

**O PROFISSIONAL DA PSICOLOGIA NAS
ORGANIZAÇÕES: A SIGNIFICAÇÃO DOS
VALORES EMPRESARIAIS NO TRABALHO
DA PSICOLOGIA**

***THE PROFESSIONAL PSYCHOLOGIST IN
ORGANIZATIONS: THE MEANING OF BUSINESS
VALUES IN PSYCHOLOGY WORK***

Irani Iracema de Lima Argimon¹

Cristine Boaz²

Helena de la Rosa da Rosa³

Karen Agostini Daldon⁴

Guilherme Welter Wendt⁵

RESUMO: Este estudo pretende identificar a forma como os psicólogos significam os valores organizacionais frente a sua atuação profissional, entendendo como estes são reproduzidos em sua práxis. Para isso, foi rea-

¹ Psicóloga, Doutora em Psicologia. Docente do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da PUC-RS. Contato: argimoni@puers.br .

² Psicóloga. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da PUC-RS (Bolsista CAPES).

³ Psicóloga. Residente do Centro de Saúde Escola Murialdo - CSEM. Vinculada à Escola de Saúde Pública - ESP.

⁴ Acadêmica de Psicologia. Bolsista do Programa de Educação Tutorial - PET, da Faculdade de Psicologia da PUC-RS.

⁵ Acadêmico de Psicologia. Bolsista do Programa Institucional de Iniciação Científica - PIBIC/CNPq, da PUC-RS.

lizada uma contextualização histórica da Psicologia Organizacional, assim como uma discussão a respeito de sua dinâmica. Utilizamos a metodologia qualitativa, através de entrevistas com cinco psicólogos de diferentes empresas de Porto Alegre/RS. Para a análise de dados foi utilizada a Análise de Conteúdo. Observou-se que a atuação do Psicólogo Organizacional visa solucionar problemas de diversos âmbitos na empresa. Todavia, sua inserção parece estar distante da prática preventiva. É evidenciado um conflito entre objetivo da empresa - a produção - e o foco de trabalho do psicólogo - a humanização. Percebe-se a necessidade de uma conquista de espaço deste profissional no ambiente de trabalho, delimitando o que é específico de sua área, para, assim, contribuir efetivamente para o crescimento global das organizações.

Palavras-Chave: Psicologia Organizacional. Valores empresariais. Organizações.

INTRODUÇÃO

O crescente número de profissionais da psicologia atuando em organizações é notável. Atualmente, observa-se cada vez mais a inserção do psicólogo em empresas, atuando em diversas áreas e em diferentes sentidos, que vão desde a realização de atividades relacionadas ao recrutamento, seleção, acompanhamento, treinamento e promoção de saúde dos funcionários, envolvendo trabalhos específicos da dinâmica organizacional.

A empresa, desde a sua origem, preconiza a produção e o lucro. A psicologia, por sua vez, é uma ciência humana, que tem como objetivo principal o bem-estar do ser humano e prima pela saúde mental. O discurso atual é de que o psicólogo organizacional, para melhor desenvolvimento do seu trabalho, deve unir esses dois lados: a objetividade empresarial e a subjetividade do trabalhador. Entretanto, tal união costuma ser bastante complexa. Manejar um atendimento de qualidade aos funcionários, ao mesmo tempo em que se deve priorizar a obtenção de maior produção com menores gastos, nem sempre são atuações concomitantes. Muitas vezes, estes princípios, podem ser contraditórios e divergentes,

exigindo um trabalho minucioso do psicólogo para que nenhum dos âmbitos seja prejudicado, ou então, valorizado ao extremo.

Pesquisando e discutindo sobre o tema, percebemos que as empresas possuem uma filosofia que é proclamada e divulgada dentro do seu próprio ambiente. O psicólogo, como um funcionário da empresa, significa a filosofia desta. Ele pode ter tanto um olhar crítico desta realidade, posicionando-se nesta determinada estrutura, quanto uma conduta reprodutora de tais valores, aceitando-as como verdades absolutas e reproduzindo-as através de sua atuação. De qualquer forma, necessita, para um bom ajustamento na organização, articular sua prática profissional com a proposta da empresa.

Para discutirmos a atuação do psicólogo no âmbito empresarial, é importante considerar a interdisciplinaridade, que vem sendo difundida e trabalhada nas organizações como uma tendência inovadora e humanizada, tornando-se uma demanda cada vez mais visível no trabalho na pós-modernidade. Além disto, a partir da década de sessenta do século XX, grandes transformações ocorreram no cenário mundial, entre elas políticas, sociais, tecnológicas, etc. Com o advento da globalização e da informática, os profissionais e suas respectivas práticas foram se adequando a esta nova lógica pós-moderna.

A psicologia pretende, então, trazer um novo olhar para as relações de trabalho e para a administração de empresas. Atualmente, não basta apenas ser um bom profissional ou obter lucros, é necessário manter a produção com qualidade e promover a saúde do trabalhador, em função da competição de mercado e das fortes exigências da Vigilância em Saúde do Trabalhador, enquanto área de atuação da saúde pública. Assim, qualidade não significa apenas um produto bom, mas também funcionários saudáveis e satisfeitos com suas tarefas.

Desta forma, este estudo pretende identificar como os psicólogos significam os valores organizacionais frente a sua atuação profissional, procurando entender como estes são reproduzidos em sua práxis. Para tanto, questões teóricas, históricas e contemporâneas, vinculadas à Psicologia Organizacional e do Trabalho, são utilizadas e discutidas, baseando-se em alguns estudos, além dos depoimentos de psicólogos entrevistados.

CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

A Psicologia nas organizações surgiu com a finalidade de atender as necessidades das indústrias e da ideologia administrativa que se consolidava entre os séculos XIX e XX, período em que as condições desumanas produzidas pelo desenvolvimento industrial acelerado e pela exacerbção do tempo de trabalho exigiam uma intervenção imediata. Ao longo dos tempos, a Psicologia foi ampliando seu âmbito de atuação em decorrência da nova face industrial que se delineava. A prática da chamada Psicologia Industrial resumia-se, inicialmente, a atividades de recrutamento, seleção e, por vezes, em treinamento de pessoal, com o desenvolvimento de testes psicológicos e serviços de consultoria a indústrias, que objetivassem um maior controle sobre o trabalho e a lógica de produção em massa. Neste contexto, a psicologia, que já procurava distanciar-se da filosofia e entrar no “clube seletor” das ciências, assume sua primeira face, atrelada aos interesses das indústrias, instrumentalizando alguns pressupostos tayloristas⁶, referentes à idéia do homem certo no lugar certo, defendendo a divisão do trabalho e a especialização do operário (JACQUES, 1999).

Com o passar dos anos, a crescente insatisfação e questionamentos dos trabalhadores, principalmente pós Segunda Guerra Mundial, levou os industrialistas a procurarem outros meios que objetivassem o incremento na produção. Surgiram, então, investimentos em programas de bem-estar dos funcionários, feriados pagos, bailes e demais eventos comemorativos, excursões e tratamento médico gratuito. Algumas dessas idéias e propostas eram muito boas, porém outras apenas mascaravam um sentimento negligenciado em relação ao trabalhador, visto que, nesta época, a psicologia se inseria nas organizações com o intuito principal de garantir o lucro e a produção. Tornou-se necessário, então, a ampliação do foco visando não só ao bem-estar físico, mas também ao social e mental do

⁶ Ou Administração Científica, refere-se ao método de trabalho no qual se pretendia obter o máximo de lucro e rendimento, com pouco investimento no trabalhador ou em sua saúde. Este método foi desenvolvido pelo engenheiro Frederick Taylor, nos EUA.

trabalhador, levando em consideração as suas potencialidades individuais. Passou a ser trabalhada a vivência dentro do local de trabalho, melhorando as suas condições físicas, assim como a relação interpessoal dos trabalhadores (SPINK, 2004).

A Psicologia Organizacional foi consolidando-se à medida que os psicólogos deixaram de se dedicar apenas aos postos de trabalho, para contribuir também na discussão das estruturas da organização, mudando o foco da Psicologia Industrial. Com a exigência cada vez maior do mercado de profissionais multifuncionais, as empresas modernas parecem buscar uma inserção mais dinâmica e completa da psicologia.

A Psicologia Organizacional, portanto, tem a sua atuação na empresa direcionada a diversos sentidos, participando de um processo amplo de interação e interdisciplinaridade. Esse conjunto de conhecimentos, quando interligados, auxilia em uma melhor compreensão do fenômeno “homem trabalhador”, que é essencial para um crescimento empresarial multifatorial.

A Psicologia do Trabalho surge mais à frente, ganhando força com o advento da Saúde do Trabalhador, que se firmava através da consolidação da área de Vigilância em Saúde do Trabalhador na saúde pública brasileira. A saúde é concebida, então, como um processo de transformação, de uma nova inserção do trabalhador na sua produção, capaz de intensificar seus potenciais de vida e saúde, transcendendo, portanto, o simples conceito de saúde como ausência de doença ocupacional, riscos e acidentes de trabalho (ALVES, 2003).

Fortalecida e amparada, a Psicologia do Trabalho passa a preocupar-se com a saúde psíquica do trabalhador, problematizando questões como exploração e alienação, envolvendo as mais variadas questões e diversas áreas de trabalho, tais como ergonômicas (engenharia), saúde do trabalhador (medicina), organização do trabalho, relações interpessoais, liderança, organização informal (administração), treinamento técnico, orientação vocacional (pedagogia), motivação, satisfação, comunicação (psicologia), entre outras (GOULART e BREGUNCI, 1998). Áreas que estão em constante interação, objetivando uma melhor qualidade de trabalho nas organizações. Dessa forma, no decorrer dos anos, a psicologia nas empresas foi evoluindo concomitantemente com o mundo empresarial

e com o desenvolvimento dos direitos dos trabalhadores, na “corda bamba” entre as demandas do mercado e a promoção de saúde. Frente a estas considerações, este estudo tem por objetivo identificar a forma como os psicólogos significam os valores organizacionais frente a sua atuação profissional, entendendo como estes são reproduzidos em sua práxis.

METODOLOGIA

No presente estudo foi utilizado o método qualitativo, considerado o mais adequado para a investigação dos objetivos propostos. Não pretende, portanto, estabelecer causas e prever comportamentos, mas sim buscar a compreensão de determinado fenômeno.

Participantes

A pesquisa foi realizada em cinco empresas, privadas e públicas, da cidade de Porto Alegre, nas quais foram entrevistados cinco psicólogos, um de cada organização, selecionados por conveniência. Os participantes foram contatados para participar da pesquisa, que consistiria em uma entrevista com o pesquisador. Foi garantido o anonimato e o consentimento informado de todos os participantes, sendo que estão aqui denominados apenas por suas iniciais.

Procedimentos

Inicialmente, os pesquisadores elaboraram uma entrevista semi-estruturada, com um roteiro flexível, investigando questões que abordam as funções do departamento de Recursos Humanos (RH), a relação do psicólogo com a filosofia da empresa e as especificidades da prática do profissional da psicologia nas organizações. Estas entrevistas foram realizadas individualmente, na própria empresa de atuação do psicólogo, com duração de aproximadamente duas horas. Tais encontros foram marcados em função da disponibilidade do entrevistado.

Análise dos Dados

Foi utilizado o procedimento de Análise de Conteúdo, o que nos permitiu a formação de categorias temáticas. Destas, emergiram cinco categorias a partir da análise dos dados, a saber: a estrutura valorativa

empresarial (os valores particulares das empresas e a forma como estes embasam a estruturação das organizações); o papel dos psicólogos nas organizações (a atuação do psicólogo na empresa atualmente); a psicologia e a interdisciplinaridade (a intersecção entre a psicologia e diversas outras áreas, tais como administração, engenharia e áreas da saúde); a intersecção entre psicologia e outros departamentos (a prática do psicólogo no departamento de Recursos Humanos e sua abrangência na organização); o funcionário e a sua inserção na organização (a relação entre as exigências da empresa e o bem-estar do funcionário).

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A estrutura valorativa empresarial

A estrutura de uma organização é formada por papéis (funções e cargos), normas e valores. Os valores da empresa correspondem ao núcleo de sua cultura e têm como função orientar o funcionamento desta e de seus membros. Podem determinar a forma de pensar, de agir, de sentir, enfim, a rotina diária da empresa. As normas e os valores são elementos integradores, no sentido de serem compartilhados por todos ou por boa parte dos membros da organização. Em relação a isso, o entrevistado “D” falou: *“A gente tem que entender muito essa filosofia e passar isso a cada momento que está com eles de novo, como é importante lembrar isso, então para quem está na área de RH, tem que ser mais um multiplicador dessa cultura dentro da empresa”*. Os valores vinculam as pessoas, fazendo com que elas mantenham-se inseridas no sistema empresarial. Tamayo e outros (2000) enfatizam a importância dos estudos acerca das culturas organizacionais, já que essas são determinantes no desempenho individual, na satisfação no trabalho e na produtividade da empresa.

As instituições estão organizadas em torno de um sistema de valores que constituem uma doutrina e apresentam-se como enunciados de verdades. Esta filosofia é carregada de crenças que se transformam em código de conduta institucional; alguns se apresentam em forma de regras ou leis escritas; outros aparecem através de hábitos, costumes ou proibições. Percebe-se isso na fala do entrevistado “C”: *“A empresa vem de*

uma história, que tem uma cultura, uma filosofia, valores muito fortes, e isso continua (...) Mas algumas coisas foram mudando em função da mudança de gestão, então hoje é mais descentralizado, os funcionários têm mais liberdade pra pensar e sugerir. Isso não quer dizer que tenha mudado muito a cultura, e sim a forma de isso se processar". Os valores da organização são apontados aos trabalhadores como o que é correto, uma verdade, mas são mais abrangentes do que as normas, constituindo, assim, uma espécie de ideologia.

As normas definem explicitamente o comportamento esperado pelos membros da organização, enquanto os valores nem sempre são tão explícitos e, na maior parte das vezes, são vivenciados de forma mais "inconsciente" na rotina de trabalho (TAMAYO e outros, 2000). Entretanto, tais padrões não impedem que trabalhadores e gestão possam repensar essa cultura e, inclusive, agir no sentido de reconstruí-la, promovendo novas visões e direções para a empresa.

A cultura organizacional é conceituada, segundo Robbins (2004), como um sistema de valores incorporado por todos os funcionários, estruturado a partir de cada organização e suas especificidades. São as características valorizadas pela empresa e a compreensão que os funcionários têm do que deve ser feito e como se comportar nela, independentemente se disso gostarem ou não. É importante ressaltar que é um entendimento compartilhado e, portanto, construído em conjunto pelos funcionários da organização.

Os valores organizacionais existentes em uma empresa influenciam diretamente na atuação dos profissionais, inclusive na do psicólogo. O quanto essas crenças são significativas, ou não, no desenvolvimento do trabalho, dependerá de cada empresa e de cada trabalhador, e de como estes irão realizar e significar sua inserção na dinâmica empresarial. Referente a esse assunto, o entrevistado "D" afirmou: "*Eles (os funcionários) são muito camisetas, até porque a empresa tem uma questão assim de pegar nessa parte do carinho, da atenção (...) está na missão da empresa, que não é uma coisa estática (...) eles acabam sendo promotores de saúde*". De acordo com Mowday (citado por TAMAYO e outros, 2001), o comprometimento do funcionário com seu cargo depende da aceitação dos valores, normas e objetivos da organização, bem como

de sua disposição para investir esforços em favor da organização. Entender como os funcionários percebem os valores da empresa fornece indícios sobre a forma como os objetivos gerais da mesma são captados pelos seus membros.

O papel do psicólogo nas organizações

Devido a todo caminho percorrido pelo psicólogo até sua efetiva inserção na empresa, muito de sua atuação, hoje, traz resquícios de uma época anterior. Inovações são realizadas constantemente, mas não em volume suficiente para desconsiderar modelos e estruturas do passado. Muitas vezes, surgem dúvidas a respeito do verdadeiro papel do psicólogo, já que assume atividades burocráticas e administrativas, que não são exatamente as difundidas no discurso de trabalho da psicologia. Acaba por assumir funções de diferentes áreas e, freqüentemente, substitui o trabalho da psicologia por outros que parecem ser mais necessários no momento.

Algumas organizações que possuem um grande corpo de funcionários, com uma ampla estrutura, costumam possuir mais de um psicólogo empregado. Nesses casos, é comum a divisão das funções da psicologia, como afirmou o entrevistado “C”: *“Cada um tem um foco diferente, tem uma supervisora de RH, que é psicóloga, eu e a outra trabalhamos na área de desenvolvimento e treinamento, tem duas pessoas que trabalham na área de recrutamento e seleção. Então a gente tem focos diferentes, mas mesmo assim, às vezes, uma dá ‘pitaco’ no trabalho da outra (...) se conhece o trabalho uma da outra”*. Cada psicólogo acaba assumindo uma função determinada, que em conjunto com os demais profissionais, constituirá formas de atender às demandas da empresa.

A realidade mais freqüentemente encontrada, todavia, é de empresas de pequeno porte, ou mesmo um pouco maiores, que possuem apenas um ou dois psicólogos funcionários. Neste contexto, o psicólogo organizacional acaba por assumir diferentes papéis, ora atuando como parceiro estratégico, ora como especialista administrativo (ULRICH, 1998).

A Psicologia Organizacional, no que se refere à administração de

pessoas, trabalha em dois sentidos. Primeiramente, pelo pleno aproveitamento dos recursos humanos de uma organização, dispondo-os para que ofereça um maior rendimento organizacional (eficiência e produtividade). E em um segundo plano, visa ao melhor nível de realização individual (satisfação pessoal e geral), objetivando o auxílio de pessoas e de organizações para que trabalhem de maneira eficiente na busca por metas comuns. Referente a isso, o entrevistado “B” comentou: *“Eu me achei no dinamismo que a empresa oferece, apesar de me identificar muito com a clínica, o ‘pique’ de trabalho da empresa me fascinou”*. Dessa forma, este profissional tem que ser conhecedor do mercado, dos negócios da empresa e das reais necessidades de seus colaboradores. Os conhecimentos em psicologia devem ser um diferencial, buscando adquirir novos conhecimentos em outras áreas, agregando valor ao negócio e às atividades que desempenha.

Parece que a melhor forma de inserção em uma organização é considerar as suas questões administrativas. Estas consistem em planejar metas sobre o que necessita ser feito nesta empresa, organizando como isso será concretizado. Partindo desse pressuposto, não há como excluir o trabalho da psicologia, o qual define os papéis de cada funcionário nesta construção, tais como definição de lideranças que encaminham tarefas e determinam sua realização. Nesse sentido, o entrevistado “C” fala: *“Temos um projeto grande de implantação da gestão por competências. Já faz um ano que estamos só trabalhando em um levantamento de necessidades, conhecendo o mercado e a partir daí está em fase de implantação, o que demanda um tempo bastante grande”*. Conforme Sato (2002), uma boa organização precisa ter definida como é constituída, o papel de cada funcionário e os elementos do local de trabalho, além de estruturar seu planejamento tático.

A visão de psicologia dentro de uma empresa passa do sistema micros social, que se refere às questões internas da instituição, tais como atividades e relacionamento de empregados e empregadores, para o macros social, referente ao contexto externo da instituição, que condiciona o seu modo de produção. Ultrapassa o uso de instrumentos psicológicos, orientações individuais, dinâmicas e outras atividades técnicas, para desenvolver um olhar crítico sobre a organização, visando a uma administra-

ção estratégica. Estabelece, assim, um panorama que vai do trabalhador à empresa como um todo, tornando o trabalho do psicólogo progressivamente reconhecido, como falou o entrevistado “C”: *“Aqui para nós existe um valor, as pessoas têm o entendimento do nosso papel e valorizam bastante (...) conseguem reconhecer o valor do psicólogo e da formação”*. É neste contexto que o conhecimento do ser humano torna-se o diferencial do psicólogo. Esta visão ampliada permeará sua atuação, orientando não só o seu trabalho, mas também o de toda a esfera organizacional.

Psicologia, administração e outras interdisciplinaridades

A administração é uma das áreas importantes ao conhecimento do psicólogo organizacional. O psicólogo, em sua formação acadêmica, dificilmente tem algum contato com questões relacionadas a essa disciplina. É na prática que ele irá entender que planejar algo, tendo somente em vista o trabalhador, não é satisfatório, visto que deve atentar ao impacto que o projeto terá em toda a organização.

Através de cursos e outros momentos de aprendizado, o psicólogo busca uma melhor instrumentalização nessa área, para conseguir atender às exigências organizacionais. O conhecimento de questões como cargos e salários é necessário e indispensável para um bom entendimento da dinâmica empresarial. Nesse sentido, o entrevistado “D” afirma: *“A gente tem que aprender a lidar muito bem com essa linguagem administrativa, não adianta fazer um levantamento qualitativo (...) tem que fazer um estatístico, um tratamento, uma análise de custo (...) ter um foco bem mais objetivo, isso é um aprendizado importante”*.

A negociação de projetos e ações na empresa entre a psicologia e a gestão sofre forte influência do conhecimento administrativo. A apresentação de um projeto não pode estar calcada somente em idéias, mas deve ter uma estrutura técnica, que inclui, além da idéia, os objetivos, o custo, as alternativas, o tempo, os impactos positivos e negativos, enfim, uma ampla gama de fatores que será visualizada para avaliar sua relevância e pertinência. Não se pode explanar um projeto apenas através do âmbito da psicologia, é necessário vinculá-lo ao financeiro, ao jurídico e à empresa como um todo.

Diversas outras áreas também se unem para que um efetivo e completo trabalho seja realizado, principalmente quando nos referimos à atuação com funcionários. Referente a isso, temos a fala do entrevistado “A”: *“Tem o setor de saúde e um de segurança do trabalho, no qual tem cinco técnicos de segurança do trabalho e um engenheiro especialista, e mais uma médica que é psiquiatra e especialista em medicina do trabalho. Temos mais duas cirurgiãs dentistas, uma enfermeira de alto padrão e um corpo de processo de estágio”*. Para tanto, evidencia-se a necessidade de que a atenção à saúde do trabalhador constitua-se em um campo interdisciplinar, composto por diversos profissionais e por diversos saberes que atuam em conjunto visando ao bem-estar dos funcionários, contribuindo para uma formação humanizada, que entenda a multideterminação do processo saúde/doença (ALVES, 2003).

Não só a interdisciplinaridade entre psicologia e administração passou a ser uma exigência das empresas modernas, mas também a construção e a intersecção de diversas áreas. Segundo Beffa (2002), essa interação auxilia na visão geral da organização, permitindo que o profissional não se limite a um processo específico e possa perceber e atuar ciente no processo organizacional. A cada dia, novas formas de instrumentalização e especialização deverão ser desenvolvidas e aprendidas, para que o psicólogo tenha condições de trabalhar de forma realmente eficaz, com um olhar dinâmico sobre a empresa e, principalmente, com sua ênfase voltada ao conhecimento e ao aprofundamento das relações humanas e da promoção de saúde no trabalho.

A intersecção entre psicologia e outros departamentos

A atuação do psicólogo organizacional na empresa abrange o relacionamento com todos os departamentos dessa, seja direta ou indiretamente. Cada interação possui características e dinâmicas específicas, contribuindo para o funcionamento global da organização. Mostra-se necessário, dessa forma, certa flexibilidade e dinamismo do psicólogo para que consiga realizar satisfatoriamente seu trabalho com a gestão, com o departamento de recursos humanos e com outros departamentos.

A gestão na contemporaneidade está voltada para a qualidade,

buscando a satisfação do cliente através do aprimoramento constante dos processos organizacionais. Para isso, o foco é o consumidor, e é realizada uma melhoria contínua em tudo que a organização faz. Há um controle detalhista dos resultados, além dos funcionários serem estimulados a desenvolverem um comportamento autônomo (ROBBINS, 2004).

O psicólogo se insere neste contexto como o profissional que maneja objetivos que, muitas vezes, podem ser distintos e até contraditórios. Perceber a melhor forma de atuar perante tais situações e agir contribuindo para as duas esferas – cúpula e funcionários –, são metas da Psicologia Organizacional. Referente a isso, o entrevistado “D” falou: *“A gente tem dois pilares na empresa, o pilar da ética, que não pode deixar nada acontecer com ele, e o outro é a questão financeira. A empresa não é filantrópica, cobra resultados, tem acionistas que investem aqui e querem ter um lucro no final do ano, que é o fechamento”*. Tais questões também são permeadas pela filosofia da empresa, que determinará, mesmo que flexivelmente, os limites e as formas desse manejo.

Na área de Recursos Humanos, o psicólogo costuma demonstrar uma atuação efetiva e dinâmica, já que este departamento, além da realização de pagamentos e contratações, preocupa-se com o bem-estar dos funcionários. Para isso, conforme Nascimento, Lopes e Argimon (2006), as empresas costumam impor certas exigências aos seus funcionários, a fim de verificar a sua performance e direcionar suas ações, melhorando os resultados organizacionais.

De acordo com os mesmos autores referidos a cima, atualmente, são analisados com mais profundidade a qualidade de vida do funcionário, os aspectos psíquicos envolvidos na sua prática, o trabalho em equipe e a habilidade de liderança. Há uma preocupação com aspectos motivacionais e psicológicos de cada um. Sabe-se que as necessidades e sentimentos dos indivíduos influenciam diretamente no seu desempenho. O funcionário, então, precisa estar satisfeito com as suas atividades para poder contribuir para o sucesso de sua organização. Em vista disso, a avaliação de desempenho volta com força nos últimos tempos, visando ao melhor crescimento pessoal e organizacional.

Faz-se necessário unir essas novas valorizações às exigências do mercado de trabalho, as quais, segundo Heloani e Capitão (2003), de-

mandam alto nível de competitividade, agilidade e habilidade, afim de que se dê conta das evoluções tecnológicas que estão ocorrendo. Existe a necessidade de um cuidado para não desumanizar as relações, pois não pode haver qualidade total sem levar em consideração a qualidade de vida, que de acordo com a experiência de Dejours (1999), é interdependente da vida no trabalho.

Conforme Borges (2004), a agilidade da inovação e a criatividade passam a ser decisivas para a sobrevivência das empresas. O setor de recursos humanos das organizações está passando por um momento em que se torna necessário buscar um trabalhador que, além de ser qualificado, seja competente, inteligente e questionador; que possa criar alternativas que mantenham a empresa competitiva. No que tange a esse assunto, o entrevistado “B” falou: *“O nosso RH é muito grande, entra a área de segurança do trabalho, a própria assistência médica (...) é um pouquinho diferente, nem sempre é tão dividido, por que a nossa demanda é muito grande”*. A realidade de cada organização determina a forma pela qual o departamento de recursos humanos será organizado e estruturado, e é por essa razão que cada empresa costuma ter um modelo bastante distinto das demais organizações do mercado.

Os papéis que o departamento de recursos humanos assume em cada empresa vão se modificando de acordo com a realidade que apresentam. O desafio primordial da empresa é poder realizar um melhor trabalho atingindo o máximo possível de benefícios para a instituição, como afirmou o entrevistado “B”: *“Seria um RH mais corporativo (...) participa direto da parte estratégica da empresa, é muito forte e valorizado, com certeza”*. Ir além e desempenhar papéis mais integrados não são só deveres do profissional da psicologia, mas também de todos os funcionários que da empresa fazem parte. Uma maior inserção do RH e uma participação mais efetiva contribuem para a construção conjunta de estratégias para o desenvolvimento de uma empresa de sucesso, que atenda beneficentemente seus funcionários, produzindo e obtendo mais lucros, aumentando e mantendo sua estrutura regular.

O psicólogo tem sua inserção na organização voltada para um trabalho de humanização, trazendo a valorização da dimensão humana, em ambientes nos quais, muitas vezes, esta é esquecida. O foco na promoção

de saúde orienta as estratégias de ação do psicólogo, através de diferentes programas que visem à atenção ao funcionário e aos processos pelos quais ele passa como colaborador. Referente a isso, o entrevistado “B” falou: *“Existe um período de acompanhamento de 90 dias. Nesse período, nós temos duas avaliações de acompanhamento, com a chefia e o RH, e é a oportunidade de poder ajustar. Individualmente, é regra para todos os funcionários (...) é conversado, é dado um feedback para essa pessoa de como é que ela está até aquele momento, e o foco é adaptação”*. Desta forma, os funcionários poderão apresentar suas reivindicações e objetivos, fortalecendo o vínculo entre os departamentos e aumentando a motivação dos mesmos.

O funcionário e a sua inserção na organização

As organizações buscam funcionários que tenham uma visão ampla da realidade do seu trabalho. São profissionais que compartilham os seus conhecimentos com os colegas, buscando a complementação entre as suas atividades, não se limitando apenas ao que se refere a sua área de atuação. Segundo Sato (2002), o trabalhador precisa gerenciar o tempo, o espaço, as relações interpessoais com os seus colegas e o seu modo de trabalhar, além de dar sentido às suas atividades, já que estas questões são fundamentais à sua saúde e ao seu desempenho.

Dejours (1999) refere que nesse processo de significar e adaptar-se ao trabalho, principalmente em tarefas que envolvam riscos, medo ou frustração, os funcionários lançam mão de estratégias coletivas de defesa que, por vezes, podem parecer estranhas, paradoxais e incompatíveis com o trabalho. Todavia, essas são necessárias para suportar a atividade realizada, fazendo do risco uma zombaria.

Na contratação do funcionário, tanto a empresa o escolhe, quanto este escolhe a empresa para trabalhar no seu dia-a-dia, como referiu o entrevistado “B”: *“A gente levanta o perfil de cada pessoa, e depois tenta dar um feedback (...) tu demonstrou isso, tu tem que desenvolver isso e aquilo, e faz um investimento em treinamento para a pessoa estar desenvolvendo essas competências que forem necessárias”*. O conhecimento da estrutura empresarial é um dos fatores que leva o funcionário a realizar uma escolha efetiva e consciente do seu ambiente de

trabalho. Esse procedimento já vem sendo realizado, hoje, por diversas instituições, que realizam uma apresentação durante o processo seletivo ou na primeira semana de adaptação. Esta familiarização, este reconhecimento de um ambiente que será bastante transitado a partir daquela escolha de atuação, é de extrema importância para uma boa adequação do funcionário à empresa.

Uma alternativa bastante utilizada pela empresa para garantir um funcionário contente com a sua função diz respeito à remuneração. Não só um salário justo deve ser contratado, mas também muitas empresas utilizam o recurso da participação nos lucros como um prêmio ao funcionário que se dedicou e agora colhe resultados concretos de sua ação. Sendo assim, temos a fala do entrevistado “C”: *“Nós somos pioneiros em participação dos lucros, que pesa bastante para os funcionários. Ele está realizando uma atividade que sabe que tem não só um reconhecimento de uma liderança, de receber um elogio, mas também vai receber a participação concreta daquilo, a participação nos lucros”*. Não se pode negar que a situação econômica no país, atualmente, está precária e deficitária. Poder proporcionar melhores condições financeiras a sua família e a si próprio contribuem no contentamento do funcionário em todos os aspectos de sua vida.

O bom andamento de uma empresa não depende somente de um trabalhador bem ajustado. Questões financeiras e de produtividade são essenciais, pois atingem a remuneração, que acaba por interferir diretamente no funcionário. É um funcionamento cíclico: produtividade alta gera bons rendimentos, que melhora a remuneração que, por fim, auxilia na satisfação dos funcionários. Logo, um salário justo não garante um trabalhador satisfeito, mas é importante, além de uma série de assistências à saúde física e mental.

A ação do psicólogo perpassa o cuidado com o ajustamento do trabalhador consigo mesmo, com o grupo social e com a empresa. Todas suas formas de atuação devem coincidir com a produtividade, como um sintoma e uma consequência da inserção do trabalhador. É um ciclo que deve se completar, desenvolvendo o ajustamento do trabalhador e sua auto-realização com o sucesso produtivo da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inserção do psicólogo nas organizações mostra-se como um desafio que a cada dia apresenta novas características. A mudança no panorama mercadológico e a ascensão da saúde do trabalhador exigem que os profissionais estejam em constante atualização, buscando sempre além do conhecimento já adquirido. As organizações visam a uma psicologia capaz de alcançar seus conflitos mais recônditos, trabalhando com operários, gestores e suas estruturas organizacionais. É o olhar humano do psicólogo unindo-se à visão técnica e global da instituição. A pós-modernidade busca profissionais que ultrapassem o comum, o normal. A meta é a inovação.

A representatividade do trabalho do psicólogo é percebida e muitas vezes valorizada, já que progressivamente esse vem conquistando seu espaço. Essa visão, todavia, ainda é fortemente permeada pela concepção de psicologia como medida paliativa. Diversas áreas assumem diferentes papéis, mas é quando todas parecem “falhar” que a psicologia tem a sua inserção mais efetiva. É evidenciada uma divisão entre atuação corretiva e preventiva, e uma Psicologia ainda distanciada das práticas de promoção de saúde. Poder entender a psicologia como uma ciência capaz de realizar intervenções que produzam uma prevenção de futuros conflitos e que auxiliem em um trabalho mais produtivo, através da promoção de saúde, são alguns dos objetivos principais da atuação do psicólogo.

O paradoxal do trabalho do psicólogo é percebido quando seu foco de estudo primordial, que é a humanização, contrapõe e confronta o objetivo central da empresa, a produção. Gerar rendimento financeiro e crescer nesse sentido é a razão pela quais as empresas surgiram, juntamente com a idéia de atender necessidades humanas, de diversos produtos. Entretanto, a dúvida e a dificuldade de como atuar quando se depara com questões que envolvem tal ambivalência é complicada.

Percebem-se psicólogos abdicando de um olhar humanizado para se submeter às exigências da empresa e sua gestão, mesmo conscientes de que sua atuação não condiz com os objetivos da ciência da psicologia. Neste âmbito, também, está envolvida a instabilidade do mercado para o psicólogo, que ainda possui muitas fronteiras a desbravar em termos de

atuação e que, portanto, fica com sua área restrita, o que gera insegurança e limitações.

Um psicólogo, independentemente de sua área, precisa condizer sua formação com a prática. A atuação na área organizacional não deve ignorar a produção, mas desenvolver uma atuação dupla, na qual ambas as partes sejam atendidas, a fim de serem percebidas como interdependentes. O movimento ideal do profissional da psicologia parece ser delimitar seu trabalho, colocando-se de forma competente e segura em relação à forma como sua atuação deve proceder. Abdicar de objetivos de sua ciência para atender à demanda da empresa pode não auxiliar efetivamente o crescimento do mercado de trabalho, limitando o psicólogo a funções que outros profissionais já possuem conhecimento e dominam melhor, reproduzindo atuações mecanizadas.

O papel do psicólogo organizacional é inserir-se no ambiente empresarial posicionando-se conforme as propostas da psicologia, desenvolvendo um manejo de objetivos diversos. Cabe ressaltar a importância de proporcionar uma atuação conjunta com os demais profissionais, na qual os núcleos de saberes fortaleçam e sejam fortalecidos pela interação no campo interdisciplinar, evidenciando que é possível a complementaridade entre as áreas, sem negligenciar as especificidades de cada profissão.

ABSTRACT: *This study aims to identify how psychologists interpret the organizational values in their professional performance, understanding how they are reproduced in their practice. For this, an historic contextualization of Organizational Psychology was carried out, as well as a discussion in respect to its dynamics. Qualitative methodology was used, through interviewing five psychologists from different companies in Porto Alegre/RS. The data was analyzed using the Content Analysis. It was noticed that the performance of organizational psychologists is aimed at solving a varying range of problems in the company. However, its implementation seems to be seen as disconnected from the preventive practice. A conflict is evident between the company's objective – production – and the psychologist's work focus – humanization. The need is perceived for the professional to conquer*

his/her space in the work environment, delimiting what is specific to his/her area, in order to contribute effectively to the global growth of organizations.

Keywords: *Organizational Psychology. Organizational Values. Organizations.*

REFERÊNCIAS

ALVES, R. B. **Vigilância em saúde do trabalhador e promoção da saúde:** aproximações possíveis e desafios. Cad. Saúde Pública., Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2003000100036&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 13 Dez 2006.

BEFFA, M. J. **Administração humanizada:** uma desconstrução. 2002.114f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, PUCRS, Porto Alegre, 2002.

BORGES, M. E. S. **Trabalho e gestão de si:** para além dos “recursos humanos”. Cad. Psicol. Soc. Trab, vol.17, p. 41-49, 2004.

DEJOURS, C. **Homens e mulheres e suas relações de trabalho.** In: Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: Fundap, EAESP/FGV, 1999.

GOULART, I.B.; BREGUNCI, M.G.C. **Interacionismo simbólico:** uma perspectiva psicossociológica. Brasília, Em aberto, ano 9, n. 48, out./dez., 1998.

HELOANI, J. R.; CAPITAO, C. G. **Saúde mental e psicologia do trabalho.** São Paulo Perspec., São Paulo, v. 17, n. 2, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000200011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 Dez 2006.

JACQUES, M. da G. **Psicologia social contemporânea**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

NASCIMENTO, R.; LOPES, R. F.; ARGIMON, I. I. L. **Avaliação de Desempenho nas Organizações**. Psicologia Com Pt O Portal dos Psicólogos, Publicação OnLine, p. 1-3, 2005. Disponível em: <<http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0241.pdf>>. Acesso em: 13 Dez 2006.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SATO, L. **Prevenção de agravos à saúde do trabalhador: Replanejando o trabalho através das negociações cotidianas**. Cad. de Saúde Pública, Rio de Janeiro, set-out, 2002.

SPINK, M. J. **Das disputas necessárias para pensar a psicologia na modernidade tardia**. In: Psico. vol. 35, n.1, jan./jun. 2004.

TAMAYO, A. e outros. **Inventário de valores organizacionais**. Estudos de Psicologia. vol. 5 n.2, 2000.

_____. e outros. **Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional**. Psicologia: teoria e pesquisa. vol. 17, n. 1. Brasília. Jan/Abril, 2001.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.