



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

YARLA DELGADO MAHMUD

**ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO A FAVOR
DA SAÚDE DO TRABALHADOR: REALIDADE OU UTOPIA?**

São Luís – MA
2018

YARLA DELGADO MAHMUD

**ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO A FAVOR
DA SAÚDE DO TRABALHADOR: REALIDADE OU UTOPIA?**

Monografia apresentada como requisito de conclusão do Curso de Psicologia da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do título de Psicóloga.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Carla Vaz Ribeiro

São Luís – MA
2018

Delgado Mahmud, Yarla.

Atuação do psicólogo organizacional e do trabalho a favor da saúde do trabalhador: realidade ou utopia / Yarla Delgado Mahmud. - 2018.

58 f.

Orientador(a): Carla Vaz dos Santos Ribeiro.

Monografia (Graduação) - Curso de Psicologia, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Cultura organizacional. 2. Modelos de gestão. 3. Mundo do trabalho. 4. Psicologia Organizacional e do Trabalho. 5. Saúde do trabalhador. I. Vaz dos Santos Ribeiro, Carla. II. Título.

YARLA DELGADO MAHMUD

**ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO A FAVOR
DA SAÚDE DO TRABALHADOR: REALIDADE OU UTOPIA?**

Monografia apresentada ao Curso de Psicologia da Universidade Federal do Maranhão, para a obtenção do grau de Psicólogo.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Carla Vaz dos Santos Ribeiro (Orientadora)

Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Dr.^a Denise Bessa Leda

Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Dr.^a Yldry Souza Ramos Queiroz

Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado a oportunidade de viver e a possibilidade de cursar a graduação da minha vida, a Psicologia.

À minha família, minha sustentação e grande parte do que sou. Agradeço ao meu pai, que sempre me apoiou e ajudou a me tornar uma pessoa independente e forte.

À minha mãe, meu porto seguro e ideal de mulher. Mãe, muito obrigada por sempre estar comigo e me ajudar a ver que eu posso ser capaz do que eu quiser.

À minha irmã, Leiliane, quem sempre foi e é um grande exemplo, para mim, de dedicação aos estudos e êxito profissional. Agradeço à minha prima, Lisiane Sunally, que me apoiou durante grande parte da minha vida e principalmente na fase de conclusão de curso. Sem sua dedicação, esse momento teria sido muito mais difícil.

Ao meu melhor amigo e amor, Ramon Adler, por ter me dado toda a força e motivação que eu precisava. Sua alegria me contagiou e me tornou uma pessoa diferente. Obrigada por nunca ter me deixado desistir.

À minha professora preferida e orientadora, Prof.^a Dr.^a Carla Vaz. Você foi a grande responsável por minha paixão pela Psicologia Organizacional e do Trabalho. Obrigada pela sua disposição em estudar e ensinar. Você é e sempre será um exemplo de dedicação profissional. E a todos os meus professores, foi com vocês que meus olhos brilharam pela Psicologia.

Aos *Migos do Pop*, Luís, Elayne, Brenda, Larissa Oliveira, Larissa Dias e Elone. Com vocês compartilhei os momentos mais apreensíveis e felizes da graduação e, sem vocês, tudo teria sido muito mais pesado e menos colorido. Saibam que foram essenciais para minha permanência no curso. Agradeço também aos amigos Luíza, Ray Anderson e Francislane, vocês também foram importantes para minha construção enquanto estudante e profissional. Vou levar todos para sempre no meu coração.

À minha equipe do Espaço Vida Saudável Canto da Fabril pelo apoio durante essa fase em que precisei me ausentar devido à conclusão do curso. Vocês são verdadeiros amigos, ainda construiremos muitas coisas juntos!

A Aparecida Bessa e toda a equipe da Serhum Consultoria por ter auxiliado na minha constituição profissional. À psicóloga Sâmia Brito por ter me ensinado que, com simpatia e eficiência, muitas situações podem ser resolvidas. E, principalmente, à minha supervisora Camila Bessa, que é para mim um exemplo de profissionalismo e dedicação. Muito obrigada por toda a paciência que teve ao me ensinar, você sempre será muito importante para mim.

