

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**REGIANE DE OLIVEIRA DE SOUZA**

**AVALIAR A ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO  
NO PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAS EM  
UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTICIO**

**CURITIBA**

**2011**

**REGIANE DE OLIVEIRA DE SOUZA**

**AVALIAR A ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO  
NO PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAS EM  
UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTICIO**

Monografia apresentada para a obtenção parcial do grau de Especialista em Administração de Pessoas, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. MsC. Neusa Vitola Pasetto.

**CURITIBA**

**2011**

## RESUMO

O presente trabalho faz uma investigação e uma reflexão sobre a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho no processo de aperfeiçoamento e qualificação de pessoas em uma empresa do ramo alimentício. A formação em psicologia, bem como a atuação profissional nesta área, tem uma diversidade de possibilidades. Tradicionalmente, as grandes áreas de formação e atuação em psicologia são a clínica-saúde, o trabalho e a educação, cada uma delas contando com referenciais teórico-metodológicos que orientam a reflexão sobre o objeto e o fazer profissional. A partir da experiência de atuação na área de recrutamento e seleção, interessou-se por saber como era, a atuação do psicólogo no setor de treinamento. O objetivo desta pesquisa, então, foi desenvolver um estudo exploratório sobre a atuação deste profissional, analisar e refletir sobre essa atuação e suas possibilidades. Para tal empreitada, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema, contemplando assuntos referentes à formação e qualificação profissional, histórico do campo de atuação, práticas e processos de gestão de pessoas, conceito de organização e saúde do trabalhador. Na seqüência, elaborado um roteiro e realizadas as entrevistas com os profissionais atuantes no setor de treinamento e desenvolvimento. Como conclusão, pode-se dizer que a atuação do psicólogo está mais voltada para os subsistemas clássicos de gestão de pessoas, e que os aspectos referentes à saúde do trabalhador ocupam um espaço restrito nas organizações.

**Palavras-chave:** Psicologia organizacional e do trabalho, Treinamento e qualidade de vida.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	6
2. METODOLOGIA.....	9
2.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	9
2.2 OBJETIVOS .....	9
2.3 JUSTIFICATIVA .....	10
2.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	10
2.4.1 QUALIFICAÇÃO DE PESSOAS.....	10
2.4.2 APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAS .....	10
2.5 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	11
2.6 POPULAÇÃO PESQUISADA.....	11
2.7 DADOS: COLETA DE DADOS E TRATAMENTOS .....	11
2.7.1 FONTES PRIMÁRIAS .....	12
2.7.2 FONTES SECUNDÁRIAS .....	12
3. REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
3.1 HISTÓRICO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO.....	13
3.1.1 Psicologia Industrial – 1ª Fase .....	16
3.1.2 Psicologia Organizacional – 2ª Fase.....	17
3.1.3 Psicologia do Trabalho – 3ª Fase.....	20
3.2 FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES .....	21
3.3 GESTÃO DE PESSOAS .....	26
3.3.1 Recrutamento e Seleção .....	29
3.3.2 Treinamento e Desenvolvimento.....	32
3.3.3 Avaliação de Desempenho.....	37
3.3.4 Saúde do Trabalhador.....	38
4. ANÁLISE DE DADOS .....	44
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO .....	44
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	44
4.3 A ATUAÇÃO DOS PROFISSIONAIS NO SETOR DE TREINAMENTO – GESTÃO DE PESSOAS E SAÚDE DO TRABALHADOR .....	47

4.4 IMPASSES, DILEMAS E POSSIBILIDADES DA ATUAÇÃO NA AREA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTICIO.....	48
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	49
REFERÊNCIAS.....	51
ANEXO 1.....	54
ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	54

## 1. INTRODUÇÃO

A atuação do psicólogo organizacional e do trabalho em diferentes contextos organizacionais e institucionais vem se consolidando, e ao mesmo tempo se transformando substancialmente, especialmente nas últimas décadas, após o processo de abertura dos mercados e mundialização do capital (Chesnais, 1996). Isso porque a abertura dos mercados incita à competição e conseqüentemente demanda novas formas de organização social para a produção e novas formas de relações no trabalho, haja vista o desenvolvimento e a disseminação do modelo toyotista de produção. Este cenário demanda também diferentes qualificações profissionais e diferentes comportamentos no trabalho.

Neste sentido, do profissional de psicologia são exigidos novos saberes e atuações nos diferentes contextos de trabalho da atualidade, seja para que possa se consolidar como profissional competente e requisitado no mercado de trabalho, seja para empenhar seu conhecimento sobre o comportamento humano e auxiliar a organização para a execução de seus objetivos. No entanto, por se tratar de uma prática que está em constante transformação e por considerar que seu posicionamento é, na maioria das vezes, em favor dos objetivos organizacionais, a prática profissional do psicólogo nas organizações e instituições sofre muitas críticas e enfrenta inúmeras dificuldades (Zanelli, 2002; 2004).

Apesar da atuação do psicólogo nas organizações estar mais voltada para atividades como recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho, é importante ressaltar que a este profissional também cabem outras atividades, como análises e diagnósticos sobre as condições de trabalho e a produtividade, desenvolvimento e acompanhamento de programas de qualidade de vida e saúde no trabalho, entre outros. Estas atividades podem ser demandadas por organizações de diferentes segmentos e tamanhos, no entanto, para fins desta pesquisa, focou-se em uma empresa do ramo alimentício, que possui características e demandas específicas para a atuação da psicologia.

De acordo com Zanelli (2002; 2004), há uma estrutura do campo de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho que divide essa atuação em subcampos como: Administração de pessoal; Qualificação e Desenvolvimento; Mudança organizacional; Relações de trabalho; Condições e Higiene do trabalho, e; Comportamento Organizacional. Cada um destes subcampos é composto por

algumas atividades, que atendem tanto as necessidades da organização, como dos trabalhadores. Entretanto, as atividades relacionadas com a Administração de Pessoal e Qualificação e Desenvolvimento são comumente mais desempenhadas por psicólogos em contextos organizacionais. No que se refere a empresa do ramo alimentício, percebe-se que a atuação, nesta empresa, restringe-se às atividades de recrutamento e seleção e treinamento. A revisão da literatura demonstra, contudo, que é possível e necessário atuar de forma holística e quebrar as barreiras para essa atuação, buscando novas formas de trabalho que atendam ao trabalhador e também à organização e que sejam mais coerentes com relações de trabalho dignas.

Diante desta realidade, pode-se listar alguns fatores que influenciam na forma de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho: a formação frágil para atuação em organizações; a dificuldade para diagnosticar e analisar a situação da empresa com relação aos trabalhadores e propor intervenções para os gestores; e a incerteza sobre quem o psicólogo atende – o trabalhador ou a organização. Nota-se também que os profissionais que atuam em organizações e com gestão de pessoas ainda são vistos como os "prostitutos da psicologia" (Codo, 2002; Ditrich, 1999), não só porque o profissional dessa área é bem remunerado e deve atender às demandas de trabalho das organizações, mas também porque muitas vezes a prática profissional se distancia da proposta de atender ao ser humano em suas necessidades psíquicas. Também é comum perceber que a atuação na área de organizações e trabalho é a porta de entrada para o mercado de trabalho - que é excludente, e após conseguir o objetivo de iniciar sua carreira e atuar na área da psicologia, o psicólogo parte em busca de realizar seu propósito inicial – trabalhar com psicologia clínica ou escolar, ou até mesmo com outras atividades que possibilitem uma digna remuneração.

Existe certa preocupação por parte da academia e dos profissionais que estão no mercado de trabalho com relação à atual forma de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho e com o futuro desta profissão, por isso o objetivo dessa pesquisa foi conhecer e refletir sobre a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho em um contexto organizacional específico, a saber: uma empresa do ramo alimentício. Para o desenvolvimento desta pesquisa foram realizadas entrevista com três profissionais atuantes na área de treinamento e desenvolvimento.

A análise dos dados demonstrou que a atuação do psicólogo está voltado essencialmente às atividades básicas de treinamento - porque é o que há de demanda de trabalho aparente e o que a organização lhe possibilita como trabalho. Ainda, segundo Zanelli (2002; 2004), é comum o psicólogo não ter clareza do seu atual papel nas organizações, não falar a “língua da empresa”, não atuar juntamente às estratégias da organização e não dialogar com outros profissionais da empresa. No entanto, de acordo entrevista com a psicóloga da área de treinamento e desenvolvimento, foi possível perceber que a organização está abrindo espaço para participação deste profissional no planejamento estratégico da empresa.

Para o desenvolvimento desta pesquisa sobre o processo de qualificação e aperfeiçoamento de pessoas em uma empresa do ramo alimentício, foi feita uma revisão bibliográfica sobre os temas qualificação e aperfeiçoamento de pessoas, resgatando o histórico da psicologia no âmbito do trabalho, a inserção e envolvimento do psicólogo com a área de gestão de pessoas, destacando as atividades de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e saúde do trabalhador. Na sequência do trabalho são apresentados os dados sobre a configuração da empresa analisada, o perfil e a atuação do psicólogo na área de treinamento e desenvolvimento, bem como a análise dessas informações. A metodologia de pesquisa é apresentada no segundo capítulo deste trabalho, que finaliza com as considerações sobre o processo de qualificação e aperfeiçoamento de pessoas em uma empresa do ramo alimentício.



## **2. METODOLOGIA**

A metodologia de pesquisa tem o objetivo de estar em coerência com a especificação do problema e a pergunta de pesquisa (Schmitt, 2003). Esta pesquisa teve como finalidade estabelecer um estudo de campo exploratório sobre o processo de qualificação e aperfeiçoamento de pessoas em uma empresa do ramo alimentício.

### **2.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

Esta pesquisa parte do pressuposto de que o processo de qualificação e aperfeiçoamento de pessoas tem sofrido significativas mudanças nas últimas duas décadas, a partir das novas necessidades das organizações, especialmente com o advento da abertura dos mercados e a mundialização do capital, de reestruturação produtiva e de manterem-se competitivas neste mercado mundial. A maneira como o trabalho se organiza no interior das organizações tem impactos sobre a vivência subjetiva do trabalho, e por consequência, tanto as formas de gestão quanto os próprios trabalhadores imprimem novas maneiras de relacionar-se nos diferentes contextos de trabalho. Este cenário exige também dos psicólogos diferentes formas de atuação e envolvimento com novas temáticas de trabalho, haja vista a crescente demanda por intervenções para a promoção de saúde mental no trabalho. No entanto, ao observar o que ocorre no mercado de trabalho, percebe-se que a atuação no campo de treinamento e desenvolvimento não está relacionado com a qualidade de vida do trabalhador. Frente a essa realidade, elaborou-se para esta pesquisa o seguinte problema:

Como se configura a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho no processo de qualificação e aperfeiçoamento de pessoas em uma empresa do ramo alimentício?

### **2.2 OBJETIVOS**

O objetivo geral desta pesquisa é conhecer o processo de qualificação e aperfeiçoamento de pessoas em uma empresa do ramo alimentício.

Como objetivos específicos, tem-se:

- conhecer a área de treinamento e desenvolvimento em uma empresa do ramo alimentício;
- identificar as práticas realizadas no processo de qualificação e aperfeiçoamento de pessoas em uma empresa do ramo alimentício;
- analisar e relacionar a formação e a atuação do psicólogo à luz das novas demandas e possibilidades de atuação deste profissional em contextos organizacionais e do trabalho.

### **2.3 JUSTIFICATIVA**

O interesse por estudar o tema proposto deveu-se, num primeiro momento, pela pretensão da pesquisadora em atuar na área treinamento e desenvolvimento de pessoas. Assim, foi feito um levantamento do histórico de uma empresa no ramo alimentício, também foi necessário investigar o funcionamento do setor de treinamento e desenvolvimento, para verificar como eram as práticas deste setor. A pesquisa empírica sobre este tema – avaliar a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho em uma empresa no ramo alimentício, possibilitou a reflexão de temas importantes para o conhecimento e a formação desta pesquisadora, bem como a condição de relacionar mais fortemente a teoria e a prática.

### **2.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE**

As categorias analíticas e suas definições constitutivas, que fazem parte do problema desta pesquisa são: Qualificação de Pessoas e Aperfeiçoamento de Pessoas.

#### **2.4.1 QUALIFICAÇÃO DE PESSOAS**

**Definição Constitutiva:** A qualificação de pessoas é um processo de obtenção de conhecimentos, habilidades e atitudes para a atuação junto ao objeto de estudo e trabalho do profissional, considerando a amplitude deste objeto e as questões éticas de uma atuação profissional junto ao mesmo.

