

O que pode fazer o psicólogo organizacional*

Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

Prof. Adjunto de Departamento de Psicologia/UFBA

Ana Helena Caldeira Galvão-Martins

Psicóloga Coordenadora de RH da Prefeitura de Camaçari/BA



VIDAL CAVALCANTE/AGÊNCIA FOLHAS

A profissão do Psicólogo tem sido objeto freqüente de reflexão, discussão e estudos por parte dos profissionais que a exercem. Estes estudos buscam não só compreender os determinantes histórico-sociais que moldaram o perfil de atuação do psicólogo brasileiro, hoje, como também questionar a sua prática, na perspectiva de construção de um modelo de atuação mais condizente com o potencial de conhecimentos

gerados pela Psicologia e com a realidade sócio-política em que ela se insere.

Certamente, como assinalam Pena e Schneider (16), o exercício da Psi-

* Este trabalho consiste no desdobramento e ampliação da análise ocupacional do Psicólogo organizacional da qual participaram as Psicólogas Márcia Oliveira Staffa Tironi e Isa Gernânia Andrade Silveira, enquanto bolsistas de iniciação científica — CNPq/UFBA.

cologia (aqui entendido como aplicação de conhecimentos psicológicos a problemas humanos) antecede a própria teorização em Psicologia e à sua regulamentação enquanto profissão — esta, na realidade, representa o auge de um processo em que a sociedade reconhece e delimita a especificidade de um grupo ocupacional já atuante e socialmente inserido. Três vertentes distintas marcam as origens da Psicologia enquanto ciência e profissão no

Brasil. Uma primeira ligada à produção científica nas Faculdades de Medicina do Rio e Bahia que não tardaram a gerar trabalhos de assistência psicológica a psicopatas, em hospitais. Esses "médicos-psicólogos" (17) não só introduziram entre nós idéias de estudiosos europeus (Freud, Koller), como enveredaram pela aplicação de provas de nível mental, aptidões e outros testes. Uma segunda vertente é a pedagógica, sendo a Escola Normal de São Paulo e, particularmente, o prof. Lourenço Filho exemplos do que havia, entre nós, de mais avançado na compreensão dos fenômenos psicológicos relacionados com a questão educacional. Também aqui observa-se uma nítida predominância da atividade de criar e aplicar instrumentos de mensuração psicológica. A terceira vertente tem origem com os trabalhos do engenheiro Roberto Mange, de seleção e orientação de ferroviários. Os estudos de psicotécnica - psicologia aplicada ao trabalho, teve amplo desenvolvimento não só no IDORT, mas sobretudo no ISOP, criado por Myra e Lopez no Rio de Janeiro. Todos esses trabalhos foram criando uma massa crítica de profissionais e conhecimentos psicológicos, processo sem dúvida acelerado com a introdução da matéria psicologia em cursos universitários (início dos anos 30) e o surgimento dos primeiros cursos de especialização. "Na década de 40 a Psicologia é amplamente reconhecida, tanto como disciplina científica quanto instrumento para solução de problemas humanos" (12:52).

O surgimento de uma profissão, assim, é produto de uma maturidade dos conhecimentos a serem equacionados, o que ocorre ao longo do processo social que, também, cria as condições que permitem a sua solução (13). Em consequência, é nítido o fato de que a legislação regulamenta práticas profissionais existentes e consolidadas, geralmente sem uma visão em perspectiva da evolução futura dos conhecimentos na área; assim aconteceu em relação à regulamentação da profissão de psicólogo, cuja legislação define para o novo profissional duas grandes funções: a de ensinar psicologia e o exercício da profissão de psicólogo, cujas atividades privativas seriam a realização de diagnóstico psicológico, orientação e mensuração psicológica para processos de seleção profissional, orientação psicopedagógica e solução de problemas de ajustamento (Lei 4119, art. 13 1º). Tais ativi-

dades, evidentemente, guardam estreita relação com o que efetivamente se fazia em termos de aplicação de Psicologia no Brasil. Consolidaram-se, portanto, três grandes áreas de atuação do psicólogo, além do ensino: a clínica, escolar e a industrial.

O desenvolvimento dessas três áreas após 1962 não é absolutamente uniforme. Como assinala Gil (12), as áreas de uma aplicação de Psicologia ao trabalho e à educação, embora com uma tradição maior, não foram devidamente contempladas no currículo dos cursos de formação de psicólogos (agora exigência para o exercício profissional) que enfatizavam nitidamente a formação clínica, dentro de um modelo de profissional liberal. Talvez neste ponto se encontre o início do processo em que a dimensão clínica da formação do psicólogo gera uma imagem social da profissão que é responsável pela crescente demanda por este mesmo tipo de atuação. Carvalho (6) expõe, de forma clara, como o processo de formação reproduz o modelo de profissional socialmente dominante. Vários levantamentos, em diversos pontos do país, mostram a elevada concentração de profissionais na área clínica assim como a forte tendência a considerá-la a área mais interessante e desejável, mesmo entre aqueles que atuam em outras áreas. O que acontece, especificamente, na área inicialmente intitulada Psicologia Industrial e que hoje tem uma conceituação mais ampliada de Psicologia do Trabalho ou Organizacional?

