos sobre a produtividade humana, que serviram de base para o que chamamos de **Taylorismo**. Compilando as conclusões dos estudos de Taylor, Spector (2003) destaca:

1. Cada trabalho deve ser atentamente analisado, para que o modo otimizado de executar as tarefas possa ser especificado. 2. Os funcionários devem ser selecionados





(contratados) de acordo com as características relacionadas ao desempenho do trabalho. Os gerentes devem estudar os funcionários para descobrir quais características pessoais são importantes. 3. Os funcionários devem ser cuidadosamente treinados para executar suas tarefas. 4. Os funcionários devem ser recompensados por sua produtividade para incentivar a melhoria do desempenho (SPECTOR, 2003, p. 9).

Alguns anos depois do início do Taylorismo, foram desenvolvidos estudos pelo casal Gilbreth (Frank, engenheiro, e Lillian, psicóloga), “para estudar a forma pela qual as pessoas executam tarefas. [...] com objetivo de desenvolver uma forma mais eficiente de trabalhar” (SPECTOR, 2002, p. 9). Esses estudos, com foco em “tempos e movimentos”, são considerados na literatura como um aperfeiçoamento dos estudos de Taylor, e demonstram uma participação pioneira da psicologia nas questões referentes à gestão do trabalho.

O **Fordismo** surge como uma evolução do Taylorismo, pois coloca as ideias de Taylor em prática, já na segunda fase da Revolução Industrial, provocada pela utilização de novas formas de energia (energia elétrica e petróleo). Por volta de 1903, Henry Ford, o criador da indústria automobilística Ford, que você conhece dos dias atuais, inovou criando a **produção seriada** ou **linha de produção**, com a implantação de esteiras rolantes. A partir desse processo, cada operário, em posições e funções fixas, acrescentava “uma peça” ao produto final. Com relação a essa inovação, Ribeiro (2015) ressalta:



A implementação da esteira rolante, em uma tentativa de racionalização da organização do trabalho, trouxe uma imensa intensificação, automatização e mecanização do processo de trabalho. A esteira rolante se constituiu como uma maneira de controlar o ritmo do trabalho (condição tão sonhada por Taylor) de forma automatizada e intensa. Isso gerou um tipo de processo de trabalho extremamente extenuante para os trabalhadores (RIBEIRO, 2015, p. 69).



Nesse momento, é importante compreender que o Taylorismo consolida a ideia de que a eficiência produtiva, ou **produtividade** (produzir mais, com menos insumos: capital, trabalho, tempo e matéria-prima), deveria se basear na "**divisão do trabalho**" e na "**especialização**", com cada operário "especializado" em uma única e repetitiva tarefa.

Esse novo processo de produção, implicou também em um novo modelo de gestão, pois, inicialmente, os trabalhadores resistiram a essas condições, o nível de rotatividade na época era muito alto e ocorreram muitas greves e protestos devido à exigência de qualificação e ao maior esforço. Para conquistar adesão, uma mistura de coerção com persuasão dos colaboradores, os salários na Ford se tornaram diferenciados das demais indústrias (RIBEIRO, 2015; JESUS, 2015). Essa estratégia, baseou-se na ideia de que o incentivo monetário seria suficiente para promover a satisfação do trabalhador. Essa concepção é conceitualmente conhecida como "*homo economicus*" (latim) ou "homem econômico" (FERREIRA: REIS; PEREIRA, 2002).

Ao mesmo tempo em que as inovações eram implementadas por Ford, outros pesquisadores realizavam estudos e elaboravam as Teorias da Administração, como: Henry Fayol (Teoria Clássica) e Max Weber (Teoria Burocrática). Ambos, aprofundaram a visão administrativa, objetivando a produtividade e eficiência, fortalecendo a divisão do trabalho e definindo, por exemplo, hierarquias, autoridade e responsabilidades, regras, normas e procedimentos (MAX; PIRES, 2006).

A Escola das Relações Humanas

Em oposição aos modelos de compreensão do trabalho e sua efetiva administração, por volta de 1930, surge a Escola das Relações Humanas. Elton Mayo, sociólogo, pesquisador e professor australiano, radicado nos EUA, é considerado como o precursor dessa escola, que teve origem em experimentos realizados em uma indústria de *Hawthorne*, um bairro de Chicago, nos Estados Unidos.

Este é um momento importante e interessante da história, pois os estudos realizados por Mayo inicialmente tiveram o objetivo de

verificar a influência de fatores ambientais e físicos (como a iluminação e o tempo de trabalho) na produtividade dos trabalhadores. Ao longo dos experimentos, os pesquisadores identificaram que os aspectos humanos ligados ao trabalho exerciam maior influência no desempenho das tarefas do que propriamente os métodos, tempos e movimentos ou o ambiente físico.

Estes estudos revelaram a importância da compreensão das relações interpessoais e grupais, da motivação, da comunicação e da liderança como fatores fundamentais para o desempenho dos trabalhadores (MCCORMICK; TIFFIN, 1977, LOPES, 2008, VENTURA; NASSIF, 2016).

Em seguida, uma nova contribuição marcante da psicologia foi dada por Kurt Lewin, psicólogo polonês (discípulo de Wertheimer, Gestalt). Ele desenvolveu um estudo fundamental para a compreensão dos fenômenos de grupo (Teoria de Campo), "que defendia como comportamento do grupo um conjunto de forças e interações simbólicas que afetam não somente a estrutura grupal, mas também o comportamento individual" (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002, p. 27, grifo nosso).

Em termos práticos, os estudos desenvolvidos geraram uma nova abordagem para a solução de problemas organizacionais, agora com foco na motivação dos trabalhadores para alcançar metas. Assim, passam a ser considerados alguns pressupostos do comportamento humano, tais como integração e comportamento social, participação nas decisões e conteúdo do trabalho (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

Dessa forma, os conhecimentos do campo da psicologia começaram a ser mais demandados e valorizados, agregando a noção da subjetividade humana aos princípios do Taylorismo e do Fordismo, que continuaram coexistindo. Dada a importância desse tema para a Psicologia, vamos retomá-lo algumas vezes em seções posteriores.



Pesquise mais

Para ampliar um pouco mais seus conhecimentos em relação a ERH, sugiro um vídeo rápido, interessante e esclarecedor:

E um vídeo rápido e esclarecedor:

ADS IFSC. **Escola das Relações Humanas - Mayo e Lewin**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=B6O9lVlOn3o>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

Modelos Gerenciais: Toyotismo e movimentos contemporâneos

Apesar da forte influência da Escola das Relações Humanas enquanto possibilidade de compreensão dos fatores humanos que intervêm na eficiência do trabalho, a lógica de produção e de gestão, característica do **Taylorismo-Fordismo**, vigorou até o final da Segunda Guerra Mundial. Por volta 1950, a Toyota, indústria automobilística japonesa, implantou um novo sistema produtivo e de gestão, que se tornou um modelo chamado **Toyotismo**.

Esse modelo se diferencia dos anteriores por estabelecer uma nova lógica, em que a produção passa a ser planejada a partir da demanda do mercado e, portanto, ser flexível. O Toyotismo tem, portanto, características muito peculiares, que o distingue dos modelos discutidos anteriormente. Como destacadas por Druck (1999):

[...] os traços mais marcantes do toyotismo se dividem em quatro dimensões: I) o sistema de emprego adotado pelas grandes empresas constituído por: a) o chamado emprego vitalício, apesar de não existir nenhum contrato formal, b) a promoção por tempo de serviço; c) a admissão do trabalhador não é realizada para um posto de trabalho, mas para a empresa, num determinado cargo, ao qual corresponde um salário; II) sistema de organização e gestão do trabalho: Just-in-time – produzir no tempo certo, na quantidade exata; Kanban – placas ou senhas de comando para reposição de peças e estoques; qualidade total – envolvimento dos trabalhadores para a melhoria da produção; trabalho em equipe – a organização do trabalho está baseada em grupo de trabalhadores polivalentes que desempenham múltiplas funções. III) o sistema de representação sindical: os sindicatos por empresa são integrados à política de gestão do trabalho. Os cargos assumidos na empresa confundem-se com os do sindicato. IV) Sistema de relações interempresas: são

relações muito hierarquizadas entre as grandes empresas e as pequenas e médias. Ocorre subcontratação de pequenas e microempresas extremamente precárias e instáveis. Essa rede de subcontratação é fundamental para o modelo japonês de produção. Além do que existe uma hierarquia entre as grandes e médias e pequenas empresas que colocam estas últimas em posição de subordinação. (DRUCK, 1999 apud RIBEIRO, 2015, p. 74).

Esse sistema obteve resultados significativos na redução de custos (matéria-prima, mão de obra, estoques), sendo gradativamente adotado por indústrias de todos os continentes e ainda hoje aplicado e reconhecido.

Do ponto de vista do trabalho, a partir dessa proposta, o trabalhador deveria ser capaz de assumir diversas funções ao longo do processo produtivo, exigindo melhor qualificação e dando início à ideia do trabalho multifuncional. Nesse ponto, pode-se identificar consequências positivas e negativas desse modelo de produtivo: o trabalhador começa a ter maior domínio sobre o processo produtivo (desde a concepção até a execução), reduzindo o que chamamos anteriormente de "alienação do trabalho", e participação mais ativa nas decisões relativas ao processo de trabalho (equipe). Por outro lado, mudou as relações de trabalho (flexibilização), provocou um aumento do desemprego ou subemprego de trabalhadores não-qualificados, e a migração de empregos do setor produtivo para o setor de serviços (por meio da terceirização) (ANTUNES, 2000; RIBEIRO, 2015).

Esse movimento evoluiu e inseriu a questão da qualidade e de sua gestão nos processos produtivos, surgindo a ideia da Gestão da Qualidade, que demandou a criação dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) e resultou no aparecimento das certificações internacionais (ISO 9000, 14000, etc.).



Pesquise mais

Para compreender melhor as diferentes abordagens sobre a gestão do trabalho ao longo do tempo, leia:

MATOS, E.; PIRES, P. Teorias administrativas e organização do trabalho. 2006. Texto Contexto Enferm. Florianópolis: jul. – set. 2006. p. 509-

510. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a17>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

Outra opção é que assista ao vídeo:

GEOGRAFIA OPINATIVA. **Modelos produtivos: taylorismo, fordismo e toyotismo**. 10 fev. 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?time_continue=5&v=ldnx4ZAOncl>. Acesso em: 13 jun. 2018.

O Toyotismo, como modelo de produção e gestão, pode ser considerado ainda hoje como uma abordagem moderna. Ao longo desta disciplina, ainda vamos apresentar e discutir outras teorias e abordagens.

Visão crítica sobre a organização e gestão do trabalho na atualidade brasileira

Apresentamos, até aqui, alguns dos pontos mais significativos de mudança na organização do trabalho e de sua gestão, tomando como base a evolução histórica. Agora vamos retomar essas informações, buscando uma reflexão acerca dos impactos dessas mudanças no nosso dia a dia como brasileiros e trabalhadores.

Vamos começar pensando sobre a Revolução industrial: como se configurou o trabalho antes e depois de sua ocorrência?



Exemplificando

Tente fazer uma ligação entre o que significou a Revolução Industrial, na época, e as revoluções que ocorrem nos dias de hoje no mundo do trabalho. Pense na globalização e na revolução tecnológica que vivemos no mundo do trabalho. Estamos vivendo uma nova revolução?

Responder a essa questão pode ser mais fácil, se assistir ao vídeo a seguir:

COLÉGIO SÃO FRANCISCO XAVIER. **Draw my life: Revoluções Industriais**. 5 dez. 2016. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=vf3Pl4NN-LI>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

Ele foi produzido por estudantes, como você! E conta de forma simples o que significou a Revolução Industrial.

Vamos avançar um pouco mais e refletir sobre o Taylorismo. Com relação aos objetivos de Taylor ao propagar seus estudos, Ribeiro (2015) comenta:



A formação de uma gerência capaz de pré-planejar e pré-calcular todos os elementos do processo de trabalho estava, então, intimamente ligada a uma proposta de intenso controle do trabalho. Taylor elevou o conceito de controle a um plano inteiramente novo quando “asseverou como uma necessidade absoluta para a gerência a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado” (Braverman, 1987, p. 86). Aqui se localiza uma característica fundamental da gerência científica proposta por Taylor, a expropriação do saber do trabalhador, a divisão entre execução e concepção. (RIBEIRO, 2015, p. 66).



Refleta

Com base nas discussões anteriores e nessa colocação, reflita: as relações de controle, divisão e supervisão do trabalho são diferentes atualmente? Em que sentido?

O Fordismo, como modelo de produção e gestão, dentre outros fatores, reafirmou a divisão do trabalho produtivo, visando facilitar a sua gestão.



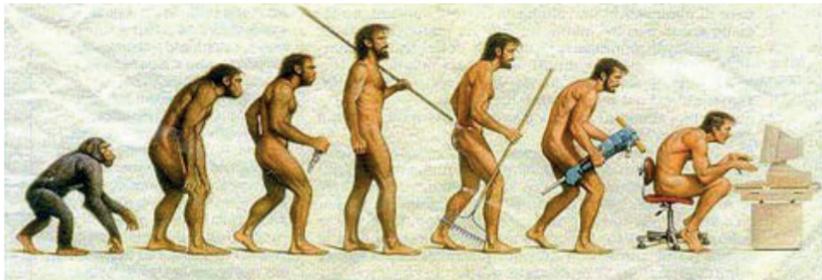
Refleta

Com base nas discussões sobre o Fordismo, pense: os trabalhadores de hoje conhecem o produto de seu trabalho e o impacto de suas ações sobre os resultados, bem como a sua contribuição e o valor dela para os resultados da produção?

Finalmente, vamos pensar um pouco sobre o Toyotismo. Esse modelo demandou a necessidade de melhor qualificação dos trabalhadores para desempenharem diversas atividades

concomitantes e acompanhem a evolução tecnológica e a exigência de qualidade (em produtos, serviços e processos). Com relação a essas colocações, observe a Figura 1.2:

Figura 1.2 | Evolução do trabalho



Fonte: <http://www.foton.com.br/drops/news_setembro_2008/evolucao.jpg>. Acesso em: 16 out. 2018.



Reflita

Após apresentarmos todas as reflexões propostas durante a aula e a mensagem exposta pela Figura 1.2, você acredita que o trabalho humano evoluiu ao longo do tempo? As formas de organização do trabalho favorecem o respeito à diversidade e à subjetividade humana?

Implicações da adoção de novos modelos de gestão para a atuação do psicólogo

O conteúdo teórico e as reflexões propostas ao longo desse estudo nos remetem a outras questões importantes. Afinal, qual é o papel do psicólogo que atua com foco nas organizações e no trabalho?

Para responder a essa questão, de forma simplista, poderíamos considerar alguns aspectos fundamentais, como:

- A Psicologia, hoje, dispõe de um suporte teórico para questionar todos os modelos de produção e gestão apresentados até aqui.
- A formação em Psicologia, no Brasil, favorece o aprofundamento teórico e prático para a atuação na área clínica, em detrimento da formação em outros campos de atuação, como o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

- Segundo pesquisas divulgadas pelo CFP, o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, como área de atuação e pesquisa, é o segundo que mais absorve os profissionais de Psicologia no Brasil.
- Esse descompasso entre formação, pesquisa e atuação gera, em consequência, um baixo nível de desempenho por falta de conhecimento teórico/prático, e, conseqüentemente, de realização profissional.

Enfim, a compreensão de que a atuação na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho implica em concordância ou em defesa dos modelos de produção e gestão do trabalho vigentes é, no mínimo, simplista e errônea. Pois:

- Um psicólogo, como profissional, qualquer que seja sua opção referente ao campo de atuação, procura se inserir no mercado e é, portanto, um trabalhador.
- Os modelos de produção e gestão, como as regras que regem o mercado de trabalho e a inserção, manutenção e a preservação das condições de trabalho, influenciam no trabalho de todos, tanto psicólogos como os demais profissionais.
- A Psicologia Organizacional e do Trabalho exige a compreensão e interlocução entre as teorias e reflexões provenientes de outros campos de estudo, como a Sociologia, Antropologia, História, Administração, entre outros.
- Por fim, se estudantes e profissionais Psicólogos não se propuserem a dedicar atenção e se prepararem para dar conta das questões que emergem do mundo do trabalho, quem vai assumir essa responsabilidade?

Para as questões colocadas, não há respostas simples. Portanto, vamos continuar desenvolvendo essa proposta, conceitual e reflexiva, ao longo da disciplina.

Sem medo de errar

Agora, vamos retomar a situação problema proposta para essa seção? Lembre-se de que a proposta do contexto de

aprendizagem sugere que você se imagine como candidato a uma vaga de estágio em uma consultoria em Psicologia Organizacional e do Trabalho que lhe parece bastante atrativa. Você já foi aprovado nas duas primeiras etapas do processo e agora está na etapa final. Nesse momento, foi proposto que elabore uma redação, com entre 10 e 20 linhas, oferecendo uma análise, a partir da visão da Psicologia Organizacional e do Trabalho, sobre o seguinte tema: considerando as mudanças, sofridas ao longo da história na concepção e organização do trabalho humano, pode-se dizer que, afinal, as formas de organização do trabalho evoluíram?

Essa questão apesar de exigir conhecimento conceitual, é também opinativa, ou seja, não tem certo ou errado. De qualquer forma, exige uma resposta bem elaborada, que seja mais do que “sim” ou “não”. Então, sugerimos que:

- Procure destacar as diferentes formas de pensar e organizar o trabalho, comparando os modelos apresentados: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo.
- Identifique as concepções de trabalho, homem, mão-de-obra, recursos humanos que cada um deles nos mostra.
- Pense na realidade do mundo do trabalho atual, que você conhece por experiência própria ou de pessoas próximas, em como é o trabalho em si, como ele é organizado pelas empresas.
- Por fim, pense no papel da Psicologia nesse contexto da organizacional e do trabalho, já discutido anteriormente.

Os conteúdos distribuídos ao longo das seções desta unidade de estudos visam facilitar a sua compreensão a respeito do caminho que vem sendo construído pela Psicologia Organizacional e do Trabalho, assim como desenvolver o seu pensamento sistêmico e a percepção de possibilidades e inter-relações entre os campos da Psicologia, estabelecendo a capacidade de reflexão crítica e identificando as características conceituais de cada movimento ocorrido ao longo dos anos até aqui.

É importante reforçar que conhecer e refletir sobre essas questões é um exercício constante na atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Agora, ao final da unidade, você deverá ser capaz de produzir um Relatório de Pesquisa sobre o papel do psicólogo nas organizações e sua evolução.

Faça valer a pena

1. A Revolução Industrial ocorreu na Inglaterra, no final do século XVIII, e se expandiu para outros países ocidentais, no início do Século XIX. Ela é considerada, até hoje como um marco histórico que provocou muitas transformações.

Considerando essa afirmação, analise as proposições abaixo em relação ao significado da Revolução Industrial:

I. Uma reação dos trabalhadores contra as mudanças nas regras de trabalho na indústria, gerando conflitos entre patrões empregados.

II. Uma transformação no modelo de produção, gerada por uma evolução tecnológica: a criação de máquinas movidas à vapor.

III. Uma grande transformação cultural e social, ocorrida em consequência da mudança histórica, de um século para outro.

Assinale a alternativa correta:

- a) I.
- b) II.
- c) I e II.
- d) II e III.
- e) I, II e III.

2. O Fordismo surgiu como uma evolução do Taylorismo, pois colocava as ideias de Taylor em prática, na segunda fase da Revolução Industrial, provocada pela utilização de novas formas de energia (energia elétrica e petróleo). Por volta de 1903, Henry Ford, o criador da indústria automobilística Ford, inovou criando a produção seriada ou linha de produção, por meio da implantação de esteiras rolantes. A partir desse processo, cada operário, em posições e funções fixas, acrescentava “uma peça” ao produto final. Pensando nisso, considere as consequências dessa mudança para o trabalhador colocadas a seguir e marque (V) verdadeiro ou (F) falso:

() O trabalhador teve que se “especializar” em uma atividade, o que exigiu maior criatividade para realizar o trabalho.

() Essa transformação gerou o que se chama “alienação do trabalho”, em que o trabalhador já não conhece todo o processo produtivo.

- () O trabalho passou a ser mais intenso e repetitivo, exigindo maior esforço físico, concentração e rapidez.
- () O trabalho pesado passou a ser realizado pelas máquinas, assim o trabalhador pode ter mais tempo para se dedicar a várias funções.

Assinale V (Verdadeiro) ou F (Falso) na sequência correta das afirmativas:

- a) V, V, V, V.
- b) F, F, F, F.
- c) V, F, V, F.
- d) F, V, F, V.
- e) F, V, V, F.

3. O Toyotismo, diz respeito a um modelo criado pela indústria automotiva Toyota, na década de 1950. Com relação a esse modelo, a própria empresa divulga em seu portal oficial:

TPS é a sigla para Toyota Production System ou, em português, Sistema Toyota de Produção. Trata-se de uma cultura organizacional que tem como objetivo expor e resolver os problemas nos mais diversos ambientes e situações. [...] Após a II Guerra Mundial, a necessidade de tornar a produção mais eficiente cresceu. Um dos engenheiros mais jovens da Toyota, Taiichi Ohno, recebeu a tarefa de aumentar a produtividade da empresa. O objetivo de Ohno era usar o conceito de just-in-time (produzir o que é necessário, no momento necessário e na quantidade necessária), aliado ao princípio de jidoka (capacidade de detectar uma anormalidade rapidamente e interromper imediatamente o trabalho, evitando desperdícios, otimizando o processo e garantindo a qualidade do produto final). Em 1953, durante uma viagem aos Estados Unidos, o engenheiro notou como os clientes pegavam os produtos das prateleiras nos supermercados: somente o que era necessário, no momento necessário e na quantidade necessária. Em seu retorno ao Japão, Ohno desenvolveu o kanban, uma técnica que utiliza cartões de informação para controlar a produção de acordo com a necessidade. Hoje, Ohno é conhecido como o pai do TPS, por ter desenvolvido e aplicado o processo nas fábricas. [...] No Brasil, foi criado o TPS Grupo em 2013, com o objetivo de reforçar a essência de TPS. Ao longo desses anos de existência, várias atividades foram realizadas, dentro e fora da Toyota.

TOYOTA. Sistema Toyota de produção. [S.d.; s.p.]. Disponível em: <<https://www.toyota.com.br/mundo-toyota/toyota-production-system/>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

Com base nessa exposição e nas discussões propostas durante o estudo, é possível concluir que:

- a) O Toyotismo foi um modelo importante na época de sua criação e exigiu um controle minucioso do sistema produtivo, caindo em desuso na atualidade.
- b) O Sistema Toyota de Produção (STP) é um modelo aplicado que se adequa, mais especificamente, às indústrias automotivas japonesas.
- c) O sistema implantado pela Toyota simboliza uma ruptura no modelo de produção e gestão vigente na época de sua criação, sendo seguido até a atualidade.
- d) A propagação do modelo Toyota de produção foi restrita a países que possuem estrutura e tecnologia adequados a sua implantação.
- e) No Brasil, o sistema Toyota é limitado por conta da falta de mão-de-obra especializada e qualificada para atuação eficiente.

Referências

ANTUNES, M. A. M. A Psicologia no Brasil: um ensaio sobre suas contradições. **Psicol. cienc. prof.**, v. 32, n. spe., p. 44-65, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932012000500005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 mar. 2018.

ANTUNES, R. As novas formas de acumulação de capital e as formas contemporâneas do estranhamento (alienação). **Caderno CRH**, v. 15, n. 37, Salvador, 2000. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/crh/article/view/18601/11975>>. Acesso em 15 abr. 2018.

BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-29, dez. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a04v35n6.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2018.

BASTOS, A. V.B.; MORAIS, J. H. M.; SANTOS, M. V.; FARIA, I. A imagem da psicologia organizacional e do trabalho entre estudantes de psicologia: o impacto de uma experiência acadêmica. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 352-369, set. 2005. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pcp/v25n3/v25n3a03.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2018.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PAGOTTO, C. P. O estado da arte da pesquisa brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 26, n. spe., p. 37-50, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722010000500004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 25 fev. 2018.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Psicologia: uma profissão de muitas e diferentes mulheres**. Conselho Federal de Psicologia, Brasília (DF): CFP, 2012. Disponível em: <http://site.cfp.org.br/publicacao/psicologia-uma-profissao-de-muitas-e-diferentes-mulheres/>. Acesso em 20 mar. 2018.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DE SÃO PAULO. **Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Conselho Regional de Psicologia de São Paulo. - São Paulo: CRP SP, 2016. 70p.; 21x28cm.(Cadernos Temáticos CRP SP). Disponível em: <<http://www.crpssp.org/fotos/pdf-2016-08-04-18-42-36.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2016.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DE SÃO PAULO. **Uma história da Psicologia Organizacional e do Trabalho em SP**. Conselho Regional de Psicologia de São Paulo, São Paulo: CRP SP, [s.d.], arquivo de vídeo. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Sh0XQ8IO9RA>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL. **Psicologia – 50 anos de profissão no Brasil**. Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: CRP-RS, 2010-2103, arquivo de vídeo. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=82shonzH99A>>. Acesso em: 18 fev. 2018.

FERREIRA, A. A; REIS, A. C.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3 ed. Curitiba: Positivo, 2004.

GONDIM, S. M. G.; BASTOS, A. V. B.; PEIXOTO, L. S. A. Áreas de atuação, atividades e abordagens teóricas do psicólogo brasileiro. In: BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. (org). **O trabalho do psicólogo no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2010, p. 175-199.

GOULART, I. B. (org). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

JESUS, F. S. Modelos produtivos: as diferenças entre taylorismo, fordismo e toyotismo. **Geografia Opinativa**. 19 mar. 2015. Disponível em: <<http://www.geografiaopinativa.com.br/2015/03/modelos-produtivos-as-diferencas-entre.html>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

LAPUENTE, R. O trabalho ao longo da história da humanidade. **História Lecionada**. Disponível em: <<http://historialecionada.blogspot.com.br/2012/02/o-trabalho-ao-longo-da-historia-da.html>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

LOPES, J. R. B. **Sociedade industrial no Brasil**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein, 2008.

MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, 2006 Jul-Set; 15(3):508-14. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a17>>. Acesso em: 18 fev. 2018.

MCCORMICK, E.J.; TIFFIN, J. **Psicologia Industrial**. 2 ed., São Paulo: EPU, 1977.

MENEGASSO, M. E. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade: um protótipo para promover condições de empregabilidade na empresa pública do setor bancário**. Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

MORAES NETO, B. R. Maquinaria, taylorismo e fordismo: a reinvenção da manufatura. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 31-34. Dez. 1986. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901986000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 mar. 2018.

PATI, C. Quem trabalha mais? Veja o ranking de horas em 18 países. **Revista Você S/A**. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/quem-trabalha-mais-veja-o-ranking-de-horas-em/>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

PENA, R. F. A. Toyotismo. **Geografia Humana**, s.d. Disponível em: <<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/toyotismo.htm>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

PEREIRA, F. M.; PEREIRA NETO, A. O psicólogo no Brasil: notas sobre seu processo de profissionalização. **Psicol. estud.**, Maringá, v. 8, n. 2, p. 19-27, Dec. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v8n2/v8n2a02>>. Acesso em: 25 fev. 2018.

RIBEIRO, A. F. Taylorismo, fordismo e toyotismo. **Lutas Sociais**. São Paulo, vol.19 n.35, p.65-79, jul./dez. 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/l/article/viewFile/26678/pdf>>. Acesso em 30 mar. 2018.

SIGNIFICADOS. **Significado de Trabalho**. [S.d.; s.p.]. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/trabalho/>>. Acesso em: 6 jun. 2018.

SOARES, A. R. A Psicologia no Brasil. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 30, n. spe., p. 8-41. Dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932010000500002&lng=en&nrn=iso>. Acesso em: 28 fev. 2018.

SPECTOR, P. E. **Psicologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

VANDENBOS, G. R. (org). **Dicionário de Psicologia da APA**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

VENTURA, R. C. M. O.; NASSIF, M.E. Poder e compartilhamento da informação: relações e implicações na arena política organizacional. **Em Questão**. Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 9-35, mai./ago. 2016. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/61821>. Acesso em: 25 mar. 2018.

Psicologia organizacional e do trabalho: um caminho em construção

Convite ao estudo

Nesta unidade, vamos dedicar atenção à história de desenvolvimento da Psicologia, agora com foco específico na Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Para tanto, vamos percorrer um caminho interessante que vai da Psicologia Industrial, passa pela Psicologia Organizacional, a Psicologia do Trabalho, para chegar ao que chamamos hoje de Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Se você trabalha, ou tem alguém próximo que o faz, deve saber que o trabalho é uma atividade, muitas vezes, complexa e envolve muitos fatores: o ambiente em que é realizado, as condições de trabalho e as relações interpessoais, por exemplo. Também pode observar nos noticiários que o desemprego é uma questão séria e têm impacto sobre os trabalhadores que estão à margem do mercado de trabalho, bem como na economia e na sociedade, de maneira geral.

Pois bem, o trabalho do psicólogo nesse contexto se relaciona com todas essas questões, ou seja, implica em encontrar respostas a diversos desafios e oportunidades. Então, lembre-se de que essa disciplina tem por objetivo desenvolver a sua compreensão sobre os aspectos históricos e teóricos acerca da dimensão humana nas organizações, buscando as possibilidades de atuação ética e tecnicamente competente frente as diferentes demandas apresentadas pelo contexto. E, ao final desta unidade, você deverá ser capaz de elaborar um relatório de pesquisa sobre o papel do psicólogo nas organizações e sua evolução.

Para ajudá-lo nesse percurso, vamos buscar relacionar o embasamento teórico que será apresentado durante a unidade e situações da realidade prática. Portanto, atente para o contexto de aprendizagem que te acompanhará no decorrer desta caminhada: a *Human Work*, é uma consultoria com foco em Psicologia Organizacional e do Trabalho, desenvolve projetos para empresas de segmentos e portes variados, em todo o território nacional. Ela se encontra em um momento de expansão e está se estruturando para atender à crescente demanda do mercado. Os clientes buscam, na consultoria, os subsídios necessários para compreensão da complexidade do ser humano no contexto de trabalho e propostas de soluções técnicas para os desafios que enfrentam seja na gestão de pessoas ou na mudança de estratégias organizacionais para que potencializem o capital humano, bem como os objetivos organizacionais. Para atender essa demanda, a Human Work está estruturando serviços específicos e suas respectivas equipes. Assim, contratando profissionais experientes e estagiários para compor esse quadro. Você foi contratado por essa consultoria, como estagiário de psicologia, com foco em organizações e trabalho, inicialmente, vai desenvolver seu trabalho dando apoio aos psicólogos em projetos que surgem, conforme a demanda.

Você saberia dizer como a psicologia pode contribuir com seus fundamentos teóricos e técnicos para atender as demandas existentes nas organizações e no campo do trabalho em geral?

Para dar conta desse questionamento, vamos apresentar e discutir as primeiras contribuições da Psicologia no campo das indústrias (Psicologia Industrial), que evoluiu para a Psicologia Organizacional, teve sua visão ampliada pela Psicologia do Trabalho e hoje se consolida, de forma mais abrangente, como Psicologia Organizacional e do Trabalho. Assim, vamos apresentar as possibilidades de atuação do(a) psicólogo(a) na realidade dos dias de hoje e, ao final, fazer um recorte focado na Gestão de Pessoas.

Seção 2.1

A psicologia industrial: onde começamos?

Diálogo aberto

Agora vamos retomar o contexto de aprendizagem proposto para essa seção. Lembre-se de que a Human Work é uma consultoria com foco em Psicologia Organizacional e do Trabalho, desenvolve projetos para empresas de segmentos e portes variados em todo o território nacional. Está em um momento de expansão e de reestruturação para atender à crescente demanda do mercado. Os clientes buscam, na consultoria, subsídios e soluções técnicas que gerem resultados para seus colaboradores e para a organização. Para atender essa demanda, a consultoria realiza contratações para compor seu quadro de profissionais. Você foi contratado por essa consultoria como estagiário de psicologia e, inicialmente, vai desenvolver seu trabalho dando apoio aos psicólogos em projetos que surgirem, conforme a demanda.

Para dar início ao seu trabalho, a psicóloga responsável por sua orientação pediu que fizesse uma pesquisa sobre a análise do trabalho e a psicotécnica aplicados ao recrutamento e seleção. A pesquisa tem como objetivo oferecer subsídio teórico e técnico para as soluções a serem apresentadas aos clientes, com base na ciência psicológica. Ela vai ajudar a estruturar os novos serviços e, portanto, deve responder as seguintes questões:

- O que significa análise do trabalho? Qual sua importância para o trabalho do psicólogo?
- O que caracteriza a psicotécnica? Qual sua importância para o trabalho do psicólogo?
- Como a análise psicotécnica e do trabalho se aplicam ao processo de atração e seleção de pessoas?

Psicologia Industrial: o início da profissão

Como vimos na unidade anterior, a Psicologia Industrial surgiu em consonância com a constituição da área como ciência e profissão sendo que, segundo Spector (2003), a Psicologia Industrial teve início nos Estados Unidos e se expandiu rapidamente para outros países industrializados.

A aplicação da psicologia no contexto do trabalho se deu no início do Século XX, tendo como principal representante Hugo Münsterberg, professor universitário e psicólogo experimental, que desenvolveu pesquisas e escreveu o primeiro compêndio sobre a Psicologia Industrial, chamado *Psychology and Industrial Efficiency* (ou Psicologia e Eficiência Industrial), em 1913, nos EUA. O trabalho de Münsterberg teve como foco a seleção profissional e o uso de testes psicológicos (SPECTOR, 2003, MCCORMICK; TIFFIN, 1977).

Vale lembrar que o surgimento da Psicologia Industrial é contemporâneo ao fenômeno da industrialização e, portanto, sofreu influência dos trabalhos de Taylor (princípios da administração científica) e do casal Gilbreth (estudo do tempo e movimento), que citamos na unidade anterior. Outros trabalhos foram desenvolvidos na época com foco em publicidade e vendas, acidentes e processos de avaliação de funcionários.

Spector (2003, p. 5) define a Psicologia Industrial como sendo o ramo mais antigo, no qual a psicologia começou a ser aplicada ao ambiente de trabalho, que “busca gerenciar a eficiência organizacional por meio do uso apropriado dos recursos humanos”. Complementando essa definição, McCormick e Tiffin (1977, p. 4) colocam que “a razão de ser” da Psicologia Industrial “é a existência de problemas humanos nas organizações, e o seu objetivo é proporcionar de algum modo, as bases para a solução desses problemas ou, em termos mais realistas, para a sua minimização”.

Outros marcos históricos da psicologia no campo das organizações foi o trabalho liderado por Robert Yerkes, psicólogo, junto ao exército americano. Durante a Primeira Guerra Mundial, desenvolveu testes para avaliação de habilidades mentais (conhecidos como Army Alfa e Army Beta), com objetivo de selecionar e colocar os novos soldados nas funções que lhes fosse

mais adequada. Dando início à primeira aplicação de testes em larga escala. Na mesma época, na Inglaterra, foram desenvolvidas pesquisas sobre fadiga, carga horária e condições de trabalho, dentre outros.



Assimile

A Psicologia Industrial surge no início do Século XX, a partir da demanda gerada pelas organizações, especialmente indústrias, e teve foco na seleção e avaliação de profissionais, visando a eficiência organizacional.

Psicologia Industrial: análise do trabalho

Nessa linha, é importante ressaltar que a psicologia estava buscando se consolidar como ciência e, portanto, os pesquisadores buscavam determinar métodos científicos próprios da psicologia e promover as primeiras formas de aplicação desse conhecimento.

Como acabamos de discutir, essa aplicação específica no campo da Psicologia Industrial se deu na seleção e avaliação de profissionais. Pois bem, para fazer isso os psicólogos tiveram que desenvolver uma forma de compreender o trabalho a ser desempenhado pelos futuros operários das fábricas e militares.

Utilizaram as teorias e estudos existentes, como o Estudo de Tempo e Movimento, que possibilitou a racionalização dos métodos de trabalho e a fixação do tempo necessário para a realização de cada tarefa. Esse estudo foi desenvolvido a partir da observação de operários na execução de tarefas comuns ao cargo, medição de tempo e posterior análise sobre a melhor forma de desenvolver uma determinada tarefa, visando economia de tempo e rapidez na sua conclusão, ou seja, produtividade (Dourado, 2010).

Assim, surgiu a metodologia de Análise do Trabalho, ainda utilizada atualmente. Considerando a evolução de estudos e aplicação no campo, pode ser definida como: "o método de identificação e avaliação dos fatores que podem determinar ou influenciar o volume potencial de resposta do ser humano às solicitações que lhe são feitas no desempenho das tarefas, as quais se realizam em condições que mudam sem cessar" (NAGUEL; DENCK, 2007, p. 21). Ainda segundo os autores, a análise do trabalho inclui a consideração de: características do trabalho, características do trabalhador e

condições de execução do trabalho. Seus objetivos incluem, não só fornecer informações para seleção de pessoal, mas também para a gestão de treinamento, remuneração, avaliação de desempenho, periculosidade e insalubridade, dentre outros aspectos (NAGUEL; DENCK, 2007).



Pesquise mais

Para compreender melhor como é realizada a Análise do Trabalho, assista ao vídeo "Engenharia de Métodos", no trecho de 0-9:56 min. Embora, seja uma visão do ponto de vista da Engenharia, esse campo de estudo é o ponto de origem dessa técnica (lembre-se de Taylor e Gilbreth) e apresenta esse processo de forma clara. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=mjtEr__4IDE>. Acesso em: 25 abr. 2018.

De acordo com Spector (2003), atualmente existem diferentes abordagens que podem ser adotadas para a análise do trabalho: a abordagem **orientada ao trabalho**, que fornece informações sobre a natureza das tarefas; e a abordagem **orientada à pessoa**, que fornece informações sobre os atributos, características e competências necessários para que uma pessoa possa desenvolver as tarefas que lhe são atribuídas, com sucesso.

Psicologia Industrial: psicotécnica

Para dar início a este assunto, vamos primeiramente fazer algumas distinções importantes. O que é psicotécnica e o que é psicometria?

De acordo com Ferreira et al. (2004) o termo "psicotécnica se refere ao conjunto de técnicas psicológicas aplicadas aos mais diferentes contextos de pesquisa e atuação". De forma mais específica, Paulon (1990, p. 25) explica: "Consiste na aplicação do experimento psicológico às atividades humanas, tomando em conta as aptidões individuais para as distintas profissões". Uma das vertentes mais conhecidas, inicialmente, foi a da Seleção e Orientação Profissional, com extenso uso de testes psicológicos. Já o estudo, todo o processo de criação e validação de instrumentos de avaliação psicológica, chamamos de Psicometria. Este seria, portanto, uma parte da psicotécnica.



A Psicometria é o ramo da psicologia que se orienta à medição dos processos psíquicos. Para isso, desenvolve estudos que permitem atribuir um número aos seus resultados, possibilitando comparar as características psicológicas de diferentes pessoas de forma objetiva. Pode-se dizer que, através da Psicometria, é dado um valor a um atributo psíquico de um indivíduo, revelado através da avaliação em questão. Esse número permite ao especialista realizar comparações objetivas com outros resultados e mesmo com os valores médios.

(fonte: <https://conceito.de/psicometria>).

Segundo Anastasi (1977), o surgimento de técnicas de avaliação se deu há tanto tempo que se perde na antiguidade, pois há evidências de que, no Império Chinês, mais de três mil anos atrás, já havia um sistema de exames para admissão no serviço civil, bem como em outras antigas civilizações. Avançando muito na história, a autora ressalta que a aplicação de testes, elaborados com base na psicologia, começou no Século XIX, teve aplicação inicial na área da educação e, posteriormente, na área do trabalho para seleção e classificação de empregados para a indústria.

Assim também ocorreu no Brasil, onde a chamada "psicotécnica" se referia basicamente a aplicação da psicologia na avaliação psicológica, inicialmente na seleção e orientação profissional de estudantes e, posteriormente de profissionais para ferrovias e indústrias (Mange, 1955). Pierre Weil (1972) reforça essa história, da qual foi participante ativo, lembrando que a entrada da psicologia no Brasil se deu pelo trabalho de educadores, psicólogos e psiquiatras, que introduziram os cursos de Psicologia Experimental nas universidades. Mais tarde, esse conhecimento foi levado para as organizações, e, nessa fase, predominavam os trabalhos de seleção de pessoal, visando adaptar o homem ao trabalho (visão taylorista). Em 1928, Roberto Mange, engenheiro, funda o primeiro laboratório de psicotécnica do Brasil, para a Estrada de Ferro Mogiana e, em 1930, foi criado o IDORT (Instituto de Organização Racional do Trabalho). Assim, foram se multiplicando as iniciativas com aplicação da Psicologia Experimental e da psicometria no país, um movimento que Weil chamou "testológico".



Para entender as fases de evolução da psicotécnica no Brasil, leia o artigo: *Evolução da psicologia industrial e organizacional no Brasil*, de Pierre Weil. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abpa/article/view/16877/15689>>. Acesso em: 26 abr. 2018.

Dessa forma, pretende-se a compreensão de que a avaliação por meio de testes psicológicos foi uma das formas pelas quais a psicologia e, especificamente, a psicologia industrial se firmou como campo de pesquisa e atuação dos psicólogos no mundo e também no Brasil. Essa forte característica marca a imagem do campo, no senso comum, até os dias de hoje. É possível desmitificar essa imagem?

Para Anastasi (1977, p. 3), “a função dos testes psicológicos é medir diferenças entre indivíduos”. Segundo a autora, há uma grande variedade de objetivos com que os testes psicológicos podem ser aplicados, bem como uma grande diversidade de testes disponíveis para diferentes objetivos. Assim, Anastasi (1977) identifica as principais categorias de testes psicológicos como:



[...] testes de nível intelectual geral (tradicionalmente chamados de testes de inteligência), testes de habilidades isoladas, incluindo baterias de aptidões múltiplas; testes de aptidões específicas e testes de aproveitamento; testes de personalidade, voltados para a mensuração dos traços emocionais, comportamento interpessoal, interesse, atitudes e outras características. (ANASTASI, 1977, p. 24)

Propondo uma reflexão sobre a importância do conhecimento teórico e metodológico para elaboração e utilização dos testes psicológicos, evitando assim a sua aplicação indiscriminada como instrumentos de avaliação, Leite (1977) ressalta:



Para muitos, a Psicologia contemporânea, parece confundir-se com a aplicação de testes: em alguns casos, julga-se que,

sem esses instrumentos, o psicólogo seria incapaz de qualquer afirmação científica sobre o comportamento. De outro lado, não parece difícil compreender a origem dessas imagens, pois as ciências são conhecidas, pelo grande público através de suas técnicas mais notórias, isto é, que permitem resultados visíveis. Assim como o público tende a ver os antibióticos como panaceia capaz de curar todas as infecções, tende também a considerar os testes como recursos infalíveis para conhecer as pessoas e suas capacidades. No entanto, assim como o especialista é obrigado a estudar a real aplicabilidade dos antibióticos, e a levar em conta suas contra-indicações, também o psicólogo deve conhecer não apenas as virtudes dos testes, mas também os limites de sua utilidade e validade. Se não o fizer, correrá o risco de apresentar diagnósticos falsos ou deformados, pois estes estariam baseados em instrumentos falso ou incompletos. (LEITE, p. IX apud ANASTASI, 1977, prefácio a edição brasileira)

Psicologia Industrial: recrutamento e seleção científica

Por todo o exposto anteriormente, é possível compreender que a seleção de pessoal foi também uma das primeiras aplicações da psicologia e da psicometria no Brasil. Assim, também se torna importante notar a ligação entre esses temas e a análise do trabalho.

Tendo em vista o momento histórico e a fase evolutiva da ciência psicológica que nele prevaleciam, a seleção tinha que ser realizada com bases teóricas e técnicas comprovadamente científicas. Portanto, seguia a visão geral de que seu objetivo principal, se não único, seria avaliar e classificar as pessoas para determinado trabalho.

A presença do psicólogo nesta atividade se relaciona com o binômio dotação natural X complexidade de trabalhos. Basta olhar ao nosso redor para reconhecermos uma variedade de aptidões humanas e de modos de aproveitá-las em atividades socialmente diferenciadas. Portanto, o que se evidencia é que a natureza humana se coloca de modos diversos numa gama de aptidões cujo exercício resultou em atos, modos de sobrevivência, artesanatos, ofícios, técnicas, profissões. Quanto aos trabalhos existem desde "extremamente importantes — possíveis somente para pessoas com dotação especial —", aos "extremamente simples — destinados às pessoas escassamente dotadas". Estudar as aptidões humanas

e entender a melhor forma de aproveitá-las no trabalho está no campo psicológico, o que configura como psicológicas as atividades em Seleção de Pessoal. (PAULON, 1990, p. 24-25)

Temos que considerar que, no início da Psicologia Industrial, a visão sobre o trabalho se baseava nas ideias tayloristas/fordistas, nas quais fragmentação, especialização e padronização do trabalho estavam presentes. Portanto, a seleção ainda tinha como foco o desempenho e as habilidades intelectuais e motoras requeridas para o manejo e operação de máquinas. Essa visão do processo, ajudou a disseminar a ideia utópica do “homem certo para o lugar certo” que ainda hoje ouvimos. (Palharini, 2015)

Assim, a principal técnica aplicada a seleção profissional, nesse momento, foi a avaliação psicológica.

A Psicologia Industrial: evolução e as "novas" demandas do mundo do trabalho

Como vimos, a Psicologia Industrial e a Psicologia Geral evoluem e se firmam como ciência necessária e atuante no âmbito do trabalho, atendendo as demandas, a partir das influências presentes no ambiente de sua época. Teoricamente, pode-se dizer que, neste momento, a psicologia tem um **caráter positivista** e atende a uma **concepção mecanicista** da relação homem-trabalho (Taylorismo/Fordismo).



Assimile

Positivismo - é caracterizado como uma linha de pensamento filosófico, **sociológico e político** e teve seu início na França no século XIX. Sua ideia principal fomentava que o conhecimento científico deveria ser considerado como conhecimento absoluto, o único verdadeiro.

O pensador francês **Auguste Comte** (1798-1857), foi um dos idealizadores do movimento positivista ganhando visibilidade internacional entre metade do século XIX e começo do século XX. De acordo com o positivismo, as superstições, religiões e demais ensinamentos teológicos não devem ser levados em consideração, pois nada agregam ao desenvolvimento da humanidade.

Embora o positivismo ainda esteja muito presente na ciência psicológica, até os dias de hoje, essa escolha recebe críticas, como a apresentada por Heather:

[...] movimento intelectual que propõe uma organização sistemática e racional da sociedade e que compreende os problemas humanos, toda a complexidade dos comportamentos, das instituições, da política, através dos mesmos métodos com que desvenda os mistérios dos neutrons na Física, das fórmulas químicas, dos gens biológicos. (HEATHER, 1977 apud PAULON, 1990, p. 25)



Exemplificando

Uma empresa que tem características mecanicistas procura ter as funções de cada operário bem definidas, sob controle, e possuem autoridade concentrada nos papéis de maior nível dentro da organização. Você sente que na empresa em que trabalha (ou onde alguém muito próximo a você trabalha) os funcionários têm autonomia para decidir a melhor forma de realizar o seu trabalho?

Para responder a essas questões, assista ao vídeo *Tipos de organização: orgânica e mecanicista*. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=m6iJAvpWZoM>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

Com o tempo, em alguns aspectos, o pensamento científico e filosófico evoluiu a partir dos estudos de Hawthorne (Lewin, 1930), surgindo a Escola das Relações Humanas. Esse movimento trouxe consigo uma nova visão do trabalho e do homem, abrindo espaço para novas reflexões e novas demandas. Por sua vez, a mudança, também repercutiu em novas formas de atuação do psicólogo no contexto do trabalho.

Desse modo, a Psicologia Industrial passou a se reorientar para dedicar atenção a fatores motivacionais e sociais dos trabalhadores. E, no que se refere a seleção, passa a considerar outros critérios e preditores na avaliação, como características biográficas, psicológicas e sociais (Palharini, 2015).

Por conta dessa mudança, novas técnicas de seleção tiveram que ser desenvolvidas, visando identificar as características desejadas pela organização, considerando os trabalhadores como indivíduos, que possuem identidade, diferentes entre si e que se relacionam.

Assim, além de utilizarem apenas a avaliação de aptidões, começaram a avaliar também características de personalidade, história pessoal e profissional, comportamento interpessoal, atitudes e interesses. Essa avaliação já não poderia ser realizada apenas com a aplicação de testes psicológicos, então foram desenvolvidas as técnicas de entrevistas, dinâmicas de grupo e testes situacionais (Gondin e Queiroga, 2013).

Para além da seleção, os psicólogos começaram a se dar conta da necessidade de pensar e de estruturar ações que possibilitassem a melhoria do desempenho dos trabalhadores, a partir da consideração de suas necessidades e subjetividade.



Refleta

Como pode perceber, o caminho da psicologia no contexto do trabalho e das organizações foi longo e complexo. Sendo assim, é possível dizer que algumas características inerentes a gestão do trabalho, que já existiam desde o nascimento da psicologia como ciência, ainda existem hoje?

A partir daqui, vamos começar a caracterizar o que chamamos de Psicologia Organizacional, assunto de nossa próxima seção. Então, vamos em frente!

Sem medo de errar

Para resolver a situação proposta para esta seção, vamos retomá-la:

Para dar início ao seu trabalho, a psicóloga responsável por sua orientação pediu que fizesse uma pesquisa sobre a análise do trabalho e a psicometria aplicados ao recrutamento e seleção. A pesquisa tem como objetivo oferecer subsídio teórico e técnico para as soluções a serem apresentadas aos clientes, com base na ciência psicológica. Ela vai ajudar a estruturar os novos serviços e, portanto, deve responder a algumas questões:

- O que significa a análise do trabalho como instrumento da psicologia organizacional e do trabalho?

A análise do trabalho permite a identificação de características inerentes a cada função (ou cargo) para o desempenho adequado dessas funções.

- O que caracteriza a psicometria como instrumento da psicologia organizacional e do trabalho?

A psicometria é um dos ramos da psicologia que se dedica a medição dos processos psicológicos, buscando transformar fatores subjetivos em medidas que possibilitam a sua avaliação objetiva.

- Como a psicometria e a análise do trabalho se aplicam ao processo de atração e seleção de pessoas? Qual sua importância para o trabalho do psicólogo na atualidade?

A análise do trabalho permite a identificação de características inerentes a cada função (ou cargo) que são importantes para o desempenho adequado e, conseqüentemente, orienta a possibilidade de avaliação das características necessárias ao trabalhador que irá ocupar essa função/cargo analisado possibilitando a avaliação do profissional em questão (candidato em um processo seletivo). A psicometria possibilita o desenvolvimento e aplicação de instrumentos para a avaliação das características pessoais dos candidatos. Embora não seja possível (ainda hoje) a exatidão dessa avaliação, a análise do trabalho e a psicometria seguem como estratégias importantes até os dias atuais para a atuação do psicólogo em recrutamento e seleção.

A elaboração dessa atividade vai ajudar você na elaboração de um relatório de pesquisa sobre o papel do psicólogo nas organizações e sua evolução ao final da unidade.

Faça valer a pena

1. Münsterberg é reconhecido como um pesquisador e precursor da Psicologia Industrial. Essa reverência se deve a:

I. Publicação do primeiro compêndio sobre a Psicologia Industrial, denominado Psicologia e Eficiência Industrial.

II. Contribuição para a introdução da psicologia no contexto das organizações e do trabalho, em função de suas pesquisas.

III. Desenvolvimento de testes psicológicos com foco na seleção de pessoal nas indústrias.

Assinale a alternativa que apresenta a resposta correta:

- a) I.
- b) I e II.
- c) II e III.
- d) I e III.
- e) I, II e III.

2. Leia atentamente os textos a seguir:

Texto I

Spector (2003) definiu a Psicologia Industrial como aquela que busca gerenciar a eficiência organizacional por meio do uso apropriado dos recursos humanos.

Texto II

McCormick e Tiffin (1977, p. 4) colocam que a razão de ser da Psicologia Industrial "é a existência de problemas humanos nas organizações, e o seu objetivo é proporcionar de algum modo, as bases para a solução desses problemas ou, em termos mais realistas, para a sua minimização".

Com base nos textos apresentados e discussões propostas nos estudos, assinale a opção correta:

- a) Os textos I e II estão corretos e se complementam.
- b) O texto I está correto e justifica o texto II.
- c) O texto II está correto e contradiz o texto I.
- d) O texto I está incorreto e o texto II está correto.
- e) Os textos I e II estão incorretos.

3. O processo de desenvolvimento da Psicologia Industrial se deu em um contexto histórico e de evolução científica da Psicologia, característico do final do Século XIX e início do Século XX. Na análise desse contexto, é possível compreender que:

- I. A visão sobre o trabalho se baseava nas concepções Tayloristas/Fordistas, que preconizava a divisão e especialização do trabalho.
- II. Existia uma compreensão do trabalho de caráter positivista e mecanicista, em que o trabalhador era visto com parte do processo produtivo.
- III. Havia uma predisposição, própria da época, em considerar as diferenças individuais dos trabalhadores ao avaliar seu desempenho.
- IV. Os processos seletivos, da época, eram sofisticados exigindo a participação ativa de cientistas com base humanista.

Está correto, apenas o que se afirma em:

- a) I.
- b) I e II.
- c) II e III.
- d) III e IV.
- e) I, II, III e IV.

Seção 2.2

Psicologia organizacional e psicologia do trabalho

Diálogo aberto

Agora vamos retomar as informações discutidas e reflexões propostas ao longo da aula para visualizar sua aplicação na prática! Retomemos o Contexto de aprendizagem indicado para essa unidade:

A *Human Work* é uma consultoria com foco em Psicologia Organizacional e do Trabalho, desenvolve projetos para empresas de segmentos e portes variados, em todo o território nacional. Ela está em um momento de expansão e de reestruturação para atender à crescente demanda do mercado. Os clientes buscam, na consultoria, subsídios e soluções técnicas que gerem resultados para seus colaboradores e para a organização. Para atender essa demanda, a consultoria realiza contratações para compor seu quadro de funcionários. Você foi contratado por essa consultoria como estagiário de psicologia e, inicialmente, vai desenvolver seu trabalho dando apoio aos psicólogos em projetos que surgem, conforme a demanda.

Nesse momento, a psicóloga responsável por sua orientação pediu que fizesse uma nova pesquisa, agora sobre as questões inerentes ao trabalho humano com foco na visão da Psicologia Organizacional e do Trabalho na atualidade. Como na proposta anterior, essa pesquisa tem como objetivo oferecer subsídio teórico e técnico para as soluções a serem apresentadas aos clientes, com base na ciência psicológica. Ela vai ajudar a estruturar os novos serviços que possam ir além daqueles tradicionalmente oferecidos por consultorias como Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Avaliação de Desempenho. Para tanto, deve-se responder as seguintes questões:

- Que temas poderiam ser trabalhados pela consultoria?
- Escolha um dos temas identificados e procure definir como oferecer serviços ligados a ele.
- A que tipo de empresas a consultoria poderia atender por meio desses serviços?

Psicologia Organizacional: atendendo a novas demandas

Para dar início às discussões dessa seção, vamos retomar o processo de evolução da psicologia no campo das organizações e do trabalho, reconhecendo a sua evolução em relação a Psicologia Industrial.

Spector (2003) diferencia a Psicologia Organizacional como tendo foco nos funcionários como indivíduos, e “se preocupa em compreender o comportamento individual e aumentar o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho” (SPECTOR, 2003, p. 5). Da mesma forma, Leão (2012) ressalta que:

De acordo com Schein (1968) a diferença entre a psicologia industrial dos anos 1920-1940 e a psicologia organizacional é de duas ordens. Primeiro, os problemas tradicionais (recrutamento, testes, seleção, treino, análise de tarefas, incentivos, condições de trabalho) passam a ser tratados como inter-relacionados e ligados ao sistema social da organização. Segundo, essa psicologia se interessa por uma nova série de problemas da organização enquanto um sistema complexo. Tais problemas não são limitados ao comportamento individual, mas abrangem o comportamento de grupos, subsistemas e à organização global como reação a estímulos externos e internos. (LEÃO, 2012, p. 296, apud SCHEIN ,1968)

Foi nessa época que Kurt Lewin (na década de 1930) desenvolveu estudos de grande importância, que viriam a se tornar as bases da Psicologia Social e da Psicologia Organizacional. Lewin integrou os conhecimentos da física quântica e relatividade (campo de forças) à psicologia, optou por estudar o comportamento dos indivíduos dentro de seu contexto natural, ou seja, junto ao grupo e a situação social (e não isolado como eram as pesquisas experimentais/behavioristas). Assim, seus experimentos iniciais, que constituíram a **Teoria de Campo**, tiveram como foco a psicologia dos grupos, as dinâmicas de mudança organizacional e a liderança (LEWIN, 1942). A partir dessa teoria, Lewin reforçou a ideia de que o comportamento humano ocorre em função de

uma relação entre o indivíduo (com personalidade, sentimentos, pensamentos, objetivos etc.) e sua percepção sobre o mundo que o cerca (ambiente físico, relacional, fatos, pessoas etc.) que formam o seu **Campo Vital**. Esse espaço individual está dentro de um outro que chamamos de **Espaço Psicológico** que é onde o indivíduo se relaciona com o meio em que está inserido. A partir dessa relação, Lewin entendeu que o comportamento de cada indivíduo é influenciado pelo grupo e a realidade que o cerca ao mesmo tempo em que influencia o comportamento e o ambiente, criando um campo energético. Esse comportamento, portanto, é diferente daquele se o indivíduo estivesse isolado ou em outro ambiente.

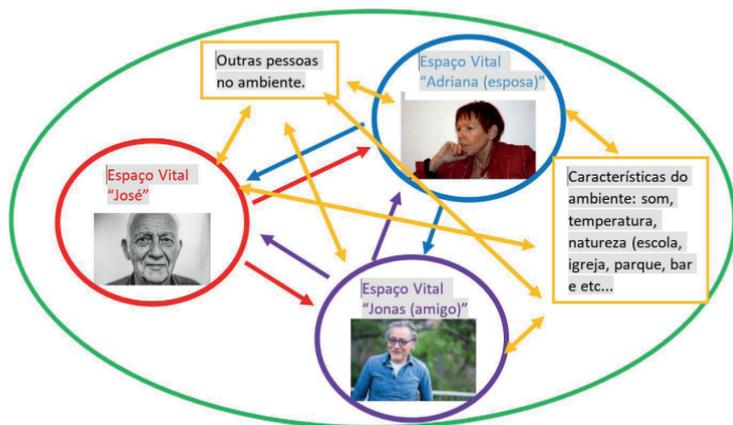


Exemplificando

Observe a Figura 2.1: José, sua esposa Adriana e Jonas, ex-colega de trabalho de José estão em um café, conversando. O ambiente é tranquilo, tem música ambiente suave e, no momento, têm apenas mais duas mesas ocupadas. O casal fala com animação sobre uma viagem que pretende fazer. Jonas dá algumas sugestões e mostra fotos de uma viagem que fez com a falecida esposa. O assunto muda para a perda que ele ainda sofre, José se cala; Adriana fala sobre superação e a importância de aproveitar a vida enquanto se tem saúde. Um casal, que ocupa outra mesa, começa a discutir, pois o namorado atendeu a uma ligação de trabalho, enquanto a namorada estava querendo discutir a relação (DR)! Seu José diz: "por isso não gosto desse negócio de celular", Jonas ameniza: "mas isso é normal hoje em dia", Adriana fala: "acho legal poder falar com quem quiser a qualquer hora". José se levanta irritado e sugere irem embora.

O que aconteceu nessa situação? A conversa e o comportamento dos três personagens seriam diferentes se eles estivessem em outro lugar? Ou se estivessem sozinhos no café? O que pode ter influenciado o comportamento de cada um dos "personagens"?

Figura 2.1 | Exemplo teoria de campo



Fonte: <<http://creandomelodias.blogspot.com/2018/06/colabora-con-los-recuerdos.html>>; <<https://pixabay.com/pt/o-homem-envelhecido-idosos-homem-1842327/>>; <<https://pxhere.com/es/photo/35917>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

Pesquise mais

Para saber mais sobre a Teoria de Campo, de Kurt Lewin, consulte:

TOZONI-REIS, M. F. de C.; TOZONI-REIS, J. R. Conhecer, transformar e educar: fundamentos psicossociais para pesquisa-ação-participativa em educação ambiental. *Educação Ambiental*, n. 22, ANPEd: Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/biblioteca/item/conhecer-transformar-e-educar-fundamentos-psicossociais-para-pesquisa-acao>>. Acesso em: 30 abr. 2018, p. 8-10.

Ou, como alternativa, acesse *A teoria de campo de Kurt Lewin*, publicado em *Psicologia*, 5 dezembro de 2017. Disponível em: <<https://amenteemaravilhosa.com.br/teoria-de-campo-de-kurt-lewin/>>. Acesso em: 5 maio 2018.

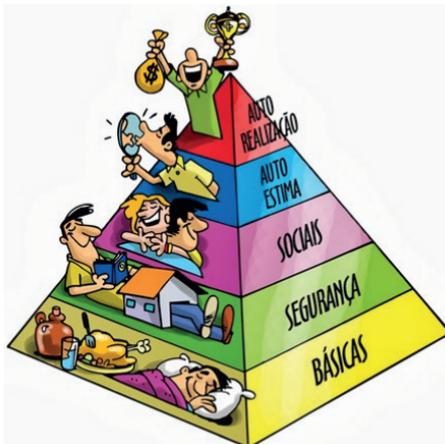
Na sequência, foram desenvolvidos numerosos estudos que cada vez mais ampliaram o leque de possibilidades de compreensão sobre os fenômenos humanos relacionados ao contexto do trabalho. Como exemplo, os estudos de Maslow (Hierarquia das Necessidades Humanas, década de 1940), que discutiam a questão da motivação, estabelecendo uma hierarquia entre os fatores motivacionais. Para Maslow, de acordo com Griffin e Moorhead (2015):



As necessidades fundamentais na hierarquia são as *necessidades fisiológicas* (básicas). Essas incluem a necessidade de alimento, sexo, ar. As necessidades de segurança são as próximas da hierarquia: elementos que oferecem segurança e proteção, como moradia e vestuário adequados, e situações livres de preocupação e ansiedade. As *necessidades afetivas*, no terceiro nível da hierarquia, são principalmente as sociais. Os exemplos incluem a necessidade de amor e afeição e a necessidade de ser aceito pelos pares. O quarto nível, as necessidades de estima, na verdade abrange dois tipos ligeiramente diferentes de necessidades: a de auto-imagem e autorrespeito positivos e a de ser respeitado pelos outros. No topo da hierarquia estão as *necessidades de autorrealização*. Estas envolvem realizar-se plenamente e tornar-se tudo o que se pode ser. (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015, p. 95)

Veja uma ilustração (Figura 2.2) dessa teoria, que ficou conhecida como a "Pirâmide de Maslow". A teoria inclui a compreensão de que cada nível da hierarquia deve ser satisfeito antes que outro se torne importante. Por esse ponto, sofreu críticas de diversos estudiosos e novas teorias sobre motivação foram desenvolvidas posteriormente. Apesar disso, até hoje essa proposta continua servindo como base teórica para muitos estudos e práticas.

Figura 2.2 | Pirâmide de Maslow



Fonte: <<https://blog.softwareavaliacao.com.br/piramide-de-maslow/>>. Acesso em: 3 jul. 2018

Outra teoria, bastante difundida, foi a Teoria X e Y, desenvolvida por McGregor (na década de 1960), referente aos processos de gestão e liderança. Essa teoria teve foco na percepção dos líderes acerca dos colaboradores sob sua gestão, reconhecendo, de algum modo, a diversidade entre eles. Dessa forma, sugeria que a liderança deveria atuar de maneira diferenciada com cada “tipo de pessoa”.

Quadro 2.1 | Teoria X e Y

| TEORIA X | TEORIA Y |
|--|--|
| As pessoas são preguiçosas e indolentes. | As pessoas são esforçadas. |
| As pessoas evitam o trabalho. | O trabalho é uma atividade tão natural como brincar e descansar. |
| As pessoas evitam a responsabilidade. | As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios. |
| As pessoas precisam ser controladas e dirigidas. | As pessoas podem ser automotivadas e autogeridas. |
| As pessoas são ingênuas e sem iniciativa. | As pessoas são criativas. |

Fonte: adaptado de <<http://slideplayer.com.br/slide/1625274/>>. Acesso em 3 jul. 2018.

McGregor é considerado um dos pioneiros em estudos sobre liderança. No entanto, sofreu críticas e promoveu a base para discussão de novas teorias.



Refleta

Você acredita que esses estudos são válidos até hoje? Acha que a diversidade humana pode ser classificada em dois tipos de pessoas? Em que “tipo de profissional” você se enquadraria? Seu gestor tem a mesma percepção que você?

Pois bem, essas teorias, dentre outros importantes estudos desenvolvidos como continuidade, foram fundamentais para promover a mudança de postura da Psicologia e de outros campos de estudo, com foco no contexto de trabalho.

As novas questões levantadas, ao longo desse período, trouxeram, para Psicologia, como área de pesquisa e campo de atuação, uma

amplitude de foco, que saia da relação homem-trabalho para as relações sociais entre os colaboradores e destes com o ambiente e com a organização como um todo.



Assimile

Nesse momento, cabe diferenciar alguns pontos citados na discussão:

Área de Pesquisa – se refere aos estudos desenvolvidos por acadêmicos, envolvendo o desenvolvimento de princípios teóricos e pesquisas diversas.

Campo de atuação – se refere às práticas desenvolvidas no campo, ou seja, a aplicação prática das teorias e pesquisas.

Com relação ao avanço proporcionado pelas mudanças no foco de atenção, na época, Albuquerque e Puente – Palácios (2014) ressaltam que:



[...] foi a descoberta de quanto variáveis psicológicas podiam influir na produtividade. O sentimento de pertença, de ser importante, de ter um grupo de amigos com objetivos comuns é provavelmente o conjunto de variáveis que pode influenciar definitivamente o êxito ou o fracasso de um empreendimento. E isso deve ser levado em conta na hora de administrar pessoas. (ALBUQUERQUE; PUENTE –PALÁCIOS, 2014, p. 365)

A amplitude dessa mudança de visão incluía também aspectos relacionais dos colaboradores com seus superiores, bem como aspectos de gestão. Esse ponto é ilustrado em seu contexto por Zanelli e Bastos (2014):



Até a metade do século XX, sob crescente pressão dos sindicatos para garantir os direitos dos trabalhadores, foram se acentuando as inquietações com as práticas organizacionais punitivas e discriminatórias que colocavam em risco a liberdade e os valores pessoais. Os dirigentes

tiveram que rever procedimentos administrativos de retribuição ao trabalho, que levavam em conta apenas as necessidades individuais mais básicas (fome, segurança, saúde, etc). Paralelamente aos avanços da tecnologia, ao aumento do tamanho das organizações, à explosão populacional e imposição de novos valores, as necessidades sociais, de auto-estima e auto-realização foram trazidas para a pauta administrativa. (ZANELLI; BASTOS, 2004, p. 468)

Apesar das grandes mudanças ocorridas até então, entre as décadas de 1960-1970, um novo período de evolução se desenha, com novas possibilidades de intervenção da Psicologia aplicada as organizações, atendendo as demandas do novo contexto. Nesse momento, há uma transição entre a sociedade industrial e a pós-industrial, como reflexo do crescimento do setor de serviços e de organizações que não estavam voltadas para o lucro; existe incerteza e questionamentos de ordem política, econômica e social, em nível mundial; as tensões entre a busca de lucratividade das empresas e crescente aplicação de tecnologias, e a redução do número de empregados; as ferramentas de trabalho do psicólogo organizacional (como testes e outras) passam a ser criticadas por servirem a estruturas de poder e dominação, dentre outros fatores (ZANELLI; BASTOS, 2004).

Esse contexto provocou um novo posicionamento da psicologia. Discutiremos na sequência.



Reflita

Para se ter uma ideia mais clara desse processo de evolução, pense que essa área de pesquisa e campo de atuação surgiu nos EUA e a maior referência científica nesse país, bem como em nível internacional, é a Associação Americana de Psicologia (APA - *American Psychology Association*). A APA, designou uma área de pesquisa em 1944, chamada de Psicologia Comercial e Industrial e, somente em 1970, mudou a denominação desse campo, para Psicologia Industrial e Organizacional (Spector, 2013).

Você acredita que esse processo tenha sido simples, rápido e tranquilo para a Psicologia e os profissionais dedicados à área?

A Psicologia do Trabalho: uma perspectiva sobre o trabalho, o sujeito e as relações de trabalho

Apesar de toda a evolução apresentada anteriormente, o mundo do trabalho nos traz questões ainda mais complexas e profundas acerca da relação do homem com o trabalho que ainda não estavam sendo respondidas. Assim, paralelamente, surgem outras perspectivas e abordagens teórico-epistemológicas. De acordo com Leão (2012):



Esses temas são abordados por perspectivas compreensivas, com contribuições da antropologia, linguística e psicanálise. Partindo de uma compreensão antropológica, o ser humano é visto nestes estudos como ser de palavra, tempo, pensamento, etc. Um ser construtor de sentidos. Essa postura compreensiva permite buscar o significado dado pelos seres humanos às próprias situações. Ou seja, há um resgate do ponto de vista do sujeito, e, em função disto, a eficácia da organização não recebe a atenção exclusiva. (LEÃO, 2012, p. 298)

Essa perspectiva traz à tona uma visão crítica sobre as questões relativas a percepção dos trabalhadores (subjetividade) sobre os processos produtivos, as condições de trabalho e as formas de gestão, dentre outros importantes temas. Teve sua origem na ligação entre a psicologia e o pensamento marxista, na década de 1960, influenciando o surgimento do interesse da psicologia pela saúde (física e mental) do trabalhador, dentre outras questões (Leão, 2012). E, sob essa perspectiva, "há lugar para ver o homem como sujeito do seu desejo e seus esforços se voltam para a saúde e bem-estar humano, independente do aumento ou não da lucratividade e produtividade das organizações". (SANTOS; TRAUB; TIEZE, p. 3)

A **Psicologia do Trabalho**, tem como **pressupostos** que: o trabalho é uma categoria social estruturante, tanto para os indivíduos (centralidade do trabalho/ alienação do trabalho), quanto para as organizações/instituições, bem como para a sociedade em geral; o desenvolvimento das relações de trabalho, implicam tanto na definição de políticas públicas (de trabalho e emprego), quanto na definição das políticas internas a cada organização/instituição; a necessidade

de reflexão sobre as relações de trabalho, que implicam na forma de atuação profissional, o que provoca a indagação: “estamos a serviço de quem?” (BORGES, 2010; BORGES E ÁLVARO, 2013).

Em uma tentativa de definição dessa abordagem, podemos recorrer a uma sistematização proposta por Bendassolli, Borges-Andrade e Malvezzi (2010) que mostram a Psicologia do Trabalho ligada, mais fortemente, com as questões da subjetividade humana, e assim, identificam alguns tópicos de investigação mais comuns:

[...] a crítica a processos tradicionais de institucionalização do trabalho; a tentativa de empoderar indivíduos e grupos sociais em condições de fragilização no trabalho; a genealogia de formas de construção e disseminação de significados sobre o trabalho; o desenvolvimento de políticas públicas que levem em conta fatores subjetivos; o estudo dos impactos subjetivos do desemprego, subemprego e de processos de reestruturação produtiva; a relação entre trabalho e questões de gênero [...]. (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE; MALVEZZI, 2010, p. 285)

Segundo os autores, essa forma de pensar sobre as relações entre o sujeito (trabalhador) e o trabalho pressupõe, ainda, novas **técnicas** para a pesquisa e investigação dos fenômenos envolvidos:

Entre as diversas técnicas utilizadas, podemos citar a entrevista compreensiva, a análise de discursos e narrativas, as histórias de vida e também certos recursos desenvolvidos no campo da análise institucional. Com forte influência do paradigma crítico, as pesquisas conduzidas neste eixo buscam subsidiar processos de intervenção e transformação das condições de trabalho, especialmente do ponto de vista do trabalhador e dos coletivos de trabalho. (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE; MALVEZZI, 2010, p. 285)

A Psicologia do Trabalho: falando sobre desemprego, subemprego e processos de reestruturação produtiva

Uma das referências relativas à Psicologia do Trabalho no Brasil é o CPAT (Centro de Psicologia Aplicada ao Trabalho), vinculado ao Departamento de Psicologia social e do Trabalho (PST), do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (IPUSP). Os estudos

realizados nesse centro nos dão a dimensão do foco de atenção nessa área:



[...] desemprego, o chamado “mercado informal”, políticas públicas de trabalho, geração de renda, saúde do trabalhador, organização do processo de trabalho, relações de poder no trabalho, reestruturação produtiva, autogestão, economia solidária, cooperativismo, inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, histórias e trajetórias de trabalho, carreira, aposentadoria, arte e trabalho, gênero e trabalho, dentre outros. (CPAT, on line)

Dentre tantos temas que podem ser abordados pela Psicologia do Trabalho, nesse momento, vamos nos deter um pouco mais sobre a questão do desemprego.

Segundo os últimos dados oficiais, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) temos atualmente no Brasil 13,7 milhões de desempregados (Pamplona, 27 abr. 2018).



Refleta

Esse dado, por si só, leva-nos a refletir sobre o número de pessoas que se encontram em situação de desemprego, o que pode gerar dificuldades econômicas, pessoais, psicológicas, sociais, dentre tantos outros reflexos. Agora imagine que dentre os 13,7 milhões de brasileiros desempregados, podem estar “chefes de família”, homens ou mulheres que podem ter um ou vários dependentes. A quantas pessoas esse problema atinge? Qual é o efeito do desemprego na sociedade? Como esse tema se relaciona com a psicologia organizacional e do trabalho?

Para reforçar essa reflexão, alguns levantamentos sobre a publicação científica sobre esse tema dão conta de sua complexidade.

| ESTUDO/OBJETIVO | CONCLUSÕES |
|--|---|
| <p>HOKAMA, E., PRAUN, L. D.; MARTINS, M. C.F. Desemprego e Psicologia: Uma revisão sistemática sobre a produção científica brasileira. In: Congresso da Escola de Ciências Médicas e da Saúde. São Paulo, 2016.</p> <p>Revisão da produção de artigos nacionais sobre desemprego na área da psicologia foram considerados 30 artigos publicados nas bases Lilacs, Portal Capes e SciELO</p> | <p>O desemprego traz sofrimento psíquico e coloca em risco a saúde mental de trabalhadores nesta situação. O trabalho faz parte da construção da identidade dos mesmos e promove a inclusão social. É necessário elaborar novas formas de identificar e potencializar saberes para que as pessoas atingidas pelo desemprego possam reorganizar suas vidas, transformando habilidades e potencialidades em possibilidades de enfrentamento para o desemprego. É de suma importância refletir sobre estas estratégias, a fim de minimizar o sofrimento psíquico e estudar os indicadores de risco de adoecimento de trabalhadores em situação de desemprego</p> |
| <p>COELHO-LIMA, F.; COSTA, A. L. F.; BENDASSOLLI, P. F. A produção científica da Psicologia brasileira acerca do desemprego. Univ. Psychol., Bogotá, v. 12, n. 4, p. 1283-1299, Dez. 2013.</p> <p>Caracterização da produção científica da Psicologia brasileira sobre desemprego. Foram considerados 58 trabalhos, dentre artigos, teses e dissertações publicados de 1987 a 2012</p> | <p>Os temas mais estudados foram: saúde mental (43.1%), contexto social (22.4%) e estratégias de enfrentamento do desemprego (20.7%). As contribuições das pesquisas relacionam-se a intervenções (47%) e avanços teóricos (40%), seja para a Psicologia (28.2%), compreensão do desemprego (23%) ou melhoria de serviços e políticas (20.5%). Concluiu-se que a Psicologia brasileira trata do desemprego a partir da saúde mental e características do desempregado, e investigando elementos sociais ligados ao desemprego. É necessária variação temática e metodológica, priorizando-se uma perspectiva política de emancipação dos trabalhadores.</p> |

Fonte: adaptado de Hokama; Praun; Martins (2016); Coelho-Lima; Costa; Bendassolli (2013).

Essas informações nos mostram como a Psicologia do Trabalho já tem feito grandes avanços. Por outro lado, também nos possibilitam entender que ainda há muito o que fazer, enquanto psicólogos atuantes e pesquisadores na área.

Para que compreenda como a questão do desemprego se relaciona também com o tipo de modelo produtivo em que estamos inseridos (e que discutimos em seções anteriores), vejamos alguns exemplos a partir de pesquisa em noticiários.

Quadro 2.3 | Notícias sobre desemprego

Você corre risco de perder o emprego para um robô? Publicado por Rafael Barifouse, da BBC Brasil em Londres, em 18 março 2017. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/curiosidades-38979057>>. Acesso em: 3 jul. 2018.

Desemprego faz recém-formados optarem por carreiras 'alternativas' Publicado por Naiara Arpini, do G1 ES, 05/06/2016 15h39. Disponível em: <<http://g1.globo.com/espirito-santo/concursos-e-emprego/noticia/2016/06/desemprego-faz-recem-formados-optarem-por-carreiras-alternativas.html>>. Acesso em: 3 jul. 2018.

Fonte: elaborado pela autora.

Com relação ao “subemprego”, também há muitos aspectos a serem discutidos, sendo que, por definição, “**subemprego** é uma condição em que determinado **trabalho é exercido sem a necessidade de qualificação profissional**, recebendo, para isso, **salários muito baixos**”. (Fonte: <<https://www.significados.com.br/>>.) Embora essa questão também seja ampla, ela pode chegar a extremos, como o trabalho escravo que, ainda está presente na atualidade, em diversos países do mundo e, também no Brasil.



Pesquise mais

O trabalho escravo ainda existe no Brasil e em outros países do mundo! Sobre isso, leia as notícias:

No Brasil, 160.000 trabalham em condições análogas às de escravidão, disponível em: <<https://veja.abril.com.br/brasil/no-brasil-160-000-trabalham-em-condicoes-analogas-as-de-escravidao/>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

A escravidão ainda existe no Brasil? Disponível em: <<http://www.politize.com.br/escravidao-brasil-ainda-existe/>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

Vamos discutir mais sobre essas questões no decorrer dos estudos dessa disciplina.

A POT e os grandes eixos temáticos atuais

A união entre as diferentes formas que a psicologia encontrou para pesquisar, compreender e atuar considerando o âmbito das organizações e do trabalho, ainda é um caminho que está sendo construído. Vamos entender um pouco sobre ele!?

No Brasil, embora muitos pesquisadores se dedicassem ao campo, o primeiro grupo dedicado especificamente ao tema “organizações e trabalho” foi oficialmente criado em 1990, durante o III Simpósio de Pesquisa e Intercâmbio Científico. Esse grupo deu origem ao atual Grupo de Trabalho (GT) “Psicologia: Organizações e Trabalho”, na Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia (ANPEPP).

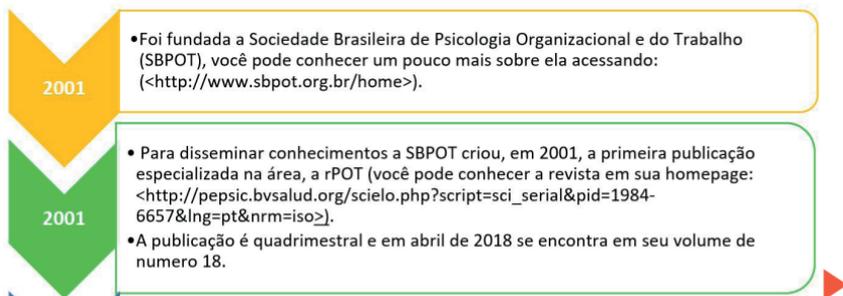


Pesquise mais

Para entender um pouco mais essa história pioneira, leia o texto de apresentação sobre a criação desse Grupo de Trabalho: *Trajетória da Psicologia Organizacional e do Trabalho nos Simpósios da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia, antes de 2000*. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a02v7esp.pdf>>. Acesso em: 4 maio 2018.

Seguindo esse caminho de desenvolvimento, alguns dados históricos devem ser ressaltados:

Figura 2.3 | História recente da pot no Brasil



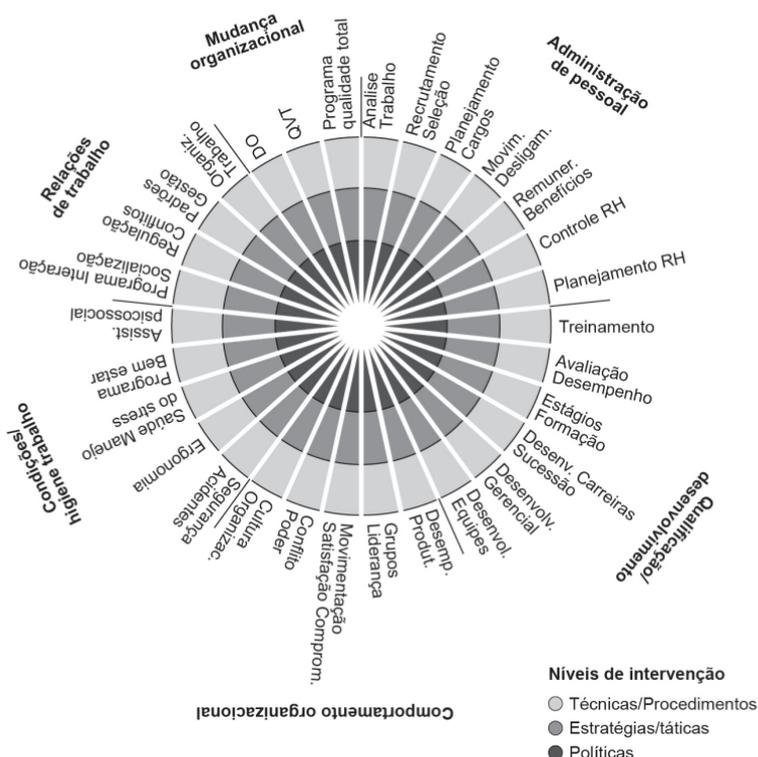
2004

- Promoveu o primeiro Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho (CBPOT).
- Esse congresso se realiza a cada dois anos e em 2018 está em sua oitava edição.

Fonte: elaborada pela autora.

Em função de todo esse movimento em busca do melhor posicionamento da Psicologia nesse complexo contexto, na atualidade podemos considerar possibilidades de pesquisa e atuação bastante amplas (observe a Figura 2.4).

Figura 2.4 | Estrutura do campo de atuação do psicólogo



Fonte: Zanelli; Bastos (2014, p. 478).

Esta é uma representação gráfica da amplitude do campo de atuação do psicólogo, mostrando a sistematização proposta pelos autores, a partir de subcampos: 1) Administração de Pessoal (ou Gestão de Pessoas), com ações voltadas a Análise do Trabalho, Recrutamento

e Seleção, Planejamento de Cargos, Movimentação de Pessoal, Remuneração e Benefícios, Controle de RH (indicadores) e Planejamento de RH; 2) Qualificação/Desenvolvimento, envolvendo: Treinamento, Avaliação de Desempenho, Estágios/Formação/ Desenvolvimento de Carreira/Planos de Sucessão, Desenvolvimento Gerencial, Desenvolvimento de Equipes; 3) Comportamento Organizacional, incluindo: Desempenho/ Produtividade, Grupos e Liderança, Motivação/ Satisfação/Comprometimento, Conflito/Poder, Cultura Organizacional; 4) Condições/Higiene do Trabalho, onde estão inseridas: Segurança/ Prevenção de Acidentes, Ergonomia, Saúde/Manejo de Stress, Programas de Bem-Estar e Assistência Psicossocial; 5) Relações de Trabalho, que inclui: Programas de Integração/Socialização, Regulação de conflitos, Padrões de Gestão, Organização do Trabalho; 6) Mudança Organizacional, que envolve: Desenvolvimento Organizacional (DO), Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Programas de Qualidade Total.

Além disso, em cada um dos subcampos identificados, o(a) psicólogo(a) pode atuar em diferentes níveis: a) **Técnico**: mais superficial, em que o profissional intervém, a partir da utilização de instrumentos e procedimentos disponíveis; b) **Estratégico/Tático**, no qual o profissional participa da formulação de estratégias de atuação para a área; c) **Político**, no qual o profissional pode intervir na elaboração de políticas globais para a organização, que impactam nos níveis anteriormente citados. Os autores consideram que a pesquisa é inerente a qualquer um dos subcampos ou níveis de atuação (ZANELLI; BASTOS, 2014).

Atualmente, a área de pesquisa e campo de atuação do psicólogo nesse contexto é chamada de Psicologia Organizacional e do Trabalho, ou Psicologia das Organizações e do Trabalho ou mesmo, Psicologia do Trabalho e das Organizações. Essa diferenciação se relaciona com as diferentes visões ideológicas, abordagens teóricas e técnicas que coexistem nesse campo.

Após todas essas considerações, é possível perceber que as possibilidades de intervenção da Psicologia no âmbito das organizações e do trabalho é muito ampla e envolve tanto a atuação dentro, como fora das organizações, em diferentes ambientes e contextos. Aplica-se, portanto, a qualquer situação onde o trabalho esteja presente, ou seja, é pertinente também a atuação nos demais campos da psicologia: clínica, social-comunitária, na saúde, educacional etc.



Refleta

Imagine que, durante seus estudos, você não se identifique com a área organizacional e dedique sua atenção apenas para a clínica. Então, já atuando, recebe um paciente com elevado nível de stress ou síndrome do pânico gerados pelo ambiente de trabalho. Que instrumentos e técnicas pode aplicar, sem compreender o contexto do trabalho?

Outra situação, poderia ser a sua opção pela atuação comunitária. Como vai lidar com as questões de desemprego em uma comunidade ou elaborar programas para inserção de jovens e minorias no mercado, sem conhecer os processos de organização do trabalho?

Lembre-se de que, mesmo para criticar, é preciso conhecer!

Assim, os conhecimentos sobre as questões do mundo do trabalho são inerentes a atuação do psicólogo. Da mesma forma, essa se configura como uma área que necessita cada vez mais de profissionais capacitados, que assumam demandas complexas, de grande alcance e responsabilidade. Então, vamos continuar nos preparando para isso!

Sem medo de errar

Agora vamos discutir e resolver a situação-problema proposta para esta seção? Vejamos que, nesse momento, a Psicóloga responsável por sua orientação pediu que fizesse uma nova pesquisa, agora sobre as questões inerentes ao trabalho humano com foco na visão da Psicologia Organizacional e do Trabalho na atualidade. Essa pesquisa tem como objetivo oferecer subsídio teórico e técnico para as soluções a serem apresentadas aos clientes, com base na ciência psicológica. A partir dela a consultoria pretende estruturar novos serviços. Para tanto, deve responder as seguintes questões:

- Que temas poderiam ser trabalhados pela consultoria?

Consulte e analise a **Figura 2.4**, discutida no item *Não pode faltar*. Procure identificar um campo e um tema que te desperte curiosidade e julgue inovador ou pouco explorado.

- Escolha um dos temas identificados e procure definir como oferecer serviços ligados a ele.

Tendo escolhido um tema, pense em como uma consultoria poderia oferecer suporte para o desenvolvimento de trabalhos, projetos e ações ligadas ao tema. Realize pesquisas para saber que tipo de trabalho já existem no campo, discuta suas ideias e percepções com seu professor e colegas.

Como exemplo, escolheu-se o tema Programas de Bem-Estar, procure pesquisar sobre ações que promovam o bem-estar no trabalho, analise as ações que identificou e escolha um ou dois exemplos para propor um novo serviço para a consultoria.

- A que tipo de empresas a consultoria poderia atender através desses serviços?

Mesmo considerando que o tema que escolheu possa ser diferente do que seus colegas escolheram e há uma diversidade de temas possíveis, é importante considerar que a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) pode ser aplicada a qualquer tipo de empresa (porte, segmento, nacionalidade, etc). Da mesma forma, pode ser aplicada junto a pessoas que trabalham fora de organizações formais, como cooperativas, ONG's, OS e comunidades em geral. Finalmente, lembre-se de que a POT pode ser aplicada a pessoas que trabalham em qualquer tipo de organização e mesmo aquelas que não trabalham formalmente.

Lembre-se de que, ao final desta unidade, você deverá ser capaz de elaborar um Relatório de Pesquisa sobre: "O papel do psicólogo nas organizações e sua evolução", assim, a resolução da situação que acabamos de discutir pode oferecer um aprendizado importante.

Faça valer a pena

1. A psicologia aplicada ao campo do trabalho vem recebendo diferentes nomenclaturas ao longo da história de seu desenvolvimento, sendo que, inicialmente, era conhecida como Psicologia Industrial, depois Psicologia Organizacional e, mais recentemente, Psicologia Organizacional e do Trabalho. Essa transição de sua denominação pode ser entendida como:

- I. Uma transição natural, que acompanhou a evolução da linguagem científica que prevalecia em cada época analisada.
- II. Uma mudança significativa no foco de atenção em pesquisas e no campo de atuação da psicologia voltada ao mundo do trabalho.

III. Um desenvolvimento científico e tecnológico, que ocorreu em função de mudanças no contexto geral e surgimento de novas demandas.

IV. Uma tendência gerada pelo desenvolvimento do mercado internacional, atendendo ao "modismo" de cada época.

Está correto APENAS o que se afirma em:

- a) I e II, apenas.
- b) II e III, apenas.
- c) III e IV, apenas.
- d) I e IV, apenas.
- e) I, II, III e IV.

2. Kurt Lewin é reconhecido como um dos pioneiros da Psicologia Social e da Psicologia Organizacional. Esse reconhecimento se deve ao desenvolvimento de importantes estudos, dentre outros, a Teoria de Campo. Em relação aos conceitos que essa teoria inclui marque (V) verdadeiro ou (F) falso:

- () Campo de Trabalho.
- () Campo Vital.
- () Campo de pesquisa.
- () Espaço Físico.
- () Espaço Psicológico.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta de verdadeiro ou falso:

- a) V, F, V, F, V.
- b) F, V, F, V, F.
- c) F, V, F, F, V.
- d) V, F, V, F, F.
- e) F, V, V, V, F.

3. Leia com atenção, os textos a seguir:

Texto 1

Aí vêm todos os mitos e preconceitos que se arrastam, por anos, na área de Psicologia Organizacional e que os psicólogos atendem os interesses do capital, o que não é verdade. Sabemos que o Psicólogo Organizacional tem que entender o seu contexto para conseguir ajudar o funcionário, conseguir auxiliar o trabalhador e conseguir propor negociações. É a mesma coisa em qualquer outra área da Psicologia! Como exemplo, vamos

“pegar” a área clínica: se você quiser ajudar uma criança que está com determinadas dificuldades, você tem que entender onde ela vive, como são os seus pais, como é o bairro em que ela mora, a escola, senão você não consegue ajudar a criança, pelo contrário, a responsabiliza em resolver os problemas sozinha. O psicólogo em contexto de organização de trabalho é a mesmíssima coisa! Ele tem que entender e identificar as limitações, principalmente políticas e de poder, e os interesses da organização, para conseguir propor modelos que atendam aos interesses dos funcionários e que diminuam problemas graves de saúde física e mental no trabalho.

Texto 2

Há uma deficiência muito grande na formação de graduandos nos cursos de Psicologia. Eu vejo isso, estou na USP. Quando entrei lá, em 2008, tínhamos um curso de 5 mil horas com uma disciplina de POT de 75 horas. Como eu formo um aluno para atuar no mercado de trabalho sem cometer erros com 75 horas? Hoje, eu consigo oferecer algumas (disciplinas) optativas e alguns estágios, mas ainda temos que lutar contra esse tipo de orientação. É um núcleo comum a Psicologia Organizacional, quem trabalha no hospital vai atuar como psicólogo organizacional, quem trabalha numa escola também, quem trabalha no governo idem e as pessoas saem sem saber o que fazer. Transferem metodologias de outras áreas para o contexto organizacional e não se tem o retorno e isso leva a nossa profissão ao descrédito; nós temos que ficar atentos à formação dos graduandos nessa área da Psicologia Organizacional do Trabalho.

(Fonte: Conselho Regional de Psicologia de São Paulo. Psicologia Organizacional e do Trabalho. Conselho Regional de Psicologia de São Paulo. - São Paulo: CRP SP, 2016, p. 32 e p. 35. Disponível em <<http://www.crsp.org/fotos/pdf-2016-08-04-18-42-36.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2016.)

Os textos acima foram extraídos dos debates realizados sobre a Psicologia Organizacional e do Trabalho durante o XIV Plenário do Conselho Regional de Psicologia de São Paulo em 2016. As “falas” transcritas fazem parte das discussões promovidas pela Prof^a Dr^a Thais Zerbin, da USP-Ribeirão Preto.

Considerando o conteúdo dos textos acima, é possível afirmar que:

- a) A Psicologia Organizacional tem como foco o atendimento às demandas das organizações e, portanto, a formação de profissionais para atuação na área deve ser direcionada.
- b) A Psicologia Organizacional oferece demandas e desafios complexos, que devem ser considerados e refletidos na formação profissional.

- c) A Psicologia Organizacional se aplica a um contexto específico e que deve oferecer formação direcionada aos interesses organizacionais.
- d) A Psicologia Organizacional atende a desafios complexos e, portanto, deve privilegiar a formação de acordo com interesses das organizações.
- e) A Psicologia Organizacional tem como foco as necessidades individuais dos trabalhadores, assim, a sua formação deve privilegiar a área clínica.

Seção 2.3

Psicologia organizacional e do trabalho aplicada a gestão de pessoas

Diálogo aberto

Prezado(a) aluno(a),

Nesta seção, vamos continuar discutindo a atuação do psicólogo no contexto do trabalho, agora com a atenção mais voltada aos processos de Gestão de Pessoas. Esses processos incluem diversas atividades, como Atração e Seleção de Pessoas; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Remuneração e Carreira. Esses temas te parecem familiares? Ou são estranhos para você? Pois bem, se você trabalha, ou já trabalhou, foi sujeito desses processos. Tente se recordar se já passou por uma entrevista ou dinâmica de grupo antes de ser admitido em uma empresa. Talvez já tenha iniciado em um novo emprego, nesse momento, foi orientado sobre como deveria fazer o seu trabalho? Já questionou alguma vez a remuneração que recebe?

Agora você está sendo convidado(a) a conhecer o “outro lado”, o dos responsáveis por pensar, elaborar e realizar esses processos. Vamos lá?

Para esta seção, temos como objetivos de aprendizagem que você seja capaz de: conhecer os subprocessos de Gestão de Pessoas, especialmente Atração e Seleção; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Remuneração e Carreira; Compreender a importância de cada subprocesso para que a Gestão de Pessoas seja eficiente; refletir sobre o papel da psicologia nesse contexto, considerando a ética profissional e benefícios aos novos colaboradores e para a organização.

Para que isso seja possível, vamos trazer o que você aprendeu para uma situação prática, lembrando o contexto que foi proposto.

A *Human Work* é uma consultoria com foco em Psicologia Organizacional e do Trabalho, desenvolve projetos para empresas de segmentos e portes variados em todo o território nacional. Ela se encontra em um momento de expansão e de estruturação para

atender à crescente demanda do mercado. Os clientes buscam, na consultoria, os subsídios necessários para compreensão da complexidade do ser humano no contexto de trabalho e propostas de soluções técnicas para os desafios que enfrentam, seja na gestão de pessoas, ou na mudança de estratégias organizacionais para potencializar o capital humano, bem como os objetivos organizacionais. Para atender essa demanda, a *Human Work* está estruturando serviços específicos e suas respectivas equipes. Assim, vem contratando profissionais experientes e estagiários para compor esse quadro. Você foi contratado por essa consultoria, como estagiário de psicologia, com foco em organizações e trabalho, e, inicialmente, vai desenvolver seu trabalho dando apoio aos psicólogos em projetos que surgem conforme a demanda. Nesse momento, imagine que você já realizou dois trabalhos de pesquisa anteriormente e, avançando um pouco em seu trabalho, a psicóloga responsável por sua orientação pediu que participe do processo de atualização dos serviços da área de gestão de pessoas, como uma área específica. Para isso, será preciso definir os serviços e procedimentos a serem aplicados. Assim, você será inserido em discussões que devem passar pelos seguintes pontos:

- O que significa Atração e Seleção de Pessoas?
- Qual é a importância da Atração e Seleção de Pessoas para as organizações?
- Quais são as etapas a serem cumpridas em um processo de Atração e Seleção de Pessoas?
- Como a psicologia pode contribuir para esse processo?

Não pode faltar

Como vimos na seção anterior, a atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho, na atualidade, inclui uma grande diversidade de temas e possibilidades de pesquisa e atuação. Nesse momento, vamos tomar como foco de atenção a área de Gestão de Pessoas.

Inicialmente, é importante pensar sobre o significado do termo que designa a área, ele passou de Administração de Recursos Humanos, para Gestão de Recursos Humanos, depois para Gestão de Pessoas. Mais recentemente podemos reconhecer, ainda, tanto

na literatura, como nas organizações mais “modernas”, termos como Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão de Gente, Gestão do Capital Humano, dentre outras denominações.



Reflita

Reflita sobre como as organizações se referem as “pessoas” que nela atuam: operários (aqueles que “operam” máquinas, sistemas?), funcionários (aqueles que “funcionam?”), colaboradores (aqueles que “colaboram?”), associados (aqueles que “participam de uma sociedade?”), talentos (aqueles que “tem talentos excepcionais?”) etc. O que essa variedade de denominações dadas para essa área de atuação, realmente, quer dizer? O tratamento dado as pessoas que trabalham em uma organização realmente acompanha essa mudança na nomenclatura?

De maneira geral e superficial, podemos entender que essa denominação reflete, pelo menos, alguns pontos que a organização pretende difundir a partir de sua cultura, crenças e objetivos. Também podemos compreender que a evolução desses termos se deu a partir das mudanças contextuais que ocorreram ao longo do tempo, tanto na Psicologia, quanto nas ciências sociais, como a Sociologia, Administração ou mesmo da Engenharia. Sendo assim, veja algumas definições de Gestão de Pessoas:

Quadro 2.4 | Definições de gestão de pessoas

| DEFINIÇÃO | AUTOR (ES) |
|---|---|
| O modelo de gestão de pessoas define como selecionar, treinar, desenvolver, valorizar os trabalhadores, orientar carreiras, recompensar, remunerar, avaliar, promover, garantir o bem-estar e a qualidade de vida também preparar para a aposentadoria e para o desligamento. | GONDIM, S. M. G.; SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (orgs). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia . Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 345. |
| Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. | GIL, A. C. Gestão de pessoas : enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016, p. 18. |

GP: conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações - 4. ed. - Barueri, SP : Manole, 2014, p. 11.

Fonte: adaptado de Gondim, Souza e Peixoto (2013, p. 345) e Chiavenato (2014, p. 11).



Assimile

Essas definições se aplicam a qualquer tipo de empresa ou organização de trabalho; para todos os portes (micro, pequena, média ou grande empresa), segmentos de atuação (indústria, comércio, prestação de serviços), ou natureza de constituição (empresa estatal, privada, mista, cooperativa, ONG, OS etc.) ou abrangência de atuação (municipal, estadual, nacional ou global).

Seja qual for a nomenclatura e a abordagem utilizada, podemos concluir que compreender, organizar e gerenciar o trabalho, dentro e fora das organizações é uma missão complexa. Então, vamos começar pelos subprocessos mais tradicionais da Gestão de Pessoas: Atração e Seleção de Pessoas; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Remuneração e Carreira.

Atração e Seleção de Pessoas: conceitos e importância

A Atração e Seleção de Pessoas, na atualidade, diz respeito à atividade de Recrutamento e Seleção que é desenvolvida há muito tempo, conforme estudado anteriormente na história da Psicologia no Brasil e no mundo. De qualquer forma, temos que considerar a evolução sofrida pelas definições técnicas e processos ao longo do tempo.

Para esclarecer conceitualmente, e diferenciar essas atividades, vejamos algumas definições para Atração e Seleção de Pessoas:

| DEFINIÇÃO | AUTORES |
|--|--|
| <p>Recrutamento ou atração é o processo de atrair candidatos com potencial para ocupar as vagas da empresa. A qualidade dos empregados que atuam na organização depende da qualidade dos candidatos recrutados.</p> | <p>FERREIRA, P. I. Atração e seleção de talentos. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014. Cap 3 e Cap 4.</p> |
| <p>A seleção é a forma como a empresa escolhe, dentre os candidatos atraídos ou recrutados, aqueles que ingressarão na organização. É uma atividade de comparação, de escolha e de decisão, diferente daquela da fase de atração, em que se procuram candidatos para ocupar as vagas.</p> | |
| <p>O recrutamento diz respeito ao processo de atração de pessoas para a ocupação, função ou posto de trabalho. É o momento em que vagas são colocadas à disposição para serem preenchidas por pessoas que apresentam características potenciais do perfil profissional requerido.</p> | <p>GONDIM, S.M.G.; QUEIROGA, F. Recrutamento e seleção de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (orgs). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 376-405.</p> |
| <p>Uma vez tendo atraído os candidatos à vaga, o processo seletivo inicia para avaliar quais deles possuem as características ideais para aquele posto de trabalho.</p> | |

Fonte: adaptado de Ferreira (2014) e Gondim e Queiroga (2013, p. 376-405).

A partir das definições apresentadas, é possível perceber que Atração (ou Recrutamento) e Seleção são atividades que dizem respeito ao mesmo subprocesso, conhecido como processo seletivo. Esse processo é fundamental para que as organizações tenham à sua disposição as pessoas adequadas para desenvolver as suas atividades. Ou seja, sem as pessoas, uma organização simplesmente, não existe. Por outro lado, é também fundamental para que os profissionais que estão no mercado, encontrem oportunidades para aplicar seus conhecimentos e habilidades, e possam concretizar seus objetivos pessoais e profissionais.



Nesse momento, é importante diferenciar conceitualmente alguns conceitos: como o Mercado de Trabalho e o Mercado de RH.

Mercado de trabalho – “constituído pelas ofertas de trabalho ou de emprego oferecida pelas organizações em um determinado lugar e em determinada época”. (CHIAVENATO, 2015, p. 18).

Mercado de RH – “constituído pelo conjunto de indivíduos aptos ao trabalho em determinado lugar e em determinada época. É definido pela parcela da população que tem condições de trabalhar ou já está trabalhando, isto é o conjunto de pessoas empregadas (que compõem o mercado de recursos humanos aplicado) ou desempregadas (que compõem o mercado de recursos humanos disponível) e aptas para o trabalho”. (CHIAVENATO, 2015, p. 23).

É importante compreender que esses “mercados” são complementares, relacionam-se e influenciam-se de forma dinâmica e constante. Compreender essa relação de “oferta” e “procura” faz diferença para que um processo seletivo seja eficiente e traga bons resultados para organizações e profissionais, como é possível verificar no quadro a seguir:

Quadro 2.6 | O comportamento das organizações em função do mercado de trabalho

| SITUAÇÃO DE OFERTA | SITUAÇÃO DE PROCURA |
|--|---|
| Excessiva quantidade de oferta de vagas. | Insuficiente quantidade de oferta de vagas. |
| Competição entre as empresas para obter candidatos. | Falta de competição entre as empresas. |
| Intensificação dos investimentos em recrutamento. | Redução nos investimentos em recrutamento. |
| Redução das exigências aos candidatos e abrandamento do processo seletivo. | Aumento das exigências aos candidatos e maior rigor no processo seletivo. |
| Intensificação dos investimentos em treinamento. | Redução nos investimentos em treinamento. |
| Ênfase no recrutamento interno. | Ênfase no recrutamento externo. |

| | |
|--|---|
| Desenvolvimento de políticas de fixação do pessoal (retenção do capital humano). | Desenvolvimento de políticas de substituição do pessoal (melhoria do capital humano). |
| Orientação para as pessoas e para seu bem-estar. | Orientação para o trabalho e para a eficiência. |
| Intensificação dos investimentos em benefícios. | Redução ou congelamento dos investimentos em benefícios sociais. |

Fonte: Chiavenato (2015, p. 22).

Atração e Seleção de Pessoas: etapas e técnicas

Considerando as discussões anteriores, podemos avançar um pouco mais, discutindo as etapas e técnicas aplicadas nesse contexto.

O processo seletivo tem início a partir do surgimento de vagas em uma determinada organização (mercado de trabalho), o que demanda a busca por profissionais para preenchê-las (no mercado de RH). Assim, a primeira etapa desse trabalho tem início na compreensão sobre qual é/ a vaga a ser preenchida e quais são as suas características. Essas informações podem ser obtidas junto ao superior imediato (que é quem solicita o preenchimento da vaga), a análise do trabalho (que vimos na seção anterior) e, se houver, a descrição de cargo (que vamos discutir mais a frente), além do mercado de recursos humanos (internos e externos). Se essas informações não estiverem disponíveis, o psicólogo deve buscá-las para a definição clara do objetivo da solicitação. Esse conjunto de informações deve estar descrito em um documento que, normalmente, chamamos de Requisição de Pessoal e que vai direcionar todo o processo seletivo.

Essa é uma etapa fundamental, pois a partir da compreensão do perfil desejado pela organização pode ser definido o **tipo de recrutamento** a ser utilizado. Os tipos de Recrutamento podem ser diferenciados entre: **Recrutamento Interno**, caracterizado pela oferta da oportunidade aos colaboradores que já atuam na organização ou; **Recrutamento Externo**, que implica na oferta de vagas a profissionais disponíveis no mercado de trabalho; ou ainda **Recrutamento Misto**, que envolve tanto os profissionais que já fazem parte da organização, quanto aqueles que estão no mercado de trabalho.



Pesquise mais

Para compreender um pouco mais as vantagens e desvantagens promovidas por essa escolha, leia um trecho da monografia: SOUZA, B. **Recrutamento e Seleção um desafio ao psicólogo organizacional**. Monografia, Curso de Especialização em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2013, p. 9-12.. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70053/000875617.pdf?sequence=1&locale-attribute=es>>. Acesso em: 1 maio 2018.

De acordo com a escolha do tipo de recrutamento a ser realizado, passa-se a considerar as possibilidades de **Técnicas de Recrutamento**. A escolha das técnicas a serem aplicadas devem considerar o tipo de profissional a ser recrutado. Dentre elas, podemos considerar: **Recrutamento Interno**: quadro de avisos, indicações de funcionários, indicações de gestores, portal/intranet da empresa. **Recrutamento externo**: indicação de funcionários, anúncios em jornais/revistas, instituições de ensino, sites de empregos, redes sociais (LinkedIn, Facebook, WhatsApp etc.), consultorias (agências e *headhunters*), rede de contatos do profissional responsável pelo processo, cartazes na porta da empresa, contatos com sindicatos, associações de classe, instituições de ensino, instituições governamentais (como o PAT – Posto de Atendimento ao Trabalhador), entre outros.

A escolha das técnicas ou fontes de recrutamento devem levar em consideração o perfil do profissional a ser atraído pelas ações de recrutamento, tendo em vista a melhor forma de chegar até o público desejado. Ou seja, é um processo de comunicação entre a organização que possui a vaga e os candidatos que ela pretende atrair.



Exemplificando

Se a empresa está recrutando um executivo para atuar em nível de direção, seria inadequado utilizar um cartaz na porta da empresa. Por outro lado, se a empresa está contratando um profissional de nível operacional, que não necessita de especialização, nem experiência, seria inadequado fazer uma busca pelo LinkedIn.

Tendo recrutado profissionais em número considerado suficiente, o próximo passo a ser desenvolvido no processo é a seleção. Esta, por sua vez, possui diferentes etapas/técnicas, que devem ser definidas de acordo com as características de cada processo seletivo, considerando o perfil do profissional desejado, cargo, nível de escolaridade, características a serem avaliadas, dentre outros aspectos. Em termos gerais, as etapas e técnicas mais comuns, que podem ser aplicadas são:

Quadro 2.7 | Técnicas de seleção

| TÉCNICA | DEFINIÇÃO | OBJETIVO | APLICABILIDADE |
|----------------------|---|--|---|
| Análise de currículo | Análise inicial de informações objetivas sobre a história profissional do candidato | Identificar informações sobre: o desenvolvimento profissional, além características (requisitos específicos), que podem incluir/excluir o candidato no processo | Em todos os casos |
| Contato inicial | Contato com o candidato pré-selecionado (via e-mail, telefone ou redes sociais) | Checar informações que não estejam claras no currículo e/ou para convidar o candidato pré-selecionado para a próxima fase do processo seletivo | Em todos os casos |
| Entrevista | Contato presencial ou à distância (via Skype, WhatsApp etc.). Pode ser aplicada individualmente ou em grupo | Conhecer o candidato, de forma mais profunda, incluindo sua apresentação pessoal, estilo de comunicação, dentre outros fatores. Além de checar e alinhar informações | Depende de cada caso, de acordo com as características que se pretende analisar. É a técnica mais aplicada em processos seletivos |

| | | | |
|------------------------|---|--|---|
| Testes Psicológicos | Instrumentos de avaliação psicológica, devidamente validados. Podem incluir características individuais, como: inteligência, habilidades, aptidões, atenção, personalidade etc. | Identificar e avaliar características individuais importantes para o perfil que se quer contratar. Podem ser aplicados individualmente ou em grupo, de acordo com as orientações de cada teste | Depende de cada caso, de acordo com as características que se pretende analisar. Necessariamente, devem ser aplicados e avaliados por psicólogos. |
| Dinâmica de Grupo | Vivência de situações similares/análogas às experienciadas na "vida real" e no trabalho. Aplicação é, necessariamente, presencial e grupal | Observação de comportamentos, tanto do grupo, quanto de cada indivíduo participante | Depende de cada caso, de acordo com as características que se pretende analisar |
| Provas de Conhecimento | Provas com questões objetivas ou dissertativas, que podem ser aplicadas individualmente ou em grupo, presencialmente ou por via eletrônica | As provas visam avaliar conhecimentos, gerais (português, matemática, informática básica etc.) ou específicos (relativos a função em aberto) | Depende de cada caso, de acordo com as características que se pretende analisar |

Fonte: Chiavenato (2015, p. 22).

Poderíamos identificar outras técnicas para seleção e, ainda, a possibilidade de criação de instrumentos. Porém, mais do que o breve resumo aqui apresentado, a escolha de qualquer uma das técnicas apresentadas pressupõe que se busque conhecimento específico sobre cada uma delas, visando: seu planejamento, preparação e sua correta aplicação como instrumento da psicologia; atenção aos objetivos do processo seletivo (características que se pretende avaliar); consideração de prazos e custos envolvidos em cada processo; cuidado e respeito aos candidatos, evitando exposição a avaliações desnecessárias e/ou inadequadas; que podem, inclusive, ferir a ética profissional do psicólogo e a legislação.

Segundo pesquisas existentes sobre a atuação dos psicólogos no Brasil, a área de Recrutamento e Seleção se constitui como uma "porta de entrada" para a maioria dos psicólogos que atuam no campo das organizações e do trabalho. No entanto, Zerbini (2016) faz um alerta:

Infelizmente, o que o psicólogo em organizações do trabalho ainda faz nas organizações? Ele tem um enorme viés tecnicista, então se utiliza de modelos de pacotes prontos para realizar o seu trabalho, são presas de modismos e consumidores acríticos, ou seja, quem contrata um psicólogo, na verdade, não sabe o que ele é capaz de oferecer para a organização, além de aplicação de testes psicológicos – não estou criticando os testes psicológicos, pelo contrário -, mas, na verdade, para você tomar essa decisão de aplicar um teste psicológico, você tem que entender o desenho do trabalho, você tem que saber se aquele teste se aplica àquele cargo, àquele contexto. Nós não podemos, simplesmente, sair aplicando um conjunto de testes psicológicos e fazer isso em processos seletivos, até porque nas recentes pesquisas, eles atingem menos de 2% de predição, de zero a 100, 2% de predição de alguns testes psicológicos por posterior desempenho do indivíduo no trabalho. Então, nossos processos seletivos não funcionam do jeito que estão sendo feitos. (ZERBINI, 2016 apud CRP-SP, 2016, p. 33)



Pesquise mais

De acordo com Palharini (2015), a construção, o uso e comercialização de testes psicológicos foi regulamentada pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP), por meio da Resolução CFP nº 002/2013. O CFP também criou o SATEPSI – sistema de Avaliação dos Testes Psicológicos, que reúne as principais informações referentes ao assunto. Por conta dessa regulamentação, a escolha do teste a ser utilizado é de responsabilidade do psicólogo, sendo considerada falta de ética a utilização de testes não aprovados pelo CFP.

Para compreender um pouco melhor, a complexidade dessa questão, acesse: SATEPSI para conhecer o sistema. Disponível em: <<http://satepsi.cfp.org.br/#>>. Acesso em: 12 maio 2018.

e IBRAP (Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica) publicou um artigo interessante. Disponível em: <http://www.ibapnet.org.br/index.php?cd=24&descricao=testes_psicologicos__o_que_sao_e_de_quem?>. Acesso em: 12 maio 2018.

O processo seletivo é finalizado com a escolha do candidato mais adequado à vaga em questão, passando, assim, a uma outra fase em que devem ser realizados os processos de formalização da contratação, de acordo com a legislação trabalhista e o tipo de contrato adequado a cada caso.

Treinamento, Desenvolvimento e Educação: conceitos e importância

A atividade de “Treinamento” tem a sua história marcada pela evolução do pensamento sobre o trabalho, as pessoas e a sua gestão, bem como pelo contexto no qual a Psicologia Organizacional e do Trabalho se desenvolveu, o que discutimos nas seções anteriores. Pois bem, o termo *treinamento* evoluiu para Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e, mais recentemente, para Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). Assim, atualmente é um dos importantes subprocessos da área de Gestão de Pessoas, que implica na compreensão de uma série de conceitos e etapas de execução para que seus objetivos sejam atingidos. Então, vamos lá!

Como alinhamento inicial vamos considerar alguns conceitos básicos:



O programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tem a finalidade de explicitar as diretrizes, as políticas e as ações de preparação e aperfeiçoamento do pessoal que contribui para a melhoria da qualificação e para o alcance dos resultados esperados pela empresa. A principal característica do T&D é contribuir para o desenvolvimento dos funcionários tanto no alcance das metas pessoais e profissionais propostas, quanto nos respectivos segmentos de carreira, ajudando-os a crescer, considerando o quadro de oportunidades oferecidas pela empresa (NAGUEL; DENCK, 2007, p. 31)

Essa definição nos mostra que essa é uma atividade que envolve tanto os objetivos organizacionais, quanto os objetivos dos colaboradores, salientando, assim, a sua importância, que vem sendo cada vez mais reconhecida.

Conceitualmente, alguns autores defendem uma diferenciação entre as ações de Treinamento, de Desenvolvimento e de Educação no ambiente corporativo. Então, veja alguns exemplos:

Quadro 2.8 | Definições de TD&E

| AÇÃO | DEFINIÇÃO |
|-----------------|--|
| Treinamento | Aquisição sistemática de atitudes conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho. Goldstein (1991) <i>apud</i> Borges-Andrade; Zerbini, Abbad; Mourão (2013, p. 468) |
| | O treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais as pessoas de nível não gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido. Chiavenato (2016, p. 40) |
| Desenvolvimento | Aprendizagem global, voltada para o crescimento individual, sem relação com o trabalho específico. Nadler (1984) <i>apud</i> Borges-Andrade; Zerbini, Abbad; Mourão (2013, p. 468). |
| | Desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal gerencial aprende conhecimentos conceituais e teóricos para propósitos genéricos. Chiavenato (2016, p. 40) |
| Educação | A partir da necessidade de qualificação e preocupação mais ampla e abrangente com a educação de todos os colaboradores de uma empresa, tem sido criado sistemas integrados e estratégicos de educação, chamados de Educação Corporativa (Eboli, 2014). A educação corporativa (EC) é mais do que um processo, é um "trabalho em andamento", e a define como um "guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização e um pólo de educação permanente" (MEISTER, 1999, p. 8, <i>apud</i> CRUZ, 2010, p.343) |

Fonte: adaptado de Borges-Andrade; Zerbini, Abbad; Mourão (2013), Chiavenato (2016), Cruz (2010).

As definições apresentadas possibilitam compreender que existem diferentes níveis de abrangência nas ações relacionadas a essa área de atuação, sendo que o treinamento seria mais restrito ao desenvolvimento do colaborador para realizar as suas atividades atuais; o desenvolvimento ampliaria as possibilidades de aprimoramento do colaborador, visando sua ascensão profissional; já as ações voltadas para educação, ampliam ainda mais as possibilidades de desenvolvimento do indivíduo.

Treinamento, Desenvolvimento e Educação como processos

Para realização das ações de TD&E, é necessário que se cumpram alguns passos, que podemos entender a partir da figura a seguir:

Figura 2.5 | Etapas do processo em TD&E



Fonte: adaptada de Borges-Andrade; Zerbini, Abbad; Mourão (2013, p. 470).

Assim representadas, as etapas do processo em TD&E tem início a partir da identificação das necessidades de ações, comumente citada na literatura como Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT). Ele pode ocorrer em função de uma diferença entre o desempenho esperado e o alcançado pelos colaboradores, em determinado momento, por mudança nos processos produtivos, por necessidade de melhorias ou por questões estratégicas da organização, por exemplo.

Para Meneses e Zerbini (2009, p. 50), “tradicionalmente, o processo de diagnóstico de necessidades de treinamento visa à identificação de lacunas das competências requeridas para um desempenho humano adequado no trabalho”. Porém, essa análise deve ser realizada de maneira contínua e alinhada, tanto com os objetivos organizacionais, quanto com os objetivos individuais dos colaboradores e em três diferentes níveis. Assim, os autores esclarecem:

O sucesso dos sistemas de T&D depende fundamentalmente da realização de levantamentos sistemáticos de necessidades de treinamento, por meio, inicialmente, da investigação dos determinantes do problema de desempenho observado (condições, motivação e competências) e, posteriormente, de três diferentes análises. A **análise organizacional**, que objetiva estabelecer condições ambientais adequadas para que a transferência de treinamento realmente ocorra. A **análise de tarefas**, cujo objetivo é identificar as exigências do cargo, trabalho, posto ou ocupação, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes associados aos desempenhos das tarefas. E, por fim, a **análise individual**, que pretende identificar os colaboradores que apresentam discrepâncias de desempenhos, bem como escolher adequadamente o tipo de treinamento necessário. (MENESES; ZERBINI, 2009, p. 54-55)

Considerando essa colocação, é importante ainda distinguir que, embora as condições de trabalho e a motivação do trabalhador possam ser considerados como fatores que influenciam o desempenho, estes devem ser tratados em outras instâncias e por outras ferramentas de gestão. Nas palavras dos autores: “problemas determinados por condições de trabalho não se constituem em necessidades de treinamento, de forma que precisam ser devidamente analisados. E que [...] as ações de T&D não devem ser utilizadas como estratégias de motivação dos funcionários de uma organização”. (MENESES; ZERBINI, 2009, p. 52)

A partir do LNT é preciso, então, planejar e executar as ações necessárias ao atingimento dos objetivos definidos para cada ação, considerando algumas variáveis importantes como:



1) Tipo de comportamento a ser adquirido (habilidades motoras, conceitos, habilidades verbais, atitudes, etc.). 2) Número de funcionários a serem treinados. 3) Nível atual de capacitação dos treinados. 4) Diferenças individuais entre os treinados. 5) Relação de custo/benefício do programa. (CHIAVENATO, 2016, p. 100)

Nesse momento, é importante compreender que as diferentes demandas que podem surgir no contexto (diferentes níveis de ação – Treinamento ou Desenvolvimento ou Educação) e os diferentes públicos a serem atingidos pelas ações (operacional, técnico, administrativo, lideranças, etc) devem ser considerados na organização dessas ações, gerando uma programação (agenda) de ações ao longo de um determinado período. O que geralmente se vê ocorrer, em organizações que tem essa área estruturada, é a elaboração de um Plano Anual de TD&E.

Com relação as técnicas a serem aplicadas nesse contexto, elas são as mais diversas, indo desde a instrução formal e teórica em sala de aula, ou mais prática no posto de trabalho, até a realização de eventos fora da organização, com atividades vivenciais.



Exemplificando

Um exemplo de treinamento comportamental. Não se trata de conhecimentos, mas, sim, da mudança ou reflexão sobre comportamentos. Reportagem *A importância dos Treinamentos Comportamentais*, disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=gUW9ybNNZSA>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

Veja também, outro exemplo, de novas técnicas de treinamento ao ar livre, *Outdoor Training*, assistindo ao vídeo: *Treinamento Vivencial ao Ar Livre*, disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=PYBxjwCPEsA>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

A escolha das técnicas a serem aplicadas aos processos de TD&E devem ser baseadas em conhecimento prévio e análise técnica sobre cada uma delas, bem como a consideração de alguns fatores como: quais são os objetivos a serem alcançados pela ação? Quem

é o público-alvo? Quais é o perfil dos participantes? Qual é a relação custo-benefício envolvida no processo? Refletir sobre essas questões faz a diferença entre a atuação consciente, competente e ética ou a aderência a modelos e modismos sem o questionamento necessário.

Esse questionamento, leva-nos a próxima etapa do processo de TD&E, a avaliação de resultados das ações realizadas. Esse é um ponto de análise fundamental, pois possibilita verificar o nível em que as ações desenvolvidas atingiram os objetivos iniciais propostos. Segundo Scorsolini-Comin, Inocente e Miúra (2011), os resultados das ações de TD&E podem ser avaliados a partir de um modelo, que é composto por quatro níveis:

Um dos modelos consolidados para avaliação de programas de treinamento é o **modelo dos quatro níveis de Kirkpatrick** (1993), que avalia as reações, o aprendizado, a mudança de comportamento observável e os resultados do treinamento. Segundo o modelo, as **reações** dos treinandos revelam o quanto o treinamento foi bem aceito pelo grupo, avaliam as condições de infraestrutura e se houve algum fato relevante a comentar no tocante à qualidade percebida do treinamento. A **avaliação de aprendizado** se importa em demonstrar quanto do treinamento foi apreendido pelo treinando, quanto dos conteúdos transmitidos se incorporaram ao seu conjunto de saberes. A **avaliação de comportamento** observável diz respeito ao quanto um treinamento foi capaz de modificar o comportamento do treinando no cargo. Por fim, a **avaliação de resultados** mensura o quanto o treinamento foi capaz de atingir os resultados esperados, que normalmente devem ser medidos em contrapartida das razões que motivaram a necessidade do treinamento. (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011, p. 41)

Esses princípios apresentados até aqui são básicos para a compreensão do processo de TD&E, mas eles continuam evoluindo e, atualmente se fala em outros níveis e abrangência de atuação, como a Educação Corporativa e as Universidades Corporativas.



Pesquise mais

Para entender o significado e a extensão da Educação Corporativa, acompanhe os slides de uma palestra sobre o tema, proferida por uma das pioneiras na área: EBOLI, M. **Educação Corporativa**: desenvolvendo a excelência profissional e organizacional. Escola de Governo: Goiás, 2008. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/links/arq_453_palestra_marisa_eboli_semfotos.pdf>. Acesso em: 15 maio 2018.

E Sobre as Universidades Corporativas, leia a reportagem, *Conheça Crotonville Rio, a universidade corporativa da GE*, que mostra um exemplo interessante. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/a-universidade-de-lideres-da-ge/>>. Acesso em: 15 maio 2018.

Remuneração e Carreira: conceitos e importância



Refleta

Você já deve ter ouvido algumas pessoas questionando o valor do salário que recebem, não é? Já tentou entender como os salários são definidos pelas empresas? Existe alguma explicação para a definição desse valor? O que a Psicologia Organizacional e do Trabalho tem a ver com isso?

Essas são algumas das reflexões importantes a se fazer quando se trata de entender a Remuneração e a Carreira como subprocesso da Gestão de Pessoas e sob o ponto de vista da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Como os demais campos de atuação que já discutimos, essa área também sofreu algumas mudanças ao longo do tempo. À princípio, os cargos e os salários pagos aos seus ocupantes eram definidos apenas pela decisão aleatória dos contratantes, porém, com a evolução das ciências administrativas, essa definição foi se tornando cada vez mais científica e profissional. Assim, passou de uma atribuição do “dono do negócio”, para uma atividade especializada, incorporada inicialmente, pelo que conhecemos como Departamento Pessoal (que zela pelo cumprimento da legislação trabalhista vigente e realiza os procedimentos burocráticos de contratação e pagamento de salários).

Depois, passou a constituir uma área específica dedicada a essa questão, que se denominava Cargos e Salários. E, mais recentemente, passou a ser vista como área importante ao atingimento dos objetivos estratégicos das organizações, hoje mais frequentemente chamada de Remuneração e Carreira.

Do ponto de vista da gestão, o sistema de remuneração adotado pelas organizações assume importância estratégica, que se reflete nos diferentes modelos existentes, como explica Oliveira et al. (2014).

Wood Júnior e Picarelli Filho (2004) denominam “remuneração estratégica”, aquela alinhada ao contexto e à estratégia da empresa, constituindo um fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados. Esse sistema é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração: remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competências, previdência complementar, remuneração variável, participação acionária, entre outras alternativas, como prêmios e gratificações. Apesar de a remuneração estratégica ser muito discutida onde os sistemas de remuneração por habilidades e por competências são enfatizados, as empresas ainda tendem a conservar a remuneração funcional, que é apoiada nos sistemas de avaliação de cargos tradicionais (Oliveira, 2001). (OLIVEIRA et al., 2014, p. 41)

Do ponto de vista da POT, vale lembrar que a atividade laboral tem um peso significativo na vida das pessoas, que implica em representações simbólicas e subjetivas sobre os fatos e informações que recebe no contexto do trabalho. Nesse sentido, é importante saber que as questões de remuneração e carreira têm sido estudadas em sua relação com aspectos psicossociais do trabalho, como por exemplo: comprometimento, motivação, percepção de justiça e desempenho, entre outros (RIBEIRO; BASTOS, 2010, RUSSO et al., 2012, OLIVEIRA et al., 2014, RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014).

Remuneração e Carreira: estrutura e processos

A gestão das atividades da área de Remuneração e Carreira tem as suas peculiaridades e, para entendê-las, é preciso conhecer, mesmo que rapidamente, alguns conceitos básicos e etapas para a definição de políticas salariais.

De acordo com Chiavenato (2016), a área de Remuneração compreende as atividades como: análise e descrição de cargos, avaliação e classificação de cargos, pesquisas salariais e benefícios sociais.

Quadro 2.9 | Cargos e salários

| CONCEITO | DEFINIÇÃO |
|-------------------------|---|
| Cargo | É a ocupação oficial do empregado, para descrevê-lo é necessário entender as várias operações da empresa e estabelecer a necessidade ou objetivo de cada função; agindo dessa forma, obtém-se os cargos específicos (OLIVEIRA, 2013, p. 7) |
| Descrição de Cargos | <p>Descrição de cargos é um documento escrito que identifica, descreve e define um cargo em termos de deveres, responsabilidades, condições de trabalho e especificações (CHIAVENATO, 2014, p. 189)</p> <p>A descrição de cargos é um processo que consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõem a natureza de um cargo e o tornam distinto dos outros cargos existentes na organização. De forma geral, ela define algumas responsabilidades principais e uma lista de tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar. (OLIVEIRA, 2013, p. 6)</p> |
| Avaliação de Cargos | A avaliação de cargos é o processo pelo qual se aplicam critérios de comparação de cargos para conseguir uma valoração relativa interna dos salários dos diversos cargos (CHIAVENATO, 2014, p. 249) |
| Classificação de Cargos | A classificação de cargos é o processo de comparar o valor relativo dos cargos a fim de colocá-los em uma hierarquia de classes que possam ser utilizadas como base para a estrutura de salários (CHIAVENATO, 2014, p. 249). |
| Salário | É a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado. Entende-se que salário é o valor ajustado entre as partes (empregador e empregado), seja por um acordo tácito ou expresso (OLIVEIRA, 2013 p. 451). |

| | |
|-------------------------------|---|
| Salário Nominal | Salário nominal é o salário contratual registrado na Carteira de Trabalho e Previdência Social (OLIVEIRA, 2013 p. 452). |
| Salário Global ou Remuneração | É um conjunto de valores, o somatório do salário contratual mais adicionais (periculosidade, insalubridade, hora extra, etc), prêmios, gratificações, abonos e benefícios (OLIVEIRA, 2013, p. 452). |

Fonte: adaptado de Oliveira (2013) e Chiavenato (2016).

Considerando os conceitos apresentados, podemos entender como se dá o processo de definição da remuneração atribuída a cada colaborador, pelo menos em empresas que dedicam atenção ao sistema de remuneração. De maneira geral, esse processo segue uma sequência lógica: 1) a constituição dos cargos, a partir da análise do trabalho (o que discutimos na seção anterior); 2) cada cargo deve ser descrito, o que define e oficializa as atribuições de cada um; 3) os diferentes cargos são avaliados, de acordo com os critérios definidos pela organização, por exemplo: formação acadêmica, tempo de experiência ou conhecimentos específicos; 4) os cargos são classificados, como por exemplo: operacionais, técnicos ou administrativos; 5) são definidas as faixas salariais de acordo com cada uma das classes de cargos. Todo esse processo visa manter um equilíbrio interno entre os salários praticados nos diversos níveis e áreas da organização.

A partir dessa estrutura podem ser elaboradas “políticas específicas”, que definam as possibilidades de alteração de cargos e salários, permitindo alguma mobilidade e progressão aos colaboradores. Essa progressão pode significar aumentos salariais ou mesmo promoção. O que implica na perspectiva de que a evolução de carreira possa também ser planejada pela organização, em conjunto com os colaboradores.

Do ponto de vista do indivíduo “a carreira é um construto multidimensional influenciado por fatores de ordem psicológica, social, econômica e pelas circunstâncias concretas vivenciadas pelo indivíduo ao longo de seu ciclo de vida” (MAGALHÃES; BENDASSOLI, 2014, p. 440).

Assim, a remuneração e o desenvolvimento de carreira se inter-relacionam com os demais subsistemas de Gestão de Pessoas, como Atração e Seleção, Treinamento, Desenvolvimento e Educação

e Avaliação de Desempenho. Esse é um assunto interessante e importante, mas vamos continuar a discussão dessas relações nas próximas seções de estudos.

Sem medo de errar

Agora vamos retomar o contexto de aprendizagem e resolver a situação proposta para essa seção. A *Human Work*, consultoria em Psicologia Organizacional e do Trabalho, oferece subsídios necessários para compreensão do ser humano no contexto de trabalho e soluções técnicas para os desafios que as empresas-clientes enfrentam. Para atender essa demanda, a *Human Work* está estruturando serviços específicos e suas respectivas equipes. Você foi contratado por essa consultoria, como estagiário de psicologia para dar apoio aos psicólogos em projetos que surgem, conforme a demanda. Nesse momento, imagine que você já realizou dois trabalhos de pesquisa e a psicóloga responsável por sua orientação pediu que participe do processo de atualização dos serviços da área de gestão de pessoas, como uma área específica. Para isso, será preciso definir os serviços e procedimentos a serem aplicados. Assim, a discussão deve passar pelos seguintes pontos:

- O que significa Atração e Seleção de Pessoas?

As atividades chamadas de "atração de pessoas" como o próprio nome diz, são aquelas voltadas a atrair, trazer para a empresa os profissionais necessários ao seu funcionamento. A "seleção" em um processo de escolha, daqueles que mais se adequam ao perfil desejado pela empresa, dentre os candidatos recrutados. Para tanto, precisa desenvolver estratégias e técnicas específicas para cada caso, considerando as condições existentes no contexto (mercado de trabalho x mercado de RH), os prazos e custos envolvidos.

- Qual é a importância da Atração e Seleção de Pessoas para as organizações?

As atividades de Atração e Seleção são fundamentais para qualquer organização, pois todas precisam de profissionais para realizar suas atividades (sejam elas industriais, comerciais ou de serviço), sem pessoas qualificadas isso não é possível. No momento

atual, essa área pode ser considerada estratégica, por seus resultados podem trazer competitividade e inovação.

- Quais são as etapas a serem cumpridas em um processo de Atração e Seleção de Pessoas?

Cada processo seletivo pode ter uma formatação específica, de acordo com o tipo de vaga que está sendo trabalhado. De qualquer forma, o processo seletivo tem início com a abertura de uma ou mais vagas, seguida da definição do perfil esperado dos candidatos para que a primeira etapa possa começar: recrutamento (atração). São escolhidas as técnicas mais adequadas, como anúncios em sites, pedido de indicação, consulta a bancos de currículos e redes sociais, dentre outros. Nessa fase, necessariamente se faz uma análise de currículo e primeiro contato (convite para participação no processo). Tendo atraído candidatos adequados ao perfil, começa a seleção, propriamente, na qual serão aplicadas técnicas específicas para conhecer e analisar os candidatos. As técnicas são muitas e possuem diferentes objetivos, sendo que as mais conhecidas e utilizadas são: entrevista, dinâmicas de grupo e testes psicológicos.

- Como a psicologia pode contribuir para esse processo?

A psicologia pode e deve oferecer subsídios em todos os momentos do processo. No princípio, colaborando na definição do perfil dos profissionais adequados para ocupar as vagas em aberto, por meio da análise do cargo. Em seguida, para definir as técnicas de recrutamento e de seleção mais adequadas a cada caso e, por fim participando diretamente na elaboração e aplicação das técnicas escolhidas para a seleção. A cada etapa o olhar da psicologia será fundamental para propor a melhor forma de conhecer, observar, analisar as possibilidades de atender aos objetivos da organização contratante e também dos candidatos, que além de profissionais são pessoas com objetivos, expectativas, potencialidades e limitações. A presença da psicologia nessa área é de fundamental importância para garantir o respeito a diversidade e a ética profissional.

Todas essas questões podem ser mais exploradas e aprofundadas, a partir de pesquisas sobre cada um dos temas abordados e trazer reflexões a partir de suas próprias vivências e dos colegas.

Faça valer a pena

1. Imagine a seguinte situação: Anderson trabalha em uma indústria e viu no quadro de avisos que a empresa está contratando um técnico em química, que tem “que ser de fora” da empresa. Lembrou-se de seu amigo, Rodrigo, que está insatisfeito com seu emprego atual, e o avisou para encaminhar o seu currículo, via e-mail. Rodrigo recebeu um telefonema em que a psicóloga fez algumas perguntas e o convidou para participar do processo seletivo. Na data marcada, ele compareceu e participou de atividades durante algumas horas. No dia seguinte, ele contou sua experiência a Anderson: “Estou animado, gostando muito da empresa, parece que o pessoal é bem organizado e competente. Quando cheguei, fui recebido imediatamente, com muita atenção e me levaram para uma sala que tinha cadeiras em círculos e mesas cheias de material escolar, confesso que achei estranho, mas estava tudo bem arrumado. Outras pessoas estavam na sala, conversando, sentadas ou tomando um cafezinho que estava no canto da sala. A psicóloga que me convidou, logo que me viu, veio me cumprimentar, me apresentou a mais duas pessoas da empresa e me disse para ficar à vontade, pois tinha mais dois minutos antes de começar a reunião. No horário marcado, ela chamou a todos e trouxe algumas informações sobre a vaga, o processo seletivo e a empresa. Explicou que a proposta da reunião era conhecer os candidatos e nós conhecermos a empresa, para isso, iria propor algumas atividades. Passamos algum tempo fazendo coisas juntos, parecia uma gincana, cada hora uma tarefa, um problema para resolver, foi muito legal, nem vi o tempo passar. No final, a psicóloga perguntou a opinião de todos sobre a experiência e disse que vai chamar alguns de nós para fazer entrevista e alguns testes. Espero ser chamado”.

Com base no relato apresentado, considere as seguintes afirmativas sobre o processo seletivo:

I. A técnica de Recrutamento utilizada foi a divulgação no quadro de avisos da empresa o que caracteriza o recrutamento como sendo do tipo interno.

II. A técnica de Seleção aplicada foi a dinâmica de grupo, pois provocou situações para serem resolvidas em grupo e possibilitou observar o comportamento dos candidatos.

III. O Recrutamento foi do tipo externo, pois a vaga foi oferecida apenas para os profissionais que não fazem parte da organização e a técnica escolhida foi a indicação.

IV. A Seleção foi elaborada de forma a conhecer os candidatos por meio de diferentes técnicas: dinâmica de grupo, entrevista e testes psicológicos.

Assinale a alternativa correta.

- a) Apenas I e II.
- b) Apenas II e III.
- c) Apenas III e IV.
- d) Apenas II, III e IV.
- e) I, II, III e IV.

2. Para que as ações de treinamento, desenvolvimento e educação alcancem resultados positivos, devem ser definidas e elaboradas a partir de um processo cuidadoso de levantamento de informações, organização de atividades e acompanhamento. Esse processo se compõem de etapas sequenciais, na qual cada uma tem o seu objetivo.

Assinale a resposta que identifica os componentes e a sequência correta do processo de TD&E.

- a) Treinamento – Desenvolvimento – Educação.
- b) Planejamento e Execução - Qualificação - Avaliação de Desempenho.
- c) Planejamento e Execução – Desenvolvimento – Levantamento de Necessidades.
- d) Avaliação de Desempenho – Treinamento e Desenvolvimento – Remuneração.
- e) Levantamento de Necessidades – Planejamento e Execução – Avaliação de Resultados.

3. O subsistema de Remuneração e Carreira envolve uma série de procedimentos e técnicas objetivas que buscam promover equilíbrio interno com relação as formas de compensação dada aos funcionários por seu trabalho. Esses procedimentos são importantes e necessários para que se adotem critérios claros para o estabelecimento de progressão salarial e de carreira dos trabalhadores.

Com essa perspectiva em mente, analise as possibilidades de atuação de psicólogos no campo da Remuneração e Carreira:

- I. Nesse campo, o psicólogo exerce um papel consultivo, sendo chamada a opinar em casos específicos de avaliação psicológica para promoção.
- II. A psicologia oferece subsídios para a participação em todo o processo de elaboração de políticas salariais e de carreira de uma organização.
- III. Por sua visão sobre o trabalho e o trabalhador, um psicólogo não tem condições de opinar sobre questões objetivas e quantitativas como a remuneração.

IV. O trabalho, a remuneração e a carreira tem um peso significativo na vida na subjetividade do trabalhador demandando, portanto, a atuação da psicologia na área.

Assinale a alternativa correta:

- a) Apenas I e III.
- b) Apenas II e IV.
- c) Apenas I, III e IV.
- d) Apenas II, III e IV.
- e) I, II, III e IV.

Referências

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Treinamento, Desenvolvimento e educação: um modelo para sua gestão. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (orgs). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 465-527.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa**. 8. ed., 2015. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520446072/>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 8. ed., 2016. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450345/>>. Acesso em: 1 maio 2018.

Conselho Regional de Psicologia de São Paulo. **Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Conselho Regional de Psicologia de São Paulo. - São Paulo: CRP SP, 2016. Disponível em: <<http://www.crp.org/fotos/pdf-2016-08-04-18-42-36.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2016.

CRUZ, D. Educação corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática. **Educ. rev.**, Belo Horizonte, v. 26, n. 2, p. 317-357, ago. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982010000200016&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 jun. 2018.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

EBOLI, M. **Educação Corporativa: desenvolvendo a excelência profissional e organizacional**. Palestra proferida na Escola de Governo: Goiás, 2008. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/links/arq_453_palestra_marisa_eboli_semfotos.pdf>. Acesso em: 15 maio 2018.

FERREIRA, I. P. (01/2014). **Série MBA - Gestão de Pessoas - Atração e Seleção de Talentos**. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2577-3/>>. Acesso em: 4 jul. 2018.

GONDIM, S. M. G.; SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (orgs). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 343-375.

MAGALHÃES, M. O.; BENDASSOLLI, P. F. Desenvolvimento de carreiras nas organizações. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (orgs). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 432-464.

MENESES, P. M.; ZERBINI, T. Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. **Análise**. v. 20, n. 2, p. 50-64, jul. 2009. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=7d55d354-d57e-460c-b9ba-56363db68785%40sessionmgr4007>>. Acesso em: 2 mar. 2018.

NAGUEL, M.; DENCK, R. **Série técnica**: manual de psicologia organizacional. Curitiba: Unificado, 2007. Disponível em: <<http://www.old.crppr.org.br/download/168.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2016.

OLIVEIRA, A. **Manual de descrição de cargos e salários**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, M. J. L. et al. Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 72-101, out. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712014000500004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 maio 2018.

PALHARINI, F. A. **Recrutamento e seleção de pessoas fundamentais e tendências**. Texto didático [on line], 2015. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:O4A_8V1zw9UJ:www.ichf.uff.br/pdf-docs/cadernosichf/CDI88-Palharini-RecrutamentoSelecaoPessoas.pdf+&cd=9&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 1 maio 2018.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicol. cienc. prof.** Brasília, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932010000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 13 maio 2018.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONCALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-273, fev. 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 15 maio 2018.

RUSSO, G. M. et al. Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** Porto Alegre, v. 18, n. 3, p. 651-680, dez. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112012000300004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 13 maio 2018.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Avaliação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação no contexto organizacional: modelos e perspectivas. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 37-53, jun. 2011. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572011000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 2 mar. 2018.

SOUZA, B. **Recrutamento e Seleção um desafio ao psicólogo organizacional**. Monografia, Curso de Especialização em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2013. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70053/000875617.pdf?sequence=1&locale-attribute=es>>. Acesso em: 1 maio 2018.

Psicologia do trabalho e psicologia da saúde

Convite ao estudo

Seja bem-vindo a mais uma unidade de estudo da disciplina Psicologia Organizacional e do Trabalho I: Psicologia do Trabalho e Psicologia da Saúde.

Esta unidade nos traz abordagens diferentes para a discussão de um mesmo tema, a saúde e o bem-estar dos indivíduos, trabalhadores.

Temos como objetivo, ao final desta disciplina, que você seja capaz de discriminar as diferentes formas de interação humana nas organizações, identificando os aspectos que envolvem a relação do indivíduo com o trabalho, tais como: comunicação, dinâmica grupal e administração de conflitos, liderança e seus estilos. A partir dessa competência, deverá ser elaborado um relatório de pesquisa: possibilidades de atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT).

Nesse caminho, é importante que se consiga fazer a ligação entre conhecimento teórico e uma aplicação prática, certo? Então, vamos retomar o contexto de aprendizagem proposto na unidade anterior. Lembra-se da Human Work? Trata-se de uma empresa que, por suas características e momento atual, vai continuar nos fornecendo diferentes oportunidades de atuação. É uma consultoria com foco em Psicologia Organizacional e do Trabalho que desenvolve projetos para empresas de segmentos e portes variados, em todo o território nacional. Ela está em um momento de expansão e se reestruturando para atender à crescente demanda do mercado. Os clientes buscam na consultoria os subsídios necessários para compreensão da complexidade do ser humano no contexto

de trabalho e propostas de soluções técnicas para os desafios que enfrentam, sejam na gestão de pessoas ou na mudança de estratégias organizacionais, para que potencializem o capital humano, bem como os objetivos organizacionais. Para atender a essa demanda, a Human Work está estruturando serviços específicos e suas respectivas equipes. Sendo assim, a consultoria está realizando contratações para compor seu quadro de funcionários. Você foi contratado por essa consultoria como estagiário de Psicologia, com foco em organizações e trabalho, e inicialmente vai desenvolver seu trabalho dando apoio aos psicólogos em projetos que surgem, conforme a demanda.

Para dar conta das demandas que serão apresentadas, vamos discutir questões importantes, como a saúde mental e o trabalho e as diferentes abordagens sobre o tema, a saber: Psicodinâmica do Trabalho, Psicologia Positiva e Psicologia da Saúde. Vamos lá!

Seção 3.1

Saúde mental e trabalho

Diálogo aberto

Vamos dar início a uma nova seção, falando sobre saúde mental e trabalho. Esse é um tema importante, atual e pode até se tornar polêmico! Vejamos: você sabe qual é o número de afastamentos por doença que ocorrem nas empresas do Brasil anualmente? Conhece alguém que tenha adoecido em função do trabalho ou até mesmo sofrido um acidente de trabalho? São situações complexas que podem acarretar sérios prejuízos para as pessoas e refletem problemas do trabalho e das organizações que requerem a atuação da Psicologia. Para dar conta destas questões, diferentes abordagens foram desenvolvidas, e vamos conhecer um pouco sobre cada uma delas.

Pois bem, vamos iniciar pensando na situação proposta para esta seção. Lembre-se de que você foi contratado como estagiário pela Human Work, uma consultoria com foco em Psicologia Organizacional e do Trabalho, que atua em todo o território nacional e que está em um momento de expansão no mercado. Para atender à demanda, está estruturando novos serviços e equipes. Você já desenvolveu alguns trabalhos iniciais e vai continuar dando apoio aos psicólogos em projetos que estão surgindo. Nesse momento, a consultoria está recebendo a demanda de um novo cliente que tem interesse em contratar um projeto de melhoria da saúde e qualidade de vida dos trabalhadores da empresa. O cliente relata que a empresa tem percebido um aumento no volume de afastamentos por doença, e esse fato é preocupante, especialmente por conta do custo que isso tem gerado. Para dar início à formatação da proposta de consultoria, a psicóloga que orienta o seu trabalho solicitou que seja feito um estudo através do qual possam ser respondidos os seguintes questionamentos:

- Como o trabalho e a saúde se relacionam?
- Como se estabelece formalmente a ligação entre uma doença e um tipo específico de trabalho?

- Como a psicodinâmica do trabalho trabalha com a questão da saúde mental no trabalho?

Para encontrar as respostas a esses questionamentos, você deve ficar atento e acompanhar as propostas de discussões e reflexões que compõem esta seção de estudos. Então, vamos em frente!

Não pode faltar

Trabalho e saúde: onde essas dimensões humanas se encontram?

Já percorremos um longo caminho de aprendizagem sobre a Psicologia, mais especificamente a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), e agora vamos ampliar ainda mais o foco de discussão, trazendo informações e reflexões sobre algumas interfaces que a POT tem com outras áreas do saber, pesquisa e atuação.

Para começar a delinear essa proposta, pense sobre o tema: “Trabalho e saúde: onde essas dimensões se encontram?”. Vamos responder a essa questão, partindo do alinhamento de algumas definições. O que você entende por saúde?

A Organização Mundial da Saúde (OMS), no documento de sua constituição em 1946, definiu saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não consiste apenas na ausência de doença ou enfermidade” (OMS, 1946, [s.p.]). Essa definição é relativamente bem aceita até os dias de hoje e influencia a elaboração de políticas de saúde pública em boa parte do mundo. É abrangente e de certa forma expande o senso comum (a ideia de que saúde física significa ausência de doenças), com a valorização de aspectos psicológicos e sociais como componentes da saúde integral do ser humano.

Nessa definição fica clara a ligação entre a saúde e o trabalho, uma vez que este, como já estudado em seções anteriores, também tem relação com aspectos físicos, psicológicos e sociais do ser humano.

No entanto, a definição de saúde da OMS sofre algumas críticas pela falta de objetividade e clareza ou mesmo por parecer inatingível (a questão de completo bem-estar). As críticas também ressaltam divergências epistemológicas (positivismo versus subjetivismo): afinal, a quem se pode classificar como doente ou saudável? E quem pode classificar o outro? (SEGRE; FERRAZ, 1997; LUNARDI, 1999).

No Brasil, uma forte referência nos foi dada pela 8ª Conferência Nacional de Saúde, que contribuiu na construção das bases da

Constituição Brasileira de 1988 (no capítulo que trata do tema saúde) e promoveu a consolidação do SUS. Ela propôs que:

Em seu sentido mais abrangente, a saúde é a resultante das condições de alimentação, habitação, educação, renda, meio ambiente, trabalho, transporte, emprego, lazer, liberdade, acesso e posse de terra e acesso a serviços de saúde. É assim, antes de tudo, o resultado das formas de organização social da produção, as quais podem gerar grandes desigualdades nos níveis de vida. (CONFERÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE, 1987, p. 382)

Nesse caso, podemos perceber uma amplitude ainda maior que remete mais fortemente às questões socioeconômicas e a fatores que determinam o “estado de saúde” que são tratados pelas políticas públicas. Ela traz temas diretamente ligados ao campo da POT, como trabalho, emprego e renda, novamente explicitando a relação entre trabalho e saúde.

De maneira geral, e considerando estas relações conceituais, é possível afirmar que o trabalho tanto pode trazer benefícios à saúde do trabalhador quanto provocar seu sofrimento e adoecimento. Porém a compreensão desse processo não é simples e envolve muitos fatores. A literatura oferece muitas e diferentes possibilidades de investigação, análise e atuação nesse campo, que se configura como multidisciplinar, como explica Seligmann-Silva:

Tais disciplinas podem ser divididas em dois tipos, segundo a autora: aquelas que focam a questão da saúde humana em seus inúmeros aspectos e aquelas que lidam, de forma direta ou indireta, com o trabalho humano, sem que a saúde seja um foco formal de estudo. As disciplinas que merecem destaque no primeiro grupo são: psicodinâmica do trabalho, ergonomia, psicanálise, medicina do trabalho, psicologia do trabalho, medicina psicossomática, toxicologia, psicofisiologia, neurofisiologia e a psiquiatria. Já no segundo grupo se encontram as seguintes disciplinas: economia política, organização do trabalho, filosofia e sociologia. Cada um desses elementos enriquece o campo

de estudos das relações entre saúde mental e trabalho através de suas peculiaridades nas formas de pensar. (SELIGMANN-SILVA, 1994 apud MASUMOTO; FAIMAN, 2014, p. 2)

Desse amplo leque de possibilidades, nesse momento optamos por tratar de disciplinas que focam a questão da saúde humana ligada às questões de trabalho. Nessa linha estão a Psicologia do Trabalho e a Psicodinâmica do Trabalho.

A Psicopatologia do Trabalho como abordagem

Em um momento inicial, a Psicologia do Trabalho encontra espaço para tratar das questões de saúde no contexto organizacional, por meio do eixo de estudos sobre a saúde mental, estando inicialmente ligado à Psiquiatria. Os estudos nesse momento deram origem a uma nova forma de análise do trabalho, que ficou conhecida como Psicopatologia do Trabalho. Nas palavras de Dejours, Abdoucheli e Jayet, a Psicopatologia do Trabalho pode ser definida como: “a análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho” (2009, p. 120).

Dentre os precursores desse campo de estudos podemos citar:

Quadro 3.1 | Precursores da Psicopatologia do Trabalho

| Autor(es) | Contribuição |
|---------------------------|---|
| SIVADON (1957) | Para ele, as neuroses de trabalho surgiam de desequilíbrios nos processos adaptativos provocados por situações de insegurança e de conflitos. Sua abordagem era centrada nas fragilidades do trabalhador nas mais variadas situações laborais. Foi o primeiro a aplicar a expressão “Psicopatologia do Trabalho”. |
| VEIL (1964) | Integra tanto uma atenção aos aspectos singulares e psicológicos do sujeito como também à organização do trabalho. Destaca que o trabalho possui uma polaridade: ao mesmo tempo em que é fonte de desgaste e sofrimento, ele é também atividade criativa e meio de sublimação. |
| LE GUILLANT (1984) | O autor propõe que o analista (clínico) do trabalho tome, como ponto de partida, as situações concretas vivenciadas pelo trabalhador, pois é nelas que ele encontrará as diversas manifestações patológicas, insistindo na indivisível união entre o indivíduo e seu meio. |

Fonte: adaptado de Bendassolli e Soboll (2011).

Assim, Sivadon e Veil deram origem ao que se chamou de “clínica do sujeito” em situações relacionadas ao trabalho, com foco em questões intrapsíquicas do sujeito, enquanto que Le Guilant deu origem à “clínica social do trabalho” com foco nas situações de trabalho, com todas as contradições, incompatibilidades e conflitos, bem como nas reações que provoca no sujeito, que não é passivo (SOUZA; ATHAYDE, 2006).

Na mesma época, Dejours desenvolve e publica estudos que reforçam essa percepção de que:

[...] os trabalhadores não se mostravam passivos em face das exigências e pressões organizacionais, e, sim, capazes de se proteger dos efeitos nefastos à saúde mental. Eles sofriam, mas sua liberdade se exercia, mesmo que de forma muito limitada, na construção de sistemas defensivos, fundamentalmente coletivos. (ATHAYDE, 2005, p. 988)

A partir desses estudos, Dejours começou a deslocar o foco das doenças mentais geradas pelo trabalho para o sofrimento e as defesas contra esse sofrimento, dando origem ao que chamou de Psicodinâmica do Trabalho (ATHAYDE, 2005).

Psicodinâmica do Trabalho (PDT): princípios básicos

A Psicodinâmica é uma abordagem multidisciplinar que une conhecimentos da Ergonomia, da Psicanálise e da Psicopatologia do Trabalho. Foi criada por Christophe Dejours, médico e psicanalista francês, na década de 1980. Essa abordagem preconiza que a relação do sujeito (trabalhador) com a atividade que desenvolve e a organização do trabalho podem influenciar as experiências de prazer/sofrimento e, conseqüentemente, de saúde/doença (DUARTE; MENDES, 2015). Assim, distinguiu-se dos estudiosos anteriores, trazendo a possibilidade de compreender como o trabalho pode gerar saúde e prazer.



Assimile

Organização do trabalho: dentro da abordagem psicodinâmica do trabalho, é diferente de condições de trabalho tal como entendido por médicos e ergonomistas.

Condições de trabalho: pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas relacionadas ao posto de trabalho, que têm seu impacto sobre o corpo, podendo provocar desgaste, envelhecimento e doenças somáticas.

Organização do trabalho: pode ser entendida em duas partes: *divisão do trabalho*, que se refere à divisão de tarefas entre os operadores, repartição, cadência, etc. (o modo prescrito do trabalho); divisão de homens, que se refere à repartição de responsabilidades, hierarquia, comando, controle, etc.

Dessa forma, Dejours entende que a divisão do trabalho atua sobre o sentido e o interesse pelo trabalho, enquanto que a divisão de homens demanda especialmente as relações humanas e investimentos afetivos, elementos que, se de alguma forma agredem o sujeito, podem provocar sofrimento e adoecimento, nesse caso, psicossomático. Dejours explica a Psicossomática da seguinte forma:



[...] refere-se às relações existentes entre “o que se passa na cabeça das pessoas” e o funcionamento dos seus corpos e a possível evolução ou não de doenças, ou seja, parece haver uma relação muito próxima entre o que se passa no plano afetivo, psíquico, mental e orgânico. (DEJOURS, 1986 apud LUNARDI, 1999, p. 37)

A partir dessa perspectiva, o “sofrimento” ocorre em função das tensões geradas entre o **trabalho prescrito** (aquele ideal, como deve ser feito, definido pela empresa) e o **trabalho real** (o que foi efetivamente realizado), ou o que é possível fazer em função das dificuldades e obstáculos existentes.

Para enfrentar essa situação, o sujeito pode desenvolver **estratégias de defesa** individuais ou coletivas, buscando transformar sofrimento psíquico em **prazer**. Isso pode ser traduzido, na prática, como satisfação, realização, orgulho de ver um trabalho concluído e bem feito, apesar das dificuldades.

Nesse caminho, torna-se importante a construção de relações cooperativas entre os indivíduos, criação de espaços de discussão pública e deliberação, dentre outros elementos que constituiriam o chamado “**coletivo de trabalho**” (DUARTE; MENDES, 2015).



Exemplificando

Em 2012, Moraes, Vasconcelos e Cunha desenvolveram uma pesquisa junto a trabalhadores de dois ambientes laborais distintos: uma indústria e a economia informal (camelôs) de Manaus. Essa pesquisa foi desenvolvida com base nos princípios da PDT, tendo como enfoque o prazer no trabalho, como forma de minimizar e/ou enfrentar o sofrimento. Os resultados mostraram que:

[...] a organização de trabalho nas indústrias é marcada por pressão, rigidez e reduzida autonomia. Como mobilizadores do prazer no trabalho, destacaram-se a cooperação entre os pares, o bom desempenho e a obtenção de novos conhecimentos. Os camelôs possuem ampla autonomia na organização do trabalho, esta apontada como o principal mobilizador do prazer, favorecendo as estratégias de enfrentamento do sofrimento relacionado às condições precárias de trabalho. Conclui-se que a liberdade na organização do trabalho é um importante elemento para a mobilização subjetiva. Em sua ausência, os operários das indústrias mobilizam-se em torno da cooperação e buscam transformar as situações que agravam o sofrimento. (MORAES; VASCONCELOS; CUNHA, 2012, p. 207)



Dessa dinâmica e aparente “luta”, entre prazer/sofrimento, saúde/doença, vem o termo que denomina a abordagem “psicodinâmica”, sugerindo movimento contínuo entre diferentes forças.



Pesquise mais

Para conhecer um pouco melhor os princípios da Psicodinâmica, enquanto disciplina, assista ao vídeo:

PRANGE, Ana Paula. **Prazer e sofrimento no trabalho**. 3 jun. 2018. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=2qdM0MfdHqs>>. Acesso em: 8 ago. 2018.

Quando o sujeito (trabalhador) não consegue ter sucesso nas suas estratégias de defesa, resta o sofrimento, que, se prolongado ou repetido, pode provocar o adoecimento. Isso pode ocorrer por conta de diferentes fatores presentes no contexto de trabalho e, segundo essa linha de pesquisa, tem origem nos modelos de produção e gestão dos trabalhos atuais que trazem altas demandas de investimento de energia, competências e saberes, sem a contrapartida de participação, reconhecimento e autonomia dos trabalhadores na condução de suas tarefas (que seriam formas de enfrentamento).

Então, poderíamos pensar de forma simplista que todas as pessoas que trabalham em um mesmo local, com as mesmas condições, teriam os mesmos problemas (visão epidemiológica). Porém seria uma forma equivocada de análise, pois entre as fontes de sofrimento no trabalho e o efetivo adoecimento está o **sujeito**, único, em sua forma de perceber o contexto e reagir a ele, a partir de recursos próprios. A esse mecanismo que faz cada sujeito ser único, Dejours chamou "**funcionamento psíquico**", termo adaptado da Psicanálise.

Merlo e Mendes (2009) resumem bem os aspectos que diferenciam essa abordagem das demais:



[...] a saúde mental para a psicodinâmica coloca-se entre a patologia e a normalidade, ou seja, resulta dos modos como os sujeitos-trabalhadores reagem e agem frente ao sofrimento originado nos constrangimentos impostos pela organização do trabalho. **O sofrimento é o modo de evitar a patologia.** O trabalhador, ao mesmo tempo, sofre e busca não sofrer com a experiência de fracasso decorrente da falibilidade humana frente ao trabalho real. (MERLO; MENDES, 2009, p. 143)

Psicodinâmica do Trabalho (PDT): perspectivas de atuação

O método utilizado por essa abordagem pressupõe que a teoria e o método de trabalho são indissociáveis, ou seja, segundo Dejours, a proposta de intervenção ocorre realizando, ao mesmo tempo, pesquisa e ação sobre o problema. Vamos entender um pouco melhor!

O trabalho do psicólogo, dentro dessa abordagem, tem início no recebimento de uma demanda que deve partir dos trabalhadores, não da gestão. O desenvolvimento do trabalho ocorre por meio de

reuniões entre grupos de trabalhadores e grupo de pesquisadores, seguindo uma metodologia definida em etapas:

Pré-pesquisa: que se caracteriza pela análise da demanda.

Pesquisa: significa a pesquisa propriamente dita, período em que são discutidas as relações entre a “organização do trabalho” e as vivências de sofrimento e prazer do grupo e com o grupo.

Validação: implica no processo de análise e interpretação dos conteúdos trazidos pelos trabalhadores e, na sequência, na discussão sobre essas análises.

Assim, podemos entender que a pesquisa ocorre como um processo de intensa interação entre os trabalhadores (entre si e) com os pesquisadores, não havendo propostas ou modelos prontos de intervenção. Pelo contrário, as mudanças e as formas de promovê-las são construídas coletivamente.

Essa forma de atuação, nos dias de hoje, recebe o nome de “clínica do trabalho”, porém não se trata de “clínica de divã”, focada em atendimento de problemas individuais. Nesse caso refere-se à articulação do mundo psíquico com o mundo social (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). Os defensores da clínica do trabalho como forma de atuação, expõem suas vantagens, como a possibilidade de abertura de novas formas de se pensar e tratar a relação entre sujeito-trabalho:

[...] como dispositivo pelo qual o sujeito institui novas normas, não se fixando àquilo que já está dado (Canguilhem, 1966); como um dispositivo pelo qual o sujeito pode exercitar sua capacidade criadora (Winnicott, 1979/1983); ou ainda como meio de construção da identidade e da vivência de prazer decorrentes do reconhecimento e da mobilização subjetiva (Dejours, 2000). (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011, p. 65)



De acordo com Bendassolli e Soboll (2011), a literatura especializada mostra três grupos de temas nos quais a pesquisa e a intervenção são focados: o primeiro se atém às “patologias da atividade”, que se traduzem em transtornos musculoesqueléticos (LER/DORT), estresse, fadiga e diferentes níveis de dissociações psicológicas; o segundo grupo reúne as patologias da solidão e da indeterminação no trabalho; o terceiro grande grupo de patologias associa-se aos maus-tratos e à violência no trabalho.



Patologia da atividade: provocada pela organização do trabalho, que impede os processos de subjetivação/personalização, ou seja, impede que o trabalhador tenha controle sobre a maneira de fazer seu próprio trabalho.

Patologia da solidão: diz respeito à individualização dos processos de trabalho e de gestão, por exemplo: remuneração, carreira, avaliação de desempenho, todos levando à individualização e à competição.

Patologia da indeterminação: refere-se à visão limitada que o trabalhador consegue ter sobre os processos em que atua, não compreendendo os meios e os fins do trabalho que faz.

Maus tratos e violência: são provocados pela exposição a situações de assédio (moral, sexual), ofensas, ameaças e humilhações.

Como já citado anteriormente, a forma de intervenção que mais se ajusta a essa abordagem é a **pesquisa-ação**, que pressupõe maior envolvimento do psicólogo, pois ele atua como coagente no questionamento dos processos de organização do trabalho, indo além da aplicação de procedimentos técnicos preestabelecidos. Assim, ele assume diferentes posturas:

Quadro 3.2 | Posturas do psicólogo em clínica do trabalho

| POSTURA | CARACTERÍSTICA |
|----------------------------|---|
| Clínico social | Interessado na transformação efetiva do trabalho, seja no sentido de se esforçar pela redução dos elementos que geram sofrimento (como a organização prescrita do trabalho), seja no dos elementos que bloqueiam ou reduzem o poder de agir dos sujeitos. |
| Pesquisador-clínico | Quando se espera dele uma postura engajada, capaz de questionar o próprio conhecimento produzido e os usos que dele podem vir a ser feitos pelos coletivos de trabalho. |

Fonte: Bendassolli e Soboll (2011, p. 68).

Assim, a atuação dentro dessa abordagem pressupõe adesão aos pressupostos teóricos e metodológicos, além de suscitar responsabilidade e comprometimento com os processos do início ao fim, sendo que por vezes o trabalho pode se estender por meses, com um mesmo grupo, como salientam Merlo e Mendes:

Utilizar a psicodinâmica do trabalho como teoria e método não significa a simples reprodução de passos técnicos, mas, sim, a aplicação dos seus pressupostos e a compreensão dos efeitos que a escuta do sofrimento produz nos processos de subjetivação dos trabalhadores e na sua saúde mental. Também implica o engajamento subjetivo, político e ético do pesquisador. A subjetividade, enquanto construção sócio-psíquica na relação com os outros, é o instrumento principal desta perspectiva, que busca emancipar o sujeito por meio da análise psicodinâmica do trabalho. (MERLO; MENDES, 2009, p. 147)

Psicopatologia do Trabalho: doenças provocadas pelo trabalho e no trabalho

Do ponto de vista epidemiológico, estudos nacionais e internacionais mostram que muitas patologias têm sido relacionadas ao trabalho, especialmente aquelas ligadas aos transtornos mentais, sendo de interesse da Psicologia, uma vez que inclui a identificação, ou não, do trabalho como determinante ou desencadeante desses transtornos. Estabelecer a relação entre um determinado dano ou doença e o trabalho significa determinar o que se chama de "nexo causal".

Essa é uma tarefa complexa, pois, do ponto de vista da Psicologia, sabemos que os transtornos podem ter origem em múltiplos fatores que interagem de modo complexo (JACQUES, 2007).

Apesar das dificuldades para estabelecer essa relação, esse processo é fundamental quando se trata do estudo e da intervenção nas relações entre saúde e trabalho, pois, de acordo com os procedimentos definidos pelo Ministério da Saúde (2001, p. 31), dela dependem "implicações previdenciárias, trabalhistas, de responsabilidade civil a às vezes criminal, além de desencadear e orientar ações preventivas" (JÚNIOR; CUNHA, 2015, p. 55). Em outras palavras, um trabalhador só poderá requerer assistência, afastamento ou ressarcimento da empresa em que trabalha, se houver o estabelecimento donexo causal entre a doença e o trabalho.



Exemplificando

Vamos tomar como exemplo um problema de saúde muito comum, sobre o qual você já deve ter ouvido falar, a LER (lesão por esforço repetitivo). A sua ocorrência é frequentemente ligada ao trabalho. Porém, a **classificação** como doença ocupacional só é possível se for comprovada a ligação entre a lesão e o exercício da função (com registro em carteira). Essa análise é feita por um médico do trabalho.

Nesse caso a sigla será conjugada com outra LER/DORT, na qual DORT significa doenças osteoarticulares **relacionadas ao trabalho** (NOVAES, [s.p.]).

As doenças relacionadas ao trabalho podem ser classificadas da seguinte forma: 1) doenças comuns modificadas, por ocorrer com mais frequência ou de forma precoce, em função de determinadas condições de trabalho; 2) doenças comuns que têm as suas causas ampliadas ou complicadas pelo trabalho; 3) problemas de saúde específicos ou típicos do trabalho, dentre os quais estão as “doenças profissionais” ou “doenças ocupacionais”, que apresentam relação causal direta com o trabalho (JACQUES, 2007, p. 115). Essa classificação, adotada pelo Ministério da Saúde brasileiro, é exemplificada a seguir:

Quadro 3.3 | Classificação das doenças relacionadas ao trabalho

| | |
|--|--|
| Grupo I: exposição a agentes tóxicos/fatores específicos. | Demência, delirium , transtorno cognitivo leve, transtorno mental orgânico, episódios depressivos, síndrome de fadiga relacionada ao trabalho, estresse pós-traumático, transtorno do ciclo vigília-sono. |
| Grupo II: estudos epidemiológicos mostrando maior frequência, intensidade ou precocidade. | Alcoolismo crônico, outros transtornos neuróticos, síndrome de <i>burnout</i> , episódios depressivos e síndrome de fadiga relacionada ao trabalho. |
| Grupo III: trabalho como fator desencadeante ou agravante. | Alcoolismo crônico, outros transtornos neuróticos, episódios depressivos e síndrome de fadiga relacionada ao trabalho. |

Fonte: Jacques (2007, p. 116).

Nesse momento, ainda cabe ressaltar que o pensamento médico (psiquiátrico) prevalece como orientação quanto à origem das patologias, que se divide em três bases, não necessariamente excludentes:

Na perspectiva organogênica, como o próprio termo indica, defende-se uma origem orgânica para os distúrbios mentais; o tratamento dado aos sintomas é feito frequentemente com medicamentos e as ações preventivas recaem principalmente sobre o meio agressor presente nos ambientes laborais. Em uma orientação psicogênica, os fatores psicológicos atribuídos ao indivíduo são ressaltados como prioritários e as ações, tanto preventivas quanto terapêuticas, dirigem-se frequentemente ao comportamento do trabalhador. Por fim, a orientação da sociogênese privilegia as condições materiais e sociais do trabalho como causa dos adoecimentos, denunciando aquilo que extrapola os limites morais de exploração e dominação; aqui, o foco do diagnóstico, da prevenção e do tratamento recai frequentemente sobre o trabalho. (JÚNIOR; CUNHA, 2015, p. 56)

A compreensão dessa classificação se torna importante no sentido de que, tanto nos casos em que a origem de uma patologia é considerada orgânica quanto psicológica, o sujeito (trabalhador), além de “carregar a doença”, ainda precisa se submeter a tratamento, geralmente medicamentoso, sendo muitas vezes culpabilizado por adoecer.



Exemplificando

Um bancário conta que foi contratado após processo de seleção e, contrariamente ao que foi prometido, desde o primeiro dia foi exigido o cumprimento de metas, com cobranças diárias e palavras árduas, ofensivas e humilhantes. Esse processo acabou desencadeando um quadro depressivo que o levou a procurar tratamento. Passados dois meses do início do tratamento, ao chegar à agência onde trabalhava, sentiu-se mal, com sintomas que pareciam enfarte. Levado ao centro médico, foi medicado com calmantes fortes e liberado. No dia seguinte, ao voltar ao trabalho, foi dispensado. O banco sustenta a versão de que a doença não tinha relação com o trabalho e que o estresse deveria ter sido causado por problemas familiares, afirmando ainda que desde a contratação o funcionário sabia que teria que cumprir metas e o que ocorreu foi falta de adaptação ao trabalho (É DISCRIMINATÓRIA..., 2017).

Pois bem, a inserção da Psicologia na área da saúde do trabalhador amplia as possibilidades de atuação, dentre outras a participação nesse processo de estabelecimento de nexo-causal entre o adoecimento mental e o trabalho. No entanto, essa possibilidade pode se configurar como uma oportunidade, mas também carrega um grande desafio, pois exige uma análise complexa das relações entre trabalho e saúde, como também das diferentes formas de organização do trabalho e, ainda, da maneira como cada trabalhador lida consigo mesmo (sua história, seu corpo, seu meio) e com o seu trabalho (JACQUES, 2007; JÚNIOR; CUNHA, 2015).



Pesquise mais

Para saber mais sobre esse processo, os métodos e cuidados aplicados, leia o artigo:

GIROTTO, C.; DIEHL, L. Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre a possível relação entre o diagnóstico e as situações de trabalho. **Polêm!Ca**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 90-115, maio 2016. ISSN 1676-0727. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/polemica/article/view/22904/16393>>. Acesso em: 3 ago. 2018.

A partir de todas as discussões que tivemos até aqui, é possível compreender a importância de se considerar as questões de saúde física e mental inerentes ao trabalho. Essa importância é ressaltada quando se conhece a extensão dos problemas existentes na atualidade, que podem ser ilustrados por alguns dados:

Quadro 3.4 | Dados relacionados a saúde mental no trabalho

Normalmente quando falamos sobre a saúde do trabalhador, referimo-nos a saúde física, mas as doenças ocupacionais também podem ser mentais. A Organização Mundial da Saúde (OMS) estimava que, em 2013, cerca de 35% da população trabalhadora ativa sofria de alguma espécie de transtorno mental, de maior ou menor gravidade (FUNDACENTRO, 2013).

Por conta dessa realidade a OMS, definiu para o "Dia Mundial da Saúde Mental" de 2017 o tema "Saúde Mental no Trabalho", destacando a importância da discussão e do desenvolvimento de ações (OMS, [s.d.]).

Em 2015, os problemas de segurança e saúde dos trabalhadores **atingiu mais de 612 mil pessoas e matou 2.500 no Brasil**, segundo o Anuário Estatístico da Previdência Social, divulgado no fim de 2016 (FEIJÓ, 2017).

No Brasil, transtornos mentais e comportamentais são a terceira causa de incapacidade para o trabalho, correspondendo a 9% da concessão de auxílio-doença e aposentadoria por invalidez, de acordo com dados do 1º Boletim Quadrimestral sobre Benefícios por Incapacidade (Secretaria de Previdência/Ministério da Fazenda/2017).

O levantamento também mostra que os episódios depressivos são a principal causa de pagamento de auxílio-doença não relacionado a acidentes de trabalho, correspondendo a 30,67% do total, seguido de outros transtornos ansiosos (17,9%).

Quando se olha para o quadro de auxílios pagos, que são relacionados ao trabalho, os números são ainda mais expressivos. Reações ao estresse grave e transtornos de adaptação, episódios depressivos e outros transtornos ansiosos causaram 79% dos afastamentos no período de 2012 a 2016 (TRANSTORNO..., 2017).

Fonte: elaborado pela autora.

Essa é apenas uma tentativa de compilação de dados gerais sobre as questões de saúde mental relacionadas ao trabalho no Brasil e divulgados oficialmente nos últimos três anos. Os dados falem por si, pois são alarmantes. Ainda temos que considerar que os levantamentos oficiais têm suas limitações, pois tratam apenas os casos registrados oficialmente e por diversos órgãos diferentes, estando muitas vezes aquém da realidade. Isso significa que existem muitos casos que não foram contabilizados em estatísticas oficiais, o que chamamos de subnotificação, que ocorre por questões políticas, econômicas, técnicas e mesmo metodológicas.

Fazendo um pequeno recorte das informações apresentadas aqui, podemos falar sobre um dos problemas de saúde mental que acometem os brasileiros, que tem mais visibilidade na mídia: o estresse. Em busca simples na internet, encontramos diversas notícias e reportagens, demonstrando preocupação e interesse pelo tema, atingindo o público em geral, por exemplo:

Quadro 3.5 | O estresse na mídia

| Publicações | Dados de acesso |
|--|--|
| ISTO É: O prejuízo do stress no trabalho | Por Greice Rodrigues. Publicado em: 11 jul. 2007, 10h00; atualizado em: 13 jan. 2016. Disponível em: < https://istoe.com.br/292_O+PREJUIZO+DO+STRESS+NO+TRABALHO/ >. Acesso em: 6 ago. 2018. |
| EXAME: As 11 maiores causas de estresse no trabalho | Por Nicolas Gunkel. Publicado em: 13 out. 2015, 15h00. Disponível em: < https://exame.abril.com.br/carreira/as-11-maiores-causas-de-estresse-no-trabalho/ >. Acesso em: 6 ago. 2018. |

Exame: Precisamos falar sobre estresse

Por Tatiana Sendin. Publicado em: 13 maio 2016, 11h09; atualizado em: 18 abr. 2017, 12h55. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/precisamos-falar-sobre-estresse/>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

Agência Estado: Brasil é segundo país com maior nível de estresse do mundo, mostra pesquisa

Publicado em: 4 out. 2012, 8h09. Disponível em: <<https://noticias.r7.com/saude/brasil-e-segundo-pais-com-maior-nivel-de-estresse-do-mundo-mostra-pesquisa-04102012>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

Fonte: elaborado pela autora.

Com teor mais acadêmico, encontramos referências às políticas da ONU, da ISMA/BR (representação brasileira da *International Management Stress Association*) e do IPCS, que destacamos a seguir:

Em 2014, o Instituto de Psicologia e Controle do Stress (IPCS), sediado em Campinas (SP) e dirigido pela Dr^a Marilda Novaes Lipp, realizou uma pesquisa inédita, em nível nacional, com 2.195 participantes, todos acima de 18 anos. Essa pesquisa teve como proposta que os participantes respondessem, de acordo com a sua percepção sobre si e o contexto. Os resultados mostram que: em uma escala de 0-10, 34,6% dos respondentes relataram estar experienciando um nível extremo de estresse; 52,2% dizem ter ou já ter tido diagnóstico de estresse; 55,60% deles sofrem ou já sofreram de ansiedade, 23,20% têm ou tiveram o diagnóstico de depressão e 10,37% têm ou tiveram pânico, sendo todos esses transtornos de origem psicológica; também relatam diagnóstico de gastrite (32,64%) e asma ou outra doença respiratória (20,45%), que lideram as doenças psicossomáticas (IPCS, 2014).



Pesquise mais

Para conhecer os dados obtidos pela pesquisa completa, acesse:

INSTITUTO DE PSICOLOGIA E CONTROLE DO STRESS (IPCS). Pesquisa: Stress Brasil. 2014. Disponível em: <<http://www.estresse.com.br/pesquisa/stress-brasil/>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

Adicionalmente, assista ao vídeo no qual a Dr^a Marilda Lipp apresenta um método de controle de estresse, criado por ela, com base na terapia cognitivo-comportamental, além de possibilidades de intervenção psicológica:

PROGRAMA empresário de sucesso. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=YQnCH3H0qEA>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

Como já vimos ao longo desta seção, os problemas de saúde mental relacionados ao trabalho incluem outras patologias associadas ou não ao estresse, como a síndrome de *burnout*, a depressão, dentre outras.

Cabe ainda destacar que cada uma dessas patologias possui uma caracterização, fundamentação teórica, estudos empíricos e formas de abordagem e intervenção específicas. Também é possível identificar a frequência de sua ocorrência (epidemiologia) em diferentes ambientes organizacionais e profissões específicas. Porém seu detalhamento e discussão aprofundada não caberiam aqui.

Assim, teremos cumprido nosso objetivo, se você puder refletir sobre a importância do conhecimento dos fatores que ligam a saúde (física e mental) e o trabalho.



Refleta

O trabalho, suas características, condições, modelos de gestão, dentre outros fatores, podem influenciar a saúde dos trabalhadores? Essa influência é sempre negativa? Pode ser positiva? Ou, por sua complexidade, podem influir fatores positivos e negativos ao mesmo tempo?

A Psicologia Organizacional e do Trabalho pode ajudar na compreensão dessa relação? Pode oferecer subsídios para lidar com ela?

Vamos continuar essa discussão na próxima seção! Prepare-se!

Sem medo de errar

Agora, vamos retomar a situação-problema proposta para esta seção. Lembre-se de que você foi contratado como estagiário na Human Work, uma consultoria que está em fase de expansão e por isso recebe novas demandas a todo tempo.

Nesse momento, a consultoria está recebendo a demanda de um novo cliente que tem interesse em contratar um projeto de melhoria da saúde e qualidade de vida dos trabalhadores da empresa. O cliente relata

que a empresa tem percebido um aumento no volume de afastamentos por doença, e esse fato é preocupante, especialmente por conta do custo gerado. Para dar início à formatação da proposta de consultoria, a psicóloga que orienta o seu trabalho pede que seja feito um estudo por meio do qual possam ser respondidas algumas questões:

- Como o trabalho e a saúde se relacionam?

Consulte alguns relatórios oficiais de pesquisas sobre saúde do trabalhador, como: Instituto Nacional de Previdência Social (disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/dados-abertos/dados-abertos-sst/>>. Acesso em: 6 ago. 2018.), Organização Pan Americana de Saúde (OMS) (disponível em: <<https://www.paho.org/bra/>>. Acesso em: 6 ago. 2018), Organização Internacional do Trabalho (OIT-Brasil) (disponível em: <<http://www.ilo.org/brasilia/lang--es/index.htm>>. Acesso em: 6 ago. 2018.).

Vai perceber a ligação entre trabalho e saúde de maneira clara e objetiva e obter dados de pesquisas atuais e confiáveis para argumentar a importância da atenção à saúde pelas organizações.

- Como se estabelece formalmente a ligação entre uma doença e um tipo específico de trabalho? E qual é a sua importância?

A relação entre uma determinada doença ou acidente e o trabalho é estabelecida formalmente pelo que se chama “nexo causal”. Essa definição envolve um processo de investigação diagnóstica cujo resumo é apresentado em um dos artigos indicados no item *Pesquise mais* desta seção (disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/polemica/article/view/22904/16393>>; acesso em: 8 ago. 2018).

A determinação donexo causal é imprescindível para que o trabalhador possa ser assistido, segurado e, se for o caso, ressarcido dos danos causados pelo trabalho. Além disso, o estabelecimento donexo causal possibilita a tomada de decisão e a elaboração de ações corretivas e preventivas.

- Como a psicologia trabalha com a questão da saúde mental no trabalho?

Explane sobre o método adotado pela psicodinâmica do trabalho, suas características, vantagens e limitações.

Lembre-se: ao final desta unidade você deverá ser capaz de elaborar um relatório de pesquisa sobre as possibilidades de atuação em POT.

Faça valer a pena

1. De acordo com Júnior e Cunha (2015), a definição das causas de doenças mentais relacionadas ao trabalho sofre influência do modelo médico e se divide em três bases: organogênica, psicogênica e sociogênica. Nesse contexto, o que significa o termo organogênica?

Assinale a alternativa correta:

- a) Que a organização do trabalho é a causadora do adoecimento do trabalhador.
- b) Que a origem da doença está localizada no organismo do trabalhador.
- c) Que as organizações capitalistas são as causadoras do adoecimento.
- d) Que os componentes orgânicos contaminam o ambiente de trabalho.
- e) Que organismos transmissores de doença atingem os trabalhadores.

2. Leia, com atenção, o texto a seguir:

No Dia Mundial da Saúde Mental [em 2017], a Organização Mundial da Saúde (OMS) lembra a importância de empresas e gestores do mundo todo adotarem iniciativas que promovam o bem-estar físico e psicológico de funcionários no ambiente de trabalho. [...] “Durante nossa vida adulta, uma ampla proporção do nosso tempo é gasta no trabalho. Nossa experiência no local de trabalho é um dos fatores que determinam nosso bem-estar geral” [...] “um ambiente de trabalho negativo pode levar a problemas de saúde física e mental de trabalhadores, além do uso abusivo de drogas ou álcool, faltas e perda de produtividade.”

Fonte: <<https://nacoesunidas.org/oms-empresas-devem-promover-saude-mental-de-funcionarios-no-ambiente-trabalho/>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

Tomando as informações apresentadas como base, marque (V) verdadeiro e (F) falso:

- I. O trabalho pode provocar doenças, quando o ambiente laboral não é saudável.
- II. O trabalho pode trazer benefícios à saúde quando o contexto promove bem-estar.
- III. Trabalho e saúde têm estreita relação entre si.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta de verdadeiro ou falso:

- a) V, V, V.
- b) V, F, V.
- c) F, V, F.
- d) V, F, F.
- e) F, F, F.

3. Leia com atenção trechos da notícia intitulada Transtornos mentais, o acidente de trabalho que ninguém vê, publicada pelo Tribunal Superior do Trabalho em abril de 2017.



Quando se fala em acidente de trabalho, a primeira referência são os chamados acidentes de trabalho típicos – aqueles decorrentes do exercício do trabalho e que provocam lesão corporal ou perturbação funcional. Mas as estatísticas englobam também as doenças profissionais (aquelas que resultam diretamente das condições de trabalho, como a silicose ou a perda auditiva) e as doenças do trabalho – resultantes da exposição do trabalhador a agentes ambientais que não são típicos de sua atividade. É nessa última categoria que se inserem os transtornos mentais relacionados ao trabalho – um mal invisível e silencioso, mas que vem sendo detectado há anos pela Previdência Social como causa de afastamento do trabalho. Em 2016, o número de trabalhadores que receberam auxílio-doença acidentário (benefício em que o INSS identifica que a doença foi provocada pelo trabalho) subiu 4,67% em relação a 2015, atingindo 2.670 pessoas. [...] [Em 2017, a Justiça do Trabalho definiu a saúde mental como foco do “Programa Trabalho Seguro”. A coordenadora do programa reconhece] que os problemas de ordem psicológica ou psiquiátrica são responsáveis por um número considerável de afastamentos, que vem crescendo em função das exigências da sociedade moderna. Os grandes fatores são o estresse e a depressão, “a grande epidemia do século XXI, segundo especialistas”. [...] considera que a identificação desses transtornos e do nexo de causalidade entre eles e o trabalho é um grande desafio para a Justiça do Trabalho. Casos julgados recorrentemente pelo TST exemplificam essa intrincada relação do ambiente de trabalho com a saúde mental. [...] Muitas vezes, a relação é clara. [...]

Fonte: <http://tst.jus.br/noticia-destaque/-/asset_publisher/NGo1/content/id/24289997>. Acesso em: 6 ago. 2018.

Considerando o tema apresentado e a forma como foi abordado, é possível concluir que:

- a) A saúde mental do trabalhador brasileiro está em risco há muitos anos por conta das condições de trabalho existentes no país, mas só agora o problema está sendo considerado.
- b) O alto nível de ocorrência de acidentes de trabalho preocupa a justiça especializada, por conta do volume de processos trabalhistas gerados.
- c) Existe preocupação com a alta incidência de afastamentos de trabalho causados por transtornos mentais, porém o estabelecimento de nexo causal é difícil.
- d) A justiça reconhece o alto índice de ocorrência de problemas de saúde mental gerados pelo trabalho, mas não tem competência para agir na mudança desse quadro.
- e) A incidência de doenças mentais em função do trabalho é maior do que a incidência de acidentes de trabalho em geral, porém é subnotificada.

Seção 3.2

Promoção de saúde no trabalho

Diálogo aberto

Lembre-se de que você foi contratado como estagiário pela Human Work, uma consultoria com foco em Psicologia Organizacional e do Trabalho, que atua em todo o território nacional e que está em um momento de expansão no mercado. Para atender à demanda, está estruturando novos serviços e equipes. Você já desenvolveu alguns trabalhos iniciais e vai continuar dando apoio aos psicólogos em novos projetos. Nesse momento, considere a seguinte situação:

A psicóloga que orienta o seu trabalho deu-lhe um feedback positivo sobre a pesquisa que você desenvolveu no passo anterior. Nas discussões iniciais sobre o projeto, o cliente se mostrou satisfeito por conhecer a forma como a Psicologia Organizacional e do Trabalho analisa e questiona a relação entre o trabalho e a saúde, o que ele considera muito importante. Ao mesmo tempo, demonstrou curiosidade sobre maneiras de evitar o adoecimento dos trabalhadores. Considerando esse interesse por parte do cliente, a psicóloga solicitou-lhe que ampliasse a discussão, incluindo outras visões da POT sobre saúde no trabalho. Para tanto, você deve continuar a pesquisa, de forma a encontrar respostas aos seguintes questionamentos:

- Existem outras abordagens sobre a relação entre trabalho e saúde? Quais seriam?
- A psicologia oferece instrumentos confiáveis para diagnosticar e compreender as diversas situações que ocorrem no ambiente de trabalho? Ofereça pelo menos um exemplo.
- Considerando que existem instrumentos para análise objetiva dos fenômenos que ocorrem no ambiente de trabalho, um diagnóstico organizacional pode ser baseado apenas nesses instrumentos? Apresente justificativas.

Não pode faltar

Psicologia Positiva: uma perspectiva sobre as potencialidades humanas

Resgatando seu estudo anterior, vai perceber que foram realizadas discussões que o possibilitaram compreender a relação entre trabalho e saúde/doença. Isso foi possível por meio de abordagens e teorias referentes à Psicopatologia do Trabalho e à Psicodinâmica.

A proposta agora é apresentar outras possibilidades de compreensão sobre os fenômenos psicológicos que ocorrem nas relações entre o homem, o trabalho e o ambiente onde essas relações ocorrem. Então, vamos falar sobre Psicologia Positiva, Psicologia da Saúde, promoção de saúde e os aspectos psicossociais do trabalho.



Refleta

Quando você pensa em sua atuação profissional futura, o que vem à sua mente? Uma atuação para atender as pessoas que, de alguma forma, estão adoecidas, precisando de tratamento? Ou uma atuação que favoreça a preservação da saúde, fortaleça as pessoas e evite o adoecimento?

Qualquer uma dessas possibilidades é legítima e valiosa! Porém nossa discussão tem início com algumas reflexões sobre uma tendência que os estudos científicos da psicologia vêm, ao longo de seu desenvolvimento, mostrando como “foco”. As questões sobre a doença mental, causas e impactos do adoecimento e do sofrimento, bem como o seu tratamento. Em outras palavras, uma abordagem psicopatológica.



Assimile

Em outras palavras, é importante saber que

a psicologia positiva não ignora o sofrimento humano e os problemas que as pessoas experienciam, tampouco desvaloriza ou afirma que o estudo das patologias mentais e comportamentais deva ser descartado ou substituído. O objetivo desse



movimento é complementar e ampliar o foco da Psicologia, que tem sido, desde seu surgimento como ciência, predominantemente patológico. (PACICO; BASTIANELLO, 2014, p.17)

Esse foi exatamente o ponto onde a Psicologia Positiva começou a se desenvolver, quando Martin Seligman assumiu a presidência da Associação Americana de Psicologia (APA), em 1998. Em 2000, ele e Csikszentmihalyi publicaram um importante estudo – *Positive Psychology: an introduction* – no qual propõem a discussão sobre a carência de produções científicas que ressaltassem os aspectos virtuosos e positivos, as forças que todos os seres humanos possuem (PALUDO; KOLLER, 2007). Assim, “o objetivo da psicologia positiva é promover um ajuste no foco da psicologia para que aspectos saudáveis também recebam atenção” (PACICO; BASTIANELLO, 2014, p. 13). Por conta desse trabalho, Seligman e Csikszentmihalyi são considerados, por muitos estudiosos, como precursores da Psicologia Positiva.

A partir de estudos com o “novo” foco, que foram desenvolvidos na sequência, a Psicologia Positiva tornou-se um movimento, que Sheldon e King (2001) definem como “o estudo científico dos aspectos virtuosos usuais presentes nos indivíduos, o que demonstra a preocupação central desse movimento, que seria estudar o que é típico, ordinário e usual na maioria dos indivíduos” (PALUDO; KOLLER, 2007, p.12).

Com essa crença e interesse em buscar essas fontes de força e saúde, que existem na maioria das pessoas, ditas “saudáveis”, os pesquisadores que aderiram a esse movimento passaram a pesquisar fatores positivos, em nível individual e grupal.



Exemplificando

Um exemplo importante foi dado por Csikszentmihalyi, quando relata uma experiência vivida durante a Segunda Guerra Mundial. Percebeu que muitas pessoas haviam perdido tudo (casa, trabalho, família), mesmo assim algumas se mostravam íntegras e ainda ajudavam o grupo

a manter a esperança e não se desestruturar com o caos presente na situação. Isso o fez pensar sobre a origem das forças dessas pessoas.

Em uma tentativa de síntese, sobre as diversas possibilidades de pesquisa em Psicologia Positiva, os aspectos abordados e os autores precursores, apresentamos o quadro a seguir:

Quadro 3.6 | Fatores de estudo em Psicologia Positiva

| NÍVEL | ASPECTOS ABORDADOS | FATORES/AUTORES |
|-------------------------|---|---|
| Nível Individual | Processos cognitivos e emocionais subjacentes às experiências subjetivas e aos traços de personalidade dos sujeitos, no sentido de facilitar mudanças comportamentais que se traduzam em estratégias de <i>coping</i> (enfrentamento) e competências promotoras das potencialidades individuais (CARR, 2007). | Quanto às experiências subjetivas passadas: bem-estar e satisfação pessoal (FUJITA; DIENER, 2005). Experiências presentes: felicidade (DIENER; SELIGMAN, 2002), fluxo (CZIKSZENTMIHALYI, 1990). Projeções para o futuro: esperança (ABI-HASHEM, 2001), otimismo (PETERSON, 2000). |
| | Traços individuais positivos | Altruísmo, espiritualidade, criatividade, coragem. |
| Nível Grupal | Virtudes cívicas e institucionais que promovem nos indivíduos maior adequação (MARTÍ, 2006). | Cidadania, responsabilidade social, altruísmo, moderação, tolerância e postura ética, dentre outros. |

Fonte: adaptado de Barros, Martin e Pinto (2010, p. 319).

A partir dessa análise, os autores concluem que a Psicologia Positiva trabalha com elementos: da Psicologia Humanista, ao tratar da autorrealização das potencialidades humanas; do Construtivismo, ao enfatizar a atividade orientada para a auto-organização; e da Psicologia da Saúde, ao abordar construtos como *coping* (enfrentamento), *hardiness* ou resiliência, que traçam uma interface entre esses dois domínios (Psicologia da Saúde e Psicologia Positiva).

Por conta dessa “aparente mistura”, epistemologicamente falando, existem algumas controvérsias quanto à origem da Psicologia Positiva, pois enquanto alguns autores entendem que a Psicologia Humanista foi precursora da Psicologia Positiva, outros a entendem como uma nova área (BARROS; MARTIN; PINTO, 2010; PACICO;

BASTIANELLO, 2014). Há também uma discussão corrente sobre os métodos de pesquisa aplicados, em sua maioria quantitativos. Enquanto alguns – a exemplo, Rich (2001) –, questionam a possibilidade de quantificação dos fenômenos estudados, outros entendem que os estudos com metodologia quantitativa têm demonstrado robustez e trazido grande contribuição para o entendimento desses fenômenos. Concluindo essa discussão, Pacico e Bastianello (2014, p. 16) afirmam que “o caráter científico enfatizado por esse movimento sinaliza que a psicologia positiva não deve ser confundida com autoajuda ou com afirmações baseadas no esoterismo ou com qualquer tipo de religião”.

Até aqui, apresentamos apenas alguns pontos importantes para a compreensão da amplitude, dos interesses e possibilidades de pesquisa e intervenção com base na Psicologia Positiva. Vamos discutir alguns dos estudos contemporâneos, com mais profundidade, durante esta e a próxima seção.

Psicologia da Saúde e a promoção de saúde no trabalho

Pelo que foi exposto anteriormente, pode-se entender que a Psicologia Positiva se encontra com a Psicologia da Saúde em sua forma de abordar os aspectos relativos, a preservação e a promoção de saúde. De acordo com Straub (2014), a Psicologia da Saúde pode ser definida como:



[...] um subcampo da psicologia que aplica princípios e pesquisas psicológicos para a melhoria da saúde, o tratamento e a prevenção de doenças. Seus interesses incluem condições sociais (como a disponibilidade de cuidados de saúde e apoio da família e de amigos), fatores biológicos (como a longevidade familiar e vulnerabilidades hereditárias a certas doenças) e até mesmo traços de personalidade (como o otimismo). (2104, p. 3)

Essa definição mostra a abrangência das questões enfocadas pela Psicologia da Saúde, enquanto campo de estudo e atuação, que são influenciadas por temas inerentes ao contexto social, biológico e, mesmo, individual. Estas questões têm sido alvo permanente de atenção, através de discussões e ações, em nível internacional,

patrocinadas pela Organização Mundial da Saúde (OMS), Organização Pan-Americana da Saúde (OPS), dentre outras organizações. Elas têm possibilitado a elaboração de documentos oficiais, que são chamados “Cartas da Promoção de Saúde”, que foram construídos coletivamente, a partir da interação entre as instituições, os movimentos sociais e os usuários, contam com ampla divulgação e impactam nas políticas públicas de promoção de saúde nos países sob sua influência.



Pesquise mais

Para compreender um pouco mais sobre o que são essas “cartas” e os temas abordados, assista ao vídeo: As cartas da promoção da saúde, publicado em 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=HetT9_scumA>. Acesso em: 6 ago. 2018.

A preocupação com a promoção de saúde está presente também em nível nacional, sendo que em 2016 ocorreu a realização da 20ª Conferência Mundial de Saúde no Brasil, organizada pela Secretaria da Saúde de Curitiba (PR), União Internacional de Promoção da Saúde e Associação Brasileira de Saúde Coletiva (ABRASCO). Essa conferência gerou um novo documento, denominado *Carta de Curitiba sobre promoção de saúde e equidade*, disponível em: <https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5211:carta-de-curitiba-sobre-promocao-da-saude-e-equidade&Itemid=839> (acesso em: 6 ago. 2018).

Pois bem, essa perspectiva apresenta elementos que dizem respeito ao contexto geral da saúde dos indivíduos e ao mesmo tempo remetem ao contexto específico do trabalho. Então, vamos nos aprofundar um pouco mais na discussão sobre a promoção da saúde no trabalho, a partir de sua relação com a Psicologia Positiva.

Reforçando essa relação, Seligman, Steen, Park & Peterson, afirmam que o termo “Psicologia Positiva”:

[...] pode ser entendido como um termo guarda-chuva para o estudo das emoções, das características individuais e das instituições positivas centrado na prevenção e na promoção da saúde mental. (SELIGMAN; STEEN; PARK; PETERSON, 2005 apud PACICO; BASTIANELLO, 2014, p.16)



Aspectos psicossociais do trabalho: fatores de análise e formas de avaliação e aplicação

Como vimos até aqui, é possível compreender que os estudos propostos pela Psicologia Positiva podem oferecer subsídios para aplicação em diversos campos da Psicologia, como a clínica, a escolar, a da saúde ou a organizacional. Assim, existem múltiplos fatores psicossociais que podem ser investigados, como os que citamos anteriormente no Quadro 3.6, além de muitos outros!



Pesquise mais

Uma importante fonte de pesquisa para a compreensão dos fatores psicossociais que vêm sendo avaliados, com enfoque na Psicologia Positiva, é o Laboratório de Mensuração da UFRS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), uma referência nacional, cujos trabalhos se encontram disponíveis em: <<http://www.ufrgs.br/psico-laboratorio/>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

Em termos de aplicação, foi desenvolvido um modelo básico de intervenção nas três áreas supracitadas. Esse modelo tem como base a prevenção e a potencialização, conforme ilustrado a seguir:

Quadro 3.7 | Prevenção e potencialização

| PREVENÇÃO | EXEMPLOS | POTENCIALIZAÇÃO | EXEMPLOS |
|--|---|--|---|
| Prevenção primária: consiste em identificar o que pode ser ruim e pará-lo antes mesmo que aconteça. | Organizacional: planejamento de carreira, evitando que um colaborador tenha conflitos (pessoais e com a organização). | Potencialização primária: sugere ações no sentido de tornar a vida boa. | Meditação – a contemplação do momento presente e do ambiente interno e externo permite a experiência de prazer, paz e serenidade. |
| Prevenção secundária: dá-se quando o problema já está instaurado e pode-se pensar em como consertá-lo. | Escolar: dar apoio a um aluno quando ele já está demonstrando problemas escolares. | Potencialização secundária: tem por objetivo tornar a vida o melhor possível e aumentar os níveis positivos para se chegar ao máximo em termos de satisfação e desempenho na vida. | Algumas experiências pessoais podem propiciar essa potencialização, como observar alguém tendo atitudes que provoquem profunda admiração (alguém sendo salvo, superando limites). |

Fonte: Snyder e Lopez (2009 apud PACICO; BASTIANELLO, 2014, p.16).

Em termos de pesquisa, alguns estudos sobre a produção científica têm mostrado que muito esforço já foi dispendido e, por outro lado, que ainda existe necessidade de expansão de investigações empíricas que comprovem os modelos teóricos e os construtos que são alvo de estudos, com ênfase na Psicologia Positiva. Mas o que isso quer dizer?



Assimile

Vamos pensar que um campo de estudo e atuação se estabelece com base em **estudos teóricos** iniciais, e na sequência vão se formando **modelos teóricos** como uma explicação para os fenômenos que são alvo de estudo desse campo. Por sua vez, os modelos teóricos são construídos baseados em construtos, que, em outras palavras, dizem respeito a conceitos que estão sendo construídos. A partir daí, devem ser realizados **estudos empíricos**, ou seja, pesquisas que confirmem as hipóteses colocadas teoricamente.

Nesse sentido, pode-se dizer que, na literatura, muitos dos estudos concentram-se na construção e na validação de instrumentos de avaliação, bem como de tradução e adaptação de instrumentos para a população brasileira, já que a grande maioria desses instrumentos, ainda, tem origem norte-americana ou europeia. Da mesma forma é possível verificar que a investigação na área tem tido como estratégia primordial a aplicação de escalas de autorrelato (BARROS; MARTIN; PINTO, 2010).



Escalas são instrumentos que devem atender aos parâmetros científicos da psicometria, como: "sensibilidade" (ou adaptabilidade do instrumento à população investigada), "precisão" (que diz respeito à fidedignidade, confiabilidade e estabilidade dos resultados apurados) e "validade" (segurança de que o instrumento mede o que se propõe, inicialmente, medir), além de cuidados com a "padronização" da forma de aplicação e "normatização", com relação à interpretação dos escores obtidos.

Considerando a abrangência para pesquisa, análise e/ou avaliação, com base na Psicologia Positiva, vamos agora nos

concentrar naqueles que dizem respeito aos processos inerentes ao contexto do trabalho.

A Psicologia Positiva encontra um amplo campo de aplicação no ambiente organizacional, desde o início do movimento, tendo como reflexo a criação de um campo de estudos denominado de Comportamento Organizacional Positivo (COP).



Tomando por base os postulados da Psicologia Positiva o COP foi concebido para ser um novo campo de estudo em que aspectos positivos dos trabalhadores, também referidos como estados ou forças psicológicas positivas, deveriam receber mais atenção dos estudiosos que, até então, haviam privilegiado os aspectos negativos do comportamento humano no ambiente organizacional. (SIQUEIRA, 2014, p. 13-14)

A partir desse ponto, as escalas vêm sendo amplamente utilizadas como instrumento de diagnóstico organizacional e, juntamente com outros instrumentos de análise, como observação, entrevistas, relatos, etc., possibilitam uma base sólida e sistemática para a tomada de decisão e intervenção, visando mudanças e melhorias (PUENTE-PALÁCIOS; PEIXOTO, 2015; BARROS; MARTIN; PINTO, 2010).

Dentre os diversos focos de investigação propostos por esse campo de estudo, podem ser destacados: bem-estar no trabalho, capital psicológico, engajamento, espiritualidade e florescimento no trabalho, dentre outros.

Aspectos psicossociais do trabalho: significados do trabalho

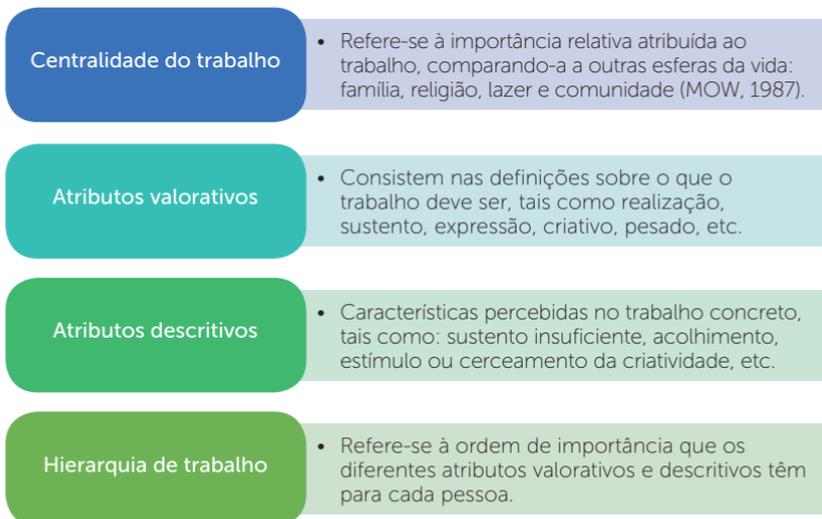
Como já discutimos no início desta disciplina, o trabalho pode assumir diferentes significados, considerando a diversidade humana e a percepção individual sobre a realidade, influenciado pelo contexto em que se está inserido. Torna-se, portanto, um dos aspectos psicossociais que demandam atenção preferencial nos estudos da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Conceitualmente, significado do trabalho é:

Uma cognição subjetiva e social, que varia individualmente, na medida em que deriva do processo de atribuir significados e, simultaneamente, apresenta aspectos socialmente compartilhados, associados às condições históricas da sociedade. (BORGES; TAMAYO, 2001 apud BORGES; BARROS, 2015, p. 233)

A partir desse entendimento, Borges e Tamayo criaram, em 2001, um instrumento, chamado de Inventário de Significado do Trabalho (IST), que tomou como premissas:

Figura 3.1 | Premissas do Inventário de Significado do Trabalho (IST)



Fonte: adaptada de Borges e Barros (2014).

Esse instrumento é apenas um dos exemplos de investigação sobre o significado do trabalho, desenvolvidos no Brasil, porém ainda há espaço para o desenvolvimento de pesquisas relativas a esse aspecto, pois "ainda são poucos os instrumentos que avaliam o significado do trabalho, especialmente em grupos profissionais não pertencentes ao universo do emprego formal" (BENDASSOLLI; TORRES, 2014, p. 178).



Para conhecer esse instrumento (Inventário de Significado do Trabalho - IST), procure compreender as bases teóricas, bem como o processo de elaboração do instrumento, lendo:

BORGES, I. O.; BARROS, S. C. Inventário de significado do trabalho para trabalhadores de baixa instrução. p. 233-246. In: PUENTE-PALÁCIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582712252/cfi/6/46!/4/4/2@0:0>>. Acesso em: 28 jun. 2018.

Aspectos psicossociais do trabalho: valores, afetos e atitudes no trabalho

Avançando um pouco na discussão vamos falar sobre valores, afetos e atitudes como fatores psicossociais, que influenciam o comportamento no ambiente organizacional.

Como você já deve saber, do ponto de vista da psicologia, as emoções e os afetos fazem parte dos processos básicos para a compreensão das atitudes e dos comportamentos. Então, vamos tentar sistematizar essas ideias.

As **emoções** estão intimamente relacionadas à percepção da prontidão para ação do organismo e são desencadeadas pelas sensações fisiológicas, ao passo que os **sentimentos** são desencadeados pela interpretação cognitiva de uma situação, que muitas vezes se vale do que já está registrado na memória (SCHACHTER, 1964 apud GONDIM; SIQUEIRA, 2004, p. 209). Os **afetos** seriam o resultado da relação entre emoções e sentimentos (GRAY; WATSON, 2001 apud GONDIM; SIQUEIRA, 2004, p. 210). Assim, podemos entender que os afetos podem ser positivos ou negativos e atribuídos ao trabalho (em si), às condições e ao ambiente de trabalho, que decorrem da percepção do indivíduo, em relação a cada situação.

Com relação a esse tema, existem alguns instrumentos de avaliação. Um deles foi criado e publicado no Brasil, em 2008, por Ferreira et al., denominado Escala de *Afetos no Trabalho* (ESAF).

Por sua vez, as **atitudes** decorrem dos afetos e, de acordo com Robbins (2002, p. 66): "são afirmações avaliadoras, favoráveis ou

desfavoráveis em relação a objetos, pessoas ou eventos”. O mesmo autor entende que as atitudes possuem três componentes:

Quadro 3.8 | Componentes da atitude

| COMPONENTE | EXEMPLO |
|--|--|
| Cognitivo: refere-se a uma opinião ou convicção. | Exemplo: discriminar (pessoas) é errado. |
| Afetivo: refere-se ao sentimento ou à emoção. | Exemplo: não gosto de Johnny, porque ele discrimina as minorias. |
| Comportamental: refere-se a uma intenção de se comportar de uma determinada maneira em relação a alguém ou alguma coisa. | Exemplo: posso decidir evitar a presença de Johnny por conta dos meus sentimentos com relação a ele. |

Fonte: adaptado de Robbins (2002, p. 66).

Com relação aos **valores** relacionados com o contexto do trabalho, conceitualmente, referem-se a:

Princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como o seu comportamento no trabalho e as escolhas de alternativas de trabalho. (PORTO; TAMAYO, 2008, p. 295)

Dessa forma, a compreensão sobre valores do trabalho inclui características: **cognitivas**, pois formam um conjunto de crenças sobre o que é desejável; **motivacionais**, pois expressam desejos dos indivíduos; e **hierárquicas**, pois as pessoas organizam hierarquias de valores, com base na importância que atribuem a cada um deles (PORTO; TAMAYO, 2008).

Os mesmos autores reforçam que os valores no trabalho são um importante tema de pesquisa, sendo que diversos estudos científicos mostram seu impacto sobre fenômenos que ocorrem no ambiente de trabalho, tais como: o estresse no trabalho, satisfação no trabalho, desempenho e comprometimento organizacional (PORTO; TAMAYO, 2008).

Um dos instrumentos de medida dos “valores do trabalho” foi criado por Porto e Tamayo em 2003 e se chama *Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT)*. Ele apresenta como componentes dos valores do trabalho os seguintes fatores:

Quadro 3.9 | Fatores da EVT

| FATOR | DEFINIÇÃO |
|--------------------------|--|
| • Realização no trabalho | Busca de prazer, estimulação e independência de pensamento e ação no trabalho. |
| • Relações sociais | Busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade por meio do trabalho. |
| • Prestígio | Busca do exercício da influência sobre outras pessoas e do sucesso no trabalho. |
| • Estabilidade | Busca de segurança e estabilidade financeira por meio do trabalho. |

Fonte: adaptado de Porto; Tamayo (2008, p. 302).

Essa escala foi revisada em 2010 por Porto e Pilati, tendo recebido uma nova denominação, *Escala revisada de valores relativos ao trabalho (EVT-R)*, e continua sendo uma boa referência para estudos empíricos sobre esse fator.



Refleta

Você já pensou como essa “nova” visão sobre o trabalho e seus impactos sobre o comportamento humano podem influenciar as ações e decisões de gestores no ambiente organizacional? Então, é possível promover saúde através do trabalho? É possível, a partir desse conhecimento, rever as intervenções de um psicólogo no campo das organizações e do trabalho?



Exemplificando

Você é o psicólogo de uma organização formal e é chamado para ajudar na análise de um “problema” percebido pelos gestores em relação à alta rotatividade na empresa. Você poderia investigar, por exemplo,

a questão do significado do trabalho atribuído pelos colaboradores ao que fazem na empresa e compreender se esse significado está sendo atendido, de alguma forma, pelas políticas de gestão de pessoas que vigoram atualmente na empresa. Poderia fazer isso por meio da aplicação da escala IST e entrevistas com uma amostra dos colaboradores. Então, a partir dessa compreensão, poderia propor uma revisão ou ajuste nessas políticas.

Embora já tenhamos feito uma breve observação sobre isso, é importante salientar que os instrumentos de pesquisa e diagnóstico apresentados, como as escalas, são apenas exemplos de instrumentos confiáveis e cientificamente construídos, que podem ser aplicados na análise dos fenômenos que ocorrem no ambiente de trabalho. Porém não devem ser considerados como única ferramenta para a compreensão desses fenômenos, mas como parte de um processo que inclua a análise do contexto geral, das características sociais, culturais e individuais do grupo que é foco de análise. Assim, deve-se considerar que a Psicologia, como ciência, e a POT, em específico, oferecem outros instrumentos, como a observação, a escuta atenta e a interpretação das informações recebidas, para adequar as possíveis conclusões, basear as decisões, as propostas e as intervenções, para que possam potencializar os resultados, tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores.

Com essas reflexões e exemplos, finalizamos os estudos desta seção, esperando ter oferecido uma visão inicial sobre os temas abordados e ter demonstrado novas possibilidades de atuação. Vamos continuar a discussão sobre outros fatores psicossociais referentes ao ambiente organizacional na próxima seção! Até lá!

Sem medo de errar

Agora, vamos retomar a situação-problema proposta para esta seção:

A psicóloga que orienta o seu trabalho deu-lhe um feedback positivo sobre a pesquisa que você desenvolveu no passo anterior. Nas discussões iniciais sobre o projeto, o cliente se mostrou satisfeito por conhecer a forma como a Psicologia Organizacional e do Trabalho analisa e questiona a relação entre o trabalho e a saúde, o que ele considera muito importante. Ao mesmo tempo,

demonstrou curiosidade sobre maneiras de evitar o adoecimento dos trabalhadores.

Considerando esse interesse por parte do cliente, a psicóloga solicitou que você amplie a discussão, incluindo outras visões da POT sobre saúde no trabalho. Para tanto, você deve continuar a pesquisa, de forma a encontrar respostas aos seguintes questionamentos:

- Existem outras abordagens sobre a relação entre trabalho e saúde? Quais seriam?

Nesse ponto você pode apresentar e discutir as diferentes abordagens apresentadas ao longo desta seção, como a Psicologia Positiva, a Psicologia da Saúde e a abordagem da promoção de saúde, como possibilidades de compreensão dos fenômenos que ocorrem no ambiente de trabalho e ampliam a visão sobre a relação entre trabalho e saúde.

- A Psicologia oferece instrumentos confiáveis para diagnosticar e compreender as diversas situações que ocorrem no ambiente de trabalho? Ofereça pelo menos um exemplo.

Sim, a Psicologia oferece esses instrumentos de pesquisa, análise e diagnóstico, por meio de instrumentos desenvolvidos cientificamente como base para essa compreensão, tais como as escalas apresentadas ao longo desta seção: IST, ESAF, EVT e EVT-R.

- Considerando que existem instrumentos para análise objetiva dos fenômenos que ocorrem no ambiente de trabalho, um diagnóstico organizacional pode ser baseado apenas nesses instrumentos? Apresente justificativas. Retomando as reflexões propostas ao final desta seção: é importante salientar que os instrumentos de pesquisa e diagnóstico apresentados, como as escalas, são apenas exemplos de instrumentos fidedignos e cientificamente construídos, que podem ser aplicados na análise dos fenômenos que ocorrem no ambiente de trabalho. Porém não devem ser considerados como única ferramenta para a compreensão desses fenômenos, mas parte de um processo que inclua a análise do contexto geral, das características sociais, culturais e individuais do grupo que é foco de análise. Assim, deve-se considerar que a Psicologia, como ciência, e a POT, em específico, oferecem outros instrumentos,

como a observação, a escuta atenta e a interpretação das informações recebidas, para adequar as possíveis conclusões e basear as decisões, propostas e intervenções, para que possam potencializar os resultados, tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores.

Lembre-se de que resolver essa situação vai ajudá-lo a elaborar o relatório de pesquisa, possibilidades de atuação em POT, que será solicitado ao final da disciplina. Então, dedique-se a essa elaboração!

Faça valer a pena

1. A Psicologia da Saúde se configura como um campo de estudo que é conceitualmente definido como:

[...] um subcampo da psicologia que aplica princípios e pesquisas psicológicas para a melhoria da saúde, o tratamento e a prevenção de doenças. Seus interesses incluem condições sociais (como a disponibilidade de cuidados de saúde e apoio da família e de amigos), fatores biológicos (como a longevidade familiar e vulnerabilidades hereditárias a certas doenças) e até mesmo traços de personalidade (como o otimismo). (STRAUB, 2104, p. 3)



Essa definição significa que a Psicologia da Saúde é:

- I. Uma ciência alinhada ao modelo médico, com foco no tratamento das patologias decorrentes do trabalho.
- II. Um campo de estudo que enfatiza a preservação da saúde e a prevenção de doenças em qualquer ambiente.
- III. Uma proposta que tem um olhar ampliado sobre as questões de saúde, que abrange fatores sociais, biológicos e individuais.

Assinale a alternativa que apresenta a resposta correta:

- a) I, apenas.
- b) II e III, apenas.
- c) I e III, apenas.
- d) I e II, apenas.
- e) I, II e III.

2. Com relação à Psicologia Positiva, leia os textos a seguir:

Texto 1



A psicologia positiva é um movimento recente dentro da ciência psicológica que visa a fazer com que os psicólogos contemporâneos adotem "uma visão mais aberta e apreciativa dos potenciais, das motivações e das capacidades humanas" (Fonte: Sheldon & King, 2001, p. 216), enfatizando mais a busca pela felicidade humana do que o estudo das doenças mentais.

Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Psicologia_positiva>. Acesso em: 6 ago. 2018.

Texto 2

Ao contrário da psicologia tradicional, que foca o estudo e o tratamento de distúrbios como a depressão e a ansiedade, o novo campo da Psicologia Positiva propõe-se a focar mais as forças do que as fraquezas. Busca promover mais as qualidades do viver do que reparar o que vai mal. Fonte: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/o-que-e-psicologia-positiva/>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

Considerando o conteúdo dos textos apresentados, marque (V) verdadeiro e (F) falso:

- () A Psicologia Positiva vem alcançando projeção nos meios de comunicação, que extrapolam o ambiente científico ou acadêmico, o que é interessante para a população.
- () Os conceitos da Psicologia Positiva vêm sendo bem aceitos por diversas comunidades, científicas ou não, portanto podem ser considerado válidos.
- () A aplicação adequada dos princípios da Psicologia Positiva é simples e acessível, permitindo sua apropriação por profissionais de diferentes áreas.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta de verdadeiro ou falso.

- a) V, V, V.
- b) V, F, V.
- c) F, V, F.
- d) F, F, F.
- e) V, F, F.

3. A empresa XY atua no segmento de tecnologia, o qual é bastante competitivo. Apesar disso, ela se encontra em um período de plena expansão e tem um quadro de funcionários altamente qualificado e, portanto, muito assediado pelos concorrentes. Como a empresa já perdeu muitos colaboradores, está com a intenção de manter os talentos humanos, então pede ajuda ao psicólogo que atua no Setor de Gestão de Pessoas para que ele realize um diagnóstico e direcione as ações necessárias.

Considerando esse contexto, as informações e as reflexões realizadas durante a aula, imagine que você seja o psicólogo responsável. Que medidas adotaria?

- I. Conhecer mais claramente os objetivos dos gestores para o diagnóstico, tendo em vista as reais possibilidades de mudança, a partir dos resultados.
- II. Propor rapidamente uma ação motivacional para os colaboradores, a partir de uma pesquisa sobre as melhores práticas do mercado.
- III. Identificar os instrumentos de diagnóstico mais adequados à situação, por meio de pesquisa em fontes científicas.
- IV. Realizar uma pesquisa junto aos colaboradores, por meio de entrevistas e, eventualmente, aplicação de escalas.

Assinale a alternativa que contempla as assertivas com ações adequadas à situação:

- a) I e II.
- b) III e IV.
- c) I, III e IV.
- d) II, III e IV.
- e) I, II, III e V.

Seção 3.3

Aspectos psicossociais no trabalho: análise e aplicação

Diálogo aberto

Retomando o contexto proposto no início desta unidade, você deve lembrar que foi contratado como estagiário pela Human Work, uma consultoria com foco em Psicologia Organizacional e do Trabalho, atuante em todo o território nacional e que está em um momento de expansão no mercado. Para atender à demanda, está estruturando novos serviços e equipes. Você já desenvolveu alguns trabalhos e deve continuar dando apoio aos Psicólogos em novos projetos. Nesse momento, considere a seguinte situação:

O trabalho anterior foi muito bem recebido, e a psicóloga que orienta o seu trabalho achou que a pesquisa sobre aspectos psicossociais do trabalho é interessante e entende que você pode complementá-la com outros conceitos e medidas existentes, com base na Psicologia Positiva. Para responder a essa demanda, você deve continuar a pesquisa, agora direcionada aos novos conceitos e aplicações aprendidos. Escolha três aspectos, dentre os que estudamos nesta seção, e responda aos seguintes questionamentos:

- O que significa cada um dos aspectos que escolheu, quando aplicados ao trabalho?
- Como cada um desses aspectos escolhidos pode influenciar o comportamento dos trabalhadores no ambiente laboral?
- De que forma cada um dos aspectos que selecionou podem ser avaliados no ambiente organizacional?
- Cite um exemplo de medida que pode ser aplicada a cada um dos aspectos escolhidos.

Não pode faltar

Resiliência no trabalho

Como já vimos discutindo ao longo da disciplina, sabemos que o ambiente laboral oferece inúmeros desafios aos trabalhadores, em todos os níveis e áreas de atuação. A partir dessa percepção,

a Psicologia Positiva vem procurando compreender os fenômenos que ocorrem nesse ambiente e maneiras de identificar características dos indivíduos trabalhadores que possam manter e promover a saúde no trabalho, no seu sentido mais amplo. Assim, continuando nossa discussão, vamos agora conhecer alguns novos fatores de análise e sua aplicação, começando pela resiliência.

Para compreender o significado do termo "resiliência" é interessante saber que, inicialmente, o conceito foi adaptado da Física, que o designa como a capacidade que um determinado material tem de recuperar as suas características iniciais após ter passado por processos mecânicos ou químicos que o deformaram. De acordo com Martins (2013):

Nas ciências voltadas ao estudo do ser humano, investigações sobre resiliência começaram na Psiquiatria com estudos sobre esquizofrenia e datam da década de 1940. Na Psicologia, iniciaram-se na área da Psicologia do Desenvolvimento, focalizando como e porque algumas crianças oriundas de famílias e ambientes com sérios problemas se desenvolviam normalmente enquanto outras se desestruturavam. (2013, p. 2)

Assim, a resiliência inicialmente foi percebida como um traço pessoal, a partir do qual se distinguiram as "pessoas resilientes" daquelas "não resilientes", em um dado momento. Os estudos avançaram e o conceito foi sendo revisto, passando a incorporar a ideia de recuperação, após um período de estresse, pressão intensa, ou mesmo adversidades extremas como guerras, acidentes, etc. Mais recentemente, a resiliência vem sendo compreendida como um processo dinâmico, a partir do qual o indivíduo pode se fortalecer, aprender e desenvolver novas formas de lidar com situações percebidas como significativamente adversas. Segundo Baasch, Amorim e Cruz (2015):

A Associação Americana de Psicologia (APA, 2002) define resiliência como o processo de se adaptar com sucesso diante de adversidade, trauma, tragédia, ameaças ou fontes de estresse significativas – tais como problemas familiares

ou de relacionamento ou estressores financeiros e de trabalho. Resiliência pode ser entendida como um fator de proteção dos indivíduos contra transtornos mentais. (BAASCH; AMORIM; CRUZ, 2015, p. 39)

No campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, o conceito de resiliência é recente. Os primeiros estudos na área foram desenvolvidos por Mallak, que definiu a resiliência no trabalho como “a habilidade para delinear e implementar rapidamente comportamentos adaptativos positivos que respondam à adversidade enfrentada no trabalho” (MALLAK, 1998 apud MARTINS, 2013, p. 6).

A partir desse conceito, diversos estudos vêm sendo desenvolvidos sobre as relações entre indivíduo, organização e trabalho e têm voltado a atenção para o fenômeno da resiliência, buscando a elucidação de seus antecedentes e consequentes no contexto organizacional (CINTRA et al., 2013).

Dentre os diversos modelos explicativos e formas de avaliação existentes, Piacetini (2014) destaca alguns instrumentos adaptados para o Brasil e os fatores componentes da resiliência considerados em cada estudo:

Quadro 3.9 | Instrumentos de medida de resiliência

| INSTRUMENTO | AUTORES | FATORES |
|---------------------------------------|--|-------------|
| Escala de resiliência Connor-Davidson | Connor e Davidson (2003). Revalidada por análise fatorial confirmatória por Campbell-Sills e Stein (2007, CDRISC-10). Adaptada por Lopes e Martins (2011). | Unifatorial |
| Escala de resiliência – 14 | Wagnild e Young (2010). Adaptada por Damásio, Borsa e Silva (2011). | Unifatorial |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Escala pilares da resiliência</p> | <p>Cardoso e Martins (2013).</p> | <p>Autoeficácia, controle emocional, autoconfiança, orientação positiva para o futuro, valores positivos, empatia, reflexão, sociabilidade, aceitação positiva de mudança, independência, bom humor.</p> |
| <p>Escala de avaliação de resiliência (EAR)</p> | <p>Martins, Siqueira e Emilio (2012).</p> | <p>Adaptação ou aceitação positiva de mudanças, definida como o reconhecimento de que as mudanças e as situações difíceis podem oferecer oportunidades de crescimento; espiritualidade, definida como a crença ou o sentimento de dependência de algo metafísico ou transcendental que oferece sentido à vida, de que algo sobrenatural exerce controle sobre a vida e seus acontecimentos; resignação diante da vida, conceituada como a sujeição passiva diante dos acontecimentos negativos da vida.</p> |

Fonte: adaptado de Piacetini (2014, p. 32-33).

Pelas informações apresentadas nesse quadro, é possível perceber a diversidade conceitual e de compreensão dos fatores componentes da resiliência, ora considerada como composta por um único fator, ora por diversos fatores. Apesar disso, estudos empíricos mostram a resiliência como um fenômeno ligado, por exemplo, ao engajamento no trabalho (OLIVEIRA; FERREIRA, 2016), autoeficácia (FONTES; AZZI, 2012), bem-estar no trabalho (GOMIDE JUNIOR; SILVESTRIN; OLIVEIRA, 2015), sentidos e significados do trabalho, saúde física e mental (JOB, 2003), dentre outros.

A importância desses estudos se deve aos impactos que podem trazer para a prática organizacional, e, reforçando essa visão, Martins (2013) afirma que:



Estudos demonstram que resiliência provoca impactos positivos sobre desempenho de gerentes, enfrentamento de mudanças na organização, desempenho individual no trabalho, satisfação no trabalho, capacidade para lidar com problemas, maior participação na vida organizacional, mais resiliência na carreira, menores índices de burnout e melhor retorno de investimentos. Isto permite concluir pela importância de seu diagnóstico e gestão, uma vez que se trata de uma característica gerenciável e desenvolvível. Atenção a ações que promovam resiliência no trabalho podem ser muito úteis para as organizações e para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. (2013, p. 7)

Essa visão é compartilhada por outros pesquisadores da área, pois entendem que os estudos sobre a resiliência no ambiente corporativo ainda precisam avançar e se consolidar.



[...] existe a necessidade de estimular a discussão e construção de valores, espaços organizacionais e práticas inovadoras para sustentar ações de proteção de saúde física, psicológica, social e organizacional no âmbito dos processos adaptativos das pessoas e organizações. (BARLACH, LIMONGI-FRANCA, MALVEZZI, 2008, p. 111)



Pesquise mais

Para saber mais sobre a aplicação do conceito de resiliência no dia a dia, indicamos a seguinte leitura:

CARDOSO, Tábata. A importância da resiliência no ambiente organizacional. In: **Vetor Editora**, [s.d.]. Disponível em: <https://www.vetoreditora.com.br/noticia_detalhe.asp?idJetinfo=9694>. Acesso em: 9 ago. 2018.

Autoeficácia

O conceito de autoeficácia é bastante recente, desenvolvido por Albert Bandura na década de 1970 com base em estudos empíricos com indivíduos fóbicos. Apesar de ter sido inicialmente estudado em contexto clínico, com novos estudos o conceito rapidamente passou a ter conotação mais abrangente, podendo ser aplicado ao comportamento humano em geral. Segundo Bandura (1994 apud AZZI, 2014, p. 41), a autoeficácia pode ser definida como “as crenças do indivíduo em sua capacidade em organizar e executar cursos de ação requeridos para produzir certas realizações”.

Em outras palavras, a autoeficácia determina a maneira como as pessoas se sentem, pensam, se motivam e se comportam em diversas situações cotidianas. A autoeficácia compõe o núcleo do que Bandura chamou de **agência humana**, que inclui a ideia de que as pessoas são auto-organizadas, proativas, autorreguladas e autorreflexivas (AZZI, 2014).



Exemplificando

Quando você se percebe frente a um desafio ou tarefa, como você se sente? O que pensa? Algo como:

- Sou capaz de realizar esse trabalho dentro do prazo (crença de autoeficácia).
- Sou capaz de obter boas notas nas disciplinas do curso (crença de autoeficácia).
- Vou conseguir resolver esse problema de relacionamento com meu colega de trabalho (crença de autoeficácia).

Cada uma dessas frases/pensamentos refletem uma crença, em sua própria capacidade de mobilizar seus recursos internos para empreender as ações necessárias a fim de atingir um determinado objetivo.

De acordo com Bandura e seus seguidores, a autoeficácia é desenvolvida a partir de informações recebidas pelo indivíduo, que são emitidas por quatro fontes:



experiências diretas (ou de domínio) vivenciadas pelo indivíduo e a percepção de seus resultados; **experiência vicária**, observação das ações de outras pessoas e suas consequências; **persuasão social**, convencimento do indivíduo emitido por outras pessoas de que pode realizar com sucesso ou fracasso uma tarefa; **estados somáticos e emocionais**, como ansiedade, humor. (BANDURA 1997 apud CINTRA, 2015, p. 45)

De acordo com Pajares e Olaz (2008 apud CINTRA, 2015, p. 46), "o efeito dessas informações pode potencializar ou diminuir a crença de autoeficácia do indivíduo e ser influenciado por fatores característicos do processo cognitivo: a seleção, integração, interpretação e recordação das informações recebidas".

Essas considerações nos possibilitam compreender a autoeficácia como um processo de aprendizagem que é desenvolvido a partir de experiências vividas e o significado que damos a elas (aspecto cognitivo), que sofre influência do ambiente em que estamos inseridos (aspecto social) e, por sua vez, influencia as nossas ações (aspecto comportamental).

Assim, a autoeficácia no trabalho se refere à maneira como o indivíduo percebe suas potencialidades para fazer frente às demandas ligadas ao trabalho, como trabalho em equipe, liderança ou conflitos, dentre outros. Dessa forma, os estudiosos entendem que quanto maior a percepção de autoeficácia, mais os indivíduos se propõem a assumir metas desafiadoras e comprometer-se para alcançá-las, enquanto que aqueles que possuem baixa percepção de autoeficácia geralmente sentem-se ameaçados e fragilizados diante das dificuldades e, portanto, tendem a evitar desafios e a deixar

de persistir diante de resultados negativos (CINTRA; PACHECO; MARTINS, 2014).

Com relação ao desenvolvimento das pesquisas nesse campo, “no Brasil, podem ser encontrados vários estudos sobre o tema voltados para a Educação, Psicologia, Esportes, Medicina e Saúde” (BARROS; OLIVEIRA; SPYRIDES, 2012, p. 573), e essa amplitude sugere a natureza multiprofissional da Psicologia Positiva (PIRES; NUNES; NUNES, 2015)

No âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho, a autoeficácia vem sendo estudada e relacionada positivamente com aspectos como desempenho (STAIJOVIC; LUTHANS, 1998 apud CINTRA, 2015), resiliência, qualidade de vida, bem-estar, liderança (FONTES; NERI; YASSUDA, 2010), dentre outros. Segue relação de alguns instrumentos utilizados na pesquisa sobre autoeficácia, em processo de adaptação ou já adaptados para o uso no Brasil.

Quadro 3.10 | Instrumentos de medida de autoeficácia

| INSTRUMENTO | AUTORES | FATORES |
|--|------------------------------|---|
| Escala de autoeficácia geral percebida (EAGP), em processo de validação e adaptação no Brasil. | Schwarzer e Jerusalem (1995) | Unifatorial |
| Escala de autoeficácia geral, construída e validada no Brasil. | Meneses e Abbad (2010) | Autoeficácia para itens favoráveis, autoeficácia para itens desfavoráveis |
| Escala de autoeficácia no trabalho (EAT), construída e validada no Brasil | Martins e Siqueira (2010) | Unifatorial |

Fonte: adaptado de Cintra, Pacheco e Martins (2014).

A partir dos estudos realizados e da avaliação do nível de autoeficácia percebida pelos trabalhadores, é possível refletir sobre modelos de gestão organizacional. Nesse sentido, Stajkovic e Luthans (1998 apud CINTRA, 2015) salientam como positivas as ações que podem fortalecer a percepção de autoeficácia dos trabalhadores, tais como: apresentar descrição detalhada das tarefas a serem desempenhadas, propiciar ambientes adequados para o desenvolvimento das tarefas, fornecer programas de treinamento para o desempenho das tarefas atuais ou antes do desenvolvimento de novas tarefas, oferecer feedback, dentre outras.



Pesquise mais

Para entender mais claramente o conceito de autoeficácia, assista ao vídeo:

DIDATICS. **Albert Bandura** (2): autoeficácia e agência humana: teoria social cognitiva. 9min10seg. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=GQy8gFbNJRc>>. Acesso em: 9 ago. 2018.

Você poderá ampliar mais ainda seus conhecimentos sobre a teoria social cognitiva e seus principais pressupostos, assistindo aos demais vídeos (parte 1 e parte 3), também disponíveis no YouTube.

Capital psicológico no trabalho (PsyCap)

O desenvolvimento dos estudos da Psicologia Positiva, aplicados às organizações, possibilitou a compreensão de que o comportamento organizacional também deveria ser estudado de forma positiva. Assim, surge um novo campo de estudo, denominado comportamento organizacional positivo (COP), definido por Luthans (2002 apud SIQUEIRA; MARTINS; SOUZA, 2014, p. 66) como “[...] o estudo e aplicação das capacidades e forças psicológicas positivamente orientadas, que podem ser medidas, desenvolvidas e de maneira eficaz geridas para incrementar o desempenho no trabalho”.

A partir dessa concepção e de novos estudos, foi desenvolvido o conceito de capital psicológico (PsyCap, em inglês), que foi definido por Luthans (2002) como:

[...] um estado psicológico de desenvolvimento de um indivíduo, que é caracterizado por quatro características positivas: (1) Ter confiança em si mesmo de modo a aplicar o esforço necessário para a conclusão de tarefas desafiantes (auto-eficácia); (2) Ser persistente no cumprimento de metas e, se necessário, reorganizar e redirecionar as mesmas (esperança); (3) Fazer atribuições positivas acerca do seu sucesso no presente e no futuro (otimismo); (4) Ser capaz de ultrapassar os contratempos e as adversidades, sem nunca desistir, para alcançar o sucesso (resiliência). (LUTHANS, 2002 apud NUNES, 2015, p. 4)



Essa proposta teórica do capital psicológico positivo propõe a ação, integrada e proporcional, de quatro características positivas (**esperança + otimismo + autoeficácia + resiliência**) em função da conservação do estado psicológico positivo do indivíduo.

Alguns instrumentos de avaliação do capital psicológico foram desenvolvidos no exterior e validados no Brasil, dentre eles: escala de capital psicológico (ECP-12), adaptada e validada em versão reduzida por Siqueira, Martins, Souza, Lima, Agapito (2011 apud SIQUEIRA, MARTINS E SOUZA, 2014); inventário de capital psicológico no trabalho (ICPT-15), construída e validada por Siqueira, Martins e Souza (2014).

Estudos realizados no Brasil, com base no capital psicológico no trabalho, têm demonstrado relação positiva com o engajamento no trabalho, bem-estar no trabalho (SOUZA; CONCEIÇÃO, 2013), percepção de suporte (SOUZA; SIQUEIRA; MARTINS, 2015), dentre outros.

Trazendo os resultados dos estudos apresentados para o campo das práticas de gestão nas organizações, pode-se entender que os empregados que estão mais esperançosos, otimistas, eficazes e resilientes podem provavelmente enfrentar “tempestades” no contexto ambiental melhor do que aqueles com baixo capital psicológico. Assim, ressalta-se a importância de se considerar o capital psicológico como uma importante fonte de competitividade para as empresas, cabendo desenvolver e aplicar políticas no sentido de aumentar suas capacidades positivas, o que resultaria em melhor desempenho organizacional e atitudes positivas dos colaboradores (NUNES, 2015).



Como você pode perceber, os conceitos que estudamos no início desta seção (resiliência e autoeficácia) aparecem novamente como componentes de um novo conceito. Essa é uma característica dos estudos, que têm como base a Psicologia Positiva, que, ao longo de seu desenvolvimento, vem incorporando novos conceitos, considerando as teorias e os achados de estudos anteriores.

Vínculos do indivíduo com a organização: engajamento, envolvimento e comprometimento no trabalho

Agora vamos avançar um pouco mais, conhecendo e diferenciando os conceitos existentes para estudar e avaliar os vínculos que os trabalhadores estabelecem com o trabalho e com a organização.

De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004), os estudos sobre esses vínculos têm origem em disciplinas como a Psicologia, a Sociologia e a Filosofia, que dão a base teórica para os conceitos psicossociais envolvidos. Os autores consideram que os **vínculos com o trabalho** incluem estudos sobre o envolvimento com o trabalho e a satisfação no trabalho; enquanto que os vínculos com a **organização** incluem estudos sobre comprometimento organizacional, suporte organizacional, reciprocidade organizacional e justiça no trabalho.

Dada a complexidade de cada um desses conceitos, vamos considerar apenas alguns deles em nossos estudos, de forma que você possa compreender seu significado, forma de avaliação, importância e reflexo nas práticas de gestão.

Para começar, é importante diferenciar conceitualmente e operacionalmente dois conceitos muito importantes: engajamento e envolvimento com o trabalho. Começamos pela compreensão do **engajamento no trabalho**.

Esse conceito foi apresentado por Kahn em 1990 (apud SIQUEIRA et al., 2014a), quando o reconheceu como um fenômeno que ocorria quando trabalhadores se expressavam física, cognitiva, mental e emocionalmente durante a execução de seu trabalho. Mais tarde, foi estudado por Schaufeli e Bakker, em 2004, inicialmente para diferenciá-lo do conceito de *burnout*, considerando que "engajamento" corresponderia a altos índices de energia empregados na realização do trabalho e a forte identificação com este, e *burnout*

corresponderia a baixos índices de energia combinados, ainda com uma falta de identificação com o trabalho que se realiza. A partir dessa concepção, os autores desenvolveram o modelo teórico do “engajamento no trabalho” como sendo composto de três fatores: vigor, dedicação e absorção. Com base nesse modelo teórico, os fatores do engajamento são descritos como:

- **Vigor:** elevado nível de energia e resiliência mental quando na execução do trabalho, a determinação de investir, o esforço e a capacidade que o indivíduo apresenta de persistir, insistir, mesmo diante das adversidades impostas pelo ambiente.
- **Dedicação:** atribuição de significados que o próprio indivíduo destina no desenvolvimento do trabalho, no seu entusiasmo, orgulho, inspiração e no fato de que o trabalho é desafiador para ele.
- **Absorção:** dificuldade que o indivíduo apresenta de se distanciar completamente do trabalho, pois se sente feliz quando está imerso.



Refleta

Você já se sentiu assim, tão focado em uma atividade de seu trabalho, que nem sentiu o tempo passar? Não sentiu cansaço ou desânimo, mas animação ao perceber o que estava realizando algo estimulante? Já sentiu orgulho pelo que estava produzindo?

Pois bem, é disso que se trata o conceito de engajamento no trabalho.

A partir desses pressupostos, Albrecht (2010 apud OLIVEIRA; FERREIRA 2016, p. 748) entende que o engajamento no trabalho “consiste em uma energia positiva, que desperta no indivíduo a vontade genuína de contribuir para o trabalho e para as atividades extra papel necessárias à sua organização”.

Quanto aos instrumentos de avaliação do engajamento no trabalho, podemos destacar a Utrecht Work Engagement Scale (UWES), de Schaufeli & Bakker (2003). Esse instrumento foi validado em vários países, com uma base de dados internacional de aproximadamente 30.000 trabalhadores, traduzido para 19 idiomas, sendo o questionário mais utilizado para avaliar o engajamento no trabalho em nível mundial (CINTRA, 2015). Esse

mesmo autor também menciona a escala de engajamento no trabalho (EEGT).

Estudos científicos têm mostrado o engajamento como relacionado a outros fatores psicossociais, tais como: **capital psicológico positivo** segundo Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2014) e Cintra et al. (2013); **resiliência**, segundo Oliveira e Ferreira (2016); **satisfação no trabalho**, segundo Caldas et al. (2013); dentre outros.

Dessa forma, a importância do engajamento para a compreensão dos fenômenos que ocorrem no ambiente laboral desperta grande interesse na comunidade científica, sendo que há certa concordância dos estudiosos quando aos impactos positivos que pode trazer no comportamento dos trabalhadores, que, quando engajados, dedicam maior investimento de energia e foco em suas tarefas, são mais proativos, assumem responsabilidade por seu desenvolvimento pessoal e compromisso com padrões elevados de desempenho (SIQUEIRA et al., 2014a).

Essa percepção exige que as organizações criem um ambiente propício para a elevação do nível de engajamento de seus colaboradores, como salientam Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi:



[...] a literatura aponta para a necessidade das organizações interessadas em despertar este tipo de comportamentos em seus empregados, em disponibilizar-lhes recursos de trabalho, como por exemplo, suporte social, autonomia e feedback. Boas práticas de recrutamento e seleção também são importantes, pois a literatura aponta que recursos internos dos empregados, tais como resiliência, motivação intrínseca e satisfação com a vida também são necessários. (2014, p. 11)

Agora, passemos à discussão do conceito de **envolvimento com o trabalho**. Este foi desenvolvido originalmente por Lodahl e Kejner, em 1965, como “o grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta a sua auto-estima” (SIQUEIRA, 2008, p. 139). Os autores consideram que a ligação com o trabalho começa durante o processo de socialização do trabalhador ao ingressar na empresa, quando toma contato com a sua cultura (missão, visão, valores, objetivos, etc.), e, a partir das experiências vivenciadas no exercício da função, estas passam a influenciar a autoestima. Mais recentemente, Muckinsky

(2004 apud SIQUEIRA, 2008, p. 139) definiu o envolvimento com o trabalho como “o grau de identificação psicológica da pessoa com seu trabalho e a importância do trabalho para a autoimagem”.

Dessa forma, o envolvimento com o trabalho é considerado como um vínculo afetivo importante, que vem suscitando novos estudos e pesquisas, ao longo do tempo. Atualmente, do ponto de vista individual, pode ser considerado como uma alternativa para o crescimento pessoal dentro do contexto de trabalho e alcance de metas. Já com base na visão organizacional, ele é considerado como um fenômeno importante na ativação da motivação dos trabalhadores e como base para estabelecimento de vantagens competitivas.

De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004), o processo de envolvimento com o trabalho envolve a consideração de seus antecedentes (fatores que **provocam** a sua ocorrência) e as suas consequências no âmbito organizacional (resultados que **decorrem** de sua ocorrência). Em Siqueira (2008), podemos encontrar a escala de envolvimento com o trabalho (EEF), que mede o grau de envolvimento do trabalhador com seu trabalho.

Assim chegamos à discussão de outro elemento, o “**comprometimento organizacional**”, que se refere à relação que se estabelece entre o trabalhador e a empresa. O comprometimento organizacional é considerado pelos estudiosos como um construto multidimensional, composto por três fatores, que podem ser avaliados por distintos instrumentos, como: **escala de comprometimento organizacional afetivo (ECO A)**; **escala de comprometimento organizacional calculativo (ECO C)** e **escala de comprometimento organizacional normativo (ECO N)**.

Tabela 3.1 | Tabela-base para a relação entre as informações

| INSTRUMENTO | FATOR | DISCRIMINAÇÃO |
|--|--|---|
| Escala de comprometimento organizacional afetivo (ECO A) | Comprometimento organizacional afetivo | Diz respeito à intensidade com que um trabalhador nutre sentimentos positivos e negativos frente à organização que o emprega. Essa relação, de cunho afetivo, implica em disposição para dedicar grandes esforços em benefício da organização, aceitar os objetivos e valores da organização e desejar permanecer trabalhando para ela. |

| | | |
|--|---|---|
| <p>Escala de comprometimento organizacional calculativo (ECOC)</p> | <p>Comprometimento organizacional calculativo (ou instrumental)</p> | <p>Refere-se às crenças que o trabalhador tem sobre as perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com a organização, tais como: perdas sociais, perda de investimentos feitos na organização, perda de retribuições e perdas profissionais.</p> |
| <p>Escala de comprometimento organizacional normativo (ECON)</p> | <p>Comprometimento organizacional normativo</p> | <p>Crença que o trabalhador nutre de que tem obrigações e deveres morais com a organização, devendo comportar-se de forma que possa demonstrá-los.</p> |

Fonte: adaptada de Bastos et al. (2008); Siqueira; Gomide Júnior (2004).

Considerando a importância dessa relação entre trabalhador e organização, que pode ser entendida como um processo de troca, os estudiosos salientam que as organizações que pretendem atrair, manter e incentivar seus colaboradores devem atentar às políticas de gestão de pessoas, no sentido de oferecer um complexo sistema de incentivos na forma de retribuições, tanto financeiras, quanto sociais e materiais (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Bem-estar e satisfação no trabalho: fatores e avaliação

A questão do bem-estar tem profunda ligação com as questões de saúde em geral e com a saúde positiva. Esse é um conceito que vêm sendo estudado e discutido com base em diferentes abordagens e bases teóricas, formando um grande leque de possibilidades de compreensão, análise, avaliação e intervenção. Para atender ao foco de nossos estudos, vamos tratar, mais especificamente, do conceito de **bem-estar no trabalho** e **satisfação no trabalho**, que são íntima e teoricamente ligados, como vamos ver na sequência.



Refleta

Se alguém perguntar a você se sente bem-estar e/ou satisfação no trabalho, mesmo sem pensar muito, você terá uma resposta. Pode, para isso, considerar vários fatores objetivos, como remuneração ou

relacionamento com os colegas. Pode ainda discorrer sobre como se sente bem ou mal no ambiente de trabalho e relacionar essa percepção com vários fatores inerentes ao seu trabalho e ao ambiente. Qualquer que seja a sua resposta, estará se referindo a percepções importantes sobre o mundo do trabalho e é exatamente sobre isso que vamos falar, porém tentando estabelecer bases teóricas, que possibilitem a compreensão desses fenômenos, baseado na Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Apesar de ser um tema que vem sendo abordado cientificamente desde a segunda metade do século XX, os estudiosos entendem que ainda não há concepções muito claras e universalmente aceitas na literatura, considerando que alguns estudos mostram o bem-estar como a ausência de experiências negativas associadas ao burnout ou estresse e outros têm preferência por representá-lo como satisfação no trabalho, envolvimento e comprometimento organizacional (SORAGGI; PASCHOAL, 2011).

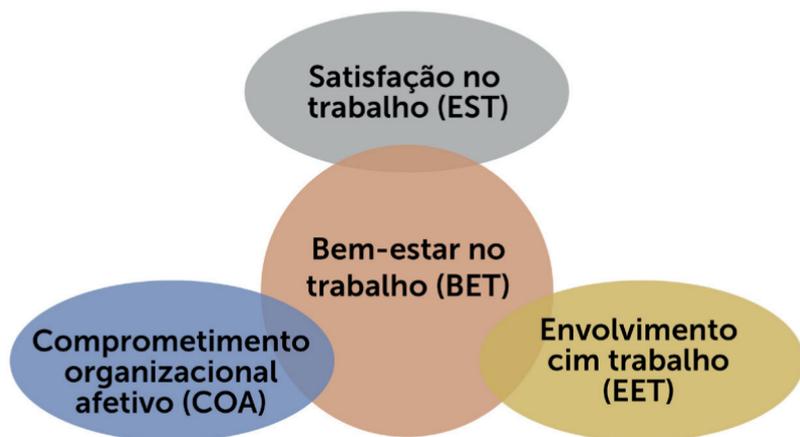
De acordo com Soraggi e Paschoal (2011, p. 614), o “bem-estar no trabalho é definido como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, em seu trabalho, expressa e desenvolve suas habilidades e potenciais e avança no alcance de suas metas de vida”.

Para Siqueira e Padovam (2008), o bem-estar no trabalho (BET) pode ser definido como:

um conceito integrado por três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Esses três conceitos, já consolidados no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, representam vínculos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização. (comprometimento afetivo). (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008, p. 206)

Essa conceituação apresenta, ao mesmo tempo, uma proposta sobre a composição do bem-estar no trabalho, ou o modelo teórico que sustenta as pesquisas sobre o tema e operacionalizado, por meio de instrumentos de medição. Esse modelo pode ser ilustrado da seguinte forma:

Figura 3.2 | Modelo teórico de BET



Fonte: adaptada de Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2014, p. 47).

Assim, o conceito de BET tem, como um de seus componentes, um fator que ainda não discutimos: **satisfação no trabalho**. Então, vamos a ele.

A “**satisfação no trabalho**” foi definida originalmente por Locke (1976 apud SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p. 302) como “um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou de uma experiência de trabalho”. Outra forma de pensar sobre a satisfação no trabalho é apresentada por Siqueira e Gomide Júnior (2004). Para os autores, ter satisfação no trabalho implica em:



manter estados emocionais positivos e de prazer resultantes do convívio com as pessoas no ambiente laboral (colegas e chefias), das oportunidades em que a empresa ofertou retornos vantajosos em forma de promoções e salários e, finalmente, das possibilidades de realizar atividades que vêm ao encontro das expectativas profissionais dos trabalhadores. (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p. 291-292)

Dentro do modelo apresentado, o construto é medido pela escala de satisfação com o trabalho (EST) – a medida foi construída e validada por Siqueira (2008). Ela é uma medida multifatorial com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho, que permitem avaliar satisfações específicas, como a satisfação com os colegas de trabalho, com a chefia, com o salário, com as promoções e com a natureza do trabalho (ALVES; LOIOLA; OKAMA, 2013, p. 3).

Quadro 3.11 | Dimensões da satisfação no trabalho

| DIMENSÕES | DEFINIÇÕES |
|--|--|
| 1 – Satisfação com os colegas | Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho. |
| 2 – Satisfação com o salário | Contentamento com o que recebe como salário, se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho. |
| 3 – Satisfação com a chefia | Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles. |
| 4 – Satisfação com a natureza do trabalho | Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com sua variedade e facilidade de serem absorvidas. |
| 5 – Satisfação com as promoções | Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira que a empresa tem de realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção. |

Fonte: adaptado de Alves; Loiola; Okama (2013, p. 4).

Os conceitos e instrumentos de medida sobre “envolvimento com o trabalho” e “comportamento organizacional afetivo” já foram apresentados anteriormente, portanto não serão retomados aqui.

Ainda com relação às medidas de bem-estar relacionado ao trabalho, cabe salientar que há outros instrumentos publicados no Brasil, dentre eles: escala de bem-estar no trabalho (EBET), construída e validada por Paschoal e Tamayo (2008 apud SORAGGI; PASCHOAL, 2011), e escala de bem-estar pessoal nas organizações (EBEPO), construída e validada por Paz (2004 apud GOMIDE JÚNIOR; SILVESTRIN; OLIVEIRA, 2015).



Assimile

Após tantas informações, é interessante diferenciar alguns pontos: “Enquanto a **satisfação no trabalho** captura a orientação afetiva dos colaboradores em relação a um trabalho específico, o comprometimento organizacional afetivo faz uma avaliação mais ampla da extensão em que o colaborador se identifica e procura se envolver na organização” (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014, p. 47)



Exemplificando

Conheça alguns exemplos de aplicação do conceito de bem-estar no trabalho divulgados na mídia:

- *O segredo de empresas que proporcionam bem-estar no trabalho*, entrevista concedida pela Pós-Doutora em Psicologia Organizacional do Trabalho Mirlene Matias Siqueira à Revista Exame:
- MELO, Luisa. O segredo de empresas que proporcionam bem-estar no trabalho. In: **Exame.com**, 29 nov. 2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/o-segredo-de-empresas-que-proporcionam-bem-estar-no-trabalho/>>. Acesso em: 9 ago. 2018.
- *Bem-estar no trabalho*, artigo publicado pela consultoria Convenia:
- CONVENIA. Bem-estar no trabalho: como a promoção da saúde favorece a produtividade nas empresas? [s.d.]. Disponível em: <<http://blog.convenia.com.br/bem-estar-no-trabalho-como-a-promocao-da-saude-favorece-a-produtividade-nas-empresas/>>. Acesso em: 9 ago. 2018.
- SESC. **Programas de bem-estar na empresa**. 2012. Disponível em: <<https://www.sesc-sc.com.br/blog/lazer/programas-de-bem-estar-na-empresa>>. Acesso em: 9 ago. 2018.

Espiritualidade e florescimento no trabalho

Para finalizar as discussões desta seção, vamos discutir brevemente dois aspectos muito interessantes que impactam positivamente o ambiente laboral: a **espiritualidade** e o **florescimento no trabalho**.

Embora a espiritualidade não seja um tema novo, pois já vem sendo discutida desde a antiguidade, é ainda hoje um tema instigante, que

tem permeado discussões e provocado o desenvolvimento de estudos acadêmicos em diversos campos do saber além da Teologia, como a Filosofia, a Sociologia e a Psicologia. Atualmente existe uma área da Psicologia que se dedica especificamente a esses estudos, considerada como uma área emergente, chamada de *Psicologia da Espiritualidade, da Religião ou da Religiosidade*, considerando as diversas tendências e abordagens existentes. O tema motivou a construção e a divulgação de uma coleção de trabalhos acadêmicos, pelo CRP-SP, chamada Psicologia, laicidade e as relações com a *religiosidade e espiritualidade*. Buscando uma definição de espiritualidade para a Psicologia, Berni (2016) apresenta uma interessante proposta:

A espiritualidade é um elemento constitucional e compartilhado pelos seres humanos. Uma força ou tendência natural, inerente à condição humana, que se manifesta na experiência individual ou social (pessoal ou coletiva) e impulsiona, motiva as pessoas e grupos, na busca pelo entendimento do sentido (último) da vida. Tal sentido pode ser de ordem natural (humano) ou sobrenatural (transcendente). A espiritualidade se materializa no conjunto vivido e diverso de crenças (pessoais e coletivas), de forma consciente e/ou inconsciente. Possibilita o encontro entre os seres humanos no respeito à diversidade. Sendo este conjunto diverso de crenças considerado fundamentais (sagrado). (BERNI, 2016, p. 54)

A partir dessa definição, torna-se possível perceber como a questão da espiritualidade é muito mais ampla e envolve muitos outros aspectos do que somente a discussão sobre religião (ligada a uma doutrina específica) ou à prática de uma religião, que seria a religiosidade.

Trazida para o âmbito das organizações, a espiritualidade começou a ser tema de pesquisa a partir dos anos 1990, tornando-se um dos mais significativos. A partir do desenvolvimento de estudos no Brasil e no exterior, a espiritualidade no trabalho vem sendo definida por diversos autores, de diferentes maneiras, porém há certo consenso sobre um núcleo de fatores que levam à noção de totalidade, humanização e integração dos valores e atitudes mais nobres do ser humano. Mais recentemente, a espiritualidade foi definida como: “o reconhecimento dos empregados de que têm uma vida interior que mantém e é mantida por um trabalho significativo em um contexto de comunidade” (ASHMOS; DUCHON, 2000 apud SIQUEIRA et al., 2014b, p. 159).

Assim como a conceituação oferece pluralidade, o mesmo ocorre com as formas de medir a espiritualidade em geral, porém, no campo da espiritualidade no trabalho, podemos destacar o inventário de espiritualidade no trabalho (IET), construído e validado no Brasil por Siqueira et al. (2014b).

Esse inventário considera duas dimensões cognitivas: **trabalho como propósito de vida**, que se refere às convicções de que as tarefas realizadas têm sentido para a vida e dão significado a ela; **senso de comunidade**, que diz respeito às crenças de que as relações sociais dentro da organização constituem experiências assentadas em percepções de pertencimento.

Do ponto de vista da aplicação prática da espiritualidade no trabalho, uma interessante síntese:



uma organização espiritualizada tem preocupação em auxiliar os seus colaboradores a alcançar seu potencial pleno, ajudando os colaboradores a equilibrar tanto vida pessoal quanto o trabalho. [...] outras características que se encontra em uma organização espiritualizada são forte sentido de propósito: existem valores essenciais na empresa, embora lucros sejam importantes, as pessoas se sentem inspiradas por propósitos que fazem seu trabalho valer a pena; confiança e respeito: transparência, honestidade e confiança mútua são características dos membros entre si e da empresa com a sociedade; críticas humanistas de trabalho: esquemas flexíveis de horário, estabilidade, autonomia, recompensas coletivas, limitação de diferenças salariais e de status. (ROBBINS; JUDGE, SOBRAL, 2011, p. 518 apud ROTILI et al., 2017, p. 4)



Pesquise mais

Para compreender mais claramente como funciona o conceito de espiritualidade no trabalho, assista ao vídeo:

POZATI FILMES. **Alexandre Caldini**: espiritualidade no mundo corporativo [CM+P]. 11 dez. 2015. 8min29seg. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=YDAskn_p4TE>. Acesso em: 9 ago. 2018.

Já o tema **florescimento**, em termos gerais, tem sido entendido como um fator estreitamente ligado à saúde geral e mental. Teoricamente, há aproximações com a percepção de bem-estar geral, satisfação com a vida, otimismo, emoções e afetos positivos. Segundo Becalli (2014, p. 30), "o florescimento de um indivíduo manifesta-se quando este se sente bem e funciona bem, definindo-se como um estado ótimo de funcionamento positivo".

Transpondo essa ideia para o ambiente laboral, o **florescimento no trabalho** foi definido como "uma situação de prosperidade, de desenvolvimento e a um estado progressivo de satisfação, bem-estar no contexto de trabalho" (MENDONÇA et al., 2014, p. 172).

Para a medida de florescimento no trabalho foi encontrado apenas um instrumento: a escala de florescimento no trabalho (EFLOT), que foi adaptada e validada no Brasil em 2011, por Mendonça, Caetano, Ferreira, Sousa e Silva.

Segundo os autores, essa escala foi construída a partir de alguns pressupostos, portanto afirmam que:

Ela está diretamente relacionada à autoimagem que o trabalhador tem a respeito de suas competências, seu envolvimento e a sua contribuição para o desenvolvimento de suas atividades laborais. Abarca o sentimento de que é responsável pela atividade que desenvolve e de que esta possibilita a ele ser uma pessoa melhor e ter uma vida satisfatória. O florescimento no trabalho envolve, ainda, o relacionamento interpessoal com colegas, a competência profissional e o otimismo acerca do futuro profissional. (MENDONÇA et al., 2014, p. 174)



Assimile

As escalas e os inventários apresentados ao longo desta seção e da anterior são instrumentos que visam mensurar alguns fatores subjetivos relacionados ao trabalho, de forma a torná-los compreensíveis e a fim de que possam de alguma forma refletir em intervenções profissionais de psicólogos que atuam nas organizações, traduzindo-as em ações organizacionais que promovam a saúde e a realização das potencialidades humanas.

De qualquer forma, é importante que você compreenda que eles refletem sempre a percepção dos respondentes de cada pesquisa, sem juízo de valor (certo ou errado, bom ou ruim), mas como retrato de uma determinada situação, a partir do ponto de vista dos trabalhadores envolvidos.

Além disso, todos os instrumentos apresentados são respondidos voluntariamente e com garantia de sigilo da identidade dos respondentes, garantindo assim que os resultados serão analisados em conjunto para identificar uma tendência da percepção de um grupo sobre determinado fator do trabalho.

Assim, terminamos mais uma seção de estudos. Ela foi densa, carregada de conceitos, abordagens e diferentes análises. Porém, é importante saber que esse é apenas um recorte dos fatores que podem ser analisados, com base na Psicologia Positiva e, mais especificamente, na abordagem cognitiva – e há muitas outras.

De qualquer forma, esperamos que não se preocupe em memorizar todas essas informações, mas sim em compreender a complexidade dos aspectos psicossociais envolvidos no ambiente de trabalho e que possa fazer uso desse aprendizado para refletir e se preparar para promover ações de melhoria no ambiente organizacional, de forma adequada e teoricamente embasada.

Então, vamos continuar nosso caminho de aprendizado? Esperamos por você na próxima seção!

Sem medo de errar

Agora vamos retomar e resolver a situação apresentada como desafio para esta seção.

O trabalho anterior foi muito bem recebido, e a psicóloga que orienta o seu trabalho achou que a pesquisa sobre aspectos psicossociais do trabalho é interessante e entende que você pode complementá-la buscando outros conceitos e medidas existentes com base na Psicologia Positiva. Para responder a essa demanda, você deve continuar a pesquisa, agora direcionada aos novos conceitos e aplicações que aprendeu. Escolha três aspectos dentre os que estudamos nesta seção e responda aos questionamentos.

Para resolver a situação proposta, recomendamos que siga os seguintes passos:

- Reveja as discussões realizadas durante a seção e escolha dentre os aspectos psicossociais apresentados aqueles que parecem mais relevantes, de acordo com a sua compreensão.

Em seguida responda as questões, considerando cada um dos aspectos escolhidos:

- O que significa cada um dos aspectos que escolheu, quando aplicados ao trabalho?

Retome as discussões realizadas ao longo da seção, buscando compreender, especialmente, as definições apresentadas para cada um deles.

- Como cada um desses aspectos escolhidos pode influenciar o comportamento dos trabalhadores e o ambiente laboral?

Retome as discussões realizadas ao longo da seção, buscando analisar, especialmente, a influência dos aspectos escolhidos sobre o comportamento dos trabalhadores e o ambiente de trabalho.

- De que forma cada um dos aspectos que selecionou, podem ser avaliados no ambiente organizacional?

Retome as discussões realizadas ao longo da seção, buscando identificar, especialmente, a existência de instrumentos de medida validados para utilização no Brasil.

- Você recomendaria um instrumento de medida que poderia ser aplicado a cada um dos aspectos escolhidos? Cite um exemplo, justificando sua escolha ou opção por não utilizar nenhum deles.

Retome as discussões realizadas ao longo da seção, buscando identificar, preferencialmente, os instrumentos específicos para cada um dos aspectos escolhidos, justificando sua escolha com base no perfil da empresa-cliente.

Para resolver essa proposta, recomendamos ainda que, além de retomar os conteúdos teóricos apresentados, explore os itens Pesquisa mais, Assimile, Reflita, Exemplifique desta seção e pesquise outras possibilidades em bases acadêmicas (como Portal CAPES, Biblioteca

Virtual, Revistas Eletrônicas de Psicologia, Google Acadêmico, etc.), sites confiáveis (de associações profissionais ligadas à Psicologia, como SBPOT), além de vídeos (como YouTube), verificando sempre a origem das informações.

Faça valer a pena

1. “Resiliência” é um termo cujo conceito foi adaptado da Física, designando a capacidade que um determinado material tem de recuperar suas características iniciais, após ter passado por processos mecânicos ou químicos que o deformaram.

Com base nessa afirmação e nas discussões propostas durante a seção, é possível afirmar que, para a Psicologia, a resiliência significa que:

- a) O funcionamento psicológico dos seres humanos pode ser diretamente comparado ao comportamento de materiais de trabalho.
- b) O termo “resiliência”, da Física, foi utilizado pela Psicologia para demonstrar as limitações humanas frente às dificuldades no ambiente de trabalho.
- c) Os seres humanos podem ter a mesma resistência e recuperação que os materiais demonstram, após sofrerem situações de impacto.
- d) Com o tempo, a “resiliência” das pessoas foi adquirindo as características da resiliência apresentadas pelos materiais.
- e) O termo “resiliência” foi utilizado, inicialmente, para designar um fenômeno de resistência humana frente às situações adversas.

2. Há diversos aspectos psicossociais que influenciam o comportamento dos trabalhadores e o meio organizacional. Cada um deles tem conceituação/definição, fatores componentes e instrumentos de medida específicos. Associe os aspectos psicossociais estudados, relacionados na coluna à esquerda, com os respectivos conceitos/definições, apresentados na coluna à direita.

| ASPECTO PSICOSSOCIAL | CONCEITO/DEFINIÇÃO |
|----------------------|--|
| 1. Autoeficácia | () Um estado psicológico de desenvolvimento de um indivíduo, que é caracterizado por quatro características positivas: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência. |
| 2. Engajamento | () Corresponde a altos índices de energia empregados na realização do trabalho e à forte identificação com este, composto por três fatores: vigor, dedicação, absorção. |

| | |
|------------------------|--|
| 3. Capital psicológico | () Corresponde ao grau de identificação psicológica da pessoa com seu trabalho e à importância do trabalho para a autoimagem. |
| 4. Envolvimento | () Diz respeito às crenças do indivíduo em sua capacidade de organizar e executar cursos de ação requeridos para produzir certas realizações. |

Assinale a alternativa que contém a sequência correta da associação.

- a) 1, 2, 3, 4.
- b) 2, 3, 1, 4.
- c) 4, 2, 1, 3.
- d) 3, 2, 4, 1.
- e) 1, 4, 3, 2.

3.

A espiritualidade é um elemento constitucional e compartilhado pelos seres humanos. Uma força ou tendência natural, inerente à condição humana, que se manifesta na experiência individual ou social (pessoal ou coletiva) e impulsiona e, motiva as pessoas e grupos, na busca pelo entendimento do sentido (último) da vida. Tal sentido pode ser de ordem natural (humano) ou sobrenatural (transcendente). A espiritualidade se materializa no conjunto vívido e diverso de crenças (pessoais e coletivas), de forma consciente e/ ou inconsciente. Possibilita o encontro entre os seres humanos no respeito à diversidade. Sendo este conjunto diverso de crenças considerado fundamentais (sagrado). (BERNI, 2016, p. 54)

Considerando o texto apresentado, publicado pelo CRP-SP, como definição de espiritualidade, avalie as seguintes asserções e a relação proposta entre elas:

- I. A espiritualidade não é assunto incluído em discussões em meios científicos como a Psicologia.
- PORQUE
- II. A espiritualidade é um tema que se limita à escolha por uma determinada religião ou práticas religiosas.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta.

- a) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I.
- b) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I.
- c) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa.
- d) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira.
- e) As asserções I e II são proposições falsas.

Referências

- ALVES, H. M. C.; LOIOLA, E. S. C.; CINTRA, J. C. Engajamento no trabalho, bem-estar no trabalho, saúde organizacional. **Anais... IV Congresso Psicologia, Ciência e Profissão**, Uninove, São Paulo, 19 a 23 nov. 2014. Disponível em: <<http://www2.pol.org.br/inscricoesonline/cbp/2014/anais/detalhe.cfm?idTrabalho=14605>>. Acesso em: 15 jun. 2018.
- ALVES, H. M. C.; LOIOLA, E. S. C.; OKAMA, E. **Bem-estar no trabalho**. Seminário apresentado na disciplina de Saúde e Trabalho, como parte do Programa de Mestrado em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), 2013.
- ATHAYDE, M. Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 989-990, jun. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2005000300039&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 8 ago. 2018.
- AZZI, R. G. **Introdução à teoria social cognitiva**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2014.
- BAASCH, D.; AMORIM, L.; CRUZ, R. M. Qualidades psicométricas de instrumentos de resiliência para adultos. **Revista Borges: Ciências Sociais Aplicada em Debate**, Florianópolis (SC), v. 5, n. 1, 2015, p. 38-53. Disponível em: <<https://revistaborges.com.br/index.php/borges/article/viewFile/85/151>>. Acesso em: 29 jun. 2018.
- BARLACH, L.; LIMONGI-FRANCA, A. C.; MALVEZZI, S. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Interam. j. psychol.**, Porto Alegre, v. 42, n. 1, p. 101-112, abr. 2008. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-96902008000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 27 jun. 2018.
- BARROS, M. A.; OLIVEIRA, J. A.; SPYRIDES, M. H. C. Um estudo sobre autoeficácia no trabalho e características sociodemográficas de servidores de uma universidade federal. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 571-588, dec. 2012. ISSN 2177-8736. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/61969/64830>>. Acesso em: 27 jun. 2018.
- BARROS, R. M. A.; MARTIN, J. I. G.; PINTO, J. F. V. C. Investigação e prática em Psicologia Positiva. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 318-327, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932010000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 6 ago. 2018.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento organizacional. p. 49-95. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BECALLI, M. S. F. S. **Caminho para o florescimento: satisfação com a vida, emoções positivas e otimismo em adultos**. 72 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia, Aconselhamento e Psicoterapias) – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Escola de Psicologia e Ciências da Vida, 2014. Disponível em: <<http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/6017/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Clínicas do trabalho: filiações, premissas e desafios. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 59-72, jun. 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172011000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 3 ago. 2018.

BENDASSOLLI, P. F.; TORRES, C. C. Inventário sobre significado do trabalho de profissionais de indústrias criativas. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 13, n. 2, p. 177-186, ago. 2014. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712014000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 6 ago. 2018.

BERNI, L. E. Os diferentes usos do termo espiritualidade na busca por uma definição instrumental para a psicologia. p. 47-55. In: CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DE SÃO PAULO. **Psicologia, espiritualidade e epistemologias não-hegemônicas**. v. 3. São Paulo: CRP-SP, 2016. Disponível em: <http://www.crsp.org.br/diverpsi/arquivos/ColecaoDiverpsi_Vol3.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2018.

BORGES, I. O.; BARROS, S. C. Inventário de significado do trabalho para trabalhadores de baixa instrução. p. 232-253. In: PUENTE-PALÁCIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015.

CALDAS, C. B. et al. Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. **Gerais: Rev. Interinst. Psicol.**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 225-237, jul. 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 3 jul. 2018.

CALVETTI, P. Ü.; MULLER, M. C.; NUNES, M. L. T. Psicologia da Saúde e Psicologia Positiva: perspectivas e desafios. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 27, n. 4, p. 706-717, dez. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932007000400011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 6 ago. 2018.

CARDOSO, T. A importância da resiliência no ambiente organizacional. In: **Vetor Editora**, [s.d.]. Disponível em: <https://www.vetoreditora.com.br/noticia_detalhe.asp?idJetinfo=9694>. Acesso em: 26 jun. 2018.

CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 29, n. 4, p. 42-64, 2014. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/22391>>. Acesso em: 1 jul. 2018.

CINTRA, J. C. **Impacto de fatores psicossociais sobre o desempenho: um estudo com tutores em EAD**. 135 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Faculdade da Saúde da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2015. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1364>>. Acesso em: 20 maio 2018.

CINTRA, J. C.; PACHECO, R. A. R.; MARTINS, M. C. F. Resiliência no trabalho e autoeficácia. **CONGRESSO NACIONAL DE PSICOLOGIA DA SAÚDE**, 10. Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal, 6-8 fev. 2014. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/psaude10congresso>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

CINTRA, J. C. et al. Engajamento no Trabalho e Capital Psicológico no Trabalho. Seminário apresentado na Disciplina: Saúde e Trabalho, como parte do Programa de Mestrado em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), 2013.

CONFERÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE, 8, 1986, Brasília. **Anais...** Brasília: Centro de Documentação do Ministério da Saúde, 1987. Disponível em: <http://www.ccs.saude.gov.br/cns/pdfs/8conferencia/8conf_nac_anais.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2018.

CONVENIA. Bem-estar no trabalho: como a promoção da saúde favorece a produtividade nas empresas? [s.d.]. Disponível em: <<http://blog.convenia.com.br/bem-estar-no-trabalho-como-a-promocao-da-saude-favorece-a-produtividade-nas-empresas/>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

DIDATICS. Albert Bandura (2): autoeficácia e agência humana: teoria social cognitiva. 9min10seg. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=GQy8gFbNJRc>>. Acesso em: 25 jun. 2018

DUARTE, F. S.; MENDES, A. M. B. Psicodinâmica do trabalho do coletivo de profissionais de educação de escola pública. **Psico-USF**, Itatiba, v. 20, n. 2, p. 323-332, ago. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712015000200323&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 8 ago. 2018.

É DISCRIMINATÓRIA a dispensa de funcionário um dia após ele sofrer mal súbito, diz TST. In: **Consultor Jurídico**, 8 nov. 2017. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2017-nov-08/discriminatoria-dispensa-funcionario-dia-mal-subito>>. Acesso em: 3 ago. 2018.

FEIJÓ, C. Transtornos mentais, o acidente de trabalho que ninguém vê. In: **Tribunal Superior do Trabalho**, 28 abr. 2017. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/id/24289997>. Acesso em: 3 ago. 2018.

FERREIRA, M. C. et al. Desenvolvimento e validação de uma escala de afetos no trabalho (ESAFE). **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 7, n. 2, p. 143-150, ago. 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 6 ago. 2018.

FONTES, A. P.; AZZI, R. G. Crenças de autoeficácia e resiliência: apontamentos da literatura sociocognitiva. **Estud. psicol. (Campinas)**, Campinas, v. 29, n. 1, p. 105-114, mar. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2012000100012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 27 jun. 2018.

FONTES, A. P.; NERI, A. L.; YASSUDA, M. S. Enfrentamento de estresse no trabalho: relações entre idade, experiência, autoeficácia e agência. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 30, n. 3, p. 620-633, set. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932010000300013&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 27 jun. 2018.

FUNDACENTRO. Estresse e saúde mental no trabalho. 27 jun. 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=dplOegBeuLw>>. Acesso em: 3 ago. 2018

GIROTTO, C.; DIEHL, L. Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre a possível relação entre o diagnóstico e as situações de trabalho. *Polêm!Ca*, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 90-115, maio 2016. ISSN 1676-0727. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/polemica/article/view/22904/16393>>. Acesso em: 3 ago. 2018.

GOMIDE JÚNIOR, S.; SILVESTREIN, L. H. B.; OLIVEIRA, Á. F. Bem-estar no trabalho: o impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 19-29, mar. 2015. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572015000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 27 jun. 2018.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afetos no trabalho, p. 207-236. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

INSTITUTO DE PSICOLOGIA E CONTROLE DO STRESS (IPCS). Pesquisa: Stress Brasil. 2014. Disponível em: <<http://www.estresse.com.br/pesquisa/stress-brasil/>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

JACQUES, M. G. O nexa causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a Psicologia. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, Edição Especial 1, p. 112-119, 2007.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v19nspe/v19nspea15>>. Acesso em: 3 ago. 2018. JOB, F. P. P. Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações. Tese (Doutorado em Administração) – FGV/EAESP, 2003. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2535/71441.PDF?sequence=2&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

JUNIOR, A. B. G.; CUNHA, D. M. O sintoma no trabalho: uma disfunção ou uma invenção? **Laboreal**, Porto, v. 11, n. 2, p. 53-62, dez. 2015. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-52372015000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 3 ago. 2018.

LUNARDI, V. L. Problematizando conceitos de saúde, a partir do tema da governabilidade dos sujeitos. **Revista Gaúcha Enfermagem**, Porto Alegre, v.20, n.1, p.26-40, jan. 1999. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/4219/2229>>. Acesso em: 3 ago. 2018.

MARQUES, L. F.; AGUIAR, A. P. A., Instrumentos de mensuração da religiosidade/espiritualidade (R/E) e seus construtos. **Revista Pistis & Praxis: Teologia e Pastoral**, [on-line], v. 6, jan.-abr. 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/4497/449748253007.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

MARTINS, M. C. F. **Resiliência no trabalho**. São Bernardo do Campo, SP, 2013. 5 pp. Trabalho não publicado.

MARTINS, M. C. F. et al. Resiliência: uma breve revisão teórica do conceito. p. 25-55. In: REZENDE, M. M (Org.). **Psicologia e promoção de saúde em cenários contemporâneos**. 1. ed. São Paulo: Vetor, 2012. v. 1.

MASUMOTO, L. K; FAIMAN, C. J. S. Saúde mental e trabalho levantamento da literatura nacional. **Saúde, Ética & Justiça**, 2014; v. 19, n. 1, p. 1-11. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/sej/article/viewFile/97126/96200>>. Acesso em: 3 ago. 2018.

MELO, L. O segredo de empresas que proporcionam bem-estar no trabalho. **Exame.com**, 29 nov. 2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/o-segredo-de-empresas-que-proporcionam-bem-estar-no-trabalho/>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

MENDONÇA, H. et.al. Florescimento no trabalho. p. 157-171. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto alegre: Artmed, 2014.

MERLO, Á. R. C.; MENDES, A. M. B. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 141-156, dec. 2009. ISSN 1981-0490. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25746/27479>>. Acesso em: 3 ago. 2018.

MORAES, R. D.; VASCONCELOS, A. C. L.; CUNHA, S. C. P. Prazer no trabalho: o lugar da autonomia. **Revista de Psicologia, Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 217-227, ago. 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 3 ago. 2018.

NOVAES, A. C. A diferença entre LER e DORT. [s.p.]. Disponível em: <<https://www.lerdort.com.br/editorial/87/ler-dort-diferencas>>. Acesso em: 3 ago. 2018.

NUNES, C. A. P. S. A relação entre capital psicológico e bem-estar no trabalho. 69 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – ISEG/ Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2015. Disponível em: <<https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=644498&method=getFile>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

OLIVEIRA, D. F.; FERREIRA, M. C. O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. **Estud. psicol. (Campinas)**, Campinas, v. 33, n. 4, p. 747-755, dez. 2016. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2016000400747&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 25 fev. 2018.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Constituição da Organização Mundial da Saúde (OMS/WHO). 1946. Disponível em: <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/OMS-Organiza%C3%A7%C3%A3o-Mundial-da-Sa%C3%BAde/constituicao-da-organizacao-mundial-da-saude-omswho/Impimir.html>>. Acesso em: 3 ago. 2018.

_____. Dia mundial de la salud mental 2017: la salud mental en el lugar de trabajo. [s.d.]. Disponível em: <http://www.who.int/mental_health/world-mental-health-day/2017/es/>. Acesso em: 20 jun. 2018

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. Carta de Curitiba sobre promoção da saúde e equidade. [s.d.]. Disponível em: <https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5211:carta-de-curitiba-sobre-promocao-da-saude-e-equidade&Itemid=839>. Acesso em: 6 ago. 2018.

PACICO, J. C.; BASTIANELLO, M. R. As origens da Psicologia Positiva e os primeiros estudos brasileiros. p. 13-21. In: HUTZ, C. S. **Avaliação em Psicologia Positiva**. Porto Alegre: ArtMed, 2014.

PALUDO, S. S.; KOLLER, S. H. Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. **Paidéia (Ribeirão Preto), Ribeirão Preto**, v. 17, n. 36, p. 9-20, abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2007000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 6 ago. 2018.

PEIRÓ, J. M. Psicologia del trabajo y de las organizaciones y sua conexiones com las diversas áreas de la Psicologia. In: GONDIM, S. M. G.; CHAVES, A. M. (Orgs.). **Práticas e saberes psicológicos e suas conexões**. Salvador: UFBA, 2011, p. 93-118.

PIACENTINI, N. Construção e estudos iniciais de validação de uma medida de resiliência. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/123442/326282.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 jun. 2018.

PIRES, J. G.; NUNES, M. F. O.; NUNES, C. H. S. S. Instrumentos baseados em psicologia positiva no Brasil: uma revisão sistemática. **Psico-USF, Itatiba**, v. 20, n. 2, p. 287-295, ago. 2015. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712015000200287&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 25 fev. 2018.

PORTO, J. B.; PILATI, R. Escala revisada de valores relativos ao trabalho - EVT-R. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 73-82, abr. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722010000100010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 6 ago. 2018.

PORTO, J. B.; TAMAYO, Á. Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 145-152, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722003000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 6 ago. 2018.

_____. Valores do trabalho. p. 295-303. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

POZATI FILMES. **Alexandre Caldini: espiritualidade no mundo corporativo [CM+P]**. 11 dez. 2015. 8min29seg. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=YDAskn_p4TE>. Acesso em: 29 jun. 2018.

PUENTE-PALÁCIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROTILI, L. B. et al. Espiritualidade no ambiente de trabalho: estudo empírico com estudantes trabalhadores. **Salão do Conhecimento**, [S.l.], set. 2017. Disponível em: <<https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaocohecimento/article/view/7795>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 3, p. 293-315, 2004.

SCORSOLINI-COMIN, F.; SANTOS, M. A. Psicologia Positiva e os instrumentos de avaliação no contexto brasileiro. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 440-448, 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722010000300004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 6 ago. 2018.

SEGRE, M.; FERRAZ, F. C. O conceito de saúde. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 31, n. 5, p. 538-542, Oct. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101997000600016&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 mai. 2018.

SESC. **Programas de bem-estar na empresa**. 2012. Disponível em: <<https://www.sesc-sc.com.br/blog/lazer/programas-de-bem-estar-na-empresa>>. Acesso em: 25 jun. 2018

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

_____. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização. p. 316-348. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F.; SOUZA, W. S. Capital psicológico no trabalho. p. 65-78. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. Engajamento no trabalho. p. 147-156. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014a.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. Espiritualidade no trabalho. p. 157-171. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014b.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia Teoria e Pesquisa**, v. 24, p. 201-209, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v24n2/09.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

SIQUEIRA, M.M.M.; PADOVAM, V. A. R.; CHIUZI, R. M. Bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho. p. 287-300. In: SIQUEIRA, M. M. M.; JESUS, S. N.; OLIVEIRA, V. B. **Psicologia da saúde: teoria e pesquisa**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2007.

SORAGGI, F.; PASCHOAL, T. Relação entre bem-estar no trabalho, valores pessoais e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, [on-line], v. 11, n. 2, maio-ago. 2011, pp. 614-632. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=451844635016>>. Acesso em: 26 jun. 2018.

SOUZA, P. C. Z.; ATHAYDE, M. A contribuição da abordagem clínica de Louis Le Guillant para o desenvolvimento da Psicologia do Trabalho. **Revista Estudos e Pesquisa em Psicologia**, v. 6, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/11077/8779>>. Acesso em: 3 ago. 2018.

SOUZA, W. S.; CONCEIÇÃO, G. S. A influência do capital psicológico no bem-estar de trabalhadores. **RAUnP**, v. 5, n. 2, 2013, p. 9-21. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/402>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

SOUZA, W. S.; SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F. Análise da interdependência do capital psicológico, percepções de suporte e bem-estar no trabalho. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S.l.], v. 17, n. 2, jul. 2015. ISSN 2178-0080. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/18334/17427>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

STRAUB, O. R. **Psicologia da saúde: uma abordagem biopsicossocial**. 3. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2014. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710548/>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

TRANSTORNO mental é a 3ª causa de afastamentos de trabalho. In: Revista Proteção, 10 out. 2017. Disponível em: <http://www.protecao.com.br/noticias/doencas_occupacionais/transtorno_mental_e_a_3%C2%AA_causa_de_afastamentos_de_trabalho/JyyJAcy5A5/11824>. Acesso em: 3 ago. 2018.

Psicologia organizacional e do trabalho: possibilidades de atuação e intervenção

Convite ao estudo

Caro aluno,

Estamos iniciando a última unidade de estudo da disciplina e, em primeiro lugar, queremos parabenizá-lo, pois se chegou até aqui, significa que já percorreu um longo caminho de aprendizado! Então, ao finalizar os estudos da disciplina, propomos que continue essa caminhada!

Neste momento, vamos tratar mais especificamente das possibilidades de intervenção do psicólogo junto às organizações de trabalho, que são variadas e exigem muita dedicação e preparação, o que, como você já deve ter percebido, inclui oportunidades e desafios! Aliás, se você está no mercado de trabalho ou procurando inserir-se nele, deve conhecer as exigências que se fazem presentes nos dias atuais, que além de competências técnicas incluem a visão do contexto geral onde atua e o posicionamento consciente de acordo com o seu papel. No campo da Psicologia não é diferente!

Esta unidade tem como objetivo ensinar-lhe a discriminar as diferentes formas de interação humana nas organizações, identificando os aspectos que envolvem a relação do indivíduo com o trabalho, para realizar intervenções adequadas e produtivas para todos os envolvidos. Ao final, você será capaz de elaborar um relatório de pesquisa sobre o tema *possibilidades de atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT)*. Para tanto, vamos aprofundar seu conhecimento sobre os campos e níveis de atuação e estudar sobre comportamento organizacional como campo de estudo e intervenção, que tem importante contribuição da Psicologia, passando por questões relevantes no ambiente organizacional como motivação e o trabalho em grupos e equipes.

Vamos fazer isso relacionando o conhecimento técnico com reflexões e discussão de situações práticas, como a que apresentamos no contexto de aprendizagem, a seguir:

A Human Work é uma consultoria com foco em Psicologia Organizacional e do Trabalho que desenvolve projetos para empresas de segmentos e portes variados em todo o território nacional. Ela passou por um momento de expansão e estruturação para atender à crescente demanda do mercado. Os clientes buscam na consultoria os subsídios necessários para compreensão da complexidade do ser humano no contexto de trabalho e propostas de soluções técnicas para os desafios que enfrentam, seja na gestão de pessoas ou na mudança de estratégias organizacionais, para que potencializem o capital humano, bem como os objetivos organizacionais. Para atender essa demanda, a Human Work estruturou serviços específicos e equipes para o desenvolvimento e a gestão de projetos. Você foi contratado por essa consultoria, inicialmente como estagiário de Psicologia, e, por conta da qualidade de seu trabalho, foi efetivado como Analista de POT Júnior. Assim, agora vai desenvolver atividades, como parte da equipe de Desenvolvimento de Novos Projetos, dando suporte à coordenação de cada projeto que surgir, opinando sobre a melhor forma de intervenção, de acordo com a demanda.

Você sabe que as teorias são importantes como base para qualquer projeto, mas saberia como transformá-las em propostas de intervenção? Você percebe como pode aplicar seus conhecimentos na prática?

Pois, para obter respostas a essas indagações, nesta seção vamos discutir os diferentes níveis de intervenção e campos de atuação do psicólogo no ambiente organizacional, buscando integrar os conhecimentos que já possui, aprofundá-los e agregar novos conhecimentos. Vamos lá!

Seção 4.1

Campos e níveis de atuação profissional na atualidade

Diálogo aberto

Você conhece um psicólogo atuante na área organizacional? Qual é a sua percepção sobre o que um psicólogo pode fazer em uma organização? Sua atuação se restringe às atividades de recrutamento e seleção? Ou pode atuar ativamente na definição de políticas e estratégias de gestão? É sobre essas questões que vamos refletir agora.

A Human Work é uma consultoria com foco em Psicologia Organizacional e do Trabalho que desenvolve projetos para empresas de segmentos e portes variados em todo o território nacional. Ela passou por um momento de expansão e estruturação para atender à crescente demanda do mercado. Os clientes buscam na consultoria os subsídios necessários para compreensão da complexidade do ser humano no contexto de trabalho e propostas de soluções técnicas para os desafios que enfrentam, seja na gestão de pessoas ou na mudança de estratégias organizacionais, para que potencializem o capital humano, bem como os objetivos organizacionais. Você foi contratado por essa consultoria, inicialmente como estagiário, e, por conta da qualidade de seu trabalho, foi efetivado como Analista de POT Júnior. Assim, agora faz parte da equipe de Desenvolvimento de Novos Projetos. Como primeiro trabalho, foi chamado para participar da discussão de um novo projeto, apresentado a seguir:

Uma rede de restaurantes, de médio porte, tem sua base administrativa em Fortaleza e unidades espalhadas por diversas cidades ao longo do litoral do estado. É um cliente recente, apesar disso a consultoria já possui dados consistentes sobre a empresa, tais como: ela tem características de empresa familiar, pois, apesar de possuir gerentes em cada unidade, os próprios fundadores e seus descendentes tomam as decisões que repercutem em toda a rede. Ao mesmo tempo tende a ser paternalista, flexibilizando as regras, de acordo com as demandas individuais que chegam até a cúpula da empresa, por meio dos gerentes. As práticas de gestão de pessoas

são básicas, limitando-se à legislação trabalhista; não há uma área de Gestão de Pessoas formalmente constituída, nem psicólogos atuantes na empresa. Por esse motivo, inicialmente a empresa contratou os serviços de recrutamento e seleção da consultoria. Por considerar que o trabalho da consultoria tem boa qualidade, foi solicitada assessoria para solucionar o seguinte problema: apesar de ter bons resultados financeiros, tem percebido sua rentabilidade cair em função da perda de clientes; entende que a qualidade do serviço é diferente em cada unidade; tem enfrentado dificuldades com a mão de obra, pois tem percebido que bons funcionários têm deixado a empresa para trabalhar na concorrência, onde obtiveram oportunidades de crescimento. Além disso, há muitos funcionários afastados por acidentes.

Você foi chamado para colaborar na análise dos problemas apresentados por esse cliente e, inicialmente, foi questionado:

- Em que nível de atuação profissional os consultores (todos psicólogos) precisam propor soluções? Técnico, estratégico ou político?
- Os problemas apresentados remetem a que campos de atuação?
- Que tipo de problemas podem estar ocorrendo com relação ao planejamento de RH?

Você deve apresentar respostas e justificativas com base nos conhecimentos obtidos através do estudo desta disciplina.

Não pode faltar

Níveis de atuação profissional em POT: técnico, estratégico e político

Na última seção, você teve acesso a muitas informações sobre os aspectos psicossociais envolvidos no ambiente laboral, conceitos e instrumentos de análise e diagnóstico. Agora, vamos discutir situações em que esse conhecimento pode ser aplicado.

Como já vimos ao longo da disciplina, existem muitas possibilidades de atuação para o profissional na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, e, em função do papel que este profissional assume, ele pode atuar em diferentes níveis de intervenção. Lembrando:

Quadro 4.1 | Níveis de intervenção

| | |
|-----------------------------------|--|
| a) Técnico | Nível mais superficial, em que o profissional intervém a partir da utilização de instrumentos e procedimentos disponíveis. |
| b) Estratégico/ Tático | Nível em que o profissional participa da formulação de estratégias de atuação para a área. |
| c) Político | Nível em que o profissional pode intervir na elaboração de políticas globais da organização que impactam nos níveis anteriormente citados. |

Fonte: adaptado de Zanelli e Bastos (2014, p. 478-482).

Vamos entender a correspondência entre esses níveis e as intervenções que um psicólogo pode empreender?

O nível **Técnico** prevê o conhecimento de técnicas e procedimentos disponíveis. Isso quer dizer que, nesse nível, o profissional reproduz conhecimentos e informações traduzidos em técnicas e métodos já existentes, que devem ser seguidos.



Exemplificando

De acordo com pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP), mais de 60% dos profissionais psicólogos que se dedicam à área organizacional realizam aplicação de testes psicológicos e 28,1% realizam psicodiagnóstico (GONDIM; BASTOS; PEIXOTO, 2010, p. 185).

Esse dado significa que o nível técnico de atuação é extremamente importante, considerando que o conhecimento especializado em avaliação psicológica é uma área de domínio específico da Psicologia. Ao mesmo tempo, sabemos que uma avaliação psicológica competente exige conhecimento profundo e atualizado sobre os instrumentos de avaliação, fundamentos teóricos de cada medida, sua adequação a cada

situação avaliada, além da correta interpretação e apresentação dos resultados obtidos, que devem subsidiar eventuais propostas de intervenção. Em outras palavras, não basta conhecer um instrumento ou uma técnica e aplicá-la a todos os casos; é preciso muito mais! Por exemplo: aprofundamento teórico, pesquisa e atualização constante

O nível **Estratégico/Tático** diz respeito à participação na formulação de práticas que incorporam uma determinada atividade. Portanto, implica em ir além do nível técnico, de conhecimento de técnicas e procedimentos ou aplicação de instrumentos de diagnóstico (individual, grupal ou organizacional), devendo o profissional participar ou se responsabilizar totalmente pela elaboração de procedimentos e definição de técnicas adequadas de atuação em um campo específico.



Exemplificando

Um psicólogo que atua neste nível pode ser chamado a implantar os procedimentos de recrutamento e seleção de uma empresa, sendo responsável por definir o tipo e as fontes de recrutamento, escolher ou desenvolver técnicas para seleção, estabelecer a participação dos gestores no processo, dentre outras atividades.

Como as atividades aplicadas à gestão de pessoas são interligadas, faz-se necessário conhecer todos os subsistemas, como se relacionam e influenciam uns aos outros. Então, é possível perceber que esse nível de atuação inclui o nível anterior (técnico) e agrega novas responsabilidades.

O nível **Político** implica na atuação do psicólogo de forma global na organização, com a possibilidade de influir em decisões estratégicas da empresa. Portanto, eleva-se ao nível de intervenção máximo, exigindo que o profissional compreenda o ambiente organizacional como um todo, incluindo sua cultura (missão, visão, valores e objetivos), além do contexto geral econômico, político e social no qual a empresa se insere. Nesse nível de atuação, o profissional pode, por exemplo, realizar

diagnósticos organizacionais, promover ações para mudança de cultura e desenvolvimento organizacional ou mesmo participar de decisões sobre a implantação de novas unidades de negócio.

Nesse nível, geralmente, atuam profissionais que detêm posições administrativas de destaque na organização. De acordo com a pesquisa realizada pelo CRP, citada anteriormente, 23,4% dos psicólogos que atuam na área organizacional exercem cargos em gerência ou direção (GONDIM; BASTOS; PEIXOTO, 2010, p. 185).

Em qualquer um dos níveis apresentados, o psicólogo pode atuar como terceirizado através de uma empresa de consultoria especializada, formalmente constituída, ou ainda como profissional autônomo. Essa é uma forma de atuação que vem crescendo muito em função da possibilidade oferecida, pois as empresas podem obter serviços especializados e com a qualidade requerida, sem que necessite manter uma equipe interna.

Assim, o trabalho de consultoria se configura como uma boa oportunidade enquanto campo de atuação e, por outro lado, também oferece desafios importantes por conta de exigir, muitas vezes, a tomada de decisões de amplo impacto sem que se esteja imerso no ambiente da organização. Isso exige dedicação extra na aproximação, análise e compreensão de cada ambiente organizacional, antes de uma intervenção.

Outro ponto a ser salientado é que, cada vez mais, a atuação profissional no ambiente organizacional demanda flexibilidade e abertura para intercâmbio com outras áreas de conhecimento da Psicologia, como Psicologia Social e Psicologia do Desenvolvimento, bem como outras áreas profissionais, como Administração, Economia e mesmo Engenharia.

Cabe ainda ressaltar que, de acordo com a compreensão inicial de que as organizações são sistemas complexos, os fenômenos que ocorrem em seu contexto podem exigir a análise e a intervenção em diferentes âmbitos, que, por sua vez, incluem diferentes características e processos específicos a que dedicam atenção. Embora com características diferentes, os diversos âmbitos se relacionam e se influenciam. De acordo com Zanelli e Bastos (2004), são eles:

Figura 4.1 | Âmbitos de análise e intervenção

As características ambientais constituem o entorno maior onde as organizações estão inseridas, como políticas econômicas, sociais, tecnologia, concorrência, etc. Portanto interferem no âmbito organizacional e causam impacto nos demais níveis.

Foco nos elementos que configuram a organização como uma unidade global, como por exemplo: estrutura organizacional, dinâmica cultural e política. Essas características também influenciam os níveis grupal e individual.



Processos que configuram a dinâmica dos grupos e das equipes. Exemplo: estilos de liderança, processos de comunicação, conflitos, etc. Estes interagem com os fatores individuais.

Prioriza o papel do indivíduo e sua história particular como determinantes mais críticos. Exemplo: qualidade do desempenho, satisfação no trabalho, nível de estresse, motivação, dentre outros.

Fonte: adaptado de Zanelli e Bastos (2014, p. 485).

Agora, passaremos a descrever os campos de atuação. São muitos e alguns deles já foram discutidos em seções anteriores; você pode recuperar as informações. Outros serão discutidos de forma mais aprofundada mais à frente. Então, vamos oferecer uma visão geral sobre o funcionamento e sua importância, além de apresentar algumas orientações de aprofundamento. Vamos a eles!

Campos de atuação: administração de pessoal, qualificação e desenvolvimento

O primeiro grande bloco de atividades se refere à **administração de pessoal**, que, como vimos, inclui: análise

do trabalho, recrutamento e seleção, planejamento de cargos, movimentação de pessoal, remuneração e benefícios, controle de RH (indicadores) e planejamento de RH.

! Atenção

Nesse momento, retome os conceitos-chave de análise do trabalho (método e fatores, objetivos), bem como delineamento, importância e principais etapas dos processos de recrutamento e seleção, planejamento de cargos, remuneração e benefícios, discutidos anteriormente. É importante que você retome esses temas para, então, agregar os novos conhecimentos.

A seguir, vamos abordar o planejamento de RH, a movimentação de pessoal e o controle de RH para compreendermos como se complementam e se relacionam com as demais áreas.

Segundo Santos (2015, [s.p.]):

Planejar recursos humanos é antecipar o tipo de força de trabalho e os talentos necessários para atingir os objetivos organizacionais num determinado tempo ou período. Então neste caso, planejamento de recursos humanos consiste em definir os requisitos para conseguir os trabalhadores necessários para a persecução dos objetivos da organização.

De acordo com Chiavenato (2014), o planejamento de RH é uma importante ferramenta que possibilita o alinhamento da área de Gestão de Pessoas ao Planejamento Estratégico da organização e pode ter um caráter "conservador e defensivo", voltado para a manutenção; "otimizante ou analítico", visando melhoria e inovação; ou "prospectivo", voltado para o futuro, o que depende de decisões gerenciais que, por sua vez, são condicionadas à cultura organizacional (CHIAVENATO, 2014). Para que o planejamento seja realmente estratégico, o autor sugere alguns passos, como a seguir:

Figura 4.2 | Planejamento estratégico de RH



Fonte: adaptado de Chiavenato (2014, p. 59).

O planejamento deve considerar alguns fatores internos e externos, como volume de produção planejado, mudanças tecnológicas que possam alterar a produtividade, condições de mercado (oferta/procura) e planejamento de carreiras.

Nesse ponto, o planejamento se relaciona diretamente com a **movimentação de pessoal**, que implica no acompanhamento (ou mesmo previsão) do fluxo ou a movimentação dos colaboradores dentro da organização, incluindo: entradas (contratações), saídas (demissões), bem como as promoções e transferências. Ou seja, é um processo dinâmico que pode sofrer alterações diárias, porém se essa movimentação tiver acompanhamento e registro constante, a empresa poderá ter uma margem de previsão, considerando a tendência e a sazonalidade.



Exemplificando

O absenteísmo e a rotatividade em nível alto, em geral, são tidos como desafios que podem gerar sérias dificuldades às organizações. Porém, em algumas regiões do país e épocas do ano, já são considerados "normais" e, devido à possibilidade de previsão e planejamento, tornam-se contornáveis. Exemplo: profissionais que se ausentam ou abandonam o trabalho nas indústrias na época de plantio ou colheita de safra de produtos típicos na região, como cana-de-açúcar e café.

A partir dessas considerações, também é possível compreender as relações como: planejamento de RH e a movimentação de pessoal, bem como o impacto de ambos nos subsistemas de Gestão de Pessoas, como recrutamento e seleção, TD&E e avaliação de desempenho.

Outro campo de atuação que o psicólogo pode assumir diz respeito à **qualificação e desenvolvimento**, que envolve atividades ligadas a:

- treinamento;
- avaliação de desempenho;
- estágios;
- formação/desenvolvimento de carreira;
- planos de sucessão;
- desenvolvimento gerencial;
- desenvolvimento de equipes.

Podemos dizer que praticamente todos os cursos de graduação em nível superior incluem a realização de estágios curriculares (obrigatórios), de acordo as Diretrizes Curriculares que são definidas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). Os estágios oferecem uma oportunidade importante aos estudantes de vivenciar uma realidade profissional, obter uma iniciação prática e reflexão teórica, configurando-se como um espaço de criação e de construção de conhecimento. Assim, além da formação prática, deve haver alinhamento com atividades de pesquisa, como ressaltam Carvalho e Sampaio:

[...] 'através de uma boa formação em pesquisa, podemos formar um profissional que vai atuar em qualquer área, com uma atitude de pesquisador' (Carvalho, 1989: 21). Esta atitude de pesquisador capacita o profissional a 'criticar, analisar, reformular, inventar, pensar' a situação com que se defronta e não se restringir à posição de um técnico 'aplicador de procedimentos aprendidos'. (CARVALHO; SAMPAIO, 1997, p. 16)



Do ponto de vista das organizações, abrir espaço para a realização de estágios também pode significar uma oportunidade de trazer novos conhecimentos e, ao mesmo tempo, formar novos colaboradores que, posteriormente, podem ser absorvidos em seu quadro. No entanto, cabe ressaltar que os estágios são regidos por lei, e sua observação é fundamental para garantir que o estagiário tenha suporte (no campo e na instituição de ensino), não assuma responsabilidades para as quais ainda não possui capacitação e suas atribuições não impliquem em distorções, como ser considerado "mão de obra barata".



Para conhecer as regras a que os estágios são submetidos no Brasil, consulte:

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 26 set. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm>. Acesso em: 18 jul. 2018.

Esses são pontos importantes para conhecimento e reflexão, pois o psicólogo atuante na área organizacional pode assumir o papel de supervisor de campo, sendo a referência do estudante no campo de estágio. Nesse sentido, o CRP/SP, faz a seguinte recomendação:



Supervisor de campo: o CRP/SP entende e recomenda, como preconiza a Lei do estágio nº 11.788, que a instituição concedente indique algum profissional de seu quadro de pessoal, com formação ou experiência na área de conhecimento desenvolvida no curso do estagiário, para *orientar e supervisionar até 10 (dez) estagiários simultaneamente* no campo de estágio (inciso III do artigo 9º da lei). (CRP/SP, 2011, [s.p])

Cabe ressaltar que estudantes podem ainda desenvolver estágios não obrigatórios (exigidos pela matriz curricular do curso) como possibilidade de trabalho remunerado e inserção no mercado de trabalho. Mesmo diferenciado por não exigir supervisão da instituição de ensino, esse tipo de estágio também é regido pela Lei de Estágio vigente.

Outra forma de inserção de estudantes no campo de trabalho são os chamados programas de trainees, geralmente mantidos por organizações de médio e grande porte, oferecidos a estudantes dos anos finais do curso ou recém-formados. Cada empresa tem liberdade para formatar esses programas, de acordo com seus objetivos. Porém, geralmente se configuram como uma estratégia de formação profissional diferenciada, pois os trainees passam por

rigorosos processos de seleção, visando atrair os melhores talentos disponíveis no mercado. Após a seleção, os trainees recebem grande carga de treinamento, assessoria de mentores, enquanto passam por diversas áreas dentro da organização, com objetivo de obterem uma visão global da organização e, ao final, assumem postos avançados.



Saiba mais

Para conhecer alguns Programas de Trainees, você pode consultar alguns sites de divulgação de vagas, como <www.vagas.com.br> (acesso em: 29 ago. 2018).

Quanto ao tema *desenvolvimento* de carreira, ele pode ser definido como “um processo formalizado e sequencial, que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que têm potencial para ocupar cargos mais elevados” (CHIAVENATO, 2014, p. 326). Segundo o mesmo autor, em algumas empresas, mais tradicionais e burocráticas, esse caminho é predefinido em função de objetivos organizacionais, porém existe uma tendência de que, cada vez mais, essa definição seja compartilhada entre gestores e colaboradores, que dividem a responsabilidade pelas decisões de carreira e pelo suporte necessário para desenvolvê-la.

Diretamente ligado a essa atividade está o **plano de sucessão**, que nada mais é do que o alinhamento entre o mapeamento das possibilidades de carreira e a previsão dos recursos necessários para o suprimento de posições-chave a serem ocupadas na organização. Os planos de sucessão geralmente refletem necessidades de médio e longo prazo, diferentemente do planejamento de RH. Em alguns casos, como em empresas onde os fundadores continuam atuando na empresa, após longo período, o seu afastamento das funções precisa ser planejado com muita antecedência. Por exemplo, nos casos em que os fundadores já se encontram em final de carreira (seja por idade, seja por desejo próprio), é muito importante o planejamento de sua sucessão, incluindo avaliação de possíveis candidatos, assim como preparo do sucessor escolhido.



Jack Welch, CEO da General Electric, é reconhecido, até hoje, como um grande mito dentre os líderes das grandes corporações. Ele foi sucedido por Jeff Immelt. Conheça alguns detalhes dessa sucessão. Leia:

A SAÍDA de Immelt da GE. **Revista Exame**, 22 jun. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/a-saida-de-immelt-da-ge/>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

Cada organização pode ter modelos e planos de desenvolvimento de carreira e de sucessão diferentes. De qualquer forma, é importante que você compreenda que as práticas apresentadas (estágio, programas de trainees, desenvolvimento de carreira e planos de sucessão) ligam as atividades desenvolvidas nos campos específicos das estratégias organizacionais, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e carreira, planejamento de RH e movimentação. Portanto, a gestão pode ser assumida por um psicólogo, e essas atribuições podem ser consideradas, ao mesmo tempo, como de nível estratégico e de âmbito organizacional.

Assim, finalizamos a discussão de mais um campo, lembrando que já abordamos anteriormente as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação, bem como avaliação de desempenho. Quanto ao tema *desenvolvimento de equipes*, veremos em nossa próxima seção. Então, vamos em frente!

Campos de atuação: relações de trabalho

O campo das **relações de trabalho** inclui: programas de integração/socialização, regulação de conflitos, padrões de gestão, organização do trabalho.

Consideramos que as questões relacionadas aos padrões de gestão e a organização do trabalho já foram realizadas em seção anterior, assim recomendamos retomá-las. Já o tema *regulação de conflitos* será discutido em detalhes nas próximas seções. Então, vamos focar na discussão sobre os **programas de integração ou socialização**.

Podemos encontrar os dois termos, sendo que alguns estudiosos entendem que a socialização é um termo mais amplo que geralmente demanda mais tempo, enquanto que o termo integração normalmente designa um processo formal, definido pela empresa. Da mesma forma, podemos encontrar o termo integração como atividade que deve ser realizada logo após a contratação, ou seja, ligado ao processo de atração e seleção; ou considerado como parte das atividades de TD&E. Assim, segundo Chiavenato:

[...] dá-se o nome de socialização organizacional ou *onboarding* à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que possam se comportar de maneira adequada às expectativas da organização. (CHIAVENATO, 2015, p. 161)



Assimile

Você já trabalhou em uma empresa formal? Se sim, além de entender as atividades que iria desenvolver, teve que aprender “como as coisas funcionavam” dentro da empresa. Ou seja, teve que assimilar “coisas” como o que deve, pode e o que não pode fazer, como se comportar, a quem e quando prestar contas de seu trabalho ou pedir ajuda. Pois bem, estamos falando sobre esse processo de adaptação.

Preferencialmente, esse processo deve ter início durante as atividades de atração e seleção de pessoas, através da informação clara sobre o cargo/função para a qual o profissional está se candidatando, as atividades a serem desenvolvidas, os requisitos exigidos, a remuneração e os benefícios oferecidos, bem como as expectativas da organização em relação à contratação. Assim, tendo essas informações, o profissional pode optar por continuar ou não no processo seletivo.

A partir da contratação, podemos entender que a aproximação com a realidade da empresa começa a se ajustar. Robbins faz uma interessante analogia, referindo-se a esse momento como um “estágio de encontro”, que evolui para um “estágio de metamorfose”. O autor explica da seguinte maneira:



[...] estágio de encontro é o estágio de socialização em que o novo funcionário vê o que a empresa é de verdade e confronta a possibilidade de que as expectativas e a realidade possam divergir [...] estágio de metamorfose é o estágio de socialização em que o novo funcionário muda e se ajusta às tarefas, ao grupo e à organização. (ROBBINS, 2002, p. 510)

Considerando essa visão, podemos entender a importância desse processo do ponto de vista dos profissionais, para que se sintam acolhidos, possam desempenhar suas funções, possam se relacionar e se comportar de maneira a atingir os objetivos pessoais e profissionais e, ao mesmo tempo, atender aos objetivos da organização quanto à contratação. Chiavenato (2014, p. 153-154) resume bem as vantagens de se elaborar e implementar um programa de socialização/integração: “reduzir a ansiedade das pessoas, reduzir a rotatividade, economizar tempo e desenvolver expectativas realísticas”, todas essas favorecendo a adaptação e o desempenho do novo colaborador.

Assim, como as demais práticas aplicadas nas organizações, a estrutura e a forma de desenvolvimento dessa atividade também pode diferir de uma empresa para a outra, de acordo com a sua cultura e importância atribuída a esse processo. Dessa forma, algumas podem ter programas formais, bem elaborados e extensos, envolvendo profissionais de diferentes áreas, como: segurança, qualidade, gestão de pessoas, bem como os superiores imediatos e tutores ou “padrinhos”, que se encarregam de acompanhar o “novo colaborador” por um determinado tempo. Por vezes, o processo se estende por alguns meses, incluindo visitas e ações de imersão nos diferentes setores da empresa. Outras vezes, podem não ter um programa formal estabelecido, assim o processo ocorre de maneira informal, quando os colegas ensinam o trabalho, informam procedimentos e normas e transmitem a sua percepção sobre a melhor forma de agir nas diversas situações de trabalho. Embora o processo informal seja comum na maioria das empresas que não possuem estrutura de gestão de pessoas ou psicólogos, é importante perceber que, dessa forma, o processo pode sofrer impacto da percepção de outros colaboradores e nem sempre surtir os efeitos desejados pela organização ou mesmo pelo novo colaborador.

Portanto, é tecnicamente recomendável que, havendo um psicólogo ou profissional responsável pela gestão de pessoas, que ele se responsabilize por transmitir as principais informações ao novo colaborador, conforme Chiavenato (2014) sistematiza no quadro a seguir:

Quadro 4.2 | Informações básicas para integração

| | |
|---------------------------------|---|
| Assuntos organizacionais | A missão e os objetivos globais da organização; as políticas e diretrizes; a estrutura (organograma); produtos e serviços oferecidos; regras e procedimentos internos; procedimentos de segurança no trabalho; arranjo físico e instalações que irá utilizar. |
| Benefícios oferecidos | Horário de trabalho, de descanso e de refeições; dias de pagamento e de adiantamento salariais; programas de benefícios oferecidos. |
| Relacionamento | Apresentação aos superiores e aos colegas de trabalho. |
| Deveres | Responsabilidades básicas; visão geral do cargo; tarefas, objetivos do cargo; metas e resultados a alcançar. |

Fonte: adaptado de Chiavenato (2014, p. 151).

Campos de atuação: comportamento organizacional, condições e higiene do trabalho

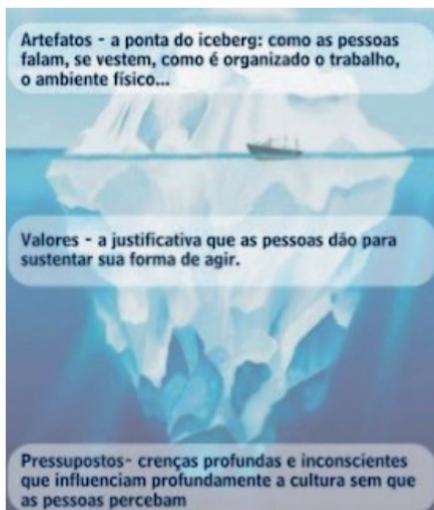
O campo de atuação definido como comportamento organizacional inclui lidar com temas como: desempenho/ produtividade, grupos e liderança, motivação/satisfação/ comprometimento, conflito/poder, cultura organizacional. Vamos começar falando um pouco sobre a cultura organizacional, pois ela influencia direta ou indiretamente todos os demais.

A **cultura organizacional** é elemento fundamental para a compreensão de uma organização, pois traduz de alguma forma o que podemos chamar de "personalidade" da empresa, influenciando o seu jeito de ser e de se posicionar perante o público interno (colaboradores) e externo (clientes, concorrentes, fornecedores, etc.).

Conceitualmente, um dos primeiros teóricos a utilizar o termo como entendemos hoje foi Schein (1992 apud FERREIRA e ASSMAR,

2008, p. 126): “designa as crenças e os pressupostos básicos compartilhados pelos membros de uma organização, os quais operam inconscientemente e definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si mesma”. Uma forma bastante utilizada na literatura em geral para representar os componentes da cultura organizacional é um iceberg: a ponta é a parte percebida imediatamente, por exemplo através do ambiente físico. A essa porção chamamos de artefatos visíveis; na parte intermediária estariam os valores compartilhados, que para percebermos precisamos conviver com a rotina (dia a dia) da empresa por um tempo, tais como metas, regras e normas de comportamento, por exemplo. Já as características mais profundas, que chamamos de pressupostos básicos, referem-se às crenças, percepções e sentimentos, geralmente inconscientes, que os membros da organização têm sobre a organização.

Figura 4.3 | Representação da cultura organizacional



Fonte: <http://3.bp.blogspot.com/-L_XODzS1L0c/UCGvcpl4Nol/AAAAAAAAAIE/7ekbfMHOfKU/s320/Cultura+Iceberg.png>. Acesso em: 18 de jul. 2018.



Refleta

Você já parou para pensar em como é a cultura da empresa em que trabalha? Que valores tem? Eles podem não ser explícitos, mas você os percebe?

Já pensou em empresas que conhece através da mídia (propaganda, produtos, notícias)? Já viu em alguns sites corporativos ou pessoalmente quadros onde aparecem a Missão, a Visão e os Valores das empresas? Pois bem, esses são elementos importantes para entender a imagem que a empresa quer transmitir.

A cultura organizacional distingue uma organização das demais, proporciona um senso de identidade aos seus membros, facilita o comprometimento dos colaboradores com aquilo que é coletivo e estimula a estabilidade do sistema social, de forma a manter a organização coesa, assim cumpre funções importantes no ambiente organizacional (ROBBINS, 2002).

Para efeito da atuação do psicólogo, conhecer a cultura de uma organização implica em identificar os seus elementos para compreender como e por que as “coisas” funcionam de determinada maneira em uma organização, antes de propor intervenções.

Agora, vamos abordar o campo denominado **condições/higiene do trabalho**. Esse campo compreende ações relativas a: segurança/prevenção de acidentes, ergonomia, saúde/manejo de estresse, programas de bem-estar e assistência psicossocial.

Já falamos anteriormente sobre as questões que envolvem a saúde e o estresse, assim como discutimos questões sobre bem-estar no trabalho, do ponto de vista da Psicologia. Portanto, propomos apresentar um pouco mais detalhadamente as atividades de **segurança e prevenção de acidentes** com enfoque na gestão.

As atividades relativas à segurança e prevenção de acidentes não são recentes no meio organizacional, mas começaram a tomar espaço na agenda dos gestores por exigência legal. No Brasil, a partir dos anos 1970, a legislação trabalhista passou a exigir que empresas contratassem profissionais especializados na área de segurança e saúde, de acordo com o número de funcionários e classificação de risco específica a cada segmento de atuação. No início, essas atividades eram de responsabilidade exclusiva de médicos do trabalho e técnicos de segurança do trabalho, porém,

ao longo do tempo, as políticas e práticas relativas à área vêm sendo ampliadas por meio da participação de outros profissionais, agregando conhecimentos de outras áreas, incluindo a Psicologia e da Ergonomia (BONCIANI, 2002).

No entanto, ainda continua sendo pautada por determinações legais, como as Convenções da OIT que se refletem na elaboração de normas regulamentadoras (NRs), leis, decretos e portarias, como a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST), publicada em 2011, que tem como objetivos “a promoção da saúde e a melhoria da qualidade de vida do trabalhador e a prevenção de acidentes e de danos à saúde advindos, relacionados ao trabalho ou que ocorram no curso dele, por meio da eliminação ou redução dos riscos nos ambientes de trabalho” (BRASIL, 2011, [s.p.]). O conhecimento dessa legislação é fundamental para que o profissional responsável pela gestão de pessoas possa participar ativamente e subsidiar as políticas e práticas específicas de cada organização.

Na discussão sobre as questões de saúde e segurança no trabalho, a participação dos empregados é fundamental e é garantida legalmente através da **Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)**, que é formada por representantes eleitos pelos empregados e por representantes eleitos pelo empregador. Também deve ser valorizada a interlocução com os sindicatos das categorias profissionais envolvidas, que podem contribuir com a elaboração de políticas alinhadas aos interesses dos colaboradores.

De forma didática, Chiavenato (2014) explica que a **segurança no trabalho** está relacionada com a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais e define: “Segurança do trabalho é o conjunto de medidas, técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas sobre a implantação de práticas preventivas” (CHIAVENATO, 2014, p. 381).

Nessa definição estão presentes dois elementos fundamentais, que são considerados como causas básicas de acidentes de trabalho:

Quadro 4.3 | Causas de acidentes de trabalho

| CAUSAS | EXEMPLOS |
|--|---|
| <p>Condições inseguras, presentes no ambiente de trabalho</p> | <p>Equipamentos sem proteção ou defeituosos; procedimentos arriscados; armazenamento inseguro, congestionado ou sobrecarregado; iluminação deficiente ou imprópria; ventilação imprópria, mudança insuficiente de ar ou fonte de ar impuro; temperatura elevada ou baixa no local de trabalho; condições físicas ou mecânicas inseguras que constituem zonas de perigo. Também são consideradas: características do cargo em si, programação de trabalho prolongado e o clima psicológico do local de trabalho.</p> |
| <p>Atos inseguros, decorrentes de comportamentos dos funcionários</p> | <p>Carregar materiais pesados de maneira inadequada; trabalhar em velocidades inseguras (rápidas ou lentas demais); utilizar equipamentos de segurança (EPIs) que não funcionam ou inseguros; utilizar EPIs de forma incorreta; não utilizar procedimentos seguros, assumir posições inseguras; subir escadas ou degraus depressa, distrair, negligenciar, brincar, arriscar, correr, pular, saltar, abusar, etc. As causas dos atos inseguros podem ser atribuídas a certas características pessoais, à personalidade e à motivação das pessoas.</p> |

Fonte: adaptado de Chiavenato (2014, p. 385-386).

Pelo exposto, mesmo sem aprofundamento, pode-se concluir que as questões de segurança e prevenção de acidentes estão intimamente ligadas aos efeitos das condições de trabalho sobre a saúde física e mental dos trabalhadores. Porém, o que se verifica na prática é que as empresas que desenvolvem programas destinados à saúde e ao bem-estar o fazem de forma reducionista. Um estudo de caso sobre o tema *gestão de saúde*, realizado por Vasconcelos e Faria (2008) junto a funcionários de diversos setores em uma empresa de grande porte, mostra essa crítica, tanto do ponto de vista de estudiosos, quanto dos próprios funcionários. Conclui-se que:



[...] os programas de saúde são baseados em intervenções pontuais, paliativas e estão relacionados ao sistema de controle da organização atuando em cima dos efeitos da organização do trabalho, não se baseando numa real preocupação com a saúde do trabalhador. (VASCONCELOS; FARIA, 2008, p. 453)

Outro estudo desenvolvido por Ferreira e Maciel (2008), junto a profissionais de Psicologia atuantes na área organizacional no Ceará, apresenta uma conclusão inquietante que, embora seja apenas um retrato amostral, pode servir como uma reflexão importante: será que esse resultado realmente mostra uma realidade isolada?



A preocupação com a saúde física mostrou-se prioritária para os psicólogos em detrimento da saúde mental. Os psicólogos utilizam de maneira acrítica modelos e estratégias de ação em saúde na forma de programas pontuais, sem terem consciência do impacto e das repercussões que estes exercem sobre os sujeitos. Vislumbra-se a necessidade de investimentos na formação de psicólogos do trabalho para ampliação e potencialização de suas possibilidades de intervenção. (FERREIRA; MACIEL, 2008, p. 266)



Saiba mais

Para compreender as questões relativas ao ambiente laboral que podem prejudicar o bem-estar e a saúde do trabalhador, assista ao vídeo *Psicologia do trabalho e saúde mental* – que tem 21min57seg, mas podemos considerar mais importantes determinados trechos, como entre 7min48seg e 9min34seg, contendo o depoimento de um psicólogo organizacional e de trabalhadores; e avançando um pouco mais no vídeo, entre 16min e 19min44seg, vemos o trabalho em grupo desenvolvido por uma psicóloga no Centro de Referência de Saúde do Trabalhador de Diadema. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=N3iHdkJG9gU>>. Acesso em: 1 jul. 2018.

Campos de atuação: mudança organizacional

Relembrando, o campo de atuação que chamamos de **mudança organizacional** contempla ações abrangentes e de amplo impacto nas organizações, assim podemos dizer que se refere também ao nível político de intervenção. Inclui programas como: desenvolvimento organizacional (DO), qualidade de vida no trabalho (QVT), programas de qualidade total.

De maneira geral, a mudança organizacional ocorre por conta de pressões inerentes à evolução natural do contexto, como das novas gerações que se inserem no mercado de trabalho com visão de mundo diferente das anteriores; a tecnologia que se renova cada vez mais rapidamente; a mudança nos padrões e formas de comunicação também influenciada pela tecnologia e a concorrência. Enfim, o processo de mudança foi e continua sendo natural e constante, atualmente acelerado por conta dos fatores destacados. Teoricamente, esse processo é chamado de **mudança contínua** e pode se tornar uma decisão estratégica dos dirigentes quando, ao invés de apenas reagir às mudanças do contexto, ela passa a ser uma **mudança planejada**. Nesse sentido, uma das abordagens mais conhecidas é o que denominamos de **desenvolvimento organizacional (DO)**.

Nas palavras de Griffin e Moorhead (2015, p. 525), DO diz respeito “à aplicação de todo o sistema de conhecimento da ciência comportamental para o desenvolvimento e reforço planejado de estratégias, estruturas e processos organizacionais para melhorar a eficácia de uma empresa.”

A partir dessa perspectiva, uma empresa pode decidir empreender uma **mudança estrutural**, revendo de forma ampla toda a sua estrutura, sua maneira de funcionar, envolvendo, por exemplo, seu sistema de divisão de tarefas e relações de autoridade e subordinação; ou implantando programas como qualidade de vida no trabalho e qualidade total (PQT), que por sua abrangência e impacto implicam em um tipo de mudança estrutural.

Para qualquer que seja o tipo de mudança a ser empreendida pela organização, é importante destacar que esse processo exige a participação de todos os envolvidos e, especialmente, que alguns profissionais assumam o papel de “agentes de mudança”. Assim, um psicólogo inserido no ambiente organizacional teria a

responsabilidade de assumir esse papel, trabalhando em conjunto com profissionais dos diversos setores e níveis da organização, opinando, intervindo e influenciando as decisões no sentido de garantir que os impactos das mudanças sejam favoráveis à preservação do bem-estar e da saúde dos colaboradores, a partir da visão da psicologia.

Compromisso ético e social da POT em todos os níveis e campos de atuação

Após termos apresentado e discutido um grande volume de informações e provocado muitas reflexões, cabe ainda mais uma. Talvez a mais importante e significativa, pois diz respeito à postura profissional do psicólogo e ao desafio de cumprir com um dos princípios básicos de nossa profissão: o compromisso ético e social que deve permear as nossas ações, em qualquer área de atuação e também no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Como base para essa atuação, não podemos deixar de considerar o nosso código de ética, que preconiza, já nos princípios fundamentais, aspectos como: os direitos humanos fundamentais e a promoção da qualidade de vida da população. Somente esses fatores já justificariam a nossa plena atenção aos aspectos que discutimos aqui.



Saiba mais

Para rever esses princípios fundamentais, assista ao vídeo *Resumo do código de ética do profissional psicólogo*. Ele tem 14min11seg, e esses princípios são abordados no começo até o tempo de 2min5seg. Se quiser também rever o resumo dos artigos, assista-o por completo, pois vale a pena! Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=4o8293yc0xc>>. Acesso em: 8 jul. 2018.

Para finalizar, uma consideração sobre as oportunidades e os desafios que o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho nos apresenta, nas palavras de Thaís Zerbini:

[] 'as empresas brasileiras possuem anseios utópicos ao cobrarem resultados imediatos a qualquer custo, porém, fazem isso sem que haja o investimento necessário, o que podemos metaforizar ao dizer que almejam colher sem ter plantado'. 'As empresas não compreendem o motivo pelo qual os empregados estão descomprometidos e desmotivados, mas não veem que a falta de compromisso e comprometimento é apenas a consequência de uma cultura organizacional que sufoca e não propicia mecanismos para que estas duas características se manifestem'. [...] é importante destacar a importância e o vasto leque de oportunidades que este segmento proporciona aos psicólogos, tendo em vista que este profissional pode ser o balizador dos interesses de empresas e empregados, de forma a minimizar ao máximo os ônus a saúde mental e física dos colaboradores. Funcionários trabalhando em um ambiente isento de hostilidades e tensões psicológicas produzem mais e melhor, o que consequentemente irá acarretar melhores resultados financeiros para as empresas, contudo, muitos dirigentes ainda não se atentaram para isso. (ZERBINI, 2017, [s.p.]



Em nossa próxima seção, vamos continuar apresentando e discutindo formas de intervenção do psicólogo nessa importante e desafiadora área!

Sem medo de errar

Lembre-se de que você foi efetivado na consultoria Human Work e agora faz parte da equipe de Desenvolvimento de Novos Projetos e dá suporte à coordenação. O primeiro projeto a que foi chamado a participar diz respeito a uma rede de restaurantes. Os dados que a consultoria possui sobre a empresa mostram que: essa empresa tem características de empresa familiar, pois, apesar de possuir gerentes em cada unidade, os próprios fundadores e seus descendentes tomam as decisões que repercutem em toda a rede. Ao mesmo tempo, tende a ser paternalista, flexibilizando as regras de acordo com as demandas individuais que chegam até a cúpula da empresa, através dos gerentes. As práticas de gestão de pessoas são básicas, atendendo à legislação

trabalhista, não havendo uma área de Gestão de Pessoas nem psicólogos atuantes na empresa. Nesse momento, a assessoria foi solicitada para solucionar o seguinte problema: apesar de a empresa ter bons resultados financeiros, tem percebido sua rentabilidade cair em função da perda de clientes; entende que a qualidade do serviço é diferente em cada unidade; tem enfrentado dificuldades com a mão de obra, pois os bons funcionários têm deixado a empresa para trabalhar na concorrência onde obtiveram oportunidades de crescimento. Além disso, há muitos funcionários afastados por acidentes.

Você foi chamado para colaborar na análise dos problemas apresentados por esse cliente e, inicialmente, foi questionado com relação a:

- Em que nível de atuação profissional os consultores (todos psicólogos) precisam propor soluções? Técnico, estratégico ou político?

O cliente apresenta problemas que se refletem em todos os níveis de atuação, pois começam no nível técnico, por não contarem, em sua estrutura, com uma área ou profissionais especializados na gestão de pessoas; passam pelo nível estratégico, pois, sem essa estrutura de conhecimento, a visão sobre gestão não se encontra refletida nas práticas da organização. Portanto, o contexto apresentado indica uma atuação em nível político.

De qualquer forma, essa análise teria que ser aprofundada, a partir da pesquisa objetiva de dados sobre a organização, bem como o alinhamento com os gestores sobre os objetivos esperados para esse trabalho específico.

- Os problemas apresentados remetem a que campos de atuação?

Por conta da complexidade e abrangência dos problemas, eles podem ter origem em diversos campos de atuação, como administração de pessoal, qualificação e desenvolvimento, comportamento organizacional, condições e higiene do trabalho.

Como cada um desses campos inclui diversas atividades, é importante que se examine mais a fundo cada uma delas.

- Que tipo de problemas podem estar ocorrendo em relação ao planejamento de RH?

Em relação a esse ponto específico, os problemas apresentados parecem refletir a falta de planejamento. A movimentação de

pessoal, por sua vez, pode ter origem em fatores relacionados a outros campos, como condições de trabalho (acidentes) e desenvolvimento de carreira.

Em resumo, cada um dos problemas apresentados pode se referir a um campo específico, mas existe relação com outros campos e ações, que devem ser considerados em seu conjunto.

A solução desse problema pode ser valiosa na elaboração do relatório de pesquisa: *possibilidades de atuação em POT*, que deve ser apresentado ao final desta unidade.

Faça valer a pena

1. Com relação às possibilidades da atuação do psicólogo no contexto das organizações, foram discutidos três diferentes níveis: técnico, estratégico/tático e político. Podemos afirmar que o nível político de atuação implica em competência profissional para:

- I. Participação ativa nas decisões que envolvem questões organizacionais complexas e abrangentes.
- II. Realização de atividades específicas que envolvem a aplicação de técnicas e procedimentos predefinidos.
- III. Elaboração de procedimentos e decisões sobre as técnicas adequadas para determinada atividade organizacional.
- IV. Adesão passiva aos interesses políticos dos dirigentes da organização na definição de práticas na área de gestão de pessoas.

Assinale a alternativa correta.

- a) Apenas I e II.
- b) Apenas I e III.
- c) Apenas I, II e III.
- d) Apenas II e IV.
- e) Apenas II, III e IV.

2. De acordo com as discussões promovidas ao longo da seção, um dos campos de atuação do psicólogo nas organizações é a administração de pessoal que inclui análise do trabalho, recrutamento e seleção, planejamento de cargos, movimentação de pessoal, remuneração e benefícios, controle de RH (indicadores) e planejamento de RH. Considerando o contexto apresentado, avalie as seguintes asserções e a relação proposta entre elas:

- I. A administração de pessoal é um campo que pode ser assumido por um psicólogo, no nível técnico de atuação. No entanto, a atuação no nível político demanda que o profissional responsável por estas atividades realize uma formação complementar como administração ou contabilidade, por exemplo.

PORQUE

- II. O planejamento de RH envolve a previsão dos recursos humanos que a empresa necessita para atingir seus objetivos, considerando as possibilidades de desenvolvimento e/ou a necessidade de buscar novos colaboradores no mercado, bem como o mapeamento da movimentação de pessoal.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta:

- a) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I.
b) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I.
c) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa.
d) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira.
e) As asserções I e II são proposições falsas.

3. Uma das ações inerentes ao campo da qualificação e desenvolvimento são os estágios e a formação. Com relação a essas atividades, que representam uma das áreas de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho, marque (V) para verdadeiro ou (F) para falso:

- () A supervisão de estágios obrigatórios consiste em uma ação burocrática a ser cumprida, especificamente, por psicólogos.
() A realização de estágios se resume a uma atividade acadêmica obrigatória a ser cumprida pelos estudantes.
() A realização de estágios possibilita uma oportunidade de aprendizado, tanto para estudantes e supervisores.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta de verdadeiro ou falso.

- a) V, V, V.
b) F, V, F.
c) V, F, V.
d) F, F, V.
e) F, F, F.

Seção 4.2

Psicologia e comportamento organizacional

Diálogo aberto

Nesta seção, vamos discutir o campo de atuação do comportamento organizacional, com foco no que chamamos de comportamento micro-organizacional, que diz respeito a questões ligadas ao comportamento das pessoas no âmbito das organizações. Uma das questões mais discutidas, nesse nível, será a motivação. Portanto, vamos lembrar que a Human Work é uma consultoria com foco em Psicologia Organizacional e do Trabalho que desenvolve projetos para empresas de segmentos e portes variados em todo o território nacional. Ela passou por um momento de expansão e estruturação para atender à crescente demanda do mercado. Os clientes buscam na consultoria os subsídios necessários para compreensão da complexidade do ser humano no contexto de trabalho e propostas de soluções técnicas para os desafios que enfrentam, seja na gestão de pessoas ou na mudança de estratégias organizacionais, para que potencializem o capital humano bem como os objetivos organizacionais. Você foi efetivado na consultoria e agora faz parte da equipe de Desenvolvimento de Novos Projetos, dando suporte à coordenação. Nesse momento, você está inserido em uma nova demanda de trabalho. Uma indústria de cosméticos de médio porte procurou a consultoria na qual você atua, trazendo a seguinte situação: os gestores apresentam a empresa como um bom lugar para se trabalhar, pois valoriza os colaboradores e procura tratar a todos com respeito e igualdade. Apesar disso, nos últimos tempos tem percebido certa desmotivação do pessoal, com base em informações sobre o cumprimento de metas e absenteísmo. Por conta disso promoveu um concurso interno no qual os colaboradores que tivessem melhor resultado no cumprimento de metas setoriais seriam premiados com uma medalha. Também abriram uma loja interna, só para funcionários, onde teriam descontos significativos na compra de produtos da empresa. Essas estratégias foram recomendadas

pelo departamento de RH da empresa a partir de pesquisas de mercado. Os gestores se queixam, mostrando que os resultados obtidos foram mínimos, comparando as informações de antes e depois da implementação dessas estratégias. Assim, pedem que a consultoria analise as ações que foram implementadas e apresente sugestão de novas estratégias de motivação para os colaboradores da empresa.

Você faz parte da equipe de novos projetos e, para contribuir com sugestões adequadas, precisa refletir sobre os seguintes questionamentos:

- Em que pontos as estratégias utilizadas pela empresa podem ter falhado?
- O que sugere, como ponto de partida, para a elaboração de novas estratégias de motivação para essa empresa?

Para encontrar respostas a esses questionamentos você precisa: compreender o comportamento organizacional, sua amplitude de estudos e intervenção; conhecer o nível micro-organizacional, como campo de estudo focado no nível individual, e os temas que aborda; conhecer as teorias de motivação e refletir sobre as possibilidades de sua aplicação nas práticas de gestão.

Não pode faltar

Comportamento organizacional: amplitude de estudos e intervenção

Conforme já estudado, existem muitas formas e campos de atuação para o psicólogo que se dedica às questões inerentes ao trabalho, e um deles, que está sendo tratado nesta seção especificamente, é o campo do comportamento organizacional (CO).

Historicamente, de acordo com estudiosos sobre o tema, o comportamento organizacional surgiu como campo de estudos na década de 1940 em uma tentativa de pesquisadores, oriundos de diversas áreas, de unificar conhecimentos que permitissem explicar, compreender e modificar o comportamento humano nas organizações (WAGNER III; HOLLENBECK, 2004); os primeiros trabalhos realizados com a intenção de delimitar os estudos e diferenciar o CO de outras disciplinas, como a POT, tiveram início na década de 1960 (SIQUEIRA, 2000).

Atualmente, há certo consenso de que o comportamento organizacional pode ser entendido como uma disciplina independente, multidisciplinar, que inclui conhecimentos produzidos pela Psicologia, Sociologia e Ciências Políticas, Econômicas e Sociais. Para Griffin e Moorhead (2015, p. 4), "comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano em contextos organizacionais, da interface entre comportamento humano em relação a empresa e a análise da própria organização". Outras definições possíveis são:

Quadro 4.4 | Definições de comportamento organizacional

| DEFINIÇÕES | AUTORES |
|--|------------------------|
| Uma definição para comportamento organizacional, segundo Vecchio (2008), é o estudo do comportamento humano no âmbito de um contexto organizacional. Esse estudo leva em consideração duas vias que se complementam: a interação entre indivíduos e grupos com a organização e como a organização influencia o comportamento de indivíduos e grupos. | Marques (2016, p. 11) |
| Comportamento organizacional é o estudo sistemático e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos ou grupos. | Newstrom (2011, p. 21) |
| O comportamento organizacional é uma ciência interdisciplinar que estuda a dinâmica de como as pessoas e os grupos se comportam e se relacionam no âmbito das organizações e, também, como os indivíduos e grupos interagem com a própria organização da qual fazem parte. | Johann (2013, p. 2) |

Fonte: elaborado pela autora.

Considerando as definições apresentadas, podemos entender que o estudo do comportamento organizacional se refere a uma ampla gama de fenômenos que permeiam o comportamento nas organizações, em diversos níveis. Uma sistematização interessante dos níveis de análise e intervenção em comportamento organizacional é apresentada por Wagner III e Hollenbeck (2004):

Figura 4.4 | Níveis de estudo e intervenção em CO



Fonte: adaptada de Wagner III e Hollenbeck (2004, p. 6-7).

De acordo com esse modelo, o **comportamento micro-organizacional** refere-se ao estudo do comportamento do indivíduo, enquanto trabalha isoladamente, envolvendo temas como aprendizagem, motivação, percepção, personalidade, entre outros; tem, portanto, contribuição especial da Psicologia. Por sua vez, o **comportamento meso-organizacional** dedica-se ao estudo do comportamento das pessoas, enquanto trabalham em grupos ou equipes; envolve temas como processos grupais, comunicação, tomada de decisão em grupo, poder, conflitos, etc. As principais contribuições teóricas e metodológicas vêm da Psicologia Social e da Sociologia. Por fim, o **comportamento macro-organizacional** diz respeito ao estudo do comportamento da organização como um todo; portanto, inclui temas como cultura organizacional, mudança organizacional, ambiente organizacional, análise multicultural, por exemplo, com base nas contribuições da Sociologia e da Antropologia (WAGNER III; HOLLENBECK, 2004; GRIFFIN; MOORHEAD, 2016; ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010).

Pesquise mais

Para compreender como os estudos sobre o comportamento organizacional evoluíram teoricamente ao longo do tempo, leia as páginas de 11 a 13, do artigo:

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7 (número especial), p. 11-18, 2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

Comportamento micro-organizacional: estudos no nível individual

A partir das definições anteriores, podemos avançar e aprofundar a discussão sobre o **comportamento micro-organizacional**. Como vimos, esse nível de análise traz à tona a necessidade de conhecimentos teóricos, técnicos e metodológicos que têm como base a Psicologia. Vamos pensar um pouco sobre isso?



Refleta

Pode parecer claro e simples entender a aplicação dos conhecimentos da Psicologia nas organizações. Mas você já refletiu sobre como o conhecimento de um conceito básico da Psicologia, por exemplo, a personalidade, pode ser aplicado na compreensão do comportamento humano nas organizações?

Como sabemos, a **personalidade** “é o conjunto de características psicológicas relativamente estável que distingue uma pessoa da outra” (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 72). Da mesma forma, podemos considerar a **diversidade**, que inclui, além da personalidade, o perfil sociodemográfico de cada indivíduo, seu histórico de vida, os diferentes padrões ou estilos de **aprendizagem**.



Assimile

Relembrando, a aprendizagem “é uma mudança relativamente permanente de comportamento que ocorre como resultado da experiência” (NOLEN-HOEKSEMA et al., 2012, p. 218). Assim envolve processos cognitivos, como a percepção, além de aspectos emocionais, que também influenciam, de forma positiva ou negativa, a aprendizagem.

Pois bem, como essa compreensão pode ser aplicada aos processos de gestão? Essa passagem, do conhecimento teórico à aplicação, implica na necessidade de que os gestores conheçam essas características individuais, a sua influência na percepção, atitudes e comportamento dos colaboradores frente à realidade organizacional. Portanto, transmitir esse conhecimento aos gestores faz parte das atribuições do psicólogo no ambiente organizacional. Assim, essa especificidade pode ser considerada na tomada de decisões organizacionais, de forma a valorizar as contribuições individuais e o potencial dos colaboradores. Essas considerações dizem respeito às políticas (estratégias) e práticas de gestão de pessoas (metodologias e técnicas), como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e plano de carreira.

Ainda relacionado ao estudo do comportamento micro-organizacional, vamos tratar do tema *motivação*.

Motivação: teorias clássicas e contemporâneas

A motivação é um dos temas mais discutidos, tanto pelo enfoque da gestão, fazendo parte de disciplinas em cursos de graduação como o de Administração e o de Gestão de Pessoas, como enquanto assunto que pertence ao senso comum, uma vez que a motivação é parte do dia a dia das pessoas.



Exemplificando

Em roda de amigos, domingo à noite, quando alguém se lembra de que tem que acordar cedo no dia seguinte para trabalhar, qual é a reação das pessoas? De tristeza e desânimo ou de entusiasmo e alegria? As respostas geralmente dizem respeito à forma como cada um se relaciona com seu trabalho, como avalia suas tarefas, relacionamentos, salários, etc. Tomadas pelo senso comum, estas podem ser reconhecidas como motivação ou desmotivação para o trabalho.

Da mesma forma, é comum que, ao perceber em suas equipes fatores como descumprimento de metas, prazos e produtividade, os gestores atribuam esses problemas a falta de motivação. Ele pode compreender que esse problema possa ser facilmente "tratado" ou mesmo substituir os colaboradores "desmotivados".

Pois bem, de uma forma ou outra, parece que todos sabemos o que é a motivação. Mas, agora, vamos procurar entender esse “fenômeno”, a partir do foco do comportamento organizacional e da Psicologia Organizacional e do Trabalho, com base em estudos científicos.

Embora seja um tema atual, os estudos sobre motivação tiveram origem na década de 1950, e desde então inúmeras teorias vêm sendo desenvolvidas com base em diferentes concepções, o que pode oferecer desafios para sua compreensão. Nesse sentido, Pérez-Ramos (1990) oferece uma interessante sistematização, que nos ajuda a entender a multiplicidade de possibilidades de estudo sobre a motivação, classificando as teorias em dois grupos. Como exemplos, citamos:

Quadro 4.5 | Teorias sobre motivação

| CLASSIFICAÇÃO | TEORIAS (exemplos) |
|--|---|
| <p>Teorias de conteúdo – que buscam a identificação das necessidades e exame dos comportamentos dirigidos a satisfazê-las</p> | Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas (Maslow) |
| | Teoria X e Y (McGregor) |
| | Teoria Bifatorial de Motivação-Higiene (Herzberg) |
| | Teoria sobre Poder, Afiliação e Realização (McClelland) |
| | Teoria E. R. G. (Alderfer) |
| <p>Teorias de processo – que entendem o comportamento motivacional como consciente e racional.</p> | Teoria de Comparação Social (Festinger) |
| | Teoria da Equidade (Adams) |
| | Teoria da Expectância ou da Expectativa (Vroom) |
| | Teoria do Estabelecimento de Metas (Locke) |

Fonte: adaptada de Pérez-Ramos (1990, p. 128-136).

Tomando esses exemplos como parâmetro, podemos pensar que há uma grande diversidade de entendimentos sobre o que seja a motivação e os fatores que a determinam. Porém, consultando diversos autores, é possível perceber um certo alinhamento quanto

à conceituação de motivação como “um processo responsável pela **intensidade**, **direção** e **persistência** dos esforços de uma pessoa em relação ao alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2002, p.152). A partir desse conceito, podemos entender que a **intensidade** diz respeito à quantidade de esforço que a pessoa emprega em uma determinada ação (muito ou pouco); a **direção** implica na escolha do indivíduo, dentre várias opções, sobre onde vai empregar seus esforços (se vai privilegiar a agilidade ou a qualidade de ação, por exemplo); a **persistência** corresponde a quanto tempo o indivíduo permanece em uma determinada ação (se desiste rapidamente ou continua tentando) (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Dessa forma, é importante compreender que motivação é um fenômeno que ocorre (ou não) em todos os diferentes espaços de nossa vida, em diferentes momentos e de forma distinta para cada indivíduo, dependendo ainda de uma série de fatores contextuais.



Refleta

Pense sobre esse interessante exemplo: alunos que permanecem acordados ao longo da noite para garantir que seus trabalhos acadêmicos sejam os melhores, vendedores que trabalham aos sábados para “bater” metas e médicos que fazem acompanhamento de pacientes por telefone para verificar suas condições são pessoas motivadas. É claro que alunos que passam o dia na praia, vendedores que vão mais cedo embora para fugir da tediosa chamada de vendas e médicos que não fazem o acompanhamento de pacientes para terem mais tempo livre para jogar golfe também são motivados, mas seus **objetivos são diferentes** (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Então, vamos conhecer algumas das principais teorias sobre motivação, buscando demonstrar a evolução ao longo do tempo. Uma das primeiras teorias sobre motivação é a “**Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas**”, criada por Maslow. Essa teoria, de base humanista, tem como princípio que as necessidades humanas atendem a uma hierarquia, em que as mais básicas (na base da pirâmide) teriam que ser atendidas para que uma outra necessidade de nível superior pudesse ser motivadora de uma

ação por parte do indivíduo. A figura a seguir ilustra a “pirâmide de Maslow”, como ficou conhecida, mostrando os fatores envolvidos em cada um dos níveis de necessidades, tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele.

Figura 4.5 | Pirâmide de Maslow



Fonte: Maslow (2000, p. 105).

Essa teoria foi bem aceita pelo público em geral por ser de fácil compreensão e é uma das mais divulgadas até os dias atuais. No entanto, no âmbito científico, sofreu críticas, tendo como um dos motivos não considerar as diferenças culturais na definição da hierarquia. Aplicada ao mundo do trabalho, contesta-se, por exemplo, que em uma cultura competitiva e individualista, como a norte-americana, o modelo em que a autorrealização está no topo, que ela faz sentido. Porém, em culturas mais coletivistas, como a do Japão, as necessidades sociais seriam as mais importantes.

Outra teoria clássica sobre a motivação é a Teoria Bifatorial de Herzberg (ou Teoria de Dois Fatores). Segundo Griffin e Moorhead (2015, p. 97), essa teoria “identifica os fatores motivacionais, os quais afetam a satisfação, e os fatores higiênicos, os quais determinam a insatisfação”. A partir dessa proposição, os **fatores motivacionais**, que podem promover satisfação, são **intrínsecos**, tais como: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade,

promoção, crescimento; já os **fatores higiênicos** são **extrínsecos**, evitam que haja insatisfação, por exemplo: condições de trabalho, remuneração e segurança no emprego, políticas administrativas da empresa (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015; ROBBINS, 2002).

Essa teoria também teve grande disseminação. Na época de sua divulgação foi considerada importante e inovadora ao propor que satisfação e insatisfação com o trabalho fazem parte de uma relação contínua, na qual a eliminação de fatores que provocam a insatisfação, por si só, não promovem a satisfação.



Exemplificando

De acordo com a teoria de Herzberg, se o salário (fator higiênico) é percebido pelo trabalhador como adequado, ele simplesmente não estará insatisfeito. Por outro lado, não necessariamente se sentirá satisfeito com seu trabalho, pois isso depende de outros fatores (motivacionais), como o reconhecimento e o progresso na carreira.

Do ponto de vista científico, a teoria também teve suas limitações apontadas por não levar em conta questões culturais e de consistência metodológica.

Dentre as teorias mais contemporâneas está a Teoria das Necessidades (McClelland), que enfoca três necessidades importantes como fatores que podem explicar a motivação. São elas: **necessidade de realização**, que diz respeito à busca de excelência, de se realizar com relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso; **necessidade de poder**, que implica no desejo de controlar os recursos do ambiente (financeiros, materiais, informacionais e humanos); **necessidade de afiliação** (ou relacionamento), que implica no desejo de manter relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

De acordo com essa teoria, em geral as pessoas possuem as três necessidades concomitantemente, porém o perfil motivacional de cada indivíduo se diferencia por conta do nível de predominância de cada uma das necessidades. Considerando os efeitos dessa tendência individual no perfil profissional, Pérez-Ramos (1990) ressalta que cada um dos perfis de motivação

tem seus pontos fortes e pode gerar efeitos positivos, porém a tendência exacerbada em apenas um deles pode gerar efeitos negativos, tanto para o indivíduo, quanto para o ambiente relacional e corporativo.

Uma das teorias que considera fortemente a questão do ambiente social é a **Teoria da Equidade** (Adams). De acordo com Griffin e Moorhead (2015, p. 103), essa teoria “foca no desejo das pessoas de serem tratadas com base no que elas percebem ser igualdade e no desejo de evitar a sensação de desigualdade. [...] equidade é a crença de que estamos sendo tratados de maneira justa em relação aos outros”.

Essa comparação entre o indivíduo e os “outros” tem como base a percepção sobre as “entregas”, tais como esforço, experiência, educação, competência; e os resultados obtidos, como remuneração, aumentos e reconhecimento, conforme demonstra a figura a seguir:

Figura 4.6 | Teoria da equidade



Fonte: elaborada pela autora.

O resultado dessa percepção, de equidade ou de inequidade, vai motivar o comportamento do indivíduo de diferentes formas, que podem ser:

1. Modificar suas entradas (por exemplo, fazer menos esforço);
2. Modificar seus resultados (por exemplo, funcionários que recebem por peça produzida podem aumentar seus rendimentos produzindo mais peças com menos qualidade);
3. Distorcer sua autoimagem (por exemplo: 'eu achava que trabalhava em ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho muito mais do os outros');

4. Distorcer a imagem dos outros (por exemplo: 'o trabalho de Mike não é tão interessante quanto pensei que fosse').
5. Buscar outro ponto de referência (por exemplo: 'posso não estar ganhando tão bem, quanto meu cunhado, mas certamente mais do que meu pai ganhava quando tinha a minha idade').
6. Abandonar o terreno (por exemplo, deixar o emprego). (ROBBINS, 2002, p. 165-166)



Pesquise mais

Para melhor compreensão das teorias motivacionais apresentadas e suas implicações, leia o artigo:

PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia-USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-138, 1990. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/34427/37165>>. Acesso em: 9 jul. 2018.

Motivação: integração das teorias

Uma das teorias mais recentes e que mostra um potencial integrativo frente às demais é a Teoria da Expectância (ou da Expectativa) de Vroom. De acordo com essa teoria, "a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando esta coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo" (VROOM, 1964, p.15 apud RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014, p. 255). Em outras palavras, a teoria preconiza que o processo motivacional é resultante da percepção que o indivíduo tem sobre a relação existente entre os esforços que conscientemente estima que deve aplicar para alcançar um determinado objetivo ou meta e o valor que atribui a eles. Assim, a intensidade desses esforços dependerá da interação de três fatores cognitivos, a saber: **valência** (V), que se refere à força de atração ou repulsão sentida ou percebida pelo indivíduo com relação aos resultados do trabalho; **instrumentalidade** (I), que implica no grau de relação percebida entre a execução (desempenho) e os resultados desejados; **expectância** (E), que seria uma antecipação da decisão a ser tomada e as consequências (objetivos) (PÉREZ-RAMOS, 1990, BORGES; ALVES FILHO, 2003).



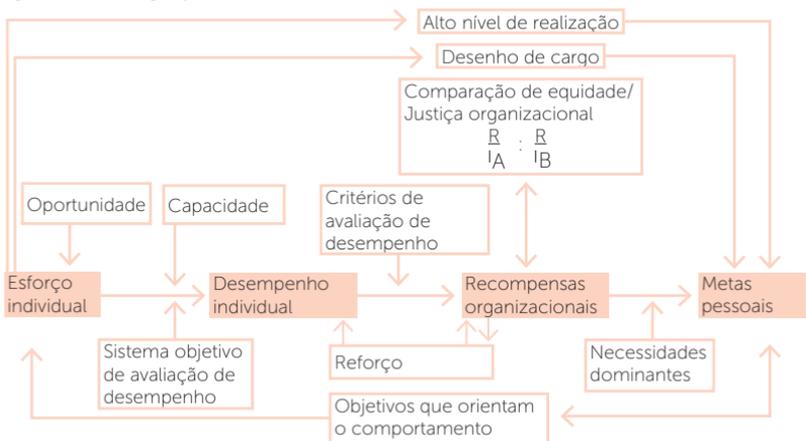
Essa teoria pode ser demonstrada quando, por exemplo, um indivíduo analisa as seguintes possibilidades: se eu me esforçar ao máximo nessa tarefa, esse esforço será bem avaliado por meu superior? (instrumentalidade); se for bem avaliado, qual será a recompensa? (expectância); essa recompensa será atrativa para mim? (valência). Nesse caso, se as respostas forem todas positivas, este indivíduo estará plenamente motivado a dispendar esforço na realização da tarefa específica que analisou.

A partir dessa compreensão, podemos concluir que a motivação para determinada ação está condicionada à percepção individual sobre o esforço demandado por cada ação, os resultados esperados e o valor que estes têm para cada indivíduo.

A Teoria da Expectância (Vroom) foi utilizada como base conceitual na construção de instrumentos de medida, tais como o IMST (Inventário de Motivação e Significado do Trabalho) de Borges e Alves Filho (2003) e a MMT (Medida de Motivação no Trabalho) de Queiroz e Borges-Andrade (2015).

Como sinalizamos anteriormente, há muitas outras teorias sobre motivação, mas não seria possível descrever todas nesse espaço. Assim, em uma tentativa de integração de diversas teorias, Robbins, Judge e Sobral (2010) apresentaram o seguinte modelo:

Figura 4.7 | Integração das teorias



Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 218).

Apropriando-se desse modelo como base, bem como do que discutimos sobre as características individuais dos colaboradores, é possível compreender que a aplicação das teorias de motivação no trabalho implica na consideração de diversos fatores, que são inerentes à gestão de pessoas, como o delineamento dos cargos, oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, avaliação de desempenho e recompensas organizacionais aplicadas com clareza e equidade, por exemplo.

Considerando as informações discutidas até aqui, esperamos que tenha compreendido que as teorias foram ganhando complexidade e novos fatores de análise para a compreensão dos fatores que podem desencadear o processo motivacional em consonância com a crescente complexidade também existente no ambiente organizacional, o que significa, portanto, uma evolução historicamente delineada, influenciada pelo contexto e pelas novas demandas que apresenta.

Isso nos leva à questão seguinte: como essas teorias podem ser aplicadas de forma adequada e conceitualmente embasada no contexto organizacional?

As teorias de motivação aplicadas às práticas de gestão

Sabemos que o ambiente organizacional, na atualidade, apresenta grandes desafios para a sobrevivência das empresas no mercado, portanto há uma intensa busca de estratégias para que se tornem ou se mantenham competitivas. Nesse sentido, já existe uma compreensão clara, no estilo contemporâneo de gestão, de que os colaboradores constituem o “capital” mais valioso que as empresas possuem.

Essa percepção reflete-se na tentativa de criar um clima favorável e estimulador, que possa trazer benefícios tanto para a organização, como alta produtividade e qualidade, quanto para os colaboradores, como motivação, satisfação e bem-estar no trabalho.

Por conta disso, dirigentes de empresas, mesmo com boas intenções, investem em programas motivacionais muitas vezes espalhafatosos e de alto custo que, ao fim, podem oferecer resultados momentâneos e que ficam abaixo das expectativas. Por que isso acontece?

Atualmente, como a motivação é um tema bastante discutido em todos os níveis, muita informação, “dicas” e “fórmulas prontas” estão disponíveis em diversas publicações no mercado, bem como exemplos de programas aplicados por empresas reconhecidas no mercado, que podem ser acessados por uma simples busca pela internet. Segue uma pequena amostra:

Quadro 4.6 | Matérias e exemplos

| | |
|-----------------------|---|
| MATÉRIAS DE JORNAL | BORGES, B. Programas motivacionais: estratégias viáveis em momentos de crise. Portal RH.com , 6 jul. 2009. Disponível em: < http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/6072/programas-motivacionais-estrategias-viaveis-em-momentos-de-crise.html >. Acesso em: 18 jul. |
| | CAMASMIE, A. O que as empresas andam fazendo para motivar seus funcionários. Revista Época Negócios , 11 nov. 2011. Disponível em: < http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,EMI278506-16355,00-O+QUE+AS+EMPRESAS+ANDAM+FAZENDO+PARA+MOTIVAR+SEUS+FUNCIONARIOS.html >. Acesso em: 18 jul. 2018. |
| | ESPÍNDOLA, R. Motivação no trabalho. Blog Edools , 17 fev. 2017. Disponível em: < https://www.edools.com/motivacao-no-trabalho/ >. Acesso em: 18 jul. 2018 |
| | FONSECA, M. 7 formas baratas de motivar os funcionários de sua empresa. Revista Exame , 5 jan. 2016. Disponível em: < https://exame.abril.com.br/pme/7-formas-baratas-de-motivar-os-funcionarios-da-sua-empresa/ >. Acesso em: 18 jul. 2018. |
| | SALOMÃO, K. 11 empresas com benefícios incríveis para seus funcionários. Revista Exame , 13 set. 2016. Disponível em: < https://exame.abril.com.br/negocios/10-empresas-com-beneficios-incriveis-para-seus-funcionarios/ >. Acesso em: 18 jul. 2018. |
| EXEMPLOS DE PROGRAMAS | PRONAIR. Programas motivacionais. Disponível em: < http://www.proairaviacao.com.br/proair/programas-motivacionais/ >. Acesso em: 18 jul. 2018. |

Fonte: elaborado pela autora.

Da mesma forma, há um grande número de consultorias especializadas no tema oferecendo modelos e programas, por vezes personalizados, desenvolvidos com base na demanda de cada cliente, ou, por outro lado, padronizados, que podem não ser adequadas a qualquer organização.

Essas informações podem ser úteis para uma visualização inicial sobre o tema, ser fonte de ideias e mesmo fornecer entendimento sobre o que as empresas têm feito, o que chamamos de melhores práticas ou *benchmarking*. No entanto, nem sempre essas fontes são fidedignas, baseadas em conhecimentos científicos ou, muito menos, oriundas da Psicologia.

Em suma, é preciso compreender a motivação como um processo subjetivo (intrínseco) e individual, que sofre influência do meio (fatores extrínsecos), portanto não existem fórmulas simples ou que possam atender às demandas de todos os colaboradores de uma organização, da mesma forma. Essa reflexão encontra apoio na proposição de Tamayo e Paschoal (2003):



[...] na elaboração de programas organizacionais de motivação, tem-se negligenciado as diferenças individuais, como foi salientado por Katzell e Thompson (1990), pois mesmo aquelas teorias que focalizam os motivos pessoais, fazem-no no contexto da adaptação da pessoa ao seu ambiente de trabalho. Desta forma, os programas motivacionais são elaborados a partir de pressupostos teóricos gerais, universais, abstratos, sem levar diretamente em consideração as motivações pessoais dos membros da empresa. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 39)

Assim, é também papel do profissional psicólogo atuante no âmbito organizacional realizar pesquisas e identificar os padrões motivacionais de seus colaboradores, através de diagnóstico especializado, para que possa orientar os gestores e elaborar propostas, com investimentos adequados à demanda, de forma a trazer resultados positivos tanto aos colaboradores, quanto para a organização.

Nesse sentido, é importante saber que há muitas pesquisas científicas que tomam o tema motivação como fator de análise, assim pode ser ligada a diversas variáveis organizacionais, como estratégias, políticas e práticas de gestão, ou a diferentes profissões, nos mais diversos contextos organizacionais, como: relação entre motivação e políticas de metas e recompensas (RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014); motivação e as metas do trabalhador (TAMAYO; PASCHOAL, 2003); motivação e necessidades de treinamento (SILVA; MENESES, 2012);

motivação dos profissionais de saúde (ALVES FILHO; BORGES, 2014); perfil motivacional de professores (MACHADO et al., 2012), entre outras.



Pesquise mais

Para compreender melhor as possibilidades de aplicação dos conhecimentos sobre a motivação no contexto organizacional, assista ao vídeo referenciado a seguir. Ele tem cerca de 15 minutos, mas você pode assistir ao trecho do início até o tempo de 8min42seg para ter uma ideia mais ampla do tema discutido aqui.

Doutor em Psicologia explica a motivação no trabalho. Publicado em: 24 jun. 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ucZYtHD43eI>>. Acesso em: 10 jul. 2018. **(Vídeo do Youtube)**

Esse tema não se esgota aqui! Você já percorreu um bom caminho, mas vamos juntos ver um pouco mais sobre essa aplicação na próxima seção.

Sem medo de errar

Você trabalha na Human Works e faz parte da equipe de Desenvolvimento de Novos Projetos dando suporte à coordenação. Nesse momento, você está inserido em uma nova demanda de trabalho. Uma indústria de cosméticos de médio porte procurou a consultoria na qual você atua, trazendo a seguinte situação: os gestores apresentam a empresa como um bom lugar para se trabalhar, pois valoriza os colaboradores e procura tratar a todos com respeito e igualdade. Apesar disso, nos últimos tempos tem percebido certa desmotivação do pessoal, a partir de informações sobre cumprimento de metas e absenteísmo. Por conta disso promoveu um concurso interno em que os colaboradores que tivessem melhor resultado no cumprimento de metas setoriais seriam premiados com uma medalha. Também abriram uma loja interna, só para funcionários, onde teriam descontos significativos na compra de produtos da empresa. Essas estratégias foram recomendadas pelo departamento de RH da empresa a partir de pesquisas de mercado. Os gestores se queixam, mostrando que os

resultados obtidos foram mínimos, comparando as informações de antes e depois da implementação dessas estratégias. Assim, pedem que a consultoria analise as ações que foram implementadas e apresente sugestão de novas estratégias de motivação para os colaboradores da empresa.

Você faz parte da equipe de novos projetos e, para contribuir com sugestões adequadas, precisa refletir sobre os seguintes questionamentos:

- Em que pontos as estratégias utilizadas pela empresa podem ter falhado?

De acordo com as discussões e reflexões propostas durante a seção, é possível identificar alguns pontos em que as estratégias utilizadas pela empresa possam ter sido equivocadas. Por exemplo:

- A pesquisa realizada pelo departamento de RH teve como foco empresas do mesmo porte, segmento e cultura?
- Como as estratégias aplicadas foram escolhidas? Apenas com base no que outras organizações praticam? Na opinião dos profissionais de RH? Ou através de consulta aos colaboradores?
- As estratégias escolhidas tiveram o cuidado de abranger todos os colaboradores, mas as “recompensas” oferecidas (medalhas, descontos) teriam o mesmo significado para todos?

De qualquer forma, esses pontos teriam que ser esclarecidos para que pudesse opinar com segurança.

- O que sugere, como ponto de partida, para a elaboração de novas estratégias de motivação para essa empresa?

De acordo com as discussões e reflexões propostas durante a seção, é possível afirmar que as primeiras ações a serem tomadas seriam:

- Conhecer melhor o perfil da empresa, incluindo sua cultura e objetivos para a implementação de propostas para a motivação dos colaboradores.
- Identificar as causas do que a empresa chama de desmotivação, que podem ser diversas. Provavelmente, podem ser encontradas questões relativas à organização do trabalho, à cultura da organização e às políticas e práticas de gestão de pessoas.
- Mesmo que o cliente queira focar apenas a questão motivacional, seria necessário conhecer o perfil dos colaboradores, com relação à motivação, através de diagnóstico.

- A partir da análise dos resultados desse diagnóstico, poderiam ser pesquisadas novas práticas, adequadas aos colaboradores e a organização.

Faça valer a pena

1. “Comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano em contextos organizacionais, da interface entre comportamento humano em relação a empresa e a análise da própria organização” (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015, p. 4).

Com base nessa afirmação, associe os níveis de estudo do comportamento organizacional, relacionados na coluna da esquerda, com as questões a que se propõe analisar, relacionados na coluna da direita.

| NÍVEIS DE ESTUDO | QUESTÕES ABORDADAS |
|---------------------------------------|---|
| 1. Comportamento micro-organizacional | I. Comportamento das pessoas, enquanto trabalham em grupos ou equipes, envolvendo temas como comunicação e conflitos. |
| 2. Comportamento meso-organizacional | II. Comportamento do indivíduo, enquanto trabalha isoladamente, envolvendo temas como personalidade e percepção. |
| 3. Comportamento macro-organizacional | III. Comportamento da organização como um todo, envolvendo temas como cultura e mudança organizacional. |

Assinale a alternativa que contém a sequência correta da associação:

- 1-I, 2-II, 3-III.
- 1-III, 2-II, 3-I.
- 1-II, 2-III, 3-I.
- 1-I, 2-III, 3-II.
- 1-II, 2-I, 3-III.

2. Um psicólogo foi contratado recentemente para atuar como responsável pela área de Gestão de Pessoas em uma empresa do segmento de tecnologia. Como primeira demanda, os gestores da empresa solicitam ajuda para a resolução de problemas relativos à motivação dos

colaboradores, que apresentam como causa da baixa produtividade e o alto nível de rotatividade. O psicólogo, então, precisa apresentar uma proposta de trabalho inicial com relação ao problema.

Frente a esse quadro, considere as primeiras ações a serem tomadas, assinalando (V) para verdadeiro ou (F) para falso:

() Procurar modelos existentes no mercado e divulgados na mídia como eficientes, o que mostraria sua atualização, além de economia de esforço e tempo de elaboração.

() Realizar um diagnóstico específico sobre o que motiva os colaboradores da organização, que resultaria em adequação de propostas ao público-alvo e à organização.

() Buscar conhecer a organização em nível macro-organizacional, o que proporcionaria condições para elaboração de propostas de ação pertinentes à sua realidade.

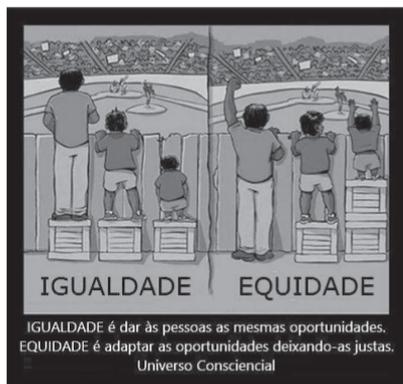
() Propor uma reunião, em nível gerencial, para apresentar as teorias de motivação com base na Psicologia, que promoveria o alinhamento de ideias.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA de verdadeiro ou falso:

- a) V, F, V, V.
- b) V, V, F, V.
- c) F, V, V, F.
- d) F, F, V, F.
- e) V, F, V, F.

3. Observe a figura a seguir:

Figura | Igualdade e equidade



Fonte: <<https://professorrafaelporcari.com/2018/01/18/igualdade-e-equidade/>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

Agora analise a seguinte situação:

Em uma determinada empresa, os colaboradores são considerados como iguais, independente de sexo, idade ou gênero. Portanto, as políticas de gestão de pessoas são baseadas nesse princípio, propondo metas e recompensas padronizados a todos os colaboradores. No entanto, essa empresa apresenta problemas relativos a motivação dos colaboradores.

Considerando as informações apresentadas (figura e situação), em relação à Teoria da Equidade a estratégia escolhida pela empresa pode não estar sendo efetiva, porque:

- I. Embora todos os colaboradores sejam considerados iguais na visão da empresa, eles têm características motivacionais diferentes.
- II. Oferecer igualdade de recursos para o cumprimento de metas é importante, mas não suficiente para todos e da mesma forma.
- III. Além da igualdade de recursos, existe a comparação entre os colaboradores sobre o investimento e a recompensa realizados.
- IV. Apesar dos esforços empreendidos pela empresa, a motivação é uma idealização difícil de ser alcançada.

Assinale a alternativa correta:

- a) Apenas I e II estão corretas.
- b) Apenas II e III estão corretas.
- c) Apenas I e IV estão corretas.
- d) Apenas I, II e III estão corretas.
- e) I, II, III e IV estão corretas.

Seção 4.3

Intervenções em psicologia organizacional e do trabalho

Diálogo aberto

Estamos dando início à última seção desta disciplina! Assim, entendemos que você já teve oportunidade de aprender e refletir sobre muitos dos aspectos envolvidos na atuação profissional como psicólogo no âmbito do trabalho e das organizações e, ao mesmo tempo, ainda tem muita coisa a aprender! Se você já teve que trabalhar em grupos ou equipes, deve entender o que estamos propondo.

Nesta seção, vamos aprofundar um pouco mais a discussão sobre temas inerentes ao comportamento dos grupos, os desafios e oportunidades que apresentam e algumas formas de intervenção nesse contexto. Para dar conta desse objetivo, vamos recorrer a uma situação próxima da realidade profissional que ajude a sua compreensão e articulação de conceitos e práticas.

Lembre-se de que você foi contratado pela Human Work como componente de uma equipe de Desenvolvimento de Novos Projetos. Nesse momento, um novo cliente procurou a consultoria, pedindo a elaboração de um projeto de desenvolvimento de equipes. A empresa NextTech atua no segmento de tecnologia com foco em desenvolvimento de soluções de comunicação empresarial e foi recentemente comprada por uma multinacional, portanto está passando por um processo de ajustes em termos culturais e estruturais. A NextTech era de pequeno porte, fundada por um empreendedor com formação na área de tecnologia, que obteve sucesso em nível nacional por conta de inovações tecnológicas que desenvolveu. Seu quadro de funcionários era composto por profissionais especializados e tecnicamente atualizados, que trabalhavam bem sob a supervisão direta do proprietário, sendo responsáveis individualmente por projetos específicos. O fundador tornou-se sócio minoritário da nova empresa e já passou por programas de desenvolvimento de competências de gestão e liderança, aderindo aos novos

moldes. No momento, o desafio é potencializar os resultados, fazendo com que os trabalhos sejam desenvolvidos em equipes, que atuem com flexibilidade e mobilidade entre projetos, sob demanda. A equipe original será preservada, desde que se adapte às novas propostas de trabalho. Apesar de o gestor ter feito várias apresentações sobre as novas propostas, tem enfrentado algumas dificuldades, antes inexistentes, como resistência em compartilhar ideias, dividir responsabilidades e competitividade entre os colaboradores. Sua participação como membro da equipe de Novos Projetos foi solicitada para buscar respostas aos seguintes questionamentos:

- Conhecendo o funcionamento de grupos e equipes, que fatores poderia destacar como causadores das dificuldades encontradas atualmente na empresa?
- Em que pontos essas dificuldades poderiam ser trabalhadas para a mudança de comportamento dos colaboradores?
- Que propostas iniciais poderiam ser apresentadas para discussão com a sua equipe interna, na consultoria?

Para responder a essas questões, você precisa:

- Conhecer as questões envolvidas no nível de estudo do comportamento meso-organizacional, com ênfase no trabalho com grupos e equipes.
- Compreender os fatores que influenciam o trabalho com grupos e equipes.
- Mobilizar conhecimentos necessários para a resolução de conflitos e negociação no trabalho com grupos e equipes.

Está preparado? Agora é com você!

Não pode faltar

Comportamento meso-organizacional: estudos no nível grupal

Como já vimos anteriormente, o **comportamento meso-organizacional** se dedica ao estudo do comportamento das pessoas enquanto trabalham em grupos ou equipes. Nesta seção vamos discutir as características de grupos e equipes de trabalho, as vantagens do trabalho em equipes e também os desafios que apresentam. Para aproveitar melhor essa discussão, considere os

conhecimentos adquiridos anteriormente sobre a natureza e o comportamento humano, os aspectos psicossociais envolvidos no trabalho e as questões envolvidas no nível de estudo individual do comportamento organizacional.



Refleta

Para começar pense sobre a seguinte situação: você vai fazer uma viagem para um lugar distante de onde reside, a fim de curtir as merecidas férias! Sua viagem foi planejada durante meses, e você contratou os serviços de uma agência de turismo que providenciou hospedagem, passeios e transporte. Em seu trabalho, também foi preciso programar sua saída, deixar trabalhos em dia e trocar informações com seus gestores e colegas, que cobririam sua ausência. Pediu a um familiar que cuidasse de seus pets e plantas. Avisou aos vizinhos para que ficassem atentos, caso percebessem algum problema em sua casa. Conversou com seus professores sobre sua ausência nas aulas. Com os amigos, trocou ideias, expectativas e, enfim, despediu-se deles, prometendo compartilhar muitas fotos! Considerando essa “pequena” estória, pense: há quantos grupos você pertence? Quantos deles você teve que mobilizar para realizar essa viagem? Qual é a importância de cada um dos grupos nessa situação? Você conseguiria realizar a sua viagem sem que pudesse contar com estes grupos?

Pois bem, a situação proposta é bastante específica, mas pode ser facilmente transportada para nossa experiência cotidiana e nos ajudar a refletir sobre nossa condição de seres sociais, uma vez que vivemos permanentemente em contato com outras pessoas, e sobre a importância que essas relações e o pertencimento a grupos sociais tem em nossa vida pessoal e profissional. Pensando no âmbito do trabalho, é fácil identificar que nesse ambiente todos trabalham de alguma forma em grupos, fazendo parte de uma seção ou departamento, compondo também um grupo maior, que é a empresa.

É relevante frisar que a gestão de grupos e a construção de equipes de trabalho são consideradas uma importante atribuição

dos psicólogos que atuam nas organizações. Essa ideia encontra apoio na opinião de estudiosos:

Para quem percorre os cenários organizacionais, torna-se evidente que a adoção de equipes de trabalho, também chamados de grupos de trabalho, círculos de qualidade, comitês de gestão ou simplesmente times, têm-se incrementado nos últimos anos. Esse incremento responde, em última instância, à procura de mecanismos que favoreçam a eficácia do desempenho dos indivíduos e, portanto, das organizações. (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALÁCIOS, 2004, p. 369)

Considerando essa colocação, podemos entender que a possibilidade de as pessoas trabalharem juntas e obterem bons resultados depende de muitos fatores, mas especialmente da qualidade das relações interpessoais. Por sua vez, estas também são influenciadas por algumas características ou competências individuais. Como exemplo, vamos salientar as **habilidades sociais**. De acordo com Murta (2005), as habilidades sociais:

[...] dizem respeito a comportamentos necessários a uma relação interpessoal bem-sucedida, conforme parâmetros típicos de cada contexto e cultura, podendo incluir os comportamentos de iniciar, manter e finalizar conversas; pedir ajuda; fazer e responder a perguntas, fazer e recusar pedidos, defender-se; expressar sentimentos, agrado e desagrado; pedir mudança no comportamento do outro; lidar com críticas e elogios; admitir erros; pedir desculpas e escutar empaticamente. (MURTA, 2005, p. 283)

A partir dessa definição, podemos perceber que as habilidades sociais incluem uma ampla gama de condições para que as pessoas se comportem de forma que possa ser considerada adequada a um contexto, ambiente ou momento. De acordo com Regato (2014), as habilidades sociais são compostas por diferentes elementos, a saber:

| COMPONENTE | EXPLICAÇÃO |
|----------------|---|
| Cognitivo | <p>Competências cognitivas: transformação e utilização das informações captadas no ambiente, de modo a criar pensamentos e ações (envolve conhecimento do comportamento habilidoso, dos costumes sociais e dos diferentes sinais de resposta); estratégias de codificação e construtos pessoais: incluem a percepção social e as habilidades interpessoais; expectativas: todo indivíduo faz predições acerca das consequências de seus comportamentos, das quais a realidade efetiva não é o determinante, mas a realidade percebida.</p> |
| Comportamental | <p>O modo de agir das pessoas, sua cultura e o modo como estão inseridas em ambientes específicos influenciam enormemente nossa atuação na presença delas e vice-versa, o que define o esquema de comportamento a ser mantido em todo o trato social.</p> |
| Emocional | <p>Padrões emocionais (estabilidade/instabilidade; segurança/insegurança; alta autoestima e baixa autoestima; extroversão/introversão, etc.) presentes em momentos de intercâmbio social tendem a influenciar sobremaneira o modo como as pessoas interagem, até mesmo se são receptivas ou não às outras.</p> |

Fonte: Regato (2014, cap. 7.9, [s.p.]).

Assim, podemos perceber que a compreensão dos diferentes tipos de comportamento ou atitudes das pessoas frente às diversas situações que ocorrem no âmbito do trabalho passa pelo conhecimento dos processos psicológicos básicos, como: personalidade, percepção, cognição, emoção, dentre outros. Portanto, não cabe, por parte do psicólogo, um julgamento simplista ou uma classificação das pessoas como adequadas ou não com relação às suas habilidades sociais, mas sim usar seu conhecimento para promover o desenvolvimento dessas habilidades. Logo, é importante saber que as habilidades sociais podem ser avaliadas, a partir de instrumentos específicos, bem como podem ser desenvolvidas, através de treinamento.



Para compreender mais claramente a abordagem das habilidades sociais, leia o artigo – leitura agradável, de linguagem acessível:

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. Habilidades sociais: conceitos e campo teórico-prático. 2006. Disponível em: <<http://www.rihs.ufscar.br/wp-content/uploads/2015/03/habilidades-sociais-conceitos-e-campo-teorico-pratico.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

Adicionalmente, a título de curiosidade, caso se interesse em conhecer a autora e suas ideias, assista ao vídeo:

HS_Saia Justa_GNT_início.wmv. Publicado em: 28 nov. 2011. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?time_continue=82&v=MutdDYU20Tw>. Acesso em: 20 jul. 2018.

Considerando essas características individuais, vamos entender como elas funcionam quando as pessoas estão trabalhando juntas!

Grupos e equipes: etapas de desenvolvimento, desafios e estratégias

Com certeza, mesmo sem pensar muito, qualquer um de nós saberia citar e descrever os grupos aos quais pertencemos. Mas você saberia dizer quais são as diferenças existentes entre grupos e equipes de trabalho?

Conceitualmente, um grupo pode ser entendido como: “um conjunto formado por duas ou mais pessoas, que para atingir determinados objetivos, necessita de algum tipo de interação, durante um intervalo de tempo relativamente longo, sem o qual seria difícil ou impossível obter o êxito desejado” (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALÁCIOS, 2004, p. 358).

Mesmo considerando apenas os grupos que se formam dentro das organizações, existem diversos tipos que caberiam nessa definição, tais como: grupos **formais**, aqueles definidos pela estrutura da organização, com atribuições e tarefas específicas (exemplo: os funcionários de determinada área); ou grupos **informais**, que não são estruturados formalmente, surgindo espontaneamente como forma de interação social (exemplo: colegas de trabalho

de diferentes áreas que saem para almoçar juntos), dentre outros (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010).

Além disso, os grupos formais e informais podem ser classificados de uma maneira, ainda mais detalhada:

Quadro 4.8 | Tipos de grupos

| GRUPOS FORMAIS | GRUPOS INFORMAIS |
|--|--|
| Grupo de comando: formado por um líder formal e seus subordinados. | Grupo de interesse: quando algumas pessoas se unem para defender interesses comuns, como reivindicações. |
| Grupo de tarefa: quando pessoas são designadas a trabalhar juntas para a realização de uma tarefa específica. | Grupo de amizade: que se forma por alianças sociais, como torcer para o mesmo time, faixa etária ou heranças culturais. |

Fonte: adaptado de Robbins (2002, p. 262-263).

Embora, muitas vezes os termos sejam tomados como sinônimos, a maioria dos estudiosos sobre o tema distigüe os termos: grupos e equipes. Para Griffin e Moorhead (2015), o termo “equipe” refere-se a: “[...] um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas com um propósito comum e adotam uma abordagem pela qual se responsabilizam mutuamente” (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015, p. 268). Dessa forma, alguns estudiosos estabelecem diferenças conceituais, tomando como base as características centrais de cada um, como ilustrado a seguir:

Quadro 4.9 | Características de grupos versus equipes

| GRUPOS | EQUIPES |
|---|---|
| Esforço individual | Esforço coletivo |
| Responsabilidade por resultados individuais | Responsabilidade compartilhada pelos resultados globais |
| Objetivo de trabalho individual | Objetivo de trabalho compartilhado |
| Unidades de trabalho dependentes | Unidades de trabalho semiautônomas ou autônomas |

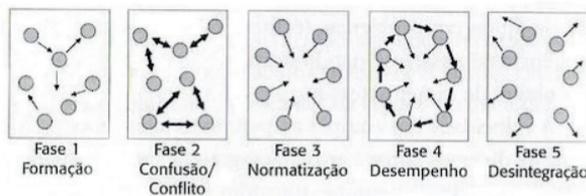
Fonte: adaptado de Albuquerque; Puente-Palácios (2004, p. 371).

Uma rápida análise desse quadro parece mostrar que existem vantagens para o desenvolvimento de equipes no ambiente organizacional atual em comparação com os grupos, e algumas delas são destacadas por especialistas, como:

[...] a agilidade em obter, compartilhar e utilizar informações, já que a equipe pode contar com componentes dedicados a essa tarefa; maior riqueza das ideias e soluções apresentadas, considerando que haverá mais profissionais dedicados ao mesmo objetivo; tendência a assumir riscos que não assumiriam individualmente, pois podem contar com o apoio dos demais; comprometimento com o trabalho em si, considerando que as responsabilidades pelo atingimento dos objetivos do projeto são compartilhadas. (VERGARA, 2016, p. 193)

De qualquer forma, a compreensão sobre o funcionamento de grupos e equipes e os resultados alcançados demanda a consideração de outro aspecto importante que afeta a ambos; ele diz respeito ao seu processo de desenvolvimento. Observe atentamente a ilustração desse processo, a seguir:

Figura 4.8 | Fases de desenvolvimento de grupos e equipes



Fonte : Albuquerque; Puente-Palácios (2004, p. 374).

De acordo com essa proposta, a primeira fase é chamada de **formação** e se caracteriza por uma boa dose de incerteza, pois os componentes estão conhecendo os objetivos do grupo e sua estrutura e discutindo as primeiras ideias sobre o funcionamento do grupo. É um momento de conhecimento mútuo e busca por aceitação. A segunda fase, chamada de **tormenta**, **confusão** ou

conflito, é caracterizada por disputas e tensão entre os membros na definição de papéis e responsabilidades. Ao final dessa fase, devem ter definido com certa clareza um ou mais componentes que assumirão a liderança. Evoluindo para a fase seguinte, chamada de **normatização** ou **normalização**, o grupo começa a estreitar as relações e consolidar uma identidade coletiva, demonstrando coesão e expectativas comuns, que definem também as regras de comportamento a serem seguidas por seus membros. A quarta fase, chamada de **desempenho**, ocorre quando a estrutura do grupo é funcional e aceita por todos os membros, que começam a se dedicar ao desenvolvimento das tarefas a serem realizadas, compartilhando conhecimentos e soluções. Considerando que algumas equipes de trabalho podem ser temporárias, haveria uma última fase, denominada de **interrupção** ou **desintegração**, que se constitui no momento de finalização do trabalho e preparação para a dissolução do grupo, podendo emergir (ou não) espaço para elaboração de sentimentos de realização, alívio ou perda da proximidade com os colegas.



Assimile

Essa classificação das etapas de desenvolvimento é amplamente reconhecida e reproduzida na literatura, portanto é possível encontrar denominações ligeiramente diversas. No entanto, há um entendimento comum de que ela foi pensada de forma didática e descritiva, mas que essas fases podem se intercalar ou mesmo retroagir, dependendo das características dos componentes do grupo, da natureza e dos objetivos para sua formação, dentre outros fatores.

Pois bem, além de compreender esse processo, existe a necessidade de se considerar alguns aspectos que influenciam o desempenho de grupo/equipes, tais como: composição, tamanho, normas e coesão. Então, vamos pensar um pouco sobre esses pontos.

A **composição** diz respeito ao grau de semelhanças (homogeneidade) ou diferenças (heterogeneidade) entre os membros do grupo. Essas características podem ser, por exemplo: idade, tempo de experiência, cultura, etc. Alguns estudos mostram que uma composição mais homogênea é favorável quando as

tarefas a serem desenvolvidas são mais simples, sequenciais e exigem resultados rápidos. O oposto ocorre quando as tarefas são mais complexas e exigem mais diversidade de competências, criatividade e esforço coletivo (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

O **tamanho** diz respeito ao número de componentes do grupo e deve ser considerado de forma adequada, pois afeta o volume de recursos disponíveis para a realização das tarefas. Assim, um grande grupo pode oferecer um grande volume de recursos pessoais e força de trabalho, gerando soluções diversificadas. Por outro lado, pode gerar dificuldades de coordenação, comunicação e tempo para gerar resultados. Portanto essa delimitação demanda considerar a maturidade do grupo/individual, a natureza das tarefas a serem desenvolvidas e a capacidade do líder para gerenciar o processo (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).



Assimile

Um grande grupo tende a gerar o que chamamos de “vadiagem social”, que diz respeito a uma tendência de alguns membros do grupo a não se esforçar tanto em uma situação coletiva quanto se esforçariam em uma situação em que trabalhariam sozinhos. Esse comportamento ocorre por conta da diminuição da visibilidade do trabalho individual, que se dilui nos resultados do grupo.

As **normas** dizem respeito à definição do padrão de comportamento dos componentes que será aceito pelo grupo. Essa definição ocorre ao longo do amadurecimento do grupo e resulta de uma combinação entre as características dos indivíduos que compõem o grupo, da situação, da natureza das tarefas a serem desenvolvidas e tradições históricas do grupo. Assim, podem favorecer o funcionamento do grupo e evitar divergências desnecessárias. Essas normas podem ser definidas formalmente ou não, mas devem ser aceitas, considerando os objetivos coletivos (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Por sua vez, a **coesão** diz respeito ao nível de união que um grupo pode atingir, considerando a atração que o grupo exerce sobre seus membros, provocando a resistência em sair dele e a motivação para continuar como membro. Os fatores que favorecem a coesão são

a composição homogênea, a maturidade do grupo, o tamanho pequeno, as interações frequentes, as metas definidas e o histórico de sucesso (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Cada um desses pontos deve ser analisado e acompanhado desde a criação de uma equipe, e pode haver a necessidade de uma intervenção especializada para resolução de problemas que fujam do alcance e da autonomia da própria equipe.

Pensando na forma de avaliação e intervenção junto a equipes de trabalho, é interessante saber que existem algumas ferramentas de diagnóstico desenvolvidas ou adaptadas no Brasil, dentre elas: a Escala de Potência de Equipes de Trabalho (EPET), desenvolvida por Guzzo e colaboradores (1993), que foi adaptada por Siqueira et al. (2014, p. 256-263), e a Escala de Potência em Equipes de Trabalho, desenvolvida por Borba (2007) e adaptada por Puente-Palácios, Silva e Borba (2015, p. 187-205).

Finalizando, a partir das discussões realizadas até aqui, é possível compreender que toda equipe pode ser considerada como um grupo, mas que nem todo grupo funciona como uma equipe.



Exemplificando

Dois projetos importantes para a empresa são designados, um para a área de compras (vamos chamá-la de grupo 1) e outro para a área financeira (grupo 2), e ambas as áreas devem escolher os membros que participarão do projeto, sem a interferência direta do supervisor. São projetos desafiadores e com prazo determinado para conclusão. O grupo 1 enfrentou dificuldades de organização, por conta de disputas internas sobre a escolha dos membros e a divisão de tarefas; com isso embora tenha escolhido os profissionais mais experientes da área, não conseguiu entregar o projeto dentro do prazo determinado. No grupo 2, todos os interessados em participar do projeto se submeteram a discussão dos objetivos e forma de organização e puderam ser escolhidos pelos demais para participação de acordo com a adequação de seu perfil às demandas do projeto; as tarefas foram distribuídas e todos se comprometeram por sua entrega dentro do prazo. Ambos (grupo 1 e grupo 2) já formavam grupos, porém apenas o grupo 2 funcionou como uma equipe.

Como bem ressalta Zanelli (2002, p. 154): “Assumir responsabilidades, trabalhar em equipes ou alinhar-se estrategicamente são ações de cada empregado. Depende de suas disposições, de como percebe a administração e seu contexto; depende, resumindo, da confiança que deposita na organização”. Portanto, já sabemos que esse caminho passa pela compreensão de variados desafios a serem enfrentados no trabalho de construção de equipes. Vejamos adiante mais alguns deles.

Conflito: definições e evolução teórico-conceitual

O termo conflito, por si só, pode gerar conotações negativas, sugerindo discordância e problemas. De alguma forma, isso pode ser real! No entanto, vamos pensar um pouco mais sobre os conflitos, tomando-os sob o olhar da Psicologia. Afinal, o que são os conflitos?

Existem várias definições na literatura, e escolhemos uma ampla o suficiente para continuarmos a discussão: “processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta – ou pode afetar – negativamente alguma coisa que a primeira considera importante” (ROBBINS, 2002, p. 374).



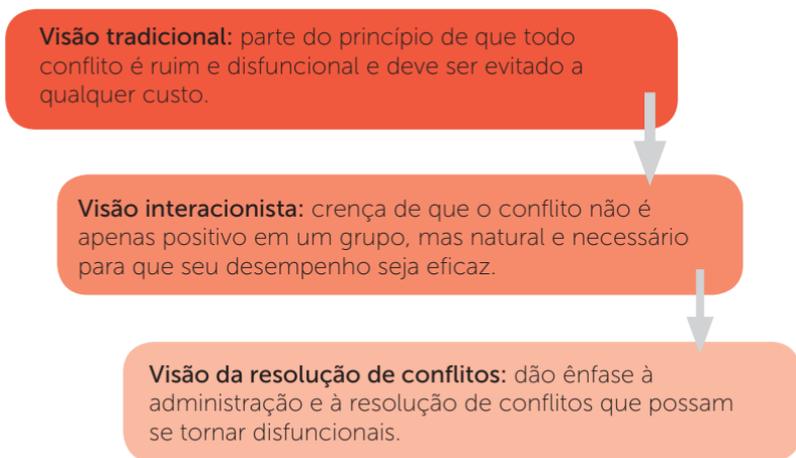
Refleta

Quando você tem uma opinião diferente ou contrária à de outra pessoa, você se esforça para fazer a sua posição prevalecer? Você entraria em desacordo com alguém, se a questão envolvesse algo que não tem importância para você? Tendo entrado em desacordo com alguém, você pondera a opinião do outro ou simplesmente a desconsidera?

Pois bem, sem julgamento sobre respostas certas ou erradas, podemos entender que os conflitos surgem do desacordo entre duas ou mais pessoas sobre um fato, decisão ou comportamento de outras pessoas. Dependem, em primeira instância, da percepção, dos valores e das intenções de quem os avalia. Mas podemos ainda nos perguntar: os conflitos são naturais? Será que são sempre destrutivos? Ou ainda: podem gerar algum resultado positivo?

Na verdade, essa é uma discussão antiga e controversa, portanto existem diferentes abordagens sobre o tema, que foram desenvolvidas com o passar do tempo e com a mudança de percepção sobre os conflitos existentes nos grupos e nas organizações. Vamos conhecer algumas delas.

Figura 4.9 | Abordagens sobre conflitos



Fonte: adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 437-439).

Essa evolução ocorreu a partir de estudos e pesquisas desenvolvidas desde os anos 1930, ou seja, desde o século passado até os dias atuais. Basicamente, essa aparente evolução se deu a partir de críticas e limitações identificadas nas abordagens anteriores, tais como: os conflitos são inerentes ao convívio social, considerando diferentes pontos de vista sobre um mesmo problema ou situação, assim não poderiam ser totalmente evitados, apesar de causarem desconforto e, por vezes, consequências desastrosas, conforme preconizava a visão tradicional. Daí surge a visão interacionista, que propõe que uma certa dose de conflito pode ser produtiva, evitando a acomodação e promovendo a autocrítica, a criatividade e a evolução dos grupos. A partir dessa visão, os conflitos podem ser vistos como: **funcionais**, como aqueles que apoiam os objetivos do grupo ou equipe; e aqueles considerados **disfuncionais**, que atrapalham o desenvolvimento dos grupos ou equipes. Por fim, na visão mais atual, de resolução e

gestão dos conflitos, há o reconhecimento de que alguns conflitos disfuncionais realmente podem ser evitados ou, quando ocorrem, podem ser tratados de maneira produtiva (ROBBINS, 2002; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

No ambiente organizacional, alguns estudiosos classificam os conflitos de acordo com tipos e causas. Por exemplo:

Quadro 4.10 | Tipos de conflitos versus causas

| TIPOS | CAUSAS |
|-----------------------------------|---|
| Conflito de tarefas | Quando existe discrepância de opiniões, entre duas ou mais pessoas, sobre os objetivos e o conteúdo do trabalho. |
| Conflito de processo | Quando, mesmo havendo concordância quanto aos objetivos, existe discordância entre uma ou mais pessoas sobre como as tarefas devem ser desenvolvidas. |
| Conflito de relacionamento | Ocorre quando as partes têm problemas interpessoais , relativos ou não aos objetivos, tarefas ou processos de trabalho. Referem-se portanto, à qualidade dos relacionamentos existentes entre os envolvidos. |

Fonte: adaptado de Griffin e Moorhead (2015, p. 398-399).

Nessa linha, podemos ainda considerar que os conflitos podem ocorrer em diversos níveis: intrapessoal (conflito interno), interpessoal, intergrupar, entre colaboradores e superiores e/ou empresa, ou ainda entre a empresa e o ambiente onde se insere (clientes, fornecedores, sociedade, etc.).



Pesquise mais

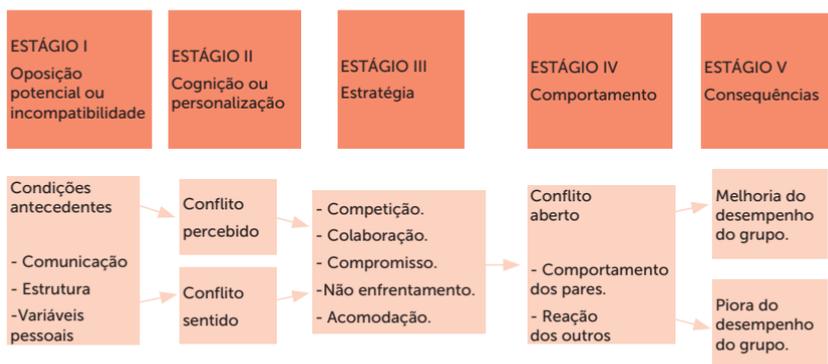
Para compreender mais amplamente a discussão conceitual sobre os conflitos, sugiro a leitura do capítulo:

MARTINS, M. C. F.; ABAD, A. Z.; PEIRÓ, J. M. Conflitos no ambiente organizacional. pp. 132-145. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto alegre: Artmed, 2014.

O processo do conflito e seus estágios

Uma forma complementar e interessante para a entender os conflitos é buscar compreender as suas causas (que chamamos de condições ou variáveis antecedentes), como os conflitos se desenvolvem e as possíveis consequências. Essa proposta foi apresentada por Robbins (2002) como um processo que tem cinco estágios:

Figura 4.10 | O processo de conflito



Fonte: adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 440).

A partir desse modelo, podemos fazer algumas considerações importantes.

O primeiro estágio diz respeito às condições para que o conflito ocorra (algumas delas sempre estarão presentes) ou a causas, fatores que podem provocar conflitos, destacando como principais pontos: **comunicação**, que inclui a dificuldade de transmitir e receber informações, forma de se expressar (termos, tom, clareza), habilidade para fazer e receber críticas, dentre outros; a estrutura, que considera o tamanho dos grupos, a especialização das tarefas, a clareza na delimitação de responsabilidades e poder, dentre outros; **variáveis pessoais**, caracterizadas por diferenças no sistema de valores, crenças, personalidade, atitudes, diversidade, dentre outras. Todos esses fatores, quando mal compreendidos e geridos, são potenciais geradores de conflitos, podendo provocar problemas relacionais e, mesmo, no cumprimento de tarefas.

O segundo estágio pressupõe que o conflito seja: **percebido**, quando uma ou ambas as partes tomam consciência de sua existência; ou **sentido**, quando existe um envolvimento emocional, que gera ansiedade, frustração, tensão ou hostilidade, por exemplo. Assim, o conflito só evolui se uma ou ambas as partes o percebem e/ou o sentem; é quando o conflito realmente se instala e toma significado.

O terceiro estágio se coloca exatamente entre a percepção e/ou sentimentos e o comportamento, pois, antes de agir, as pessoas tendem a considerar a sua intenção e a do outro, para adotar uma **estratégia**. Nesse sentido, existem algumas possibilidades menos cooperativas, como a competição e o não enfrentamento; e as mais cooperativas, como a colaboração e a acomodação; e a mais positiva delas, que seria assumir um compromisso com a resolução.



Assimile

Qual é o significado das estratégias citadas?

Colaboração: solução em que as partes conflitantes pretendem satisfazer os interesses de todos os envolvidos.

Acomodação: disposição de uma das partes em colocar os interesses do oponente antes dos seus.

Competição: disposição da pessoa em satisfazer apenas seus próprios interesses, desconsiderando o impacto para os demais envolvidos.

Não enfrentamento ou **evitamento:** desejo de fugir de um conflito ou tentar evitar confronto

Compromisso: situação na qual cada uma das partes está disposta a abrir mão de algo, satisfazendo ambas as partes.

O quarto estágio se caracteriza quando as intenções são explicitadas através do **comportamento** de cada parte envolvida e a resposta da outra. É importante lembrar que tanto as estratégias quanto as ações de uma parte são percebidas e interpretadas pela outra parte, e isso constitui, portanto, um processo de interação, carregado de subjetividade. Nessa linha, os comportamentos podem estar em um *continuum* que vai desde um simples desacordo ou

mal-entendido, passando por ataques verbais e ameaças, até a agressão física e tentativa de destruir o outro.

Por fim, o quinto estágio é a fase em que podem ser percebidos os resultados ou as **consequências** do conflito, que podem ser positivas ou negativas, não só em termos do desempenho do grupo, como também na qualidade das relações.



Refleta

Considerando todas essas possibilidades de compreender o conflito (tipos, etapas, causas e consequências), em que momento você acharia adequada a intervenção de um psicólogo? Antes que ele aconteça? Durante o conflito? Ou após as consequências terem sido evidenciadas?

Cada uma das respostas que tenha sido dada nessa reflexão é possível e viável. No entanto, é bastante claro que existe a necessidade de uma intervenção, que certamente será demandada para o psicólogo ou outro profissional que, conforme comumente se ouve nas empresas, “entenda de pessoas”.

Pois bem, reconhecer e diferenciar os tipos de conflitos existentes e a fase em que se encontram pode ser uma base importante na definição de ações para a prevenção, o enfrentamento e a resolução dos conflitos. Dependendo de cada contexto e situação apresentada, podemos dizer que, idealmente, a atuação do psicólogo deve ser preventiva, evitando as situações de conflito disfuncional, através da atenção ao desenvolvimento de equipes, comunicação, estrutura e consideração das diferenças individuais.

Considerando a situação de um conflito instaurado, torna-se necessário realizar um diagnóstico da situação, ou seja, entender o contexto, as causas e o estágio de desenvolvimento do processo para promover ações adequadas. Nesse momento, os instrumentos clássicos da Psicologia, como observação, entrevistas e escuta dos envolvidos, devem ser utilizados. Da mesma forma, podemos considerar a aplicação de alguns instrumentos de diagnóstico relacionados a conflitos, que foram adaptados e validados no Brasil, como: a Escala de Conflitos Intragrupais (ECI) e a Escala de Conflitos entre Supervisor e Subordinado (ECSS), por Martins, Abad e Peiró (2014, p. 132-146).

Além disso, e de acordo com a situação, podemos considerar outros instrumentos que se relacionam com fatores psicossociais que já estudamos, como a satisfação no trabalho e o bem-estar no trabalho, motivação, dentre outros.

Do ponto de vista da resolução de conflitos, Regato (2014) propõe:

Existem medidas preventivas ao conflito coletivo, que têm como base o trabalho focado na defesa da meta do grupo, que deve ser aceita e compartilhada. Uma vez instalado o conflito, a atuação deve ocorrer no sentido de reconhecê-lo e resolvê-lo. Nas resoluções, entram a negociação (as decisões são acordadas de modo consensual pelas partes conflitantes); a mediação (uma terceira pessoa intervém por conta da dificuldade de consenso do grupo e tenta obtê-lo); e a arbitragem (quando as fases anteriores falham, dá-se a resolução do conflito para uma terceira pessoa arbitrar. Não é uma boa forma de resolução, pois sempre implicará o estabelecimento de vencedores e perdedores, o que não contribui para o bom relacionamento coletivo). (REGATO, 2014, cap. 8.3.2, [s.p.]

Mesmo havendo outras possibilidades, como as citadas, vamos discutir, mais especificamente, as estratégias de negociação.

Negociação: processo e estratégias

A negociação, aqui apresentada como uma estratégia de resolução de conflitos, na verdade é também um processo que permeia nossas relações sociais, de forma quase cotidiana.



Exemplificando

Situações comuns pelas quais talvez já tenha passado: dialogar com os pais para conseguir aprovação ou ajuda para uma viagem, um programa, um projeto pessoal; conversar com professores para conseguir um prazo maior na entrega de um trabalho; pedir aos colegas de trabalho um auxílio em um projeto difícil. Para cada "pedido", normalmente oferecemos algo em troca, concorda?

Assim, cada um de nós já exercitou, de alguma forma, sua capacidade de negociação. Teoricamente, vamos ver algumas definições: para Robbins (2002, p. 386), a negociação é “o processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para cada um”. Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 447) definem a negociação como “processo pelo qual duas ou mais partes independentes, com algum conflito aparente, decidem como alocar recursos escassos”. Já Griffin e Moorhead (2015, p. 411) definem negociação como “o processo em que dois ou mais grupos de pessoas chegam ao acordo sobre determinada questão, mesmo que tenham diferentes opiniões a respeito do problema”.

Embora com algumas divergências, é possível compreender a essência do que os teóricos entendem sobre negociação; existe uma discordância entre interesses de diferentes pessoas e uma limitação para atender a todos eles, em uma dada situação. Assim, surge a necessidade da negociação. Considerando essa situação no ambiente organizacional, podemos considerar, por exemplo, que a negociação tenha como foco ideias, propostas, revisão de atribuições, aumento de recursos para realização de uma tarefa (tempo, prazo, dinheiro, pessoas) ou mudanças mais gerais, como espaço físico, equipamentos, salários e benefícios, dentre outros. Depende do tipo e do nível do conflito.

De acordo com estudiosos do tema, existem diversas estratégias para se realizar uma negociação. Porém há um certo consenso sobre a ideia de que uma negociação pode ser: do **tipo ganha-ganha ou integrativa**, que busca um acordo, no qual ambas as partes ganham; do **tipo ganha-perde ou distributiva**, em que uma parte ganha e a outra perde. Cada uma das opções tem implicações em termos relacionais e diferem em alguns pontos, como ilustrado a seguir.

Quadro 4.11 | Estratégias de negociação

| FATORES | DISTRIBUTIVA (ganha-perde) | INTEGRATIVA (ganha-ganha) |
|-------------------|---|--|
| Objetivo | Conseguir o máximo possível do objeto em disputa. | Aumentar o recurso em disputa para que ambas as partes fiquem satisfeitas. |
| Atitude principal | Eu ganho, você perde. | Ambos ganhamos. |

| | | |
|----------------------------------|---|---|
| Foco | Posições ("não posso ir além desse ponto nessa questão"). | Interesses ("você pode me explicar por que esta questão é tão importante para você?"). |
| Troca de informações | Baixa, pois compartilhar informação fará com que a outra parte fique em vantagem. | Alta, pois compartilhar informação permitirá que cada parte encontre formas de satisfazer os interesses de ambas. |
| Duração do relacionamento | Curto prazo | Longo prazo |

Fonte: adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 449).

A escolha da estratégia mais adequada para cada situação implica na consideração de alguns pontos, que fazem parte e influenciam todo o **processo de negociação**, ocorrendo em etapas:

- *Preparação e planejamento*: diz respeito a análises realizadas antes da negociação. Momento em que se busca entender qual é a natureza do conflito, qual é o histórico anterior de negociação, quem está envolvido, quais são as suas percepções sobre o conflito, quais são as pretensões e metas para negociação. Também devem ser consideradas as possíveis pretensões da outra parte, suas metas, reais necessidades e interesses, a firmeza de suas posições e limites.
- *Definição de regras básicas*: implica em definir junto com a outra parte as regras e os procedimentos que guiarão a negociação, envolvendo questões como quem serão os negociadores, onde será realizada a negociação, tempo determinado, as questões que serão abordadas, como lidar com impasses, exposição das primeiras propostas e demandas.
- *Esclarecimentos e justificativas*: é o momento em que ambas as partes explicam, esclarecem, reforçam e justificam suas demandas originais, ocasião oportuna para fazer com que a outra parte entenda suas necessidades, sua importância, a fim de fundamentar as propostas iniciais.
- *Barganha e solução de problemas*: é o momento da negociação efetiva, quando as partes consideram as possibilidades de acordo, fazendo (ou não) as concessões necessárias para alcançar esse objetivo.

- *Conclusão e implementação*: compreendem a formalização do acordo alcançado e a definição dos procedimentos necessários para a sua implementação e acompanhamento, firmando as responsabilidades e os compromissos assumidos por ambas as partes.

Veja cada uma das etapas apresentadas na figura a seguir:

Figura 4.11 | Processo de negociação



Fonte: adaptada de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 452).

Pode parecer complicado demais, mas, conforme já dito anteriormente, basta pensar que, de uma maneira mais informal, fazemos negociações muitas vezes em nossa vida. Ao mesmo tempo, pense que essa sistematização pode ajudar na compreensão de como e por que os conflitos ocorrem, bem como agir para solucioná-los em sua vida pessoal e profissional. Toda essa discussão se torna ainda mais importante se você considerar que, como um psicólogo atuante na área organizacional, provavelmente será o responsável por esclarecer, orientar e conduzir esse processo de resolução de conflitos e negociação.

Enfim, como vimos durante os estudos da disciplina, sob vários ângulos e abordagens, a Psicologia Organizacional e do Trabalho é um campo amplo, que oferece muitas oportunidades de aplicação do nosso conhecimento específico, a Psicologia, como ciência. Portanto, tanto as organizações quanto as pessoas que trabalham e o contexto do trabalho no Brasil nos mostram muitas e importantes demandas, que temos o compromisso de atender.

Ao mesmo tempo, essas questões oferecem grande complexidade, exigindo responsabilidade e preparo para a atuação

competente do psicólogo. Essa preparação começa agora, em sua formação!

Nesse sentido, deixamos uma reflexão final, que é compartilhada por muitos pesquisadores e profissionais atuantes na área.

Se, de um lado, sabe-se que predomina entre muitos dirigentes brasileiros uma visão míope no que concerne aos recursos humanos na empresa, de outro, a literatura relativa à Psicologia Organizacional indica um campo potencial de atividades muito maior do que o psicólogo brasileiro exerce. Acredita-se que cabe ao psicólogo desenvolver seu trabalho rumo a uma visão moderna do gerenciamento de pessoas na organização, firmar espaço como agente de mudanças e promover melhores condições de vida no contexto de trabalho. (ZANELLI, 2002, p. 162)



Essa disciplina termina aqui, mas esperamos ter promovido uma aprendizagem significativa sobre a área, possibilitado reflexões sobre sua importância no momento atual e mais, despertado a sua curiosidade para saber mais. Existe um espaço a ser ocupado, então vamos continuar nos preparando para isso!

Então, esperamos por você e toda a sua vontade de aprender na disciplina Psicologia Organizacional e do Trabalho II. Bons estudos e até lá!

Sem medo de errar

Relembrando o contexto de aprendizagem, você foi contratado pela Human Work como componente de uma equipe de Desenvolvimento de Novos Projetos. Nesse momento, um novo cliente procurou a consultoria, pedindo a elaboração de um projeto de desenvolvimento de equipes. A empresa NextTech atua no segmento de tecnologia, com foco em desenvolvimento de soluções de comunicação empresarial, e foi recentemente comprada por uma multinacional. Portanto, está passando por um processo de ajustes em termos culturais e estruturais. A NextTech era de pequeno porte, fundada por um empreendedor

com formação na área de tecnologia, e obteve sucesso em nível nacional por conta de inovações tecnológicas que desenvolveu. Seu quadro de funcionários era composto por profissionais especializados e tecnicamente atualizados, que trabalhavam bem sob a supervisão direta do proprietário, sendo responsáveis individualmente por projetos específicos. O fundador da Next Tech tornou-se sócio minoritário da nova empresa e já passou por programas de desenvolvimento de competências de gestão e liderança, aderindo aos novos moldes. No momento, o desafio é potencializar os resultados, fazendo com que os trabalhos sejam desenvolvidos em equipes, que atuem com flexibilidade e mobilidade entre projetos, sob demanda. A equipe original será preservada, desde que se adapte às novas propostas de trabalho. Apesar de o gestor ter feito uma apresentação sobre as novas propostas, tem enfrentado algumas dificuldades, como resistência em compartilhar ideias e dividir responsabilidades e competitividade entre os colaboradores. Sua participação, como membro da equipe de Novos Projetos foi solicitada para responder as seguintes questões:

- Conhecendo o funcionamento de grupos e equipes, que fatores poderia destacar como causadores das dificuldades encontradas atualmente na empresa?

Podemos refletir, inicialmente, sobre:

- O momento pelo qual a empresa passa, pois foi comprada por outra e passa por um momento de mudança de grande impacto. Isso exige dos colaboradores uma capacidade de adaptação e compreensão do significado desse processo, bem como de alinhamento de expectativas, quanto à nova forma de atuar na empresa.
- Também devemos considerar que, anteriormente, a empresa obteve sucesso. No momento anterior à compra, a forma de gestão era centralizada (no fundador da empresa), e os colaboradores, todos tecnicamente competentes, trabalhavam isoladamente, como responsáveis por projetos específicos.
- Apesar de a comunicação sobre as mudanças em curso ter sido inicialmente realizada pelo gestor, parece não ter sido suficiente para promover as mudanças que o “novo modelo de gestão” está demandando.

- Assim, todos esses pontos deveriam ser aprofundados em contato com o gestor e colaboradores para detectar e alinhar as reais dificuldades existentes.
- Em que pontos essas dificuldades poderiam ser trabalhadas para a mudança de comportamento dos colaboradores?

Considerando os pontos citados anteriormente, é importante pensar que:

- Apesar da informação inicial de que a equipe será preservada, a situação de transição não está bem esclarecida e pode estar causando insegurança e competitividade entre os colaboradores, sendo este um ponto importante a ser trabalhado.
- Os colaboradores foram, até então, reforçados a atuar de forma individual e, portanto, precisam ser orientados e aprender a trabalhar em equipe.
- Devem ser aprofundados os pontos referentes às características do trabalho em equipe, conflitos e negociação.
- Que propostas iniciais poderiam ser apresentadas para discussão com a sua equipe interna na consultoria?

A situação é complexa e não existem respostas simples para sua resolução. Assim, para que os objetivos do projeto sejam alcançados, seriam necessárias algumas ações iniciais, tais como:

- Alinhar informações e conhecer mais profundamente a organização com relação às mudanças que realmente estão em curso e a forma como as mudanças têm sido implementadas.
- Conhecer mais profundamente as expectativas dos gestores com relação ao funcionamento das equipes.
- Conhecer as políticas e práticas de Gestão de Pessoas vigente e as mudanças que estão sendo propostas.

A partir dessa compreensão, propor algumas ações iniciais, tais como:

- Conhecer mais profundamente o perfil dos colaboradores, suas expectativas, capacidade e motivação para a adaptação à situação proposta.

- Diagnóstico das características pessoais dos colaboradores, com enfoque em habilidades sociais, potência de equipe e conflitos, a partir dos instrumentos citados na seção.

Após essa proposta inicial, seria importante realinhar os objetivos do projeto e os resultados esperados pelos gestores para implementar as ações mais adequadas, considerando o impacto dessas ações tanto para a organização, quanto para os colaboradores. Poderiam ser considerados, por exemplo:

- Desenvolvimento de um programa de comunicação eficiente sobre as mudanças em curso e objetivos a serem alcançados.
- Desenvolvimento de um programa de desenvolvimento de equipes, considerando o perfil dos colaboradores.
- Revisão dos processos e das políticas de gestão de pessoas, de forma abrangente, para ajuste à nova cultura e estruturas propostas, caso seja necessário.

Faça valer a pena

1. A partir dos nossos estudos, foi possível perceber que o trabalho em equipes pode oferecer vantagens competitivas às organizações. Considerando essa informação como verdadeira, procure reconhecer algumas dessas vantagens nas afirmativas a seguir:

- I. Agilidade na captação e utilização de informações.
- II. Possibilidade de comunicação mais restrita.
- III. Ausência de procedimentos e normas de conduta.
- IV. Produção e enriquecimento de ideias criativas.
- V. Capacidade de assumir riscos e desafios complexos.
- VI. Dispersão de propósitos e objetivos específicos.
- VII. Alto nível de comprometimento com os resultados do trabalho.

Está correto o que se afirma em:

- a) I, II e III, apenas.
- b) III, IV e VI, apenas.
- c) I, IV, V e VII, apenas.
- d) I, III, V, VI e VII, apenas.
- e) I, II, III, IV, V, VI e VII.

2. De acordo com Albuquerque e Puente-Palácios (2004), as empresas têm demandado, cada vez mais, a construção de equipes de trabalho

Para quem percorre os cenários organizacionais, torna-se evidente que a adoção de equipes de trabalho, também chamados de grupos de trabalho, círculos de qualidade, comitês de gestão ou simplesmente times, têm-se incrementado nos últimos anos. Esse incremento responde, em última instância, à procura de mecanismos que favoreçam a eficácia do desempenho dos indivíduos e, portanto, das organizações. (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALÁCIOS, 2004, p. 369)

Considerando o contexto apresentado, avalie as seguintes asserções e a relação proposta entre elas.

- I. A construção de equipes de trabalho é uma das atividades que podem ser assumidas pelo psicólogo organizacional e do trabalho, tendo em vista sua formação específica, que possibilita a compreensão da natureza dos grupos e equipes, bem como dos desafios existentes para o desenvolvimento e a manutenção de relações interpessoais saudáveis.

PORQUE

- II. Os conflitos podem ser considerados como funcionais ou disfuncionais, o que depende de suas causas, do curso de seu desenvolvimento, bem como das consequências geradas a partir das estratégias de resolução aplicadas.

A respeito dessas asserções, assinale a opção CORRETA.

- a) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I.
- b) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I.
- c) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa.
- d) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira.
- e) As asserções I e II são proposições falsas.

3. Conforme as discussões promovidas ao longo dos estudos, sabemos que o funcionamento dos grupos e equipes pode ser melhor compreendido a partir de uma análise sobre o seu processo de desenvolvimento. Com isso em mente, analise a seguinte situação:

Maria e José são colegas de trabalho, que atuam no mesmo departamento, juntamente com um coordenador, há muitos anos. Sempre se deram bem, saindo juntos para almoçar e trocando ideias sobre a vida, de forma geral. Em determinado momento, a empresa cresceu e a equipe do setor foi ampliada, com a contratação de mais dois profissionais no último mês, o que criou a necessidade de redefinir as tarefas. Como o comportamento dos colaboradores tem expressado dificuldades de relacionamento e desempenho no setor, o coordenador pede ajuda do psicólogo para entender a situação. Para tanto, este deve fazê-lo compreender as fases de desenvolvimento pelas quais o grupo vai passar e ações que pode empreender para facilitar a integração dos colaboradores. Associe as fases de desenvolvimento do grupo, relacionadas na coluna da esquerda, com as ações do gestor correspondentes, apresentadas na coluna da direita:

| FASES | AÇÕES DO GESTOR |
|-----------------|---|
| 1. Formação | I. Definir claramente os objetivos do setor, as atribuições e responsabilidades de cada um dos membros do grupo. |
| 2. Confusão | II. Dar suporte para a realização das atividades e solução de problemas que apresentem dificuldades para o grupo. |
| 3. Normatização | III. Apresentar os novos colaboradores aos antigos (e vice-versa), propondo que conversem sobre suas experiências anteriores. |
| 4. Desempenho | IV. Propor que definam, em conjunto, um planejamento sobre os procedimentos e prazos para elaboração dos trabalhos. |

Assinale a alternativa que contém a sequência correta da associação:

- a) 1-I, 2-II, 3-III, 4-IV.
- b) 1-II, 2-III, 3-IV, 4-I.
- c) 1-IV, 2-II, 3-I, 4-III.
- d) 1-III, 2-IV, 3-II, 4-I.
- e) 1-III, 2-I, 3-IV, 4-II.

Referências

ALBUQUERQUE, F. J. B.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. p. 357-379. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ALVES FILHO, A.; BORGES, L. O. A motivação dos profissionais de saúde das unidades básicas de saúde. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 34, n. 4, p. 984-1001, dez. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932014000400984&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 21 jun. 2018.

BAGGIO, M. Abílio Diniz vende últimas ações do Pão de Açúcar. **Revista Exame.com**, 7 out. 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/mercados/abilio-diniz-vende-ultimas-acoes-do-pao-de-acucar/>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

BONCIANI, M. Gestão em segurança e saúde no trabalho. p. 533. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coords.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. v. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. A estrutura fatorial do Inventário do Significado e Motivação do Trabalho, IMST. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 123-145, dez. 2003. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712003000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19 jun. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 7.602**, de 7 de novembro de 2011. Dispõe sobre a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST). Brasília, DF, nov. 2011.

_____. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 26 set. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm>. Acesso em: 18 jul. 2018.

CARVALHO, M. T. M.; SAMPAIO, J. R. A formação do psicólogo e as áreas emergentes. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 17, n. 1, p. 14-19, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v17n1/03.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. 3. reimpr. Barueri, SP: Manole, 2015.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA SP (CRP/SP). **Parecer sobre estágio supervisionado in loco**. Publicado em: 23 mar. 2011. Disponível em: <http://www.crp.org.br/portal/midia/fiquedeolho_ver.aspx?id=327>. Acesso em: 8 jul. 2018.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. Habilidades sociais: conceitos e campo teórico-prático. 2006. Disponível em: <<http://www.rihs.ufscar.br/wp-content/uploads/2015/03/habilidades-sociais-conceitos-e-campo-teorico-pratico.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

ALBUQUERQUE, F. J. B.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. p. 357-379. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ALVES FILHO, A.; BORGES, L. O. A motivação dos profissionais de saúde das unidades básicas de saúde. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 34, n. 4, p. 984-1001, dez. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932014000400984&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 21 jun. 2018.

BAGGIO, M. Abilio Diniz vende últimas ações do Pão de Açúcar. **Revista Exame.com**, 7 out. 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/mercados/abilio-diniz-vende-ultimas-acoes-do-pao-de-acucar/>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

BONCIANI, M. Gestão em segurança e saúde no trabalho. p. 533. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coords.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. v. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. A estrutura fatorial do Inventário do Significado e Motivação do Trabalho, IMST. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 123-145, dez. 2003. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712003000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19 jun. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 7.602**, de 7 de novembro de 2011. Dispõe sobre a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST). Brasília, DF, nov. 2011.

_____. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 26 set. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm>. Acesso em: 18 jul. 2018.

CARVALHO, M. T. M.; SAMPAIO, J. R. A formação do psicólogo e as áreas emergentes. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 17, n. 1, p. 14-19, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v17n1/03.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. 3. reimpr. Barueri, SP: Manole, 2015.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA SP (CRP/SP). **Parecer sobre estágio supervisionado in loco**. Publicado em: 23 mar. 2011. Disponível em: <http://www.crp.org.br/portal/midia/fiquedeolho_ver.aspx?id=327>. Acesso em: 8 jul. 2018.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. Habilidades sociais: conceitos e campo teórico-prático. 2006. Disponível em: <<http://www.rihs.ufscar.br/wp-content/uploads/2015/03/habilidades-sociais-conceitos-e-campo-teorico-pratico.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Cultura organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FERREIRA, M. A.; MACIEL, R. H. M. O. Psicologia e promoção da saúde do trabalhador:

estudo sobre as práticas de psicólogos no Ceará. **Psicologia Argumento**, v. 33, n. 81, 266-281, abr./jun. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/index.php/psicologiaargumento/article/view/19823>>. Acesso em: 2 mar. 2018.

GONDIM, S. M. G.; BASTOS, A. V. B.; PEIXOTO, L. S. A. Área de atuação, atividades e abordagens teóricas do psicólogo brasileiro. In: BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. (Orgs.). **O trabalho do psicólogo no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 175-199.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

JOHANN, S. L. **Comportamento organizacional: teoria e prática**. São Paulo: Saraiva, 2013. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502212435/cfi/20!4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

MACHADO, A. C. T. A. et al. Estilos motivacionais de professores: preferência por controle ou por autonomia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 188-201, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932012000100014&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 21 jun. 2018.

MARQUES, J. C. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2016. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122660/cfi/1!4/4@0.00:56.7>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

MARTINS, M. C. F.; ABAD, A. Z.; PEIRÓ, J. M. Conflitos no ambiente organizacional. pp. 132-146. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MURTA, S. G. Aplicações do treinamento em habilidades sociais: análise da produção nacional. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 283-291, ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v18n2/27480.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2008. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788563308870/cfi/0!4/2@100:0.00>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

NOLEN-HOEKSEMA, S. et al. **Introdução a Psicologia**. 15. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia-USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, dec. 1990. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/34427/37165>>. Acesso em: 09 jul. 2018.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: LTr, 2001.

PUENTE-PALÁCIOS, K.; GONZALÉS-ROMÁ, V. Gestão de equipes de trabalho. pp. 311-341. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

PUENTE-PALÁCIOS, K.; SILVA, R. D.; BORBA, A. C. P. Potência em equipes de

trabalho. pp. 187-205. In: PUENTE-PALÁCIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015.

PSICOLOGIA do trabalho e saúde mental. Publicado em: 30 jun. 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=N3iHdkJG9gU>>. Acesso em: 1 jun. 2018. **(Vídeo do Youtube)**

REGATO, V. C. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. _____; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONCALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-273, jan./fev. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19 jul. 2018.

SANTOS, N. Planejamento de recursos humanos. **Portal RH**, 2 set. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/planejamento-de-rh/>>. Acesso em: 10 maio 2018.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, G. G.; MENESES, P. P. M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 27-62, abr. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112012000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 2 mar. 2018.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7 (número especial), 2002, p. 11-18. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

_____ et al. Potência de equipes de trabalho. pp. 256-263. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOBRAL, F. J. B. A.; MANSUR, J. A. Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, janeiro-fevereiro, p. 21-34, 2013. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_0034-7590201300100003_0.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2018.

QUEIROGA, F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Motivação para trabalhar, p. 165-174. In: PUENTE-PALÁCIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 jul. 2018.

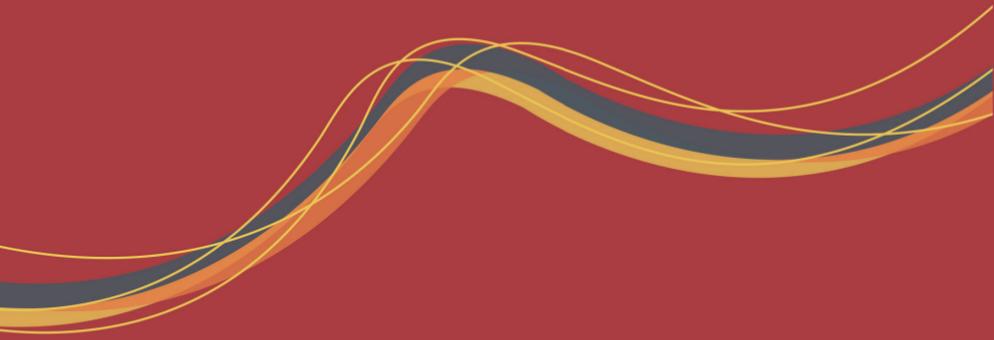
VASCONCELOS, A.; FARIA, J. H. Saúde mental no trabalho: contradições e limites. **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, v. 20, n. 3, p. 453-464, dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822008000300016&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 2 mar. 2018.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

_____; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. p. 466-491. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZERBINI, T. O potencial da psicologia organizacional. In: CONFERÊNCIA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 5., 2017, Dourados, MS. **V Conferência...** Dourados, MS: Unigran - Centro Universitário da Grande Dourados, 2017.



ISBN 978-85-522-1171-6



9 788552 211716 >