"O trabalho é a fonte de toda a riqueza, afirmam os economistas. Assim, é com efeito, ao lado da natureza, encarregada de oferecer materiais que ele converte em riqueza. O trabalho, porém, é muitíssimo mais que isso. É a condição básica e fundamental de toda a vida humana. E em tal grau que, até certo ponto, podemos afirmar que o trabalho criou o próprio homem."

(Friedrich Engels)

RESUMO

Flexibilidade e produtividade são palavras de ordem no mundo contemporâneo. O trabalhador atual está submetido a mudanças vertiginosas e à fluidez das relações. É nesse cenário que se propôs pesquisar sobre as possibilidades e limitações do Psicólogo Organizacional e do Trabalho no favorecimento da saúde do trabalhador. Para que esse estudo fosse possível, buscou-se apontar práticas desse psicólogo que auxiliem na saúde do trabalhador bem como analisar os impactos da cultura organizacional e dos modos de gestão, em especial, o da excelência no fazer dos psicólogos, visto que se reconhece que essas estruturas organizacionais são constituintes da relação dos sujeitos com o trabalho. Como forma de atingir tais objetivos, desenvolveu-se uma pesquisa de cunho qualitativo através de uma entrevista semiestruturada com quatro psicólogos que atuam na área laboral, a saber: *business partner*, *coaching* de produtividade e como profissional da gestão de pessoas no setor público e no comércio varejista. Com base nas pesquisas bibliográficas e nas entrevistas, concluiu-se que o maior contingente de psicólogos no contexto do trabalho ainda está voltado para atribuições operacionais, como recrutamento, seleção e treinamento. Todavia, constatou-se que, para o psicólogo enfrentar o desafio de atuar na promoção da saúde do trabalhador e no desenvolvimento da organização, é preciso assumir papéis estratégicos, buscando, através da comunicação e de ações seguras e eficientes, demonstrar aos líderes seu posicionamento em prol do bem-estar do trabalhador. E, para isso, é necessário que o psicólogo tenha noção da dinâmica organizacional e de seu papel como profissional mediador e crítico das relações no trabalho.

Palavras-chave: Mundo do trabalho. Saúde do trabalhador. Modelos de gestão. Cultura organizacional. Psicologia Organizacional e do Trabalho.

ABSTRACT

Productivity and flexibility are slogans in the contemporary world. The current worker is submitted to big changes and the fluidity of relations. So, the objective of this study is to research about the possibilities e limitations of the Work and Organizational Psychologist to promote the worker health. To make this study possible, it was sought to point out this psychologist practices that help the worker health. As well as analyzing the impacts of management modes, especially excellence, and organizational culture in the practice of psychologists, since it is recognized these organizational structures are constituents of the relation of the subjects with labor. A qualitative research was developed through a semi-structured interview with four psychologists who work in the labor field, namely, business partner, productivity coaching and as a professional in people management in public sector and in the retrial trade. Based on bibliographical research and interviews, the conclusion was that most psychologists who work on the labor field are still focused on operational assignments, such as recruitment, selection and training. However, it's found that, for the psychologist to face the challenge of acting in the promotion of worker health and in organization development, they must assume strategic roles, seeking through communication and actions, safe and efficient, to demonstrate to the leaders their position in favor of worker well-being. Therefore, there is a necessity of the psychologist has a notion of the organizational dynamics and of his role as a mediator and critic of the work relations.

Keywords: Labor world. Worker health. Management models. Organizational culture. Work and Organizational Psychologist.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição dos participantes da pesquisa.....	14
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	TRABALHO E SUJEITO: TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO	16
3	MODO DE GESTÃO DA EXCELÊNCIA E CULTURA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS NA SAÚDE DO TRABALHADOR.....	23
4	PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO FRENTE AOS DESAFIOS DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA.....	32
4.1	EVOLUÇÃO DA PSICOLOGIA NO CONTEXTO DO TRABALHO: CONTRIBUIÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	33
5	ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NAS ORGANIZAÇÕES EM PROL DA SAÚDE	36
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICES	58

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças às quais os sujeitos estão expostos na contemporaneidade proferem sobre a intensa relação da globalização com o mundo do trabalho. As transformações vindas da interação global provocam mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas refletindo, terminantemente, nas configurações da organização de trabalho. Tais repercussões se evidenciam em culturas organizacionais calcadas principalmente na produtividade e na competitividade exacerbada — características exaltadas nos dias de hoje.