Embora seja a área que, depois da clínica, absorve maior contingente de psicólogos - (23,6% no mais recente levantamento realizado pelo Conselho Federal de Psicologia, Bastos, 2), observa-se que o seu crescimento é lento apesar do processo de industrialização e urbanização que viveu o país a partir da década de 60, como coloca Codo (9). Mais do que um crescimento lento, a atuação do psicólogo nas organizações é alvo de constantes críticas, na sua maioria voltadas para o seu papel, tido como intermediando relações sociais de exploração e discriminação. A área organizacional é vista como a que é procurada por aqueles que optam por uma melhor remuneração ou que "precisam sobreviver" ou "precisam trabalhar", mas que não produz grandes realizações pessoais. Está implícito, nessas percepções, a imagem que o próprio psicólogo tem de sua identidade enquanto profissional, produto de um processo de for-

mação reconhecidamente distorcido.

Uma das distorções apontadas por Carvalho (7) é o que denominou conceito limitado de atuação psicológica: o que as instituições formadoras oferecem, a imagem social que a profissão gera, as expectativas que os alunos trazem ao entrarem nas universidades e o que o profissional leva ao se inserir no mercado de trabalho, realidade, não cobrem todo o potencial de atuação do psicólogo e de aplicação dos conhecimentos já gerados pela Psicologia. Quanto aos psicólogos organizacionais, Zanelli (19:31) os caracteriza como "reprodutores de objetivos técnicos, sem poder de intervenção nos processos decisórios organizacionais", apoiando-se em um estudo de Malvezzi que conclui pela inexistência, entre estes profissionais, de uma visão dos processos organizacionais. Em consequência, apesar da importância e complexidade do subsistema psicossocial na organização, os psicólogos geralmente têm se limitado a intervenções superficiais e "não se preocupam em profundidade, com o processo organizacional, como algo multideterminado" (19:31).

Tal quadro conduz Batitucci (3) a, de maneira enfática, afirmar a necessidade de uma formação mais abrangente e integrada dos processos organizacionais, única maneira de romper a atuação fragmentada e geralmente limitada à aplicação de testes para seleção, o que restringe o mercado de trabalho pela imagem negativa que produz nas próprias organizações "... a empresa não estava buscando um aplicador de testes, mas um profissional de recursos humanos, alguém que, pelo menos, tivesse familiaridade com desenvolvimento de pessoal, avaliação de desempenho, acompanhamento de pessoal, *turn over*, absenteísmo, acidentes, moral, motivação, sistemas gerenciais, etc" (3:141).

Embora haja, ainda hoje, uma concentração elevada dos psicólogos que atuam na área organizacional em atividades de recrutamento e seleção, como afirma Neri (15), ao longo do tempo, os psicólogos abriram espaços, muito mais em função da sua competência pessoal do que a partir dos critérios legais e profissionais, já que, a "rigor a única atividade privativa do psicólogo do trabalho é a aplicação e avaliação de testes psicológicos" (15:155/56). A ampliação do leque de atuação dos psicólogos nas organizações é também produto de mudanças ocorridas no âmbito das organizações



RUBENS MAND/AGÊNCIA FOLHAS

cuja crescente complexidade gerou mudanças no trato com os aspectos dos recursos humanos. Como afirma Mendonça (14), exercer apenas admissões, pagamentos, demissões e registros de caráter legal foi uma fase pioneira, tais atividades expandiram-se para funções mais amplas, inclusive, desenvolvimento e pesquisa. Schein (18) descreve como, de um contato inicial apenas com o processo de seleção, o psicólogo foi se envolvendo com outros problemas organizacionais que culminaram no trato da pesquisa na organização como um todo. Atualmente o que está colocado como tarefa para o psicólogo organizacional é que trate dos problemas com que se

ocupou tradicionalmente interrelacionando-os e vinculando-os ao sistema social da organização; que trate, ainda, de novas questões oriundas do conhecimento das características sistêmicas das organizações. Houve, assim, um deslocamento da preocupação centrada nos indivíduos para o sistema e seu desenvolvimento. O impacto das concepções sociológicas e antropológicas, o desenvolvimento da psicologia social, o avanço das ciências físicas e biológicas com as noções de multicausalidade, forças autorreguladoras e circuito de **feedback**, além de mudanças tecnológicas e nas interações dos fatores humanos e tecnológicos nas organizações, são fatores le-

vantados pelo mesmo autor para explicar as alterações observadas nesta área da Psicologia.

Nessa mesma perspectiva, Camacho (5) inclui no novo papel do profissional de RH, a necessidade de uma visão ampla dos processos organizacionais que o possibilite sugerir políticas e estratégias de intervenção.

Esta preocupação está presente também em Borges-Andrade (4), ao enfatizar a necessidade de uma competência política, aliada à competência técnica, como requisitos indispensáveis dos profissionais que atuam na área do treinamento, o que, certamente, pode ser estendido às diversas áreas de RH.

A definição do psicólogo como profissional de recursos humanos na organização, coloca, em decorrência, o problema do trabalho interdisciplinar e a necessidade de integração com os demais profissionais. Galli (10) afirma que, embora existam equipes formalmente compostas, os profissionais de RH, majoritariamente, trabalham de forma individual não interdependente e não integrada. "Os problemas que hoje enfrentamos, dizem respeito ao fato de que nossas preocupações se situam em definir papéis, em reforçar a nossa identidade particular" (10:35).

A nova realidade do exercício profissional na área, - o trabalho multiprofissional, ampliação do espaço efetivamente ocupado, a aproximação das instâncias decisórias nas organizações, o surgimento de novos instrumentos e tecnologias, - está a exigir uma definição mais abrangente do profissional que enseje, no âmbito das instituições formadoras, uma discussão dessa nova realidade.

Tais considerações implicam, necessariamente, esforços no sentido de definição ou caracterização do que efetivamente faz o psicólogo nas organizações, com o objetivo de mapear esse processo de transição, e de se extrair subsídios para revisão do processo de formação desse profissional. A análise do trabalho do profissional tem, como afirma Galvão (11), o potencial de fornecer os elementos necessários à identificação dos objetivos curriculares, desde que elaborada com um nível de detalhamento suficiente para fixação dos objetivos gerais, dos objetivos específicos das disciplinas e dos seus pré-requisitos indispensáveis.

Construir uma análise da ocupação do psicólogo organizacional, dentro da perspectiva de um instru-

mento para subsidiar avaliação e reformulação curriculares, foi o objetivo central do nosso trabalho. Tal perspectiva conduz, necessariamente, a que a descrição do profissional ultrapasse o que ele já faz efetivamente, buscando aproximar-se de um modelo ou padrão desejável de atuação do profissional, não se restringindo a uma simples descrição ou fotografia do que existe.

Como foi elaborada a descrição

Para elaboração da análise ocupacional, trabalhou-se com uma amostra intencionalmente escolhida de sete Psicólogos que atuam nas diferentes subáreas de recursos humanos e que atendiam aos seguintes critérios: dedicação à área desde a sua graduação ou experiência acumulada de pelo menos três anos na área ou curso de especialização na área de Recursos Humanos. As organizações em que trabalhavam os sujeitos foram diversificadas quanto à sua natureza jurídica, tendo-se trabalhado com uma instituição privada do setor financeiro, uma empresa multinacional na área metalúrgica, e uma empresa estatal, todas de grande porte, além de um órgão de recursos humanos da administração pública centralizada.

Para a coleta e análise de dados foi utilizado o procedimento descrito por Galvão (11). Num primeiro momento, cada sujeito descrevia as suas atividades sem interferência do entrevistador. Num segundo momento, os dados levantados previamente com os diversos sujeitos, eram organizados em quadros provisórios de descrição das atividades (QPA) e o entrevistador discutia com cada sujeito a descrição que estava sendo apresentada naquele momento. As alterações sugeridas geravam novos QPA's. Assim os produtos individuais eram transformados em sucessivas sistematizações coletivas. O número de entrevistas para cada sujeito variou nos dois momentos da investigação em função da condição do entrevistado contribuir para detalhar as atividades e aprimorar a organização dos dados que lhe eram apresentados.

Na análise dos dados coletados e elaboração dos sucessivos QPAs, categorizaram-se os comportamentos em três níveis de complexidade crescentes denominados OPERAÇÕES, TAREFAS e FUNÇÕES. As funções foram definidas como conjuntos de tarefas, e essas como conjunto de operações, relativas a um determinado

cargo na organização (no caso, o de psicólogo). Há, portanto, uma relação de inclusão das operações em relação às tarefas e destas em relação às funções. Para se criar estes subconjuntos e conjuntos de atividades observaram-se os critérios lógicos da teoria dos conjuntos descritos por Galvão (11), a saber: relação de pertinência de cada elemento aos subconjuntos, onde se analisa a natureza da atividade; a relação de inclusão estrita, onde se analisa a complexidade da atividade de cada subconjunto ao conjunto; a relação de equivalência, onde se analisa a natureza, complexidade e composição entre subconjuntos que compõem o conjunto e, finalmente, a relação de sequência ou estabelecimento de uma ordem cronológica entre as atividades do mesmo nível de complexidade.

A formação de cada QPA, agrupando as atividades nos diferentes níveis de complexidade, era discutida com cada sujeito, permitindo arranjos progressivamente mais próximos dos critérios lógicos mencionados. Esses critérios aplicados sistematicamente nos sucessivos QPA's conduziram à identificação dos conjuntos de atividades que compõem a presente análise ocupacional.

O psicólogo organizacional.

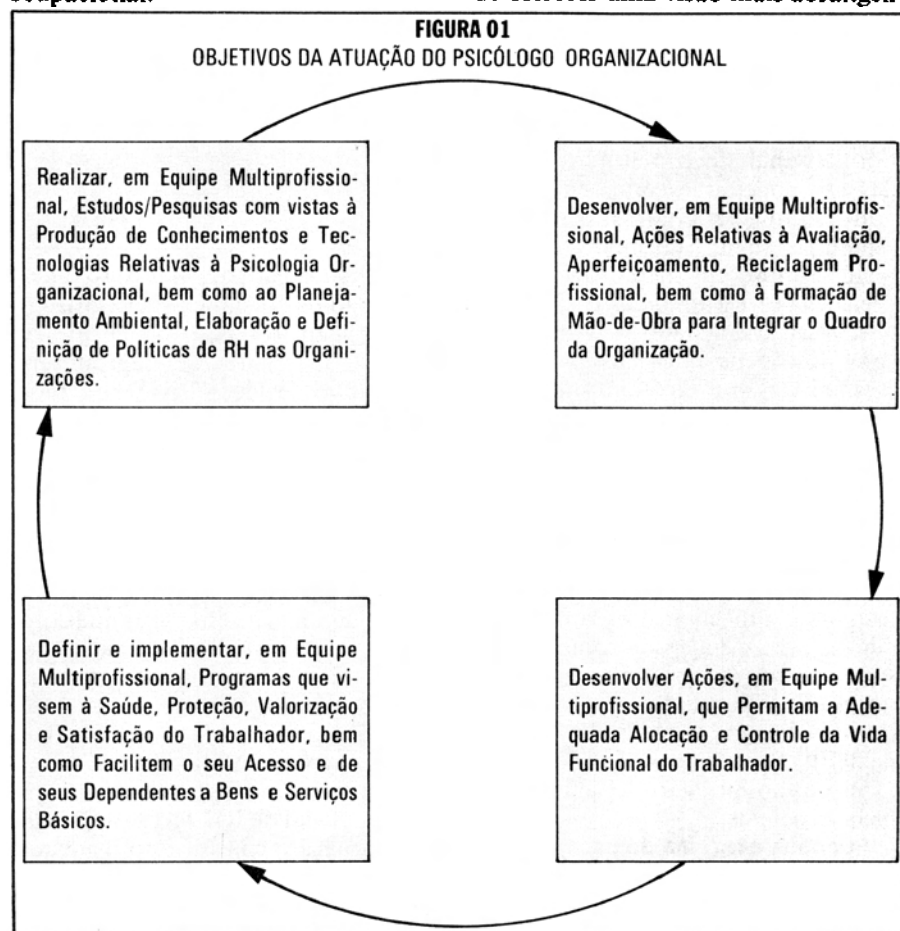
Um modelo de atuação.

As atividades levantadas, embora agrupadas em três níveis de complexidade, serão, aqui, apresentadas apenas a nível de FUNÇÕES e TAREFAS; em alguns casos, para tornar mais clara a natureza da tarefa, mencionaremos as OPERAÇÕES que a integram. Iniciaremos, contudo, oferecendo uma visão global do possível papel dos psicólogos nas organizações, fixando as linhas mestras de uma atuação técnica e politicamente conseqüentes.

É importante assinalar, ainda, que as organizações variam quanto à dimensão e estrutura da área de recursos humanos. A diversidade existente, geralmente, implica diferenciação nas atribuições dos profissionais de RH. Aqui optamos por descrevê-las na sua dimensão mais abrangente.

Objetivo geral da atuação do psicólogo organizacional

Elaborada a descrição das atividades nos níveis mencionados, estabelecemos alguns objetivos gerais para atuação do psicólogo organizacional, agrupando funções afins, na tentativa de oferecer uma visão mais abrangente.



te desse profissional. A seguir, podemos ver os quatro objetivos gerais da atuação do psicólogo numa organização.

Observe-se que tais objetivos cobrem as ações principais da área de recursos humanos, explicitando que os profissionais que nela atuam (embora possam e devam ter subáreas de maior especialização) não podem prescindir de uma visão global da área e dos seus fins na organização. Essa visão é que confere à sua atuação um caráter não ritualístico e fragmentado. Tal perspectiva atende, assim, às preocupações de Mendonça (14) quando discute um possível papel do profissional de RH. Incorpora, também, as modificações que já vêm se processando ao longo do tempo, em que o psicólogo não limita sua atuação aos processos de seleção de pessoal, mas tem se responsabilizando, crescentemente, por tarefas e/ou desafios que a situação de trabalho coloca aos recursos humanos nas organizações. Fica explícito, também, nos objetivos citados a natureza interdisciplinar de área de RH, como afirmado por diversos autores (5;10;14;18). Tal área não pode ser vista como domínio exclusivo de qualquer uma das inúmeras profissões que nela atuam, sendo indispensável, pela multidimensionalidade dos problemas que abarca, a visão convergente de diferentes formações e enfoques na análise de uma mesma questão. O fato de o psicólogo integrar uma equipe multiprofissional deve balizar a análise das atividades que compõem o conjunto de funções e tarefas a ser apresentado a seguir, de modo a que se tenha sempre em mente que muitas decisões por ele tomadas o são, ou o devem ser, num contexto de discussão com outros profissionais da equipe (administradores, economistas, pedagogos, assistentes sociais, médicos, advogados, sociólogos, etc.). Um terceiro ponto a ser enfatizado a partir dos objetivos expostos, é que, além de uma apreensão global dos problemas humanos na organização, o psicólogo não pode ser um mero aplicador de técnicas e procedimentos aprendidos alhures; a sua dimensão como pesquisador é parte integrante e importante no perfil apresentado, como bem reclamam Borges - Andrade (4), Zannelli(19), entre outros. Tal dimensão, explícita no primeiro objetivo, permeia os demais.

Funções e tarefas do psicólogo organizacional

Relacionadas à consecução do

objetivo A, foram definidas as funções e respectivas tarefas que se observam no Quadro 1

construção de um corpo sistemático de conhecimento sobre o comportamento do trabalhador brasileiro nas

QUADRO 1 FUNÇÕES E TAREFAS QUE INTEGRAM O OBJETIVO A	
FUNÇÕES	TAREFAS
1. Contribuir para a produção teórica sobre o comportamento humano no contexto organizacional	● Concebe estudos que gerem novos conhecimentos ou replica estudos desenvolvidos em outros contextos. ● Concebe novas tecnologias ou testa a validade de tecnologias produzidas em outros contextos. ● Desenvolve as pesquisas concebidas com fins teóricos ou tecnológicos.
2. Fazer em equipe multiprofissional diagnóstico e proposições sobre problemas organizacionais relativos à RH, ao nível sistêmico.	● Define problemas organizacionais relacionados à RH que necessitem de estudo para sua compreensão e encaminhamento. ● Elabora proposta de estudo/diagnóstico sobre problemas organizacionais relacionados à RH. ● Equaciona junto aos diversos setores pertinentes da organização as medidas a serem implantadas com base nos estudos realizados.
3. Analisar as atividades intrínsecas ao trabalho desenvolvido na organização para subsidiar elaboração de instrumentos necessários à administração de RH e modernização administrativa.	● Elabora projeto de análise de trabalho considerando o objetivo para o qual se destina o produto de análise (subsidiar plano de cargos e salário, recrutamento e seleção, treinamento, saúde ocupacional, movimentação de pessoal, simplificação de rotina, extinção ou criação de órgão, planejamento ambiental, CCQ etc). ● Executa projeto de análise do trabalho (treina equipe, coleta dados, analisa dados, elabora relatório com o produto organizado em função do objetivo de análise).

Este objetivo, que aproxima o psicólogo das instâncias decisórias da organização, rompe o papel que Zannelli(19) denominou de "reprodutores de objetivos técnicos" (p. 31) e explora a dimensão científica que toda formação do psicólogo deve ter. O fato de lidar com o comportamento humano — tanto na sua dimensão individual quanto social — deve credenciar o psicólogo ao manejo de métodos e técnicas de investigação dos problemas psicossociais inevitáveis em quaisquer contextos de trabalho. A função-1 refere-se à dimensão do profissional enquanto pesquisador, na sua tarefa de produzir conhecimento ou tecnologia. Autores como Aquino (1), Mendonça (14) enfatizam a necessidade de que o profissional de RH reveja seu modelo de atuação, considerado inadequado ao cenário das relações de trabalho no Brasil hoje. Tal revisão requer a

organizações; em consequência, a análise das práticas e instrumentos mais comuns na área. Necessidades como essas impõem que o psicólogo detenha uma formação científica sólida que o capacite a romper a forma acrítica com que reproduz teorias e práticas geradas em outros contextos sociais.

A função-2 descreve exatamente o trabalho voltado para a compreensão dos problemas humanos e sociais no âmbito das organizações (a exemplo de conflitos intergrupais, liderança, competição, motivação, satisfação, abasenteísmo, etc.), tanto ao nível de grupos quanto sistêmico. À medida que o adequado atendimento das necessidades psicossociais do trabalhador se torne um imperativo para as organizações, essa função do psicólogo provavelmente ganhará mais relevo e importância. Deve-se frisar que, como

se observa ao nível das tarefas que integram esta função, tais estudos têm natureza eminentemente aplicada e buscam fornecer elementos confiáveis à tomada de decisão que afetam a vida do trabalhador; não se trata, aqui, do desenvolvimento de pesquisa pura, o que integraria o papel do psicólogo enquanto pesquisador.

A função-3 particulariza um tipo de estudo/pesquisa mais frequentemente realizado pelo psicólogo e voltado para a descrição das atividades envolvidas na execução do trabalho. Tal função foi inserida no objetivo A, considerando-se a natureza básica deste tipo de trabalho para todas as demais subáreas de atuação do psicólogo organizacional. Assim, a análise ocupacional, análise de função ou tantos outros nomes que recebe tal atividade é vista como um instrumento básico para outras atividades como treinamento, avaliação de desempenho, elaboração de planos de cargos e salários, reforma administrativa, planejamento ambiental, saúde ocupacional, etc. Existem, certamente, muitas maneiras, metodologias e padrões de apresentação do produto desta função, como salientou Galvão (11); daí que, ao nível de tarefas, fica explícito que o objetivo para o qual se realiza a análise do trabalho condiciona a metodologia empregada e as características do produto apresentado. Optou-se, no entanto, por definir a presente função apenas pela atividade de descrever o próprio exercício do trabalho; tal descrição, quando acrescida de outros elementos, torna-se instrumentos específicos de outras funções do psicólogo (ex: análise ocupacional, análise comportamental de tarefas, análise profissional gráfica, análise de função, etc.).

O objetivo B compreende o núcleo central de ações da maioria dos órgãos de RH, que é desenvolvimento e aprimoramento de pessoal, a ele vinculando-se as funções e tarefas constantes do Quadro 2.

Em larga medida, o conceito de DRH confunde-se com este núcleo de qualificação, o que, sem dúvida, deve ser considerado um conceito limitado; em muitos casos, desenvolvimento de recursos humanos é restringido às ações de treinamento — (função 4) — que, engloba as tarefas de levantar necessidades (uma das fontes é a própria avaliação de desempenho, colocada como função 5), planejar, aplicar e avaliar programas de qualificação de pessoal. Nessa função, em que o psi-

QUADRO 2 FUNÇÕES E TAREFAS QUE INTEGRAM O OBJETIVO B	
FUNÇÕES	TAREFAS
4. Promover treinamento e desenvolvimento de pessoal	● Diagnostica necessidade de treinamento ● Planeja programas de treinamento, adaptação, formação e/ou aperfeiçoamento de pessoal (define objetivos, cronogramas, custos, financiamentos, instrutores, instrumento de avaliação, critério de participação, recursos físicos e materiais). ● Aplica programas de treinamento, adaptação, formação e/ou aperfeiçoamento profissional (divulga, relaciona candidatos, providencia infra-estrutura etc). ● Avalia programa de treinamento. (coleta de dados de treinando e instrutor analisa e faz relatório sobre a eficácia e eficiência).
5. Realizar avaliação de desempenho	● Elabora projeto de avaliação de desempenho (define objetivo, prioridades, avaliadores e avaliados, metodologia, tratamento de dados, cronograma). ● Prepara a organização para a realidade de avaliação (sensibilização e treinamento dos avaliadores). ● Acompanha a realização de avaliação de desempenho ● Analisa os dados de avaliação de desempenho ● Encaminha resultados de acordo com os objetivos da análise
6. Implementar a política de estágio da organização	● Seleciona estagiários ● Encaminha estagiários às diversas unidades da organização ● Acompanha experiência dos estagiários nas diversas unidades da organização.
7. Supervisionar as atividades do estagiário de Psicologia	● Planeja as atividades do estágio de Psicologia, compatibilizando interesse do estagiário com a realidade ocupacional da organização (define, objetivos, metodologia e o produto do estágio) ● Acompanha as atividades do estagiário de psicologia (fornece feed-back, controla cumprimento de tarefas, dá instruções, orientações na observância do código de ética) ● Avalia desempenho do estagiário de psicologia — (sistematiza dados sobre produtividade, postura e atitudes do estagiário, elabora relatório, encaminha informações sobre estágio para instituição escolar e órgão de controle da organização).

cólogo atua em interface estreita principalmente com o pedagogo, fica explícito o seu papel como o do profissional que, dominando os processos básicos de aprendizagem e mudança de comportamento, é capaz de planejar condições para que eles ocorram

satisfatoriamente, objetivo perseguido em quaisquer ações de treinamento; fica, também, nítida a sua atuação enquanto investigador habilitado a planejar condições para avaliar a eficiência e eficácia de processos de intervenção, nas experiências educativas. As



MATUTTI MAYAZO/AGENCIA FOLHAS

atividades incluídas nesta função não se restringem, entretanto, à dimensão psicopedagógica do treinamento; há um conjunto de ações voltadas para criar as condições que viabilizem a concepção e execução das experiências de qualificação.

A **função 5** refere-se ao planejamento e execução de avaliação de desempenho do trabalhador; embora aqui inserida, tal função também subsidia as ações de implantação e atualização de planos de cargos e salários, a ser vista mais adiante. Tal inclusão neste objetivo prende-se ao pressuposto de que qualquer avaliação de desempenho deve pautar-se pela ótica do desenvolvimento e aprimoramento profissional e pessoal do trabalhador, não se reduzindo a simples instrumento de controle burocrático ou de produtividade.

As **funções 6 e 7** relacionam-se com a preparação de mão-de-obra para ocupar, oportunamente, o quadro da organização. Tratando-se o estágio como experiência de aprendizagem (como deveriam ser, e não simples exploração de mão-de-obra mais barata), o psicólogo deve ter uma atuação efetiva na seleção e acompanhamento do estagiário, responsabilidade bem

ampliada quando se trata do estudante de psicologia (**função 7**). Nesse caso, mais do que acompanhar, cabem-lhe as tarefas de planejar e avaliar a experiência, além de fornecer modelo de atuação profissional tanto nos aspectos técnicos quanto em termos de postura ética. O adequado exercício desta função reveste-se de grande importância para a formação oferecida pelas instituições conveniadas, na medida em que as organizações possam fornecer-lhes **feedback** do nível em que vêm qualificando os estudantes para a situação de trabalho.

Relacionadas ao objetivo C — de apoio, valorização e assistência psicossocial ao trabalhador, foram deduzidas as funções e tarefas vistas no Quadro 3 (na próxima página).

Essas funções exploram, em parte, o fato do psicólogo ser um profissional da saúde e um especialista em relações sociais podendo, nestes dois planos, desenvolver ações que contribuam para preservar a saúde (física e mental), o desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis e intergrupais propícias à consecução dos fins organizacionais. Na **função 8** o psicólogo, junto aos demais profissionais da área de saúde (médicos, enfer-

meiros, assistentes sociais), planeja e implementa ações em dois planos distintos: (1) ao **nível preventivo**, quando faz planejamento ambiental, quando acompanha o desenvolvimento de doenças ocupacionais e analisa as condições ambientais que as geram; quando contribui na segurança e higiene no trabalho; (2) no **nível remediativo** ao conceber e efetivamente oferecer serviços na área de saúde mental. A **função 9** refere-se à assistência psicossocial, quer intervindo em problemas individuais e de relações intra e intergrupais, quer desenvolvendo programas de higiene mental, quer facilitando o acesso do trabalhador aos benefícios sociais ou programas específicos da organização em que atuam. Finalmente, na **função 10**, aparece uma nova dimensão do trabalho do psicólogo — a sua participação na equipe que estabelece relação entre a organização e as entidades de classe trabalhistas. O aparecimento desta nova área e sua crescente importância é produto das transformações sociais maiores que trazem para o contexto organizacional a força do trabalhador enquanto categoria; a nova realidade de democratização e de aumento da consciência política do trabalhador

QUADRO 3
FUNÇÕES E TAREFAS QUE INTEGRAM O OBJETIVO C

FUNÇÕES	TAREFAS
8. Desenvolver em equipe multiprofissional a política de saúde ocupacional da organização.	● Contribui no diagnóstico da realidade organizacional em termos de saúde ocupacional (ambiente de trabalho, biotipo, higiene e segurança no trabalho, doenças ocupacionais, exames pré-admissionais, periódicos e demissional, etc) ● Contribui na elaboração de projetos relativos à saúde ocupacional. ● Contribui na implementação e avaliação das ações de saúde desenvolvidas na organização
9. Desenvolver, em equipe multiprofissional, ações de assistência psicossocial que facilitem a integração do trabalhador na organização.	● Intervém em problemáticas de integração psicossocial no trabalho ● Elabora e implanta programas de higiene mental e programas especiais (atividades recreativas, sociais e culturais) ● Viabiliza o acesso do trabalhador e seus dependentes a benefícios assistenciais oferecidos pela organização (faz pesquisa social-econômica, pesquisa de interesses, operacionaliza convênios, etc)
10. Estabelecer em equipe multiprofissional relações em órgãos de classe	● Analisa em equipe multiprofissional pauta de reivindicação dos trabalhadores ● Intermedia, em equipe multiprofissional, negociações entre a organização e as entidades de classe

QUADRO 4
FUNÇÕES E TAREFAS QUE INTEGRAM O OBJETIVO D

FUNÇÕES	TAREFAS
11. Efetuar movimentação interna de pessoal	● Analisa motivos da permuta ● Analisa opções de permuta do funcionário ● Formaliza a movimentação de pessoal ● Acompanha o processo de adaptação do trabalhador no novo posto de trabalho
12. Promover com pessoal externo, as vagas existentes na organização	● Constrói análise profissiográfica ● Recruta pessoal ● Seleciona pessoal
13. Implantar e/ou atualizar plano de cargos e salários	● Faz análise de cargo ● Faz pesquisa salarial ● Elabora instrumentos que integram o plano de cargos e salários (elenco de cargos, tabela salarial, descrição das funções, sistema de promoção e acesso quadro de lotação)
14. Coordenar, quando responsável pelo gerenciamento de RH, as ações de documentação e pagamento de pessoal	● Supervisiona atividades relativas a registro e cadastro ● Supervisiona as atividades relativas à folha de pagamento ● Supervisiona atividades relativas a recolhimento de encargos sociais e recolhimentos diversos a instituições oficiais.

exige, dos profissionais que se responsabilizam por essa tarefa, habilitação política para tornar efetivas as negociações, numa tentativa de encontrar pontos de consenso entre forças sociais naturalmente antagônicas no modelo sócio-econômico vigente no país.

O objetivo D é composto pelas funções e tarefas que integram o Quadro 4 (*abaixo à esquerda*).

Neste objetivo está incluída a subárea tradicionalmente ocupada pelo psicólogo e, em grande parte, responsável pela imagem mais difundida do psicólogo organizacional — o recrutamento e seleção de pessoal (*função-12*). Na *função 11* — movimentação de pessoal, o psicólogo atua no sentido de equacionar problemas internos de adaptação ao trabalho e de suprimento de problemas internos de adaptação ao trabalho e de suprimento de carência de pessoal com recursos humanos já existentes na organização. Na *função-13*, geralmente em trabalho de equipe com administradores e economistas, o psicólogo participa da elaboração de planos de cargos e salários, conjunto de instrumentos básicos que podem nortear uma administração de recursos humanos baseada em normas e princípios transparentes. Finalmente a *função 14* é encontrada apenas quando o psicólogo ocupa a coordenação geral da área de recursos humanos, situação em que lhe cabe supervisionar, e não executar, as tarefas relativas a registros, cadastro e pagamento de pessoal; deve-se ressaltar que a execução de tais tarefas fica sob responsabilidade de outros profissionais que atuam na área, especialmente administradores e economistas.

Considerações finais

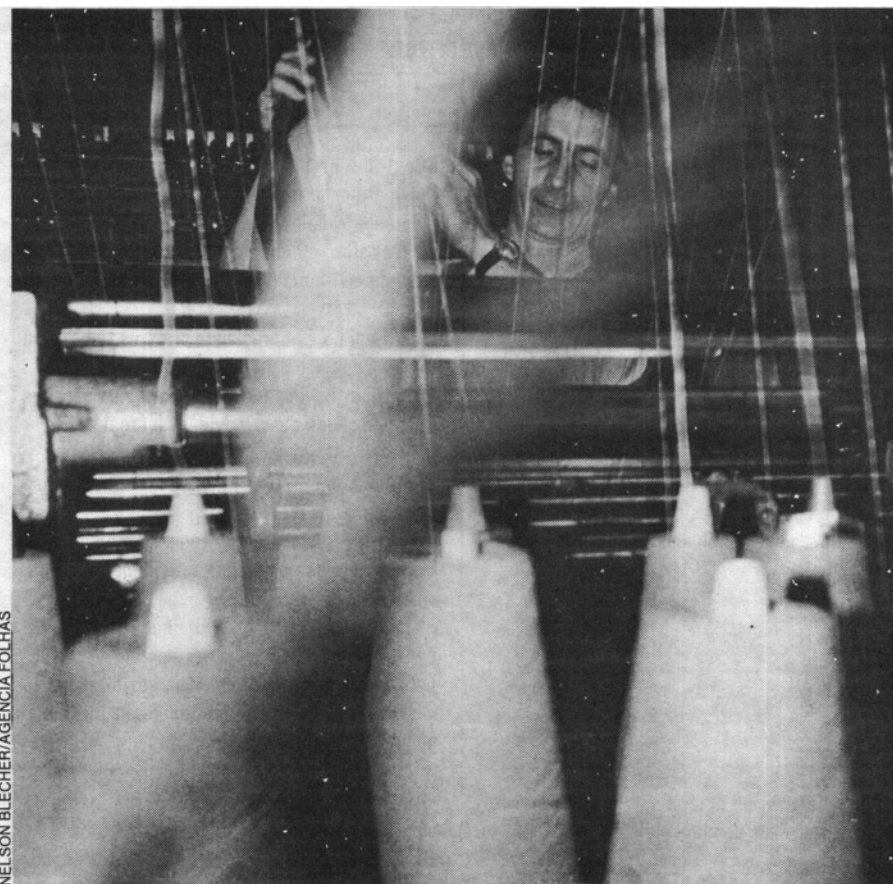
Nossa tentativa de operacionalização de uma concepção mais abrangente do profissional, incorporando mudanças que vêm ocorrendo na área de Recursos Humanos das organizações e conseqüente alteração no papel até então desempenhado pelos profissionais que a integram, resultou na proposta de um modelo de atuação (um tipo ideal) para o psicólogo nas organizações, por incorporar dados empíricos do que fazem efetivamente alguns profissionais e reflexões conjuntas do que e como poderiam/deveriam fazer.

O objetivo de realizar uma análise ocupacional do psicólogo organizacional, tendo em vista repensar a formação oferecida pelas instituições de ensino, determinou o nível de detalhamento atingido no trabalho origi-

nal (três níveis de decomposição — FUNÇÃO, TAREFA, OPERAÇÃO) e a metodologia empregada. Neste sentido, a descrição pode servir de instrumento de avaliação dos cursos existentes e elaboração de currículos. Nesse ponto reside a contribuição mais significativa do trabalho; numa realidade em que os cursos são estruturados com base em percepções divergentes e não explicitadas de quem é o psicólogo, a tentativa de concretizar, no papel, as suas atribuições, é um passo indispensável para as discussões e debates que certamente ocorrerão.

Como em todo trabalho, existem limites e problemas que cabem aqui apontar. Tecnicamente é possível aprimorar a descrição feita, perseguindo-se, por exemplo, um nível de complexidade mais homogêneo. A utilização dos critérios desenvolvidos por Galvão (11) pode gerar novos subconjuntos de atividades, tanto ao nível das funções quanto das tarefas. Vale ressaltar que embora não tenhamos apresentado, aqui, o detalhamento a um 3º nível de decomposição das atividades (operações), estudos desenvolvidos por Galvão (11) indicam a importância das especificações das operações nas análises do trabalho quando se tem como objetivo subsidiar elaboração ou reformulação curricular. São as operações que fornecem os elementos necessários à definição dos objetivos específicos das disciplinas e norteiam, mais precisamente, a elaboração das mentes e programas disciplinares. Ao nível de função e tarefas obtêm-se, apenas, orientações gerais para uma proposta curricular com a fixação do elenco de disciplinas, mas não necessariamente, a concepção formadora de todo o curso na sua especificidade.

Um segundo ponto é que a descrição apresentada é "um modelo" e não "o modelo" de atuação do psicólogo na organização; como um estudo exploratório, limitado a poucos casos, é bem possível que atividades já desempenhadas por outros profissionais não tenham sido descritas; que contextos organizacionais diversos determinem alterações nas atividades levantadas; que existam questionamentos na forma de agrupamento das funções em relação aos objetivos apesar da tentativa de apresentá-las de modo abrangente e desvinculado do contexto específico do sujeito entrevistado. Tais problemas certamente aparecerão à medida que a descrição elabora-



NELSON BLECHER/AGÊNCIA FOLHAS

da seja discutida mais amplamente cumprindo este trabalho, assim, a sua função precípua de incentivar e trazer

para bases mais operacionais, a discussão sobre quem é chamado o "lobo mau da Psicologia".

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AQUINO, C.P. de *Administração de Recursos Humanos* — São Paulo, Atlas, 1988.
2. BASTOS, A.V.B. Áreas de atuação — em questão nosso modelo profissional. In: CFP. *Quem é o Psicólogo Brasileiro?*, São Paulo: Edicon, Educ, 1988. p. 163-192.
3. BATITUCCI, M.D. Psicologia Organizacional: uma saída para uma profissão em crise no Brasil. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, RJ, 30 (1-2): 137-156, jan/jun, 1978.
4. BORGES-ANDRADE, J.E. *A Formação e Competência do Profissional de Treinamento*. Comunicação apresentada no XVII SEMINÁRIO BRASILEIRO DE TECNOLOGIA EDUCACIONAL. s/d (mimeo).
5. CAMACHO, J. *Psicologia organizacional*. São Paulo, EPU, 1984.
6. CARVALHO, A.M.A. A profissão em perspectiva. *Psicologia* 8 (2): 1-17, 1982.
7. *Modalidades alternativas de trabalho para Psicólogos Recém-formados*. São Paulo, IPUSP (dat), 1983.
8. e KAVANO, E.A. Justificativa de opção por área de trabalho em Psicologia: uma análise de imagem de profissão em psicólogos recém-formados. *Psicologia* 8 (3): 1-18, 1982.
9. CODO, W. O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o lobo mau em Psicologia). In: SILVIA T.M. LANE e W. CODO (orgs) *Psicologia Social — o homem em movimento*. São Paulo, Brasiliense, 1985. p. 195-202.
10. GALLI, T.M. Recursos Humanos num contexto multidisciplinar: desafios e dilemas do psicólogo organizacional. *Psico*, Porto Alegre, 1 (2): 34-39, jul/dez, 1980.
11. GALVÃO, A.H.C. *O analista de ocupações: uma proposta de descrição de suas atividades ao subsidiar currículo*. Mestrado em Educação, UFBA, BH, 1982.
12. GIL, A.C. *O psicólogo e sua ideologia*. Tese de Douramento apresentada a FESPSP, São Paulo, 1982.
13. MELLO, S.L. *Psicologia e Profissão em São Paulo*, São Paulo, Ática, 1975.
14. MENDONÇA, J.R.A. Anotações para um possível papel possível do profissional de RH — uma volta atrás. In: *Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos — teoria e prática*, Salvador, UFBA, ISP, 1982.
15. NERI, A.A. *Psicologia de Trabalho: reflexão de um professor* (s.n.d.) mimeo.
16. PENNA, A.G. e SCHNEIDER, E. Formação e Exercício da Profissão do Psicólogo. *Arg. Brasileiro de Psicologia Aplicada*, Rio de Janeiro, FGV 25 (1), jan/nov/1973.
17. PESSOTI, I. Dados para uma história da Psicologia no Brasil. *Psicologia*, 1 (1): 1-14, 1975.
18. SCHEIN, E. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1982.
19. ZANELLI, J.C. Formação e atuação em Psicologia Organizacional. *Psicologia — ciência e profissão*. Conselho Federal de Psicologia, ano 6, nº 1, 1986.