#### **2.4.2 APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAS**

**Definição Constitutiva:** O aperfeiçoamento de pessoas caracteriza-se pelo aprimoramento do fazer de um profissional, envolvendo interesses de trabalhadores e organizações.

## **2.5 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA**

Esta pesquisa se configura como uma pesquisa de campo, sendo denominada estudo exploratório e tem uma abordagem descritivo-qualitativa.

O estudo exploratório se caracteriza por uma investigação “cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos” (Marconi e Lakatos, 2009, p. 71). Para o desenvolvimento do estudo exploratório são empregados procedimentos sistemáticos para a obtenção de dados (Marconi e Lakatos, 2009).

A pesquisa qualitativa tem diversos métodos e cada um deles tem uma compreensão específica sobre o objeto estudado. Os métodos qualitativos não podem ser considerados independentes do processo de pesquisa e do assunto debatido (Flick, 2004). Para fins desta pesquisa, foram utilizadas observações participantes, observações indiretas, análise de documentos e entrevistas.

## **2.6 POPULAÇÃO PESQUISADA**

A população pesquisada foram 3 profissionais que trabalham na área de treinamento e desenvolvimento em uma empresa do ramo alimentício.

## **2.7 DADOS: COLETA DE DADOS E TRATAMENTOS**

A coleta de dados para esta pesquisa foi realizada no período de agosto e setembro de 2011. Foram feitas observações do setor de treinamento e desenvolvimento. A coleta foi realizada por meio de fontes primárias e secundárias. As entrevistas foram analisadas através da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é “uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das

comunicações, tem por finalidade a interpretação *destas* mesmas comunicações” (Bardin, 1977).

### **2.7.1 FONTES PRIMÁRIAS**

Os dados foram levantados por entrevistas semi-estruturadas, realizadas com as profissionais que atuam no setor de treinamento e desenvolvimento de uma empresa do ramo alimentício.

A escolha dos entrevistados deu-se pela verificação de quais profissionais estavam envolvidos no setor de treinamento e desenvolvimento. Foram realizadas 3 entrevistas, que foram utilizadas para avaliar a atuação do psicólogo organizacional no processo de qualificação e aperfeiçoamento de pessoas em uma empresa do ramo alimentício. O roteiro de entrevista encontra-se anexo (anexo 1).

### **2.7.2 FONTES SECUNDÁRIAS**

As fontes secundárias foram coletadas por meio de análise documental, contemplando site da empresa do ramo alimentício, Manual do Colaborador e Código de Ética.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

A Psicologia se caracteriza como uma ciência nova que vem se consolidando enquanto ciência e área do conhecimento a partir de meados do século XIX (Bock; Furtado; Teixeira, 1999). A Psicologia Organizacional e do Trabalho se configura como uma das áreas da psicologia que conta com uma atuação específica do profissional psicólogo em diferentes contextos organizacionais e do trabalho. Especialmente ao longo século XX e agora no início do século XXI, essa área da psicologia passa por uma série de transformações, que vão desde a configuração e a denominação da área como Psicologia Industrial, até a denominação mais recente – Psicologia do Trabalho. Essas transformações serão tratadas a seguir, juntamente com a sua relevância para o processo de desenvolvimento das organizações e focando o papel e a atuação do psicólogo no contexto das organizações e frente ao trabalho humano.

#### **3.1 HISTÓRICO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO**

Segundo Azevedo (1995), a história da psicologia é marcada pela demanda de atuação do profissional psicólogo no contexto das organizações, tanto no sentido de desenvolvimento de técnicas quanto de teorias para a apreensão do comportamento humano no trabalho. O autor também relata que o compromisso do profissional psicólogo deve ser com o indivíduo e seu desenvolvimento como sujeito, visando à saúde psicológica das pessoas. Essa postura garante e delimita a identidade profissional da psicologia do trabalho, possibilitando que esta profissão não seja confundida com a de outros profissionais. Para Azevedo (1995), a profissão deve ter sua especificidade e por isso é necessário ter objetivos próprios, nos quais o psicólogo baseará sua prática e garantirá sua identidade. Isso porque, como assinala o autor, nem sempre os objetivos empresariais, que juntamente com as estratégias delineiam as possibilidades de trabalho da psicologia em empresas, garantem a saúde e o bem-estar dos trabalhadores que dela fazem parte. Considerando-se essa realidade, muitas vezes o psicólogo pode vir a travar uma luta com a organização, pois ao mesmo tempo em que trabalha na empresa e para a empresa e tem uma remuneração por tal trabalho, tem como característica

profissional promover a saúde mental. Os anseios e as críticas, tanto por parte dos empresários, quanto por parte dos acadêmicos em relação à atuação do psicólogo, são constantes.

Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) apontam que a área e os processos de Recursos Humanos (RH) das empresas, ao longo do século passado, passaram por uma série de mudanças. Segundo os autores, existem alguns equívocos com relação ao surgimento da área, que compreendem a idéia que essa área da administração e ciências afins surge em virtude da “descoberta” do ser humano nas organizações e de sua conseqüente “valorização” e do surgimento do movimento de relações humanas de forma geral. Na verdade, para que essa área e função fossem estabelecidos, um conjunto de fatores estava em ação. Dentre eles, pode-se destacar a da difusão do humanismo nas organizações e alguns fatores contextuais no final do século XIX e início do século XX, a saber: forte desenvolvimento tecnológico e econômico; experiências e doutrinas humanistas do fim do século XIX até 1930; acirramento das relações de trabalho e reformismo que surge para apaziguá-las (Caldas, Tonelli e Lacombe, 2002).

Segundo Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), a área de recursos humanos não surgiu da “descoberta” do ser humanos nas organizações, e além dessa idéia ser ingênua, não faz justiça à história, pois muitos autores e práticos organizacionais promulgaram conceitos humanistas e praticaram elementos de RH antes dessa área surgir de forma estruturada. Também é importante ressaltar que com o surgimento e a prática da área de recursos humanos, não houve uma transição de uma era mecanicista<sup>1</sup> para uma era humanista<sup>2</sup>, o que ocorreu foi à institucionalização da oposição entre essas duas vertentes teóricas.

Para Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) vários conceitos que serviram de fundação da função e das práticas de recursos humanos não surgiu por um evento ou experiência particular, mas foram popularizados por causa do contexto histórico, principalmente os fatores que caracterizaram o fim do século XIX e início do século XX. Esse período foi marcado por um grande desenvolvimento econômico e tecnológico, com o surgimento da máquina a vapor, que foi utilizada em manufaturas, siderúrgicas e tecelagens, principalmente nas nações mais industrializadas do Hemisfério Norte.

---

1 A gestão era vista de forma racionalista.

2 Valores ligados ao trabalho.

Todo esse desenvolvimento tecnológico ampliou a sofisticação do trabalho, o que demandou habilidades variadas dos trabalhadores, pois antes a seleção de pessoal nas oficinas e fábricas acontecia com os interessados formando uma fila em frente às fábricas, até que o responsável escolhesse, visual e subjetivamente, quem seria o contratado (Tonelli, Lacombe e Caldas, 2002).

A partir da mecanização do trabalho ocorre à sofisticação industrial, que eleva o custo da rotatividade de pessoal e o recrutamento fica mais seletivo, isso faz com que a seleção oportunista e subjetiva seja substituída pela seleção científica *taylorista*. Inicia-se o interesse por manter os trabalhadores que eram selecionados e treinados, e assim, por esse motivo, tratar bem os funcionários se tornou necessário e eficiente, não por um espírito humanista, mas sim porque estava ficando cada vez mais difícil atrair e reter indivíduos adequados (Tonelli, Lacombe e Caldas, 2002).

Com o desenvolvimento dos experimentos de Hawthorne, no início de 1930, o modelo de recursos humanos começa a se ampliar e passa a tratar de questões mais complexas que envolviam as chamadas “relações humanas” ou “relações industriais”: grupos, liderança, motivação, atitude, comunicação, variáveis que começaram a ser levadas em consideração na análise da produtividade e da satisfação dos indivíduos no trabalho. As organizações começaram a dar atenção à gestão de pessoas, o que fez aumentar a estruturação do Departamento Pessoal, bem como surgir várias leis para regulamentar as relações entre empresas e funcionários (Tonelli, Lacombe e Caldas, 2002).

Segundo Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) no período entre guerras, as empresas começaram a perceber os fatores psicológicos nas relações humanas, no entanto mantinham práticas burocráticas de controle de pessoal, como: análise de cargo, avaliações, testes de seleção e recrutamento. Foi nesse período que cresceu a sindicalização e as legislações para regulamentar as atividades de trabalho (número de horas trabalhadas, segurança e condições de trabalho, regulamentação do trabalho de menores e crianças).

O período que compreende a II Guerra Mundial a meados dos anos 1980 foi marcado pela passagem do clássico Departamento Pessoal para a Gestão de Recursos Humanos. As atividades desenvolvidas na área são expandidas para recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e demissão. O treinamento e desenvolvimento e a avaliação de desempenho e de potencial ganham ênfase neste período, pois em função da

complexidade das tarefas e sofisticação tecnológica do trabalho, a substituição de funcionários torna-se mais cara, o que favorece a retenção de pessoas nas organizações. A partir de 1960, o padrão de crescimento começa a se modificar e o mundo começa a substituir o modelo taylorista/fordista pela flexibilização organizacional, com destaque para as escolhas estratégicas, à negociação, a existência de recursos limitados que precisam ser usados eficientemente e a necessidade de legitimação da ação organizacional (Tonelli, Lacombe e Caldas, 2002).

O período que compreende de 1990 até os dias atuais pode ser marcado pela descentralização contínua, pois cada vez mais a área desempenha um papel de apoio tanto para a alta administração quanto para a gerência, com o objetivo de atrair e reter pessoas que reúnam qualificações a um ambiente de constante mudança, que tem como foco o conceito de competência. Segundo (Tonelli, Lacombe e Caldas, 2002), o modelo de Ulrich (1998) relata a tendência da gestão de recursos humanos: o de agente de mudança, o de defensor dos funcionários, o de apoio administrativo e o de parceiro estratégico. A relação entre recursos humanos e psicologia começou com o psicólogo intervindo somente na área de recursos humanos, no entanto atualmente ele pode ter uma postura gerencial, percorrendo as diversas áreas que a psicologia organizacional e do trabalho pode proporcionar.

Com o intuito de fundamentar e posteriormente analisar essa realidade, apresenta-se a seguir três momentos evolutivos da consolidada área de Psicologia Organizacional e do Trabalho. A classificação abordada é sugerida por Goulart e Sampaio (1998) e divide o desenvolvimento da área em 3 momentos, sendo eles: Psicologia Industrial; Psicologia Organizacional, e; Psicologia do Trabalho.

### **3.1.1 Psicologia Industrial – 1ª Fase**

A psicologia Industrial se caracteriza pela consolidação das práticas da psicologia no contexto das indústrias no final do século XIX e início do século XX. As práticas da época eram permeadas por uma considerável preocupação com a



produtividade e foi fortemente influenciada pelo taylorismo<sup>3</sup>. A idéia de Taylor era atender às necessidades das empresas industriais e o mesmo tempo acreditava que as inadequações do processo produtivo eram dos trabalhadores em relação às atividades. A partir dessa visão do processo de produção e trabalho, Taylor teve como premissa buscar o homem certo para o lugar certo, visando prevenir os distúrbios ou problemas em relação ao trabalho. O indivíduo deveria se ajustar à empresa, independentemente da forma de gestão adotada por esta (Azevedo, 1995). Para o taylorismo existe uma só maneira de realizar um trabalho e a direção da empresa seria a única responsável em determinar o modo de fazer, não existindo possibilidade de participação e iniciativa por parte do trabalhador. Assim, Taylor buscava o controle do comportamento do trabalhador (Azevedo, 1995).

Segundo Azevedo (1995), essa fase do desenvolvimento e da história da Psicologia Organizacional e do Trabalho é marcada pela separação da psicologia no contexto do trabalho da psicologia geral, tendo como marco o lançamento do livro *Psicologia e Eficiência Industrial*, lançado na Alemanha e logo em seguida o *Fundamentos Básicos Psicotécnicos*, por Hugo Munsterberg em 1913. O autor também salienta que a fase da Psicologia Industrial é a da preocupação com a eficiência humana no trabalho, com o intuito de obter o máximo de produtividade, pois se acreditava que uma maior produtividade geraria mais riqueza, o que faria reduzir o ritmo de trabalho e aumentaria o valor do salário. É importante ressaltar que nessa fase o psicólogo era visto como o profissional que iria colocar o homem certo no lugar certo, levando mais em consideração as necessidades da indústria.

### **3.1.2 Psicologia Organizacional – 2ª Fase**

As práticas e visão de relação homem-organização preconizadas pela psicologia organizacional existem desde o final do século XIX. Os psicólogos experimentais foram os pioneiros na realização de um trabalho nesta área, pois tinham o intuito de aplicar conceitos novos para atuar nas organizações. Inicialmente realizavam atividades relacionadas ao desempenho no trabalho e à eficiência

---

<sup>3</sup> Modelo de administração desenvolvido pelo engenheiro Frederick Winslow Taylor (1856-1915) que tem como principais características a ênfase nas tarefas, objetivando o aumento da eficiência ao nível operacional, e o imediatismo.

organizacional, no entanto, com o crescimento do campo, ocorreu uma expansão das atividades (Spector, 2006).

Em 1913 foi publicado o primeiro compêndio de Psicologia Organizacional, para em 1921 os psicólogos começarem a desenvolver os primeiros testes psicólogos para admissão de funcionários. Mas somente em 1944 a Associação Americana de Psicologia (APA) aceita a criação da Divisão de Psicologia Industrial e Comercial, para em 1970 se tornar Divisão de Psicologia Industrial e Organizacional (Spector, 2006).

Spector (2006) relata que os dois principais psicólogos que fundaram a área foram Hugo Munsterberg e Walter Dill Scott. Eles trabalhavam na área da psicologia experimental, exercendo a função de professores universitários, e acabaram se interessando por estudar a aplicabilidade da psicologia na resolução de problemas organizacionais. Acredita-se que a falta de auxílio dos colegas contribuiu para Munsterberg mudar da área experimental para a industrial. Já Scott tinha interesses que convergiam com os de Munsterberg e acabou enveredando para os estudos e a práticas da psicologia da publicidade.

Do ponto de partida da psicologia, o engenheiro Frederick Winslow Taylor foi à grande influência para este campo de trabalho, pois foi ele quem, no final do século XIX e início do século XX, estudou a respeito da produtividade dos funcionários, desenvolvendo o que chamou de administração científica, que tinha o objetivo de manejar os operários das fábricas (Spector, 2006).

Taylor postulou alguns princípios para a administração científica:

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 no 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, 2006, p. 15)

O campo da engenharia trouxe outras influências, que podem ser observadas no trabalho do casal Frank (engenheiro) e Lillian Gilberth (psicóloga). Eles estudaram maneiras de desempenhar tarefas eficientemente, combinando itens da psicologia e da engenharia. A principal contribuição deles foi o estudo do tempo e

movimento, que tinha o objetivo de medir e sincronizar as atividades dos trabalhadores, para dessa maneira desenvolver formas mais eficientes de trabalhar. Os estudos do casal serviram de embasamento para o que atualmente é chamado de fator humano, campo que estuda qual é a melhor maneira de projetar a tecnologia para as pessoas (Spector, 2006).

Spector (2006) relata que a psicologia organizacional foi utilizada pelas Forças Armadas na Primeira Guerra Mundial, o que culminou no desenvolvimento da área. Em 1917, com a entrada dos Estados Unidos na guerra, psicólogos como Robert Yerkes, foram oferecer seus serviços ao exército. A partir deste contexto é que foram desenvolvidos testes para verificar a habilidade mental dos trabalhadores para a execução de determinadas tarefas, pois o exército tinha dificuldades para colocar os novos soldados nas funções que se encaixavam com eles. Foi o primeiro momento que os testes foram aplicados em larga escala, o que serviu de experiência para elaboração de outros instrumentos.

No período das guerras mundiais, a psicologia organizacional cresceu e a partir do momento que as organizações se expandiram, os problemas também foram aumentando na frequência e se diversificando, principalmente os relacionados à produtividade. Neste período os psicólogos organizacionais começaram a abrir empresas de consultoria, com o intuito de oferecer serviços às organizações. Antes o objetivo era estudar questões de produtividade no trabalho e eficiência organizacional, no entanto os pesquisadores logo descobriram que outros aspectos sociais também eram responsáveis pelo comportamento e desempenho do funcionário (Spector, 2006).

Spector (2006) relata que a Segunda Guerra Mundial estimulou os psicólogos organizacionais no desenvolvimento da área, pois eles lidavam com aspectos relacionados à seleção e alocação dos soldados, treinamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento de equipes.

A Lei dos Direitos Civis, que tinha o objetivo de acabar com a discriminação das minorias, foi aprovada em 1964 nos Estados Unidos, e contou com a participação de psicólogos organizacionais, movimentou o modo das organizações contratarem e lidarem com seus funcionários e foi neste momento que as organizações alteraram algumas práticas de trabalho. Os psicólogos organizacionais foram chamados novamente em 1991 quando foi aprovada a Lei que favorece as pessoas com invalidez (Spector, 2006).

Grande parte da psicologia organizacional nasceu e se concentrou nos Estados Unidos, no entanto teve contribuições de diversos países e, como pontua Spector (2006), a prática organizacional, assim como as técnicas, muda conforme a localidade. O autor relata que nos Estados Unidos a atuação tem sido mais industrial do que organizacional e já no Canadá e na Europa o trabalho é mais voltado para a direção organizacional.

Nessa fase do desenvolvimento o trabalho do psicólogo teve um amplo crescimento, pois ampliou suas atividades para além do recrutamento e da seleção de pessoal, no entanto, percebe-se que o profissional ainda tem o seu trabalho voltado para a organização, mas também começa a pensar em questões relacionadas à saúde no ambiente de trabalho.

### **3.1.3 Psicologia do Trabalho – 3ª Fase**

A psicologia organizacional e do trabalho são campos distintos de atuação, pois esta tem o intuito de promover a saúde do trabalhador e sua satisfação em relação ao trabalho, já aquele tem em sua base às chamadas funções clássicas da gestão de recursos humanos, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho (Sampaio e Goulart, 1998).

A psicologia relacionada ao trabalho é uma área que já enfrentou pelo menos três movimentos diferentes em seu percurso, como Psicologia Industrial, tinha o interesse de aumentar a produtividade dos funcionários em um contexto taylorista-fordista. Como Psicologia Organizacional, desenvolveu um trabalho com o intuito de repensar as estruturas organizacionais, com vistas ao aumento da produtividade e da satisfação do trabalhador. Como Psicologia do Trabalho se volta à saúde mental do trabalhador e para as relações de trabalho (Sampaio e Goulart, 1998).

Algumas práticas da Psicologia do Trabalho, costumam ser vistas como estranhas à Psicologia e isso pode ser percebido quando o profissional fala uma linguagem própria e estanha às demais pessoas que atuam na organização, o que pode vir a dificultar um trabalho realizado em equipes multidisciplinar ou interdisciplinar (Sampaio e Goulart, 1998).

A psicologia do trabalho tem o objetivo de estudar e compreender o trabalho humano em todos os seus significados e manifestações. Essa postura da Psicologia do Trabalho abre espaço para uma compreensão do indivíduo que trabalha e

também um campo para a pesquisa nessa área, que consegue abranger temas proibidos, esquecidos ou negligenciados (Sampaio e Goulart, 1998), tais como saúde do trabalhador e melhores condições no local de trabalho.

Essa terceira fase da psicologia busca promover a saúde e o bem-estar do sujeito, independentemente do aumento ou diminuição da lucratividade e da produtividade nas organizações. Nota-se que a preocupação com o trabalho humano ocupa o primeiro lugar (Sampaio e Goulart, 1998).

Sampaio e Goulart (1998) citam duas grandes escolas da Psicologia do Trabalho, sendo elas: a escola latina, com influência da Psicossociologia e da Psicanálise, e; a escola anglo-saxã, influenciada pela metodologia de base indutiva, pela teoria organizacional e pela base psicofisiológica. Dejours é um dos autores da escola latina, que estuda o sofrimento humano baseado no pensamento psicanalítico. Atualmente na escola anglo-saxã tem se destacado o pesquisador Cooper, que aborda o estresse laboral.

A área de saúde mental no trabalho cresceu nas últimas décadas e tanto os estudos relacionados ao sofrimento humano, quanto os relacionados à neurose do trabalho são desenvolvidos. Esses novos modelos administrativos que têm sido desenvolvidos exige uma interlocução e posicionamento do psicólogo com a área, pois uma vez caracterizada as três faces da psicologia no âmbito do trabalho, será que o psicólogo trabalha optando por uma das áreas ou forma sua própria identidade? Sampaio e Goulart (1998) lançam essa pergunta e afirmam que não é o que tem sido observado, pois em geral os psicólogos brasileiros adotam o termo psicólogo organizacional ou psicólogo do trabalho, ficando difícil identificar uma clara distinção em sua prática.

Para Sampaio e Goulart (1998) o campo da psicologia no âmbito do trabalho é amplo, mas a formação insuficiente leva o psicólogo a atuar no tripé clássico: recrutamento, seleção e treinamento. Os autores afirmam que uma prática capaz de lidar com as relações de trabalho impostas pela conjuntura econômica-social deve ter como base o plano curricular dos cursos de Psicologia. É importante acrescentar que não é somente formação, mas a própria abertura que as empresas dão, a prática clássica que se reproduz e a dificuldade dos psicólogos analisarem e dialogarem com a gestão.

### **3.2 FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES**

A reavaliação e proposta de transformação no âmbito da Psicologia nas organizações se caracteriza por uma responsabilidade ética e política da categoria profissional. Também pode ser considerada uma maneira de prestar contas à sociedade (Zanelli, 2002).

Estudos de Borges-Andrade (apud Zanelli, 2002) mostram que 32,4% dos psicólogos do Distrito Federal, ao responderem uma pesquisa sobre a percepção que têm de sua formação e atuação, “julgaram seu curso como bastante ou totalmente insuficiente”. Zanelli (2002) acredita que, se generalizados esses dados, um terço dos profissionais da psicologia denomina a sua formação como bastante ou totalmente insuficiente, o que requer providências. Se tais providências não forem tomadas, a profissão do psicólogo só tende a ser comprometida. O autor ressalta que ações devem ser feitas para que essa situação seja alterada, sendo o meio acadêmico o local que necessita de uma maior atenção.

Botomé (apud Zanelli, 2002) relata que acompanhar o que acontece com os graduandos e receber as suas necessidades de conhecimento pode ser uma fonte de informações entre o exercício profissional e a formação acadêmica.

De acordo com Kanan e Azevedo (2006), são muitas as críticas e dificuldades enfrentadas pelos profissionais de psicologia, pois há muita controvérsia sobre como deve ser a postura do psicólogo perante as demandas da sociedade. Os autores relatam que, para Martin-Baró, a psicologia como ciência e como práxis tem se revelado inoperante para atender às necessidades da população.

Osório (apud Kanan e Azevedo, 2006) também não tem uma postura animadora em relação à formação em psicologia na América Latina, pois segundo ele as faculdades de psicologia não estão levando em consideração a formação metodológica, epistemológica e científica, o que irá interferir na prática profissional.

Segundo Kanan e Azevedo (2006), a Lei nº 4.119, responsável por regulamentar a psicologia no Brasil, tem como pressuposto uma formação generalista, ou seja, o psicólogo, ao se formar, pode atuar em várias áreas. Apesar de ter essa formação ampla, constata-se, a partir de resultados de pesquisas, que o profissional de psicologia tem preferência em atuar na área clínica.

Essas percepções servem para refletir sobre a atuação do psicólogo, de seu comprometimento com a psicologia enquanto ciência e de sua responsabilidade com a sociedade (Kanan e Azevedo, 2006). De acordo com os autores, o início de uma

crítica do papel do psicólogo na área organizacional irá depender da análise de sua formação e uma caracterização das demandas organizacionais.

Boog (citado em Kanan e Azevedo, 2006) afirma que as organizações mudaram o enfoque mecanicista em que eram vistas como máquinas e os funcionários como engrenagem, e as informações organizacionais eram tidas como sigilosas, cabendo somente aos ocupantes de cargos importantes tais conhecimentos. Consequentemente as demandas eram somente técnico-operacional, inclusive para o psicólogo. Neste sentido, a psicologia auxiliou a construir teorias e instrumentos que garantissem o desempenho que a empresa esperava do funcionário.

Kanan e Azevedo (2006) afirmam que a partir da década de 1970 aconteceram algumas mudanças, pois as organizações se tornaram mais competitivas e com o desenvolvimento de novas tecnologias foram surgindo novas formas de gestão administrativa. A partir desta perspectiva a empresa passa a ser vista como um sistema dinâmico e orgânico.

A demanda dos primeiros anos do século XXI está relacionada com uma compreensão sistêmica da organização e por esse motivo o psicólogo não pode ser apenas um aplicador de testes, mas sim um agente de mudança, que participe do planejamento e assessore os diversos níveis hierárquicos da organização (Kanan e Azevedo, 2006).

Segundo os autores, para procurar respostas à hipótese de que a formação acadêmica pode não estar propiciando aos psicólogos organizacionais uma boa base de trabalho é necessário compreender como são as atividades realizadas por este profissional. De acordo com pesquisas realizadas pelo Conselho Federal de Psicologia (1990) e confirmadas por Bastos (1992), nota-se que a maioria dos profissionais fazem atividades de recrutamento, seleção e treinamento, sendo que a minoria atua em função gerencial.

A formação e atuação do psicólogo organizacional no Brasil têm sido objeto de estudo por alguns pesquisadores brasileiros e estes, por vezes, denunciam o despreparo para o exercício profissional. Segundo Zanelli (2002), não é incomum verificar que cursos de psicologia no Brasil encontram-se em conformidade com os pressupostos da regulamentação dos cursos, ocorrida em 1964, e desde então sofreram poucas alterações (Zanelli, 2002).

Para Weber e Carraher (apud Zanelli, 2002) o que é aprendido nas faculdades brasileiras não reflete como está atualmente a Psicologia como ciência e como profissão. Nota-se defasagens entre o que é ensinado e o que se produz nos grandes centros intelectuais, o que reflete na atuação do psicólogo e lhe traz grandes desafios profissionais.

Para Zanelli (2002), a formação do psicólogo e o exercício do trabalho do profissional que atua na área organizacional deixa a desejar, pois até os cursos que tentam se empenhar por este campo não conseguem passar nada além de técnicas tradicionais. O autor também relata que a falta de associação entre as disciplinas e a interligação entre o conceito e a prática podem ser os responsáveis por esta situação. Outro motivo para a precariedade desse sistema está na nítida preferência do psicólogo em atuar na área clínica, o que é notado desde o início do processo de formação, tanto na preferência do aluno, quanto na formação acadêmica, que tem mais disciplinas voltadas para essa área. Zanelli afirma que a falta de interesse pela área de Psicologia Organizacional e do Trabalho também é percebida no número reduzido de publicações. Têm-se alguns avanços nas publicações a partir da década de 1980, no entanto esse número ainda é irrisório.

Verificando a obra de Zanelli (2002) é possível perceber algumas contradições na área de psicologia organizacional e do trabalho, pois há um número reduzido de curso de pós-graduação nesta área, no entanto são as atividades na empresa que oferecem as melhores remunerações. Bastos (apud Zanelli, 2002) afirma que por esse motivo muitos profissionais recém formados optam por essa área para atuarem em seu primeiro emprego. Toda essa situação resulta na atuação de profissionais despreparados para o exercício de suas atividades nas organizações, na imagem que os indivíduos têm da profissão de psicólogo e na perda de possíveis intervenções.

Para entender o desenvolvimento da Psicologia, especificamente a organizacional, Zanelli (2002) afirma que é necessário conhecer o desenvolvimento do sistema formativo brasileiro. Freitag (citado em Zanelli, 2002) relata que não existiam instituições políticas autônomas durante o período colonial brasileiro, pois o modelo agroexportador não exigia mão-de-obra qualificada, sendo a Igreja Católica a principal representante da sociedade civil. Essa política educacional só começou a se modificar a partir do estabelecimento da República.



O autor relata que a industrialização que ocorreu na Inglaterra e nos Estados Unidos, no início do século XX, modificou a economia mundial, principalmente a crise cafeeira dos anos 1920, o que culminou no rompimento da monocultura. A partir daí o Brasil teve que começar a atender às novas exigências do mercado, pois era necessário preparar mão-de-obra para o sistema industrial.

As primeiras universidades foram criadas na década de 1930, coincidindo com a ascensão da burguesia, queda do setor agroexportador de café, aumento da imigração estrangeira e crescimento da classe média, que começou a exigir a ampliação de novas escolas e do número de vagas de nível superior. Já os anos 1950 foram marcados pelo movimento estudantil e o debate sobre a reforma universitária. E na década de 1960 surgiu a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Zanelli, 2002).

Zanelli (2002) afirma que o modelo adotado pelo governo militar, no ano de 1964, foi o de ofertar treinamentos específicos que iam de encontro com as empresas estrangeiras e estatais que estavam em destaque na economia brasileira. Depois de 1964, o governo brasileiro foi influenciado pelo sistema educacional americano e através do acordo entre o Ministério da Educação e da Cultura (MEC) e o sistema americano, as escolas de nível superior passaram a ter os moldes empresariais, que visavam somente o lucro.

Foi no final da década de 1960 que ocorreu a ascensão das faculdades particulares, pois segundo Crochik (apud Zanelli, 2002), nas universidades oficiais foram autorizados os cursos das áreas de exatas, biológicas e agrárias, enquanto as faculdades particulares ficaram responsáveis pelos cursos da área de humanas. O início dos cursos de Psicologia, assim como o de outros cursos, tais como comunicação e Administração demonstrou ser rentável, sem grandes gastos financeiros e de muito interesse para quem almejava ascender profissionalmente pela via do ensino superior.

Zanelli (2002, 21) afirma que “a formação profissional e o exercício das atividades de trabalho pelo psicólogo organizacional têm sido restritos, precários e deficientes”, sendo que em muitas instituições os ensinamentos não passam da seleção e orientação profissional. O prosseguimento dessa precariedade tem inúmeros fatores, dentre eles a preferência do psicólogo pela área clínica e a desatenção acadêmica na publicação em Psicologia Organizacional.

A partir da década de 1980 foi possível perceber alguns avanços da área com a inclusão de trabalhos de psicólogos no contexto organizacional, principalmente nas áreas relacionadas à administração. O profissional da psicologia também percebeu que é nesta área que se encontram as melhores remunerações, um fator que pesa na escolha do primeiro emprego. Toda essa situação resulta em um encaminhamento de profissionais de psicologia despreparadas para o exercício da profissão em organizações (Zanelli, 2004).

### **3.3 GESTÃO DE PESSOAS**

A área de Gestão de Pessoas tem uma grande interação com as outras áreas da organização, além de influenciar e ser influenciada pelos diversos grupos de trabalho. As organizações cada vez mais têm a expectativa de que o gestor de pessoas, independentemente da área de atuação, deve assumir para si algumas ações que concentravam atividades típicas de Recursos Humanos (Palmeira, 1999).

Segundo Palmeira (1999) o executivo principal de uma organização é o principal responsável pela área de Gestão de Pessoas, independente do porte da empresa. Os gerentes e supervisores devem responder pelos profissionais que lhe são subordinados, por esse motivo é que a Gestão de Pessoas é tida como sendo responsabilidade de todos aqueles que hierarquicamente se envolvem com o trabalho dos outros.

Palmeira (1999) acrescenta que para se obter uma uniformidade de informações é necessário que haja um grupo de profissionais, na forma de comitê, assessoria ou departamento, que estabeleçam políticas e procedimentos para verificar os níveis de eficácia e eficiência da área de Gestão de Pessoas.

As necessidades da área de Gestão de Pessoas vão variar de acordo com o ambiente e a estruturação da organização. Até a área de Gestão de Pessoas não é formada por regras rígidas e imutáveis, mas sim idéias flexíveis e adaptáveis. Por esse motivo, encontram-se várias formas de estruturas e níveis hierárquicos organizacionais (Palmeira, 1999).

As atividades que ocorrem na organização devem estar de acordo com a visão estratégica da mesma, que é definida pelo principal gestor com o apoio dos demais profissionais. A estratégia organizacional está relacionada à sobrevivência e ao sucesso do negócio (Palmeira, 1999). Neste sentido, o desenvolvimento de uma

estratégia garante que a organização fique sólida para reagir às mudanças em seu meio e isto não tem a ver somente com a capacidade da organização, mas também com os indivíduos que fazem parte da mesma. É importante ressaltar que a capacidade é formada através do planejamento e da ação das atividades do negócio. E a estratégia está relacionada com um movimento a longo prazo e por esse motivo recebe o desprezo de algumas organizações que se ocupam com “táticas de curto prazo e reações a eventos diários” (Palmeira, 1999).

Atualmente existe uma abordagem que dá ênfase à capacitação das pessoas, ao desenvolvimento da competência gerencial e ao aumento da consciência dos profissionais sobre a estrutura e a cultura do local no qual desenvolveu suas atividades, deixando de lado a abordagem que focava a capacidade mercadológica e financeira da organização. A estratégia está fortemente relacionada ao comprometimento e à competência (Palmeira, 1999).

Palmeira (1999) relata que existe a estratégia corporativa e a estratégia da gestão de pessoas. Por estratégia corporativa entende-se “a combinação de atividades de uma organização para fazer frente ao ambiente onde opera, e como a adequação das atividades da organização em relação as suas competências” (p. 356). O desenvolvimento de uma estratégia de Gestão de Pessoas pode ser comparado a um processo combinatório, pois está relacionado com o modo que as pessoas se apresentam, para dessa maneira atender às demandas organizacionais.

A estratégia corporativa também serve para verificar se os planos da organização devem ser alterados em função de fatores limitantes na área de gestão de pessoas, o que exige várias análises, tais como: ambiente, quantidade de profissionais adequados, motivação e atitudes dos grupos-chave de empregados (Palmeira, 1999).

Palmeira (1999) acrescenta que existem sete tendências responsáveis pelas mudanças ocorridas na economia, criando assim a necessidade de coerentes estratégias de Gestão de Pessoas, conforme segue:

1. Reestruturação competitiva: as empresas estão sendo obrigadas a mudar suas estruturas organizacionais em face dos novos padrões de concorrência globalizada.
2. Descentralização: as organizações estão tentando ficar mais perto de seus clientes através da descentralização de suas atividades.
3. Internacionalização: ênfase em mercados globalizados.
4. Aquisições, privatização e fusões de organizações.

5. Aumento dos padrões de qualidade: causado por pressões do mercado consumidor por produtos e serviços da melhor qualidade.
6. Mudanças tecnológicas.
7. Novos conceitos: de prestação de serviços e de distribuição. (Palmeira, 1999, p. 360)

Os departamentos de pessoal tradicionais geralmente não estão acostumados a lidar com a elaboração do planejamento estratégico, e para atender às exigências das mudanças organizacionais, há evidências de que a Gestão de Pessoas, que apresenta um novo estilo de administração, possa contribuir com os gestores (Palmeira, 1999).

Alguns fatores podem levar as organizações ao insucesso nas organizações, são estes: liderança incompetente, influência do presidente extremamente dominante (centralização), alto índice de rotatividade nos níveis gerenciais, perda de empregados qualificados, poder financeiro superestimado, tentativas malsucedidas de entrar em novos mercados, insucesso do gestor em administrar a organização e lançamentos precipitados de novos produtos ou serviços. Os quatro primeiros itens da lista têm relação com a Gestão de Pessoas e os quatro últimos podem refletir a falta de atenção que se dá à estratégia global da organização (Palmeira, 1999).

Palmeira (1999) relata que analisando as tendências e implicações do planejamento estratégico, foi possível concluir que para a sobrevivência e crescimento no mercado globalizado, a organização deve ser competitiva, reduzir custos, elevar a produtividade, aumentar a qualidade dos processos, produtos e serviços, introduzir novas tecnologias e fazer um marketing mais efetivo. Para que essas metas sejam alcançadas, novas políticas de Gestão de Pessoas devem se tornar prioridade e guiar as ações de todos os setores da organização. Existem três aspectos que influenciam a análise estratégica para a elaboração da estratégia de Gestão de Pessoas, sendo eles: análise do mercado de trabalho, estrutura organizacional, mudança e cultura organizacional.

Os profissionais responsáveis pela Gestão de Pessoas devem utilizar os instrumentos de maneira integrada, o qual pode ser percebido no Modelo Sistêmico de Gestão de Pessoas, pois ele pode perceber as possíveis inter-relações nos subsistemas (Palmeira, 1999).

Atualmente o modelo sistêmico de gestão de pessoas rege a gestão de pessoas nas organizações, pois ele possibilita uma integração entre a gestão de pessoas e a gestão da organização, e é neste contexto de gestão de pessoas que

geralmente os psicólogos se encontram na organização. De acordo com Palmeira (1999) esse modelo é o mais apropriado para perceber as possíveis inter-relações na utilização de instrumentos de gestão, onde os subsistemas sofrem influências entre si.

### **3.3.1 Recrutamento e Seleção**

O recrutamento é entendido como um processo, que através de algumas técnicas, procura atrair candidatos que estejam qualificados a ocupar cargos dentro da organização. A função do recrutamento é prover a seleção de pessoal para o funcionamento apropriado da organização, por isso o recrutamento representa uma forma de encontrar pessoas para a posterior seleção. Essa atividade tem um papel fundamental na contratação de profissionais qualificados (Chiavenato 2004).

Para Palmeira (1999) o recrutamento de uma organização deve ser estimulador, para que os possíveis candidatos tenham o interesse de ingressar na organização. Primeiramente se faz um levantamento das necessidades de contratação e do perfil profissional desejado, para em seguida atrair o maior número de candidatos. É importante ressaltar que antes de qualquer ação deve-se verificar com o responsável pela área quais são os pré-requisitos da vaga, podendo-se utilizar um documento de requisição de contratação. Outro ponto relevante a ser pensado é se será feito recrutamento interno, externo ou misto.

O recrutamento consiste – a partir dos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização – nas atividades relacionadas com a pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas, entre as quais, possivelmente, aquelas necessárias à organização para a consecução dos seus objetivos (Chiavenato, 2004).

Existem diferentes meios de recrutamento e, de acordo com Chiavenato (2004), o recrutamento pode ser interno ou externo. O recrutamento interno exige um remanejamento dos empregados dentro da empresa para preencher uma vaga disponível, podendo estes ser promovidos ou transferidos. Para o autor, este tipo de recrutamento exige uma grande organização e integração do aparelho de recrutamento com os demais órgãos da empresa.

Palmeira (1999) relata que o recrutamento interno pode ser feito por transferência de pessoal, promoção de pessoal, transferência por promoção de pessoal, programas de desenvolvimento pessoal ou plano de carreiras. Ele acrescenta que o gestor de pessoas deve ter um conhecimento elevado de todos os funcionários, para tomar a decisão mais adequada.

Por outro lado, o recrutamento externo ocorre quando a organização procura preencher a vaga com pessoas externas à empresa (Chiavenato, 2004). Geralmente são pessoas que trabalham em outras empresas ou estão desempregadas. Dessa forma, o recrutamento externo utiliza dados de candidatos que se apresentaram para a vaga ou em outros recrutamentos; conhecidos das pessoas que trabalham na empresa; contatos em geral, tanto do recrutador como com universidades, associações, etc.; anúncios em jornais, agências especializadas em recursos humanos; enfim uma série de meios de comunicação. Para Palmeira (1999) o recrutamento externo deve ser feito levando em consideração o tempo, os recursos financeiros e a urgência para a contratação do profissional com o perfil necessário.

As empresas nunca fazem apenas um tipo de recrutamento, interno ou externo (Chiavenato, 2004), pois um recrutamento complementa o outro, ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a vaga tem que ser substituído, deste modo surge na organização sempre uma vaga que precisa ser preenchida, e, portanto, é necessário que se faça um recrutamento externo.

Outra atividade que tem grande importância, e que complementa o recrutamento, é a seleção de pessoal. Segundo Chiavenato (2004) a seleção se trata da escolha do homem certo para o cargo certo, ou seja, entre os candidatos recrutados aquele que mais se encaixa aos requisitos do cargo, com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho individual.

A seleção é considerada uma atividade restritiva, de comparação, de escolha e deve estar de acordo com os requisitos selecionados previamente para o cargo, com as atividades a serem desempenhadas e com as exigências do gestor da área (Palmeira, 1999). De acordo com Chiavenato (2004), todos os critérios da seleção estão fundamentados em dados e informações baseados nas especificações do cargo a ser preenchido. Existem diversas técnicas de seleção e cada empresa a fará conforme suas especificidades, porém, seus objetivos são sempre os mesmos. Para Palmeira (1999) o profissional responsável pela seleção deve se atentar para o perfil

da vaga e também tentar evitar julgar o candidato em função de simpatias e antipatias.

De forma geral, o primeiro passo de uma seleção é a colheita de informações sobre o cargo (Chiavenato, 2004). Isso representa o levantamento de aspectos intrínsecos (relacionados ao cargo) e extrínsecos (requisitos que o cargo exige do seu ocupante). Também é preciso saber o que os gestores dizem a respeito dos comportamentos dos ocupantes do cargo, levando em consideração elementos que se referem a um melhor ou pior desempenho no cargo. Um aspecto importante é quando se trata de um cargo novo e a empresa não tem nenhuma definição a priori, assim, a alternativa é verificar em outras organizações o que está sendo feito com aquele cargo.

Depois de obtidas as informações sobre o cargo, Chiavenato (2004) aponta que o próximo passo é a escolha das técnicas de seleção. De forma geral são elas: entrevistas de seleção, provas de conhecimentos, testes psicométricos e de personalidade, e técnicas de simulação. Dentre as técnicas mais utilizadas, a entrevista apresenta um papel importante, já que possibilita conhecer mais profundamente o candidato à vaga, além de estar presente na maioria dos processos seletivos.

De acordo com Chiavenato (2004) e Palmeira (1999), a entrevista é, provavelmente o método mais utilizado na seleção. No entanto, Chiavenato (2004) acredita que se trata de um método que envolve maior dose de subjetividade e de imprecisão, e, por isso mesmo, deve ser feita com bastante habilidade, com o objetivo de determinar os resultados esperados. Além e apesar disso, a entrevista é o processo que mais influencia a decisão final do processo de seleção. Palmeira (1999) ressalta que nem todos estão preparados para conduzir entrevistas, por esse motivo é necessário estar atento na realização desta tarefa. Para este processo, em especial, os psicólogos são amplamente demandados pelas organizações, seja para realizar as entrevistas, aplicar os testes, especialmente os psicológicos, e coordenar as dinâmicas de grupo, que são outra técnica bastante utilizada em processos de seleção.

Para Palmeira (1999) alguns pontos devem ser considerados para que a entrevista obtenha sucesso, sendo eles: elaboração de roteiro de perguntas e assuntos a serem abordados; preparação de um ambiente confortável e reservado; receber o candidato e proporcionar um clima ameno. As etapas básicas da

entrevista envolvem as informações sobre histórico profissional, formação escolar, dados familiares, dados sociais, explicações sobre o cargo, remuneração, comentários e observações de candidato e entrevistador. O fechamento da entrevista deve informar ao candidato qual será a próxima fase da seleção e, para a avaliação do candidato, é importante, ao término da entrevista, fazer uma análise e registro de um parecer sobre o candidato.

Portanto, Chiavenato (2004) assinala que o recrutamento e a seleção são duas fases de um mesmo processo. O recrutamento é uma atividade de divulgação, e, portanto convidativa, já a atividade de seleção é uma atividade de escolha, e, portanto mais restritiva. O objetivo da seleção é apanhar candidatos, por outro lado, o objetivo do recrutamento é selecionar esses candidatos recrutados de acordo com as necessidades da organização.

Além disso, Chiavenato (2004) expõe de maneira clara e objetiva os processos que ocorrem dentro de uma empresa, no entanto, cada empresa possui especificidades, podendo haver algumas diferenças entre os processos de uma e outra. De forma ampla, Segundo Palmeira (1999), a seleção deve atender duas demandas: a adequação do homem ao cargo e a efetividade do homem no cargo. A seleção também tem a função de sinalizar qual o tempo de aprendizagem do futuro candidato, considerando o nível de execução das tarefas. Os autores relatam que ao final da seleção é interessante fazer o processo de integração do candidato aprovado.

### **3.3.2 Treinamento e Desenvolvimento**

O treinamento se caracteriza por ser um processo de assimilação cultural, que tem por objetivo transmitir ou modificar conhecimentos, habilidades ou atitudes, que tem relação direta à execução de atividades ou à melhoria no trabalho. O treinamento traz consigo um estado de mudança no conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) de cada indivíduo, pois aumenta ou transforma o conhecimento de cada pessoa (Marras, 2000).

De acordo com Spector (2006) as tendências para o futuro indicam que a necessidade de treinamento irá aumentar para grande parte das ocupações à medida que elas se tornarem mais técnicas. Spector (2006) ressalta que o treinamento é umas das principais atividades da maioria das grandes organizações,



sejam elas públicas ou privadas, sendo considerada uma atividade importante tanto para os funcionários novos quanto para os experientes. Os funcionários novos devem aprender a realizar o seu trabalho, já os funcionários experientes devem manter-se atualizados as mudanças que ocorrem. Em algumas organizações, uma pessoa pode ser considerada apta a exercer uma nova função, depois de realizar um determinado treinamento e tenha adquirido ou aprimorado algumas habilidades.

De acordo com Palmeira (1999) o treinamento e desenvolvimento (T&D) consiste em um conjunto de técnicas que gera melhorias das aptidões de curto a médio prazo. A longo prazo o Desenvolvimento Organizacional (DO) é um conjunto de técnicas de intervenção, com o intuito de criar condições de mudança da organização.

Chiavenato (2004) relata que no passado o conceito de treinamento estava relacionado à adequação de cada indivíduo a um determinado cargo, no entanto, atualmente existem várias definições para esse subsistema, sendo que o autor ressaltou cinco significações.

Segundo Chiavenato (2004) a primeira definição é que treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos indivíduos para que sejam mais produtivos e contribuam para o alcance dos objetivos da organização. A segunda definição afirma que o treinamento é um processo para ensinar aos funcionários novos as habilidades básicas para que desempenhem suas atribuições. A terceira acepção relata que treinamento é um processo sistemático de alteração do comportamento do indivíduo, visando alcançar os objetivos da organização. O quarto significado afirma que o treinamento é uma experiência aprendida que vai produzir uma relativa mudança no comportamento da pessoa e melhorar sua capacidade de desempenho no cargo. A última definição relata que treinamento é o processo educacional de curto prazo, desenvolvido sistematicamente, que tem o objetivo de ensinar conhecimentos, habilidades e atitudes aos funcionários.

Sintetizando os conceitos relatados por Chiavenato (2004), o treinamento é visto como “um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e ser tornarem cada vez mais valiosas”. Palmeira (1999) acrescenta que o conceito de T&D é “um processo de transferência de conhecimentos e competências definidas e mensuráveis”, que acarretará mudanças de

comportamento e conhecimento. Palmeira (1999) diz que treinamento e desenvolvimento deve ter coerência com os negócios da organização.

Marras (2000) relata que o subsistema de T&D subdivide-se em diversas áreas, levando em consideração a abrangência de seus objetivos e o porte da empresa. As funções básicas do treinamento estarão presentes em organizações de porte pequeno a grande, no entanto nem todos os subsistemas devem existir em todas as organizações.

Segundo Marras (2000) o setor de treinamento e desenvolvimento tem, inicialmente, dois objetivos: específicos e genéricos. Entre os objetivos específicos se destacam a formação profissional, a especialização e a reciclagem, já entre os objetivos genéricos podemos encontrar: aumento direto da produtividade, aumento direto da qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional e atendimento de exigências das mudanças.

Em relação a abrangência, os objetivos do treinamento dividem-se no aspecto técnico e no comportamental, no que se refere ao aspecto técnico, a área de T&D, deve submeter aos setores sua programação, pois dessa maneira poderá ocorrer uma probabilidade maior de acerto e setor envolvido sentirá um laço de comprometimento, o que é importante para a credibilidade e visibilidade do sistema. O aspecto comportamental que será abordado no treinamento deve receber sugestões, no entanto a responsabilidade prioritária deve ser do setor de T&D, pois nesse aspecto está em jogo o perfil cultural da organização, que deverá ser repassados aos funcionários (Marras, 2000).

Para que os programas de treinamento das organizações sejam eficazes, são necessárias cinco etapas: avaliação das necessidades de treinamento, definição de objetivos, projeto de treinamento, aplicação do treinamento e avaliação do treinamento. A avaliação de necessidades de treinamento tem o objetivo de determinar quais profissionais precisam de treinamento e qual conteúdo deve ser ministrado, essa avaliação é de fundamental importância, para se evitar o desperdício em treinar pessoas erradas e/ou apresentar o conteúdo indevido. (Spector, 2006). Goldstein (citado em Spector, 2006) acredita que a avaliação das necessidades de treinamento deve levar em consideração três níveis: a organização (objetivos da empresa), o trabalho (natureza das tarefas envolvidas em cada atividade) e a pessoa (capacidade do indivíduo em realizar uma tarefa).

A segunda etapa no desenvolvimento de um programa de treinamento é a definição dos objetivos, que deve incluir uma afirmação sobre o que o funcionário deve ser capaz de fazer ou o que deve saber após o treinamento. A próxima etapa, o projeto de treinamento leva em consideração a expectativa de que os funcionários irão aplicar o que aprenderam no trabalho, o que é chamado de transferência do treinamento. O programa de treinamento deve ser devidamente aplicado, pois senão será ineficaz (Spector, 2006).

A última etapa é avaliação do programa de treinamento, que almeja medir se o treinamento alcançou seus objetivos, tal avaliação deve ter critérios definidos. Os critérios de treinamento são classificados em dois níveis: o critério do nível de treinamento, que indica o que a pessoa é capaz de fazer ao final do treinamento e o critério do nível de desempenho, que indica o desempenho do indivíduo no ambiente de trabalho (Spector, 2006).

Segundo Chiavenato (2004) o maior patrimônio das organizações são as pessoas, desde um simples funcionário ao principal executivo, pois em um mundo mutável e competitivo as organizações precisam estar em constante aprimoramento e para conseguir esse *status* utilizam o treinamento e o desenvolvimento. Chiavenato (2004) ressalta que as empresas mais bem sucedidas vêem o treinamento como um investimento, pois irá trazer benefícios diretos.

Chiavenato (2004) diferencia treinamento de desenvolvimento de pessoas, pois segundo o autor ambos os métodos são similares para aprendizagem, no entanto, possuem perspectivas de tempo diferentes. O treinamento é voltado para o presente, com focalização no cargo atual visando aprimorar habilidade e capacidades relativas ao desempenho do cargo, e o desenvolvimento de pessoas visa na maioria dos casos os cargos que serão ocupados nas organizações futuramente e as novas habilidades e capacidade que esses cargos exigirão.

Para Chiavenato (2004) grande parte dos programas de treinamento tem como base a transmissão das informações organizacionais aos clientes internos, assim como políticas, diretrizes, regras, procedimentos, missão, visão, informações sobre seus produtos, serviços, clientes e concorrentes. Outros programas de treinamento se propõem a desenvolver algumas habilidades nos indivíduos, para que assim, sejam mais capacitados em seu ofício. Existem também os programas que estão concentrados em desenvolver novos hábitos e atitudes, para que o funcionário consiga se relacionar melhor como os clientes internos e externos, com o

trabalho e a organização. Já outros visam desenvolver o nível de abstração das pessoas, para que desse modo, possam agir de modo mais amplo.

De acordo com Chiavenato (2004) existe o treinamento por competências, que visa desenvolver no indivíduo as competências de interesse da organização. Para fazer um treinamento por competências é necessário mapear as competências que a organização almeja, e depois desdobrá-las por área e individualmente, afim de que posteriormente seja planejado o treinamento.

O treinamento é um processo composto por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação (Chiavenato, 2004). O diagnóstico é o levantamento das atividades a serem treinadas. A elaboração do programa de treinamento é o desenho. A implementação é a aplicação e condução do treinamento. A verificação dos resultados obtidos é a avaliação. Chiavenato (2004) ressalta que o treinamento não é simplesmente realização de cursos e repasse de informações, ele vai além, pois se propõe a atingir o nível de desempenho que a organização almeja, através do aprimoramento dos funcionários.

Spector (2006) relata que a utilização ou não do que foi aprendido no treinamento depende em grande parte do ambiente de trabalho, pois os conhecimentos adquiridos devem ser encorajados, o que resultará no aprendizado e transferência do que foi aprendido no treinamento. O autor também relata que é necessário surgir uma oportunidade para utilizar o que foi aprendido no treinamento.

Outro fator importante para um treinamento são os métodos utilizados, uma vez que cada um deles tem suas vantagens e limitações, Spector (2006) também acrescenta que um bom método de treinamento pode aproveitar os pontos fortes dos diferentes métodos. O autor nos mostra oito métodos diferentes: instrução audiovisual, auto-instrução, conferência, palestra, modelagem, treinamento no trabalho, *role-playing* e simulação.

Goldsteina e Gillian (citado em Spector, 2006) acreditam que algumas tendências se aceleraram a partir da década de 90 e que elas exigirão novas estratégias de treinamento para as organizações. Essas tendências são: a mudança demográfica na força de trabalho, uso crescente de tecnologia, internacionalização e mudança do trabalho manufatureiro para serviços.

Cabe enforçar a questão da responsabilidade pelo planejamento e pelo investimento no desenvolvimento gerencial ou de talentos. O posicionamento de que as empresas tem que assumir o investimento de programas de desenvolvimento de

talentos está mudando. Atualmente, as empresas continuam investindo em desenvolvimento de talentos, no entanto os indivíduos vem assumindo uma postura pró-ativa, com planejamento e investimento em seu próprio desenvolvimento, independentemente das organizações (Marras, 2000).

### **3.3.3 Avaliação de Desempenho**

De acordo com Chiavenato (2004), de maneira geral as organizações possuem uma preocupação primordial na área de Recursos Humanos em medir, avaliar e monitorar os Resultados, o Desempenho e os Fatores Críticos de sucesso. Em se tratando dos Resultados, são aqueles que se tem o intuito de alcançar num certo tempo definido.

Segundo Palmeira (1999) a avaliação de desempenho facilita e viabiliza alguns procedimentos em relação ao ocupante do cargo e a empresa., pois possibilita uma melhor adaptação do indivíduo ao cargo, indicar as necessidades de treinamento, identificar o potencial dos funcionários e facilitar ações mudanças no cargo. A avaliação de desempenho deve aliar o esforço individual e o desempenho no cargo.

Em vista disso, a Avaliação de Desempenho consiste em analisar sistematicamente o desempenho (ou ainda desenvolvimento) de cada pessoa em relação às atividades que ela realiza, dos resultados e metas que ela precisa alcançar e do potencial que ela tem para isso. A Avaliação de Desempenho será um processo julgador do valor e qualidades daquela pessoa bem como sua contribuição para o crescimento da organização. Pode ser chamada também como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, dentre outros (Chiavenato, 2004).

Segundo Chiavenato (2004), uma questão importante da Avaliação, é o fato de ela ser uma atividade não só orientada para o passado, mas sim focada para o futuro com o objetivo de atingir todo o potencial humano da organização. Outro aspecto relevante é o porquê da avaliação de desempenho.

Chiavenato (2004) apresenta que é imprescindível que a pessoa receba o feedback do seu desempenho, sem essa técnica o trabalho ocorre sem qualquer orientação. Para as empresas a avaliação traz uma idéia do potencial de cada um com base na sua atividade exercida, o que fornece subsídios para a fundamentação

de aumento salarial, promoções e até, muitas vezes, transferências. Entretanto, para não trazer desvantagens para o funcionário como, por exemplo, ser inócua com fatores que não conduzem a nada ou ainda que seja um processo que se torne injusto e tendencioso, a avaliação precisa focar não só no cargo a ser avaliado, mas também no alcance de metas e objetivos, concentrando-se numa análise objetiva do desempenho que será aceita por ambas as partes (funcionário e chefe) com a finalidade de melhorar a produtividade do empregado.

Quanto à questão sobre quem deve avaliar o desempenho, Chiavenato (2004) apresenta que o mais interessado na avaliação é o funcionário, e em virtude disso, o ideal seria que cada um avaliasse o seu próprio desempenho, com a chamada Auto-avaliação que depois de realizada é discutida com o chefe ou gerente.

O órgão de RH é uma alternativa muito comum das organizações que são mais conservadoras, o qual constantemente obtém informações dos funcionários pelos seus gerentes, processando relatórios ou programas de providências que estão sob sua coordenação. Esta alternativa, segundo Chiavenato (2004), traz uma tendência a avaliar o comportamento genérico, padronizando-o e eliminando assim as diferenças individuais.

Quanto aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, existe a Avaliação do desempenho por Escalas Gráficas, a Avaliação do desempenho por Escolha Forçada, a Avaliação do Desempenho pela Pesquisa de Campo e a Avaliação do Desempenho pelos Incidentes Críticos.

A Avaliação participativa por objetivos (APPO) é considerada democrática, motivadora e participativa, como enfatiza Chiavenato (2004). Ela segue seis etapas: na primeira há a formulação de objetivos consensuais, além disso, os objetivos são criados por meio de uma negociação entre gerente e funcionário. Numa segunda etapa há um comprometimento pessoal do alcance dos objetivos, depois uma negociação com o gerente sobre recursos e meios para alcançar isso. Numa quarta etapa aborda-se a questão do desempenho, numa quinta um constante monitoramento dos resultados e na sexta etapa uma intensiva retroação e avaliação conjunta (funcionário e chefe).

#### **3.3.4 Saúde do Trabalhador**

Segundo Chiavenato (2004) as pessoas passam a maior parte de seu tempo no trabalho, por esse motivo os aspectos ambientais podem afetar o bem-estar físico e/ou psicológico e devem ser levados em consideração para a análise e a atuação nos elementos relacionados à saúde do trabalhador. Para o autor é responsabilidade da área de Recursos Humanos promover um ambiente livre de riscos desnecessários e que possam provocar danos à saúde física e/ou mental. As doenças relacionadas ao ambiente de trabalho e os acidentes de trabalho causam prejuízos ao indivíduo e à organização, por isso é importante ressaltar que podem ser evitados através de programas preventivos e profiláticos.

Os aspectos relacionais, as motivações de cada trabalhador, o sentido do trabalho para cada um, ou seja, os aspectos psicológicos da relação do homem com o trabalho, tem grande influência na saúde do trabalhador o sofrimento psicológico no trabalho tem sido debatido de três maneiras diferentes: estresse, psicodinâmica do trabalho e epidemiologia do trabalho (Zanelli, 2004).

A higiene no trabalho está relacionada com as condições ambientais, tais como: ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho. Um ambiente saudável deve atuar positivamente sobre todos os órgãos do sentido (visão, audição, tato, olfato e paladar), evitando assim impactos emocionais (Chiavenato, 2004). O autor acrescenta que um ambiente agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, e também reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade.

A medicina do trabalho, enquanto especialidade da medicina, surgiu na Inglaterra, no século XIX, no período da Revolução Industrial, em um momento em que o processo de produção desumano exigia uma intervenção (Mendes e Dias, 1991).

As atividades de um médico no contexto do trabalho surgiram quando Robert Dernham, proprietário de uma fábrica têxtil, começou a se preocupar com o fato de seus funcionários não possuírem cuidados médicos, a não ser os oferecidos por entidades filantrópicas. Por esse motivo Robert Dernham procurou o Dr. Robert Baker, seu médico particular, que lhe aconselhou a colocá-lo em sua fábrica para cuidar de seus operários, com o intuito de proteger o dono da fábrica caso surgisse algum incidente. Assim, em 1930 surgiu o primeiro serviço de medicina no trabalho (Mendes e Dias, 1991).

Segundo Mendes e Dias (1991) as expectativas em relação ao trabalho do médico eram:

- deveriam ser serviços dirigidos por pessoas de inteira confiança do empresário e que se dispusessem a defendê-lo;
- deveriam ser serviços centrados na figura do médico;
- a prevenção dos danos à saúde resultantes dos riscos do trabalho deveria ser tarefa eminentemente médica;
- a responsabilidade pela ocorrência dos problemas de saúde ficava transferida ao médico. (Mendes e Dias, 1991, p. 342)

Os serviços baseados neste modelo rapidamente expandiu-se por outros países, e a inexistência ou fragilidade dos sistemas de saúde fez com que os serviços médicos em empresas se consolidassem como um instrumento para criar e manter uma dependência do trabalhador e algumas vezes de seus familiares (Mendes e Dias, 1991).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), criada em 1919, começou a se preocupar com a questão de serviços médicos no local de trabalho e por esse motivo, em 1953, através da Recomendação 97 sobre “Proteção de Saúde dos Trabalhadores”, a Conferência Internacional do Trabalho solicitava que os membros da OIT debatessem sobre a formação e a qualificação de médicos do trabalho (Mendes e Dias, 1991).

De acordo com Mendes e Dias (1991), em 1954 um grupo de especialistas foram convocados pela OIT para estudar as diretrizes gerais da “Serviços de Medicina do Trabalho”. No ano de 1958 o nome foi substituído para “Serviços de Medicina no Trabalho”. Em 1959, a experiência dos países industrializados transformou-se na Recomendação 112, considerado o primeiro instrumento normativo de âmbito internacional.

A Recomendação 112 diz que “a expressão ‘serviço de medicina no trabalho’ designa um serviço organizado nos locais de trabalho ou em suas imediações”, com os objetivos de: assegurar a proteção dos trabalhadores e contribuir para a adaptação física e mental. Essas características refletem a influência do pensamento mecanicista na medicina científica e na fisiologia. Na área da Administração, o mecanicismo vai apoiar o desenvolvimento da “Administração Científica do Trabalho”, princípios de Taylor, ampliados por Ford<sup>4</sup>, que encontrou na Medicina do Trabalho uma aliada para a perseguição pela produtividade (Mendes e Dias, 1991).

---

<sup>4</sup> Primeiro empresário a utilizar a montagem em série para produzir automóveis.



Mendes e Dias (1991) relataram que os trabalhadores que permaneceram nas indústrias durante a II Guerra Mundial foram submetidos a condições extremamente adversas e numa intensidade de trabalho exaustiva. O contexto econômico e político da guerra e pós-guerra causou inúmeras mortes, acidentes e doenças de trabalho, o que começou a ser sentido pelos empresários e companhias de seguros. A evolução acelerada na indústria, juntamente com uma nova divisão internacional do trabalho, revelou a impotência da medicina do trabalho em sua intervenção aos problemas de saúde causados durante os processos de produção.

A resposta a estes problemas foi o aparecimento da “Saúde Ocupacional”, que surge principalmente em grandes empresas, com traços de multi e interdisciplinaridade, com ênfase na higiene “industrial”. Apesar das mudanças estabelecidas na legislação trabalhista e previdenciária acidentária, suas características de cunho individual e voltadas exclusivamente para o setor formal de trabalho não conseguiu atingir os objetivos propostos (Mendes e Dias, 1991). A seguir os motivos que poderiam explicar a ineficácia do sistema de saúde ocupacional:

- o modelo mantém o referencial da medicina do trabalho firmado no mecanicismo;
- não concretiza o apelo à interdisciplinaridade: as atividades apenas se justapõem de maneira desarticulada e são dificultadas pelas lutas corporativas;
- a capacitação de recursos humanos, a produção de conhecimento e de tecnologia de intervenção não acompanham o ritmo da transformação dos processos de trabalho;
- o modelo, apesar de focar a questão no coletivo de trabalhadores, continua a abordá-los como “objeto” das ações de saúde;
- a manutenção da saúde ocupacional no âmbito do trabalho, em detrimento do setor saúde. (Mendes e Dias, 1991, p. 344)

De acordo com Mendes e Dias (1991) a insuficiência da saúde ocupacional traz o surgimento da saúde do trabalhador, um processo que começa a exigir a participação dos trabalhadores nas questões de saúde e segurança, pois eram eles que vivenciavam o sofrimento, a doença e a morte. Com os movimentos sociais iniciados pelos trabalhadores, novas políticas sociais começaram a ser introduzidas na lei, o que trouxe mudanças expressivas na área de saúde e segurança.

Essa nova legislação está pautada no reconhecimento do exercício de direitos fundamentais dos trabalhadores, como o direito à informação (riscos, medidas de controle adotadas no trabalho, resultados de exames médicos e avaliações

ambientais), o direito à recusa do trabalho em condições de risco a saúde ou a vida, o direito à consulta prévia aos trabalhadores antes de mudanças na forma do trabalho e o estabelecimento de procedimentos para a participação do trabalhador (Mendes e Dias, 1991).

A década de 1970 foi marcada por grandes transformações nos processos de trabalho. Em um nível macro, destaca-se a grande tendência de terceirização dos países desenvolvidos, o início da decadência do setor secundário (indústria), o crescimento do setor terciário (serviços). Estes fatores levaram à necessidade de uma mudança no perfil dos trabalhadores. Também foi possível perceber a transferência de indústrias para o Terceiro Mundo e os países em desenvolvimento, principalmente as que eram altamente poluentes e necessitavam de muita mão-de-obra e pouca tecnologia. Em um nível micro, nota-se a rápida implantação de novas tecnologias no processo produtivo, o que altera significativamente a forma de trabalhar, as exigências e as qualificações necessárias para o trabalho (Mendes e Dias, 1991). Segundo Mendes e Dias (1991), nesse período o *taylorismo* ressurgiu com dois de seus princípios básicos: o da primazia da gerência e o da importância do planejamento e controle de trabalho. O que se nota é que de um lado busca-se uma reedição das bases da administração científica do trabalho, por outro ângulo se abre espaço para a resistência que os trabalhadores começaram a desenvolver.

Ainda nos anos 1970 os pressupostos sobre a saúde do trabalhador que estavam em voga eram as idéias positivistas, onde a Medicina teria uma grande autonomia, estando no mesmo nível de outros subsistemas (econômico, político e educacional). Era esta visão que amparava a teoria da multicausalidade do processo saúde-doença. No entanto, no final dos anos 1960 as críticas sobre esta concepção e conseqüentemente as denúncias contra a medicalização fizeram surgir programas alternativos de auto-cuidado de saúde, de assistência primária, de extensão de cobertura, de revitalização da medicina tradicional, uso de tecnologia simplificada, e ênfase na participação comunitária (Mendes e Dias, 1991).

Apesar da apropriação pelo Estado de algumas destas alternativas, surgidas da crítica às instituições médicas, e do fracasso relativo dessas medidas, elas revitalizam a discussão teórica sobre a articulação da saúde na sociedade (Mendes e Dias, 1991, p. 346)

Para Mendes e Dias (1991) o intenso processo de mudança que ocorreu no mundo ocidental nos alterou a prática das relações trabalho-saúde, principalmente na construção de um espaço da saúde pública. A saúde do trabalhador rompe com o “vínculo causal entre a doença e um agente específico, ou a um grupo de fatores de risco presentes no ambiente de trabalho, e tenta superar o enfoque que situa sua determinação no social, reduzido ao processo produtivo e desconsiderando a subjetividade”. (p. 346)

A saúde do trabalhador tem o objetivo de buscar explicações sobre o adoecer e o morrer das pessoas, mais especificamente dos trabalhadores, através do estudo sobre os processos de trabalho na civilização urbano-industrial. Esse ponto de vista considera o trabalho enquanto organizador da vida social, um espaço de dominação e submissão do trabalhador pelo capital, mas também de resistência, de constituição e do fazer histórico, onde os trabalhadores são os atores, indivíduos capazes de pensar e de se pensarem, produzindo suas próprias experiências na sociedade (Mendes e Dias, 1991).

Segundo Mendes e Dias (1991) os trabalhadores buscam estabelecer ambientes de trabalho saudáveis, entretanto é um processo lento, contraditório e desigual para a classe trabalhadora, e que difere de acordo com a época e o país. Mas apesar de todas as diferenças, mantém os mesmos princípios de reconhecimento a respeito de seu saber, questionamentos sobre os processos de trabalho, direito à informação e recusa ao trabalho perigoso ou arriscado.

Na implementação deste modelo para lidar com as questões de trabalho, surge dois apoios importantes: uma assessoria técnica especializada e o suporte (limitado) dos serviços públicos e estatais de saúde. No Brasil desenvolve-se a assessoria sindical, que tem o apoio de profissionais comprometidos com a luta do trabalhador, com o intuito de verificar o ambiente e as condições de trabalho. Também é importante ressaltar o esforço para integrar as dimensões individual, coletivo, biológico, social, técnico, político, particular e geral.

As organizações são obrigadas por lei a instituir o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que envolve exames médicos e programas de proteção à saúde dos funcionários, que tem o objetivo de promover qualidade de vida aos funcionários e uma maior produtividade da organização (Chiavenato, 2004).

## **4. ANÁLISE DE DADOS**

Para melhor compreensão deste estudo, apresenta-se alguns dados da empresa do ramo alimentício e a seguir uma análise sobre a atuação do psicólogo no processo de qualificação e aperfeiçoamento de pessoas. A análise deste trabalho foi feita a partir do referencial teórico da área de psicologia organizacional e do trabalho, de análises documentais e de entrevistas realizadas com 3 profissionais que atuam no setor de treinamento e desenvolvimento.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO**

Conforme dados obtidos no site da empresa e pelo Manual do Colaborador e Código de Ética, a organização iniciou sua história no ramo de alimentação em 1953, no bairro do Xaxim, em Curitiba/PR, junto à Sociedade 5 de Julho de 1953, em um restaurante que servia pratos típicos da culinária italiana. Com o sucesso do restaurante, surgiu a idéia de transformá-lo em um empresa no ramo de Refeições Coletivas (alimentação escolar, refeições transportadas e alimentação prisional) em 1981, instalando-se em Araucária. Em 1998, fundou uma filial no Município de São José dos Pinhais. Em 2002 foi constituída uma nova empresa que atua no mercado da iniciativa privada, através da administração de restaurante e escolas particulares.

Atualmente, 57 anos depois, a empresa possui 3.800 funcionários e atua em 3 estados brasileiros.

### **4.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

O setor de treinamento e desenvolvimento da empresa do ramo alimentício é responsável pela execução, registro, controle e eficácia dos treinamentos, cursos, palestras, congressos, seminários e demais eventos que envolvam processos de aquisição de conhecimento, aperfeiçoamento de habilidades e desenvolvimento de competências. O setor é composto por quatro funcionárias: uma psicóloga, uma nutricionista, uma assistente administrativo e uma menor aprendiz.

O setor de treinamento tem como início de trabalho desenvolver o plano anual de treinamento, através do levantamento das necessidades de treinamento, que

deve levar em consideração, os cargos da organização, juntamente com as competências que são exigidas para exercê-los; mudanças de procedimentos e alterações em instruções, quando aplicável; e o levantamento de necessidades setoriais – feita anualmente.

O plano anual de treinamento é elaborado pela Supervisora de Treinamento e analisado pela Gerente de Recursos Humanos. Neste plano tem que constar o cronograma com a relação dos cursos que acontecerão durante o ano, especificando o instrutor e entidade promotora, quando aplicável, população a quem se destina e carga horária, que deverá ser aprovado pela Diretoria da empresa.

É importante ressaltar que o plano estará sujeito a alterações, durante o ano, à medida que surjam necessidades de treinamentos extras ou mudanças de estratégias da empresa, desde que não seja prejudicado o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Os treinamentos desenvolvidos pela empresa do ramo alimentício são:

- Ambientação: treinamento introdutório, que visa a apresentação dos processos internos, bem como as características da empresa, visão, objetivos e apresentação dos setores.

- Treinamentos de Instrução/Informação: através de palestras, encontros, ciclos, fóruns com conteúdo informativo.

- Treinamentos de Formação: através de cursos de cunho técnico, treinamentos com o objetivo de formação profissional e atualização dos processos;

- Manual de Boas Práticas e Qualidade a serem realizados pelas encarregadas e nutricionistas nas unidades. Esse treinamento é para todos os colaboradores e ocorre mensalmente.

- Curso de desenvolvimento de liderança para os encarregados e supervisores. Os encontros ocorrem uma vez por semana.

- Curso de Manipulação de alimentos para refeições coletivas para os auxiliares de cozinha. Esse curso ocorre normalmente a cada três meses e é opcional.

- Curso de Formação de Cozinheiros para cozinheiros e auxiliares de cozinha. Esse curso ocorre normalmente a cada três meses e é opcional.

- Treinamento para atendentes escolares, que ocorre duas vezes ao ano.

Com base no Plano anual de Treinamento a supervisora de treinamento deve:

- Levantar o nome dos colaboradores, junto aos setores;

- Fazer a convocação dos participantes, através de convocação ou convites;
- Utilizar o malote, telefone, Internet e murais para divulgação dos cursos;
- Solicitar verba para pagamento de cursos, junto ao setor financeiro.

- Organizar o ambiente e os materiais para os cursos internos: data show, televisor, vídeo, flip chart, pincéis atômicos, cadeiras e materiais específicos de cada treinamento;

- No início do curso, recolher assinatura dos participantes na lista de presença.

- No final do curso, fazer a avaliação de reação do curso com os participantes.

- Emitir certificado para cursos de formação, ou quando exigência do cliente;

- Fazer a avaliação da eficácia do treinamento.

A avaliação da eficácia pode ser realizada através dos seguintes métodos:

- Resultado de auditorias internas;

- Aplicação de teste de conhecimento, específico sobre o Curso/Treinamento realizado;

- Relatório da chefia imediata sobre o desenvolvimento do(s) participante(s) após Curso/Treinamento;

- Avaliação "in loco" pelos profissionais da área de treinamento feita semestralmente;

Quando evidenciado a ineficácia do treinamento o responsável pela verificação abre uma solicitação de treinamento e encaminha aos gestores da unidade ou área que deve providenciar um novo treinamento e encaminhar a lista de presença para o setor de treinamento, que faz uma nova verificação relatando no mesmo formulário de avaliação de eficácia. Quando persistir a ineficácia deve-se fazer uma Solicitação de Ação Corretiva e Preventiva.

Semestralmente o setor de treinamento elabora um relatório de treinamento, onde são registrados os treinamentos executados e tipo de treinamentos. Este relatório serve como base para que a Gerente de RH analise o Plano anual de Treinamento e tome ações para mantê-lo ou efetuar melhorias.

Todo treinamento realizado necessariamente deve ser comunicado e registrado no Setor de Treinamento, para que seja possível evidenciar sua realização. No caso de auditorias, somente terão validade os treinamentos registrados.

Segue abaixo o organograma do setor de Recursos Humanos:

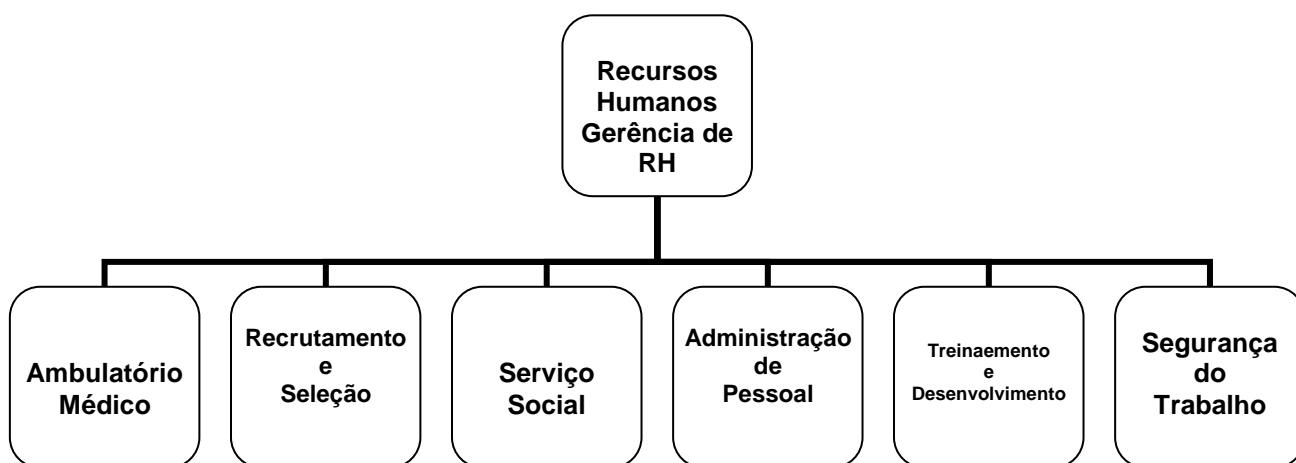


FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS.

FONTE: Pesquisa de campo da autora (2011).

#### **4.3 A ATUAÇÃO DOS PROFISSIONAIS NO SETOR DE TREINAMENTO – GESTÃO DE PESSOAS E SAÚDE DO TRABALHADOR**

O trabalho do psicólogo na área de treinamento e desenvolvimento em uma empresa do ramo alimentício ainda traz consigo alguns aspectos da atuação da psicologia industrial e da psicologia organizacional, mas muito raramente chegando à psicologia do trabalho.

A atuação está voltada para os treinamento básicos dos profissionais que são contratados pelo setor de recrutamento e a seleção, talvez seja porque o índice de rotatividade e afastamento seja alto, não sobra muito tempo para o psicólogo se voltar para a área de saúde do trabalhador.

O setor de treinamento é responsável por capacitar, determinar e proporcionar aos colaboradores as competências necessárias, afim de que todos tenham conhecimento para desempenhar suas funções (Entrevista com a psicóloga do setor de treinamento).

Na entrevista a psicóloga relatou que a empresa está começando a perceber a importância de projetos voltados à saúde do trabalhador

Vejo hoje, que a empresa está começando a se inclinar mais realmente para o valor humano, conseguindo enxergar o colaborador como membro de um grupo, porém, com suas particularidades. Ai está a importância, cada vez maior, da psicologia (Entrevista com a psicóloga do setor de treinamento).

Foi possível perceber que os gestores e os funcionários que atuam na gestão da empresa do ramo alimentício, estão nessas funções há muito tempo e esse pode ser um dos motivos para que apesar de terem profissionais de psicologia, o trabalho seja mais voltado principalmente para a parte de seleção e treinamento não chegando até o desenvolvimento.

Percebe-se que a atuação do psicólogo e dos demais profissionais necessita de vários ajustes, no entanto, de acordo com Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) a inserção do psicólogo nas organizações ocorreu com um amplo desenvolvimento tecnológico que trouxe a sofisticação do trabalho e conseqüentemente exigiu habilidades variadas dos trabalhadores.

#### **4.4 IMPASSES, DILEMAS E POSSIBILIDADES DA ATUAÇÃO NA AREA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTICIO**

A atuação do psicólogo na empresa do ramo alimentício encontra vários impasses, como: resistência por parte da gestão, trabalho repetitivo, dificuldade para colocar em prática e “vender” para a instituição novos projetos.

As entrevistas trouxeram dois pontos importantes sobre a atuação destes profissionais: a necessidade de fazer projetos e a importância do diagnóstico organizacional. Essa pode não ser a situação que o profissional espera, mas é a oportunidade de mostrar a importância do papel do treinamento e desenvolvimento e nesse contexto se destaca o diagnóstico organizacional, que de acordo com Thielen (1995) tem a função básica de produzir informações sobre aquele determinado momento, caracterizá-lo para elaborar uma posterior intervenção.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho. Pode-se notar que não houve grandes mudanças nos métodos utilizados para aumento da produtividade com relação ao início do sistema capitalista e atualmente, pois continua-se a identificar formas rígidas de controle, trabalhos repetitivos e o esgotamento físico e mental do trabalhador. O trabalho que poderia ser fonte de prazer continua a contribuir para a desqualificação do trabalhador e a trazer danos a sua saúde.

De acordo com a análise apresentada, a Psicologia Organizacional, enquanto área de atuação é um campo que está extremamente vinculado aos princípios da administração. Em decorrência disso é possível perceber que há uma falta de literatura no campo teórico da psicologia, e conseqüentemente, uma falta de interesse por parte dos profissionais. Esta falta de interesse possivelmente se refere ao fato de que o papel que o psicólogo desempenha nessas organizações seja ainda muito superficial ou até algumas vezes, tecnicista. Deve-se atentar sobre qual o interesse de uma organização na atuação do psicólogo. As entrevistas relatadas são apenas um exemplo de tantas outras empresas que vêem nesses profissionais “liberais” uma peça-chave para estabelecer suas formas de controle.

Formas de controle que se tornam mais complexas a partir do momento em que não se utiliza mais a denominação “Recursos Humanos” e sim “Gestão de Pessoas”, o que mostra uma mudança nas práticas e técnicas utilizadas para um controle mais sutil e eficiente que estão implicadas nos interesses e na realidade organizacional. Contudo, o trabalho do psicólogo deve ser permeado por princípios éticos e valores que também serão objetos de reflexão em outros campos de atuação. Dessa forma, o profissional pode atuar na mediação entre organização e funcionário, buscando uma realidade organizacional mais favorável nas relações. E, buscando também, para o seu desenvolvimento profissional, o entendimento maior da sua especificidade, do seu diferencial. Esse método de comparação entre a prática e a teoria possibilita uma reflexão e um conhecimento que seja aplicável à realidade contemporânea, ao mesmo tempo em que essas informações suscitam uma inquietação sobre como será a atuação do profissional de psicologia, a quem ele serve e qual o seu propósito.

Tendo como base o conceito de Saúde no Trabalho, que evidencia o equilíbrio entre as dimensões biológicas, psicológicas e sociais do homem e o trabalho por ele desenvolvido, identifica-se que a maioria dos psicólogos das empresas pesquisadas não consegue colocar em prática esses conceitos, seja porque não há uma abertura da empresa ou porque estão habituados com subsistemas clássicos de recursos humanos e não conseguem ampliar sua forma de atuação.

## REFERÊNCIAS

Azevedo, Marco Antonio. **Da Psicologia Industrial à Psicologia do Trabalho**. Cad. Psicol., Belo Horizonte, v. 3 n. 4, p. 67-17, dez. 1995.

Bardin, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt; Galvão-Martins, Ana Helena Caldeira. **O que pode fazer o psicólogo organizacional**. Psicol. cienc. prof., 1990, vol.10, no.1, p.10-18. ISSN 1414-9893.

Bock, Ana Mercês Bahia; Furtado, Odair e Teixeira, Maria de Lourdes Trassi. **Psicologias - Uma Introdução Ao Estudo de Psicologia**. Saraiva: São Paulo, 1999.

Chesnais, François. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 9ª Reimpressão.

Ditrich, Alexandre. **Psicologia Organizacional e Globalização: Os Desafios da Reestruturação Produtiva**. Psicologia Ciência e Profissão, 1999, 19(1), 50-65.

Codo, Wanderley. **O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o lobo mau em Psicologia)**. In: Sílvia T. M. Lane e Wanderley Codo (orgs.). Psicologia Social. O homem em movimento. 2a ed. São Paulo, Editora Brasiliense, 1985.195-202.

Flick, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Kanan, Lilia Aparecida; Azevedo, Beatriz M. de. **O que é indispensável atualmente na formação do psicólogo organizacional**. Psicol. Am. Lat., ago. 2006, no.7, p.0-0. ISSN 1870-350X.

Marras, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

Marconi, Marina de A.; Lakatos, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

Mendes, René; Dias, Elizabeth Costa. **Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador**. Rev. Saúde públ., S. Paulo, 1991, 25(5):341-9.

Palmeira, Mirian. **Gestão de Pessoas**. In: Bulgacov, Sergio (Org). Manual de Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas, 1999.

Risotolândia. **Risotolândia Ind. Com. Alimentos LTDA**. Disponível em: <http://www.risotolandia.com.br>. Acesso em: 04 set. 2011.

Schmitt, Elaine Cristina. **Controle Social, Vínculo e Subjetividade: estudo de caso de uma organização multinacional**. Curitiba, 2003, 168f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, UFPR.

Spector, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Thielen, Iara Picchioni. **Diagnóstico: Considerações Teóricas**. Humanas, Curitiba, n.4 p.55-72, 1995, Editora UFPR.

Tonelli, Maria José; Lacombe, Beatriz Maria B.; Caldas, Miguel P. **Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo**. In: Boog, Gustavo. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002, volume I.

Zanelli, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

Zanelli, José Carlos; Borges-Andrade, Jairo Eduardo; Bastos, Antonio Virgílio Bittencourt (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Weiszflog, Walter. **Michaelis Moderno Dicionário Da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 1998-2007.

## ANEXO 1

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

## INFORMAÇÕES SOBRE O SETOR DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

### A. Formação profissional

1. Qual é a sua formação – onde você se formou? Ano?
2. Como foi sua inserção na área? Seu histórico profissional? Quais os aprendizados que obteve nas experiências profissionais?
3. Há quanto tempo você trabalha aqui? O que você faz e como faz?

### B. Funcionamento do Setor de Treinamento e Desenvolvimento

1. Como é seu funcionamento do setor de treinamento e desenvolvimento?
4. Quais são as demandas específicas da área de psicologia no setor de treinamento e desenvolvimento? A sua atuação tem sido coerente com a essa demanda?
5. Como avalia seu trabalho e os resultados dele na empresa? Qual a importância da atuação da psicologia neste contexto organizacional?
6. Observa alguma demanda de trabalho para a psicologia que não é executada pelo setor de treinamento e desenvolvimento?