Observa-se também que os modos de gestão adotados nas empresas que mais se destacam, de acordo com os moldes propostos no mundo contemporâneo, são aqueles sustentados no discurso da excelência, os quais buscam capturar a subjetividade dos trabalhadores das mais diversas formas.

Antes, como afirmam Ribeiro e Léda (2004), o modo taylorista/fordista estabelecia horários rígidos para o regime de trabalho na empresa, e até mesmo o tempo reservado a outras tarefas de cunho social era limitado para que não prejudicasse o rendimento do operário no trabalho. Atualmente, no entanto, não há mais essa rigidez evidente, pois, tendo o capitalismo reconhecido a captura da subjetividade do trabalhador como principal aliada na produção, os sujeitos são estimulados a produzirem muito além dos “muros da empresa”, ou seja, em todos os horários e lugares. O objetivo é atingir a própria constituição do sujeito que trabalha. Assim sendo, dentre os modos de gestão, o escolhido para ser estudado é baseado na excelência, visto que fontes bibliográficas o relacionam de forma singular com o sujeito contemporâneo.

A partir desse complexo cenário que se constrói com o sujeito moderno, observa-se que a grande questão acerca do trabalho não se detém apenas a fatores que Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) classificaram como fatores higiênicos (extrínsecos), a saber: a política e administração da empresa, as condições físicas de trabalho, o salário, o status, a segurança no trabalho, os fatores na vida pessoal e o relacionamento interpessoal (com o superior, o subordinado e com os colegas). Essa questão vai mais além, tocando, sobretudo, os fatores motivacionais (intrínsecos), como a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, a promoção e a possibilidade de crescimento.

A presente pesquisa pretende, desta forma, discorrer sobre as relações contemporâneas e sobre como se estabelecem no mundo do trabalho, dando enfoque ao papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho enquanto mediador de interesses oriundos da dinâmica organizacional. Além de apontar possíveis práticas desse profissional, na promoção de saúde do sujeito que trabalha.

A escolha desse tema surgiu através das vivências da pesquisadora a partir da rotina de sua família, que sempre esteve envolvida com seu próprio empreendimento. Além disso, as disciplinas durante a graduação, as quais abordavam a Psicologia Organizacional e do Trabalho, bem como estágios obrigatórios e não obrigatórios que a pesquisadora realizou na área, também influenciaram demasiadamente na opção por essa temática. E, por fim, visto que sempre se percebeu o potencial do trabalho para modificar a maneira de pensar, agir e sentir, de modo que nunca permanecemos os mesmos ao concluir uma atividade, qualquer que ela seja. É nesse sentido que dizemos que, através do trabalho, o homem produz a si próprio e a cultura a qual está inserido. (ARANHA, 1996).

O trabalho é uma das formas do homem agir sobre o mundo, pois perpassa sua constituição das mais variadas formas. A bagagem que o homem traz de sua herança cultural e sua ideologia acerca das relações, por muitas vezes, advém de experiências laborais construídas pelo social e passada de geração em geração. Segundo Marx (1979), essa intensa relação do homem com o trabalho significa ainda mais, ao passo que

o trabalho é, em primeiro lugar, um processo entre o homem e a natureza, um processo integrado no qual o ser humano faculty, regula e controla a sua forma material com a natureza através de sua atividade [...] Ao atuar sobre a natureza externa a si, modificando-a, o ser humano modifica simultaneamente sua própria natureza [...] (MARX, 1979, p.118)

Almeja-se também, ao levar em consideração a importância do trabalho para o homem, pensar acerca dos impactos da cultura organizacional e dos modos de gestão sobre a atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho. Segundo Chanlat (1995), o modo ou método de gestão é o instrumento mais importante para administrar uma organização. A cultura, por sua vez, sendo também formada pelo modo de gestão, é a própria manifestação das representações simbólicas e políticas dos que compõem o referido ambiente. Entender como essa dinâmica organizacional acontece é essencial para que o Psicólogo Organizacional e do Trabalho compreenda o quão vinculado está o desenvolvimento da organização à subjetividade e à saúde do trabalhador.

Diante disso, busca-se, enquanto objetivo geral dessa pesquisa, analisar as possibilidades e limitações da atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho no favorecimento da saúde do trabalhador na sociedade contemporânea. Para tal análise, foram desenhados como objetivos específicos: identificar os impactos das culturas organizacionais e modos de gestão na atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho; apontar práticas do Psicólogo Organizacional e do Trabalho que auxiliem na saúde do trabalhador e levantar reflexões acerca de sua atuação enquanto agente mediador e crítico das relações

organizacionais. Categorias que se destacam nessa pesquisa são: mundo do trabalho, saúde do trabalhador, modos de gestão, cultura organizacional, Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Para a análise do que está proposto, utiliza-se pesquisa de cunho qualitativo, buscando construir análises aprofundadas sobre o tema abordado.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2001, p.22)

Corroborando com essa afirmação, Brasileiro (2013) assegura que a pesquisa qualitativa:

[...] é aquela que se ocupa da interpretação dos fenômenos e da atribuição de significados no decorrer da pesquisa, não se detendo a técnicas estatísticas. Ela é descritiva e coleta os dados em fonte direta. Os processos e suas dinâmicas, as variáveis e as relações entre elas são dados para a construção de sentidos e os principais condutores da abordagem. Trabalha, basicamente, com dois tipos de dados: os verbais – coletados durante a entrevista ou através de narrativa; e os visuais – colhidos durante a observação. (BRASILEIRO, 2013, p.49)

Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador frequentemente tenta entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e situar sua interpretação dos fenômenos investigados (NEVES, 1996). Dentro dessa ótica, o procedimento de pesquisa adotado para a abordagem qualitativa foi o de análise de conteúdo, pois, segundo Brasileiro (2013, p.50), a análise qualitativa tem o “objetivo de analisar o documento com base em abordagens interpretativas”.

Segundo Moraes (1999), a análise de conteúdo é uma metodologia de pesquisa utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e textos, ajudando, portanto, a reinterpretar as mensagens e a compreender seus significados em um nível muito além de uma leitura comum. Os dados advindos das mais diversas fontes chegam ao pesquisador em estudo bruto, necessitando serem processados e, assim, facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência.

Em seguida ao levantamento bibliográfico acerca das categorias abordadas nesse estudo, foi estabelecida a utilização de entrevistas semiestruturadas como instrumento de coleta de dados. Essa entrevista possuiu um roteiro previamente definido, entretanto, pode variar de acordo com o que é trazido pelo sujeito que responde às perguntas. Segundo Boni e Quaresma:

[...] a entrevista semiestruturada combina perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, entretanto, deve ficar atento para dirigir, em um momento que considerar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais, ou para esclarecer questões que não ficaram

claras. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados. (BONI; QUARESMA, 2005, p.75)

A entrevista semiestruturada também pode trazer um índice de respostas bem mais abrangente, já que há mais possibilidades de as pessoas aceitarem falar sobre determinados assuntos. Além de evitar engano dos informantes, permite uma cobertura mais aprofundada sobre determinados assuntos e a interação entre entrevistador e entrevistado favorece respostas espontâneas. Estas respostas espontâneas acabam por fazer surgirem questões inesperadas para o entrevistador, que podem ser de grande utilidade para a pesquisa (BONI; QUARESMA, 2005).

Foram convidados a contribuir com essa pesquisa 04 (quatro) psicólogos (as) atuantes no contexto laboral com experiência mínima de três anos em organizações de diferentes setores na cidade de São Luís do Maranhão. Os ramos das organizações aqui utilizados foram definidos de forma aleatória. A coleta de dados foi realizada nas dependências das próprias organizações em que os profissionais participantes trabalham ou algum outro local igualmente adequado para que a entrevista acontecesse de forma tranquila. Antes da entrevista, foi feito um contato inicial com o profissional por meio de redes sociais (*WhatsApp e e-mail*) para explicar os objetivos e relevância da pesquisa, bem como a importância da participação dos sujeitos de pesquisa para enriquecer o conteúdo da temática. Posteriormente, foi realizada a entrevista de forma presencial.

Participaram do presente estudo um homem e três mulheres, com idades entre 28 e 41 anos. Adotaram-se como requisitos para participação: profissionais formados em Psicologia por instituições de ensino superior (IES) e atuantes no contexto organizacional e do trabalho; com relação ao tempo de atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho, os sujeitos da pesquisa precisavam ter contato, no mínimo, há três com a área. A escolha de profissionais que atuam, no mínimo, há três anos se deu porque buscou-se psicólogos com mais experiências em organizações de trabalho. Ressalta-se que os quatro psicólogos, antes de se formarem na graduação, já estagiavam em organizações e alguns já haviam atuado, inclusive, em empresas juniores — evidente demonstração de interesse pela área antes mesmo de concluir a formação. Dos quatro psicólogos entrevistados, apenas um trabalha em uma organização pública, e as demais trabalham em organizações privadas.

Para proteger a identidade dos trabalhadores, seus nomes foram substituídos pelas letras A, B, C e D, como demonstrado no quadro a seguir:

Tabela 1 – Descrição dos participantes da pesquisa

ENTREVISTADO	SEXO	IDADE	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	TEMPO DE ATUAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO ATUAL
ENTREVISTADO A	FEMININO	28 ANOS	PRIVADA	2 ANOS
ENTREVISTADO B	MASCULINO	41 ANOS	PÚBLICA	12 ANOS
ENTREVISTADO C	FEMININO	29 ANOS	PRIVADA	3 ANOS
ENTREVISTADO D	FEMININO	33 ANOS	PRIVADA	1 ANO

Fonte: Elaborado pela autora.

Acerca dos cargos ocupados nas organizações, a Entrevistada A é Analista de Treinamento e Desenvolvimento em uma organização que atua no comércio varejista; o Entrevistado B é Analista Judiciário — atua na sessão de gestão de pessoas; a Entrevistada C é Empresária, sendo a responsável por várias gestões de RH em organizações — sua empresa opera como parceira de negócios empresariais; e a Entrevistada D é Empreendedora e atua como *coaching* de produtividade para negócios. O tempo, demonstrado no quadro acima, diz respeito ao período de atuação dos psicólogos nas respectivas organizações onde prestam serviço no momento atual. Vale ressaltar que as entrevistadas C e D são empresárias e atuam gerenciando seus próprios negócios.

A entrevista foi realizada individualmente, em local reservado e sem perturbações externas, para que o participante se sentisse confortável e seguro. Utilizou-se um gravador de áudio, com a aprovação do psicólogo entrevistado. Antes do início da entrevista, foi entregue a cada participante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, para análise e autorização para dar continuidade à pesquisa.

Desse modo, na construção dessa pesquisa, faz-se uma apresentação do percurso histórico do trabalho e de sua relação com o homem, pois, sem ilustração histórica, esse estudo não poderia se situar e tampouco sustentar suas contribuições. Seguindo essa mesma linha, resgatam-se também as principais estruturas organizacionais, a saber, cultura organizacional e modos de gestão, sendo o modo de gestão da excelência o escolhido para ser estudado, pois é o de maior expressividade nos tempos atuais. Em posse dessas informações, busca-se analisar os desdobramentos teórico-práticos da Psicologia Industrial, Organizacional e do Trabalho e como essas se relacionam com o favorecimento da saúde do trabalhador na contemporaneidade. Espera-se, ainda, contribuir, através da fala dos entrevistados, com questões relativas à atuação do psicólogo, saúde do trabalhador e desenvolvimento da organização.

2 TRABALHO E SUJEITO: TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO

Pensar numa configuração de mundo social sem pensar o trabalho é praticamente impossível. Desde muito cedo é incentivado que a criança saiba prontamente qual lugar deseja ocupar no mercado de trabalho ao se tornar adulto — basicamente, qual papel social precisará exercer e sustentar. Hoje em dia, o trabalho constitui e perpassa o sujeito como em nenhuma outra época, pois sua configuração “não é só um modo de ganhar a própria vida, é um status social ao qual se associam, às vezes, uma roupa específica, um vocabulário particular. É também uma parte importante do dia ou da noite, da semana, do ano [...]” (DEJOURS; DESSORS; DESRLAUX, 1993, p.99).

Segundo Ribeiro e Léda (2004, p.76), baseadas em Albornoz (1994, p.10), nem sempre o trabalho foi um importante requisito na autorrealização do sujeito. Antes, mais especificamente na Grécia de Platão, o trabalho era considerado papel dos escravos, ligado ao sentido restrito de atividades realizadas exclusivamente com recursos físicos. Era, antes de tudo, caracterizado como abominável e humilhante. Aristóteles (2011) assevera que àquele que não possuísse habilidades intelectuais mais desenvolvidas, principalmente as voltadas à política, seriam reservadas as atividades que exigiriam mais dispêndio físico.

[...] aqueles que não têm nada melhor a oferecer que sua força corporal são destinados, por natureza, à escravidão, e para eles, é vantajoso estar sob o comando de um senhor. Por natureza, é assim o escravo: pode pertencer a um senhor (e de fato pertence) e não participa da razão mais que o grau necessário para modificar sua sensibilidade, mas não possui a razão em sua completude. (ARISTÓTELES, 2011, p.61)

Outro exemplo é encontrado na própria etimologia da palavra “trabalho”, a qual, sendo de raiz latina, se refere a um instrumento que originalmente era utilizado na lavoura para bater, rasgar e desfiar trigo, milho e linho. No entanto, tal objeto, no século VI, ganha uma nova utilidade como instrumento romano de tortura.

Dessa forma, para reconhecer as estruturas em que o sujeito contemporâneo está sustentado no mundo do trabalho, é necessário um resgate histórico mais minucioso, visto que concepções gregas já expostas não eram as únicas a tocarem o fenômeno do trabalho- complexo desde suas primeiras definições. Borges e Yamamoto (2014, p.28) citam em sua obra os escritos de Hesíodo (poeta grego anterior a Platão), o qual afirmava que “deuses e homens odeiam aqueles que vivem inativos, enquanto exaltam e tomam como sagrado o trabalho daqueles que se unem à terra”.

Observa-se que essa concepção exposta por Hesíodo corroborava com a opinião de outros povos antigos acerca do trabalho, a saber: caldeus, hebreus, orientais e os primeiros

cristãos. Em séculos mais à frente, Friedrich Engels atribui ao trabalho o real estímulo do desenvolvimento humano. Este autor escreve, em 1876, sem nunca terminar, a obra “Sobre o papel do trabalho na transformação do macaco em homem”, na qual afirma que o trabalho é a condição básica e fundamental de toda a vida humana.

Primeiro o trabalho, e depois dele e com ele a palavra articulada, foram os dois estímulos principais sob cuja influência o cérebro do macaco foi se transformando gradualmente em cérebro humano – que, apesar de toda sua semelhança, supera-o consideravelmente em tamanho e perfeição. E a medida que se desenvolvia o cérebro, desenvolviam-se também seus instrumentos mais imediatos: os órgãos do sentido. Da mesma maneira que o desenvolvimento gradual da linguagem está necessariamente acompanhado do correspondente aperfeiçoamento do órgão do ouvido, assim também o desenvolvimento geral do cérebro está ligado ao aperfeiçoamento de todos os órgãos dos sentidos. [...] O desenvolvimento do cérebro e dos sentidos aos seus serviços, a crescente clareza de consciência, a capacidade de abstração e discernimento cada vez maiores, reagiram por sua vez, sobre o trabalho e a palavra, estimulando mais e mais o seu desenvolvimento. Quando o homem se separa definitivamente do macaco, esse desenvolvimento não cessa de modo algum, mas continua [...] avançando em seu conjunto a grandes passos, consideravelmente impulsionado e, por sua vez, orientado em um determinado sentido por um novo elemento que surge com o aparecimento do homem acabado: a sociedade. (ENGELS, 1876, p.12-13)

O trabalho, na perspectiva de Engels (1876), diferencia a raça humana de todas as outras raças. O trabalho é o responsável pelos atos premeditados dos homens de criar animais, cultivar lavouras e de se adaptar em qualquer clima da terra. Ele (o trabalho) também é responsável pelo aprendizado, ao longo de milhares de anos, e pela previsão de consequências naturais relativas aos processos produtivos e pelas consequências naturais destes mesmos atos.

Graças à cooperação da mão, dos órgãos da linguagem e do cérebro, não só em cada indivíduo, mas também na sociedade, os homens foram aprendendo a executar operações cada vez mais complexas, a propor-se e alcançar objetivos cada vez mais elevados. O trabalho mesmo se diversificava e aperfeiçoava de geração em geração, estendendo-se cada vez a novas atividades. À caça e à pesca veio juntar-se a agricultura, e mais tarde a fição e a tecelagem, a elaboração de metais, a olaria e a navegação. Ao lado do comércio e dos ofícios apareceram, finalmente, as artes e as ciências; das tribos nasceram as nações e os Estados. Apareceram o direito e a política, e com eles o reflexo fantástico das coisas do cérebro do homem: a religião. (ENGELS, 1876, p.18)

Para Engels (1876), nem mesmo os mais materialistas dos teóricos da evolução humana, como Darwin, conseguiram chegar a uma ideia precisa sobre a origem do homem em função de não ver a importância desempenhada pelo trabalho no processo de evolução. E talvez, por isso, favoreceu o aparecimento do que Engels (1876, p.24) descreveu como “o reflexo fantástico das coisas do cérebro do homem”, a religião e toda a estrutura que essa manifestação humana significa até os dias atuais.

Diante desse cenário sócio-historicamente construído durante a Idade Média, o poderio da religião, caracterizado pela Igreja Católica, era ostensivo. As relações de trabalho vigentes nesse momento eram estabelecidas a partir de dois agentes: o senhor feudal (nobreza), que

detinha terras e era o responsável por planejar; e os trabalhadores rurais, que não possuíam terras e, por isso, trabalhavam nas dos nobres. Os servos, mediante um acordo servo-contratual, pagavam impostos tanto ao senhor feudal como à igreja.

A partir desse contexto, os servos, insatisfeitos com as condições às quais eram submetidos há séculos, começaram a questionar tais estruturas sociais, principalmente o poder ostentado pela Igreja Católica. As ideias propagadas por Lutero, no século XVI, durante a reforma protestante, encontram terreno fértil no não reconhecimento social e econômico da plebe. O protestantismo, por conseguinte, traz uma nova visão sobre o trabalho. Max Weber, em sua obra “A ética protestante e o ‘espírito’ do capitalismo”, afirma que as oposições lideradas por Martinho Lutero contra as estruturas católicas originaram

[...] uma nova visão do trabalho que contribuiu para o sistema do capitalismo empresarial moderno e, dessa maneira, alcançou um efeito de massa. Portanto, o que está em debate é um fenômeno cultural que, a longo prazo, também teve repercussão sobre as estruturas econômicas, um novo éthos, que representa a quebra da visão tradicional do trabalho e da atividade econômica. A disposição interna dos seres humanos foi revolucionada e a dedicação ao trabalho tornou-se central. (MAX WEBER, 1904/5, p.39)

Calvino também se destacou como peça fundamental para a nova configuração que se deu entre trabalho e religiosidade — o trabalho, dessa vez, não estava ligado apenas às necessidades e ao sustento, mas a uma recompensa em si mesmo. “Quanto mais duro se trabalha, mais se prova ser merecedor da graça divina. O sucesso (riqueza) é o resultado desse trabalho duro. Tal formulação emprestou legitimidade à distribuição de riqueza e tranquilizou a mente dos ricos” (BORGES; YAMAMOTO, 2014, p.31).

O mosaico socioeconômico que se estrutura aos poucos após a Idade Média propicia o nascimento do capitalismo. O capital, assim como as terras dos senhores feudais, continuou centralizado nas mãos de poucos e, assim, o servo de antes se torna o trabalhador que, sem nada de posses, vende sua mão de obra, e o capitalista adquire-a como forma de obter ainda mais capital. Os meios de produção, segundo Marx (1988), tornam-se posses exclusivas daqueles que detêm o capital, enquanto os trabalhadores, tendo vendido sua força de trabalho, não podem atuar de forma independente sobre a produção e seus meios.

Com o decaimento do absolutismo, o mundo moderno dá lugar a novas práticas. A criação do Estado Nacional favorece o processo de industrialização em detrimento do mercantilismo e, em meados do século XVIII, na Inglaterra, a Revolução Industrial ganha notoriedade. Como consequência, acontece a ostensiva urbanização e êxodo rural, fruto do cercamento dos campos (*enclosures*). Os camponeses, pressionados pelo poderio das grandes propriedades, vislumbravam na cidade condições de vida melhores.

As relações contratuais estabelecidas no sistema de vassalagem feudalista são paulatinamente substituídas pelo trabalho assalariado, transformando a mão de obra em mercadoria e formando uma classe nova, o proletariado, a qual acreditava ser mais autônoma que as anteriores. Marx, entretanto, em seus estudos sobre o estabelecimento dessa nova relação laboral, traz o conceito de “alienação” para demonstrar que não há construção de autonomia, pois, no capitalismo, não existe identificação do homem com o produto de seu trabalho, uma vez que esse não detém os meios de produção, não tem controle sobre os processos e não tem contato com o produto final do seu trabalho (BORGES; YAMAMOTO, 2014; NAVARRO; PADILHA, 2007).

O capitalismo, um novo sistema (não só monetário), trouxe ainda mais desafios que os anteriores, visto que, não sendo estático, adequa-se a qualquer exigência que resulte no lucro. Adam Smith, em sua obra “A Riqueza das Nações”, propõe um modo ideal de produção a fim de atingir o máximo lucro:

O grande aumento da quantidade de trabalho que, em consequência da divisão do trabalho, o mesmo número de pessoas é capaz de executar deve-se a três diferentes circunstâncias: em primeiro lugar, ao aumento da destreza de cada trabalhador; em segundo lugar, à economia do tempo que normalmente se perdia ao passar de uma tarefa para outra; e, finalmente, à invenção de um grande número de máquinas que facilitam e abreviam o trabalho, permitindo que um homem faça o trabalho de muitos. (SMITH, 2003, p.11)

Está nessas proposições a raiz da divisão das atividades entre os operários fabris — mais produção em menos tempo e com menos operários —, raciocínio para obtenção do máximo lucro. Portanto, essa fase industrial foi extremamente marcada pela precarização das condições de trabalho, visto que os operários não eram protegidos por nenhuma lei que resguardasse seus direitos, e pela intensa divisão e mecanização da produção.

Segundo Vainfas et al. (2010), no século XIX, as condições de vida dos operários, na Inglaterra, berço da Revolução Industrial, ou em qualquer outro país europeu que seguiu o caminho da industrialização, eram degradantes. Estavam sempre expostos à fome e a vários tipos de doenças (como a cólera e o tifo), que encontravam terreno fértil em cidades recém-formadas, graças ao grande fluxo de trabalhadores vindos do campo em busca de uma nova forma de prover sua subsistência. Nessas cidades, não havia qualquer saneamento básico: esgotos corriam a céu aberto, e homens, mulheres e crianças dividiam espaço com infestação de ratos, diversos insetos e outras pragas.

Esse era o cenário que cercava o operário seguido de uma jornada exaustiva de trabalho (por vezes, de 16 horas), em condições insalubres, que levavam a graves problemas físicos. Na grande maioria das vezes, essa atividade sequer lhes garantia o mínimo para suprir

suas necessidades básicas. As mulheres e crianças também trabalhavam em regimes parecidos, porém, ganhavam menos, o que deixava a produção mais barata e aumentava os lucros. Em contrapartida, isso gerava desemprego entre homens adultos. Essa situação contrastava com a gigantesca riqueza gerada na época.

O visível desequilíbrio entre as partes da produção não demorou a causar conflitos. Os trabalhadores não ficaram passivos às más condições às quais estavam submetidos — principalmente em um momento da Revolução Industrial em que parte da mão de obra estava sendo substituída pela automação da produção, que traria as máquinas à cena. Então, em meio a muitas lutas, houve a promulgação das primeiras convenções sobre o trabalho (1905 e 1906), desembocando no Tratado de Versalhes, o mesmo que pôs fim à Primeira Guerra também deu origem à Organização Internacional do Trabalho, um “mecanismo para a fixação de normas internacionais no âmbito do trabalho e dos trabalhadores” (MOREIRA; GOMES, 2013, p.357).

Diante dessas condições judiciais, mas não desconsiderando os métodos propagados por Adam Smith, nascem os modos Taylorista/Fordista de produção e, em se tratando especialmente do modo Taylorista, este

[...] não promoveu mudanças importantes na base técnica do processo de trabalho, sua preocupação foi com o desenvolvimento dos métodos e organização do trabalho. Ele aprofundou a divisão do trabalho introduzida pelo sistema de fábrica, assegurando definitivamente o controle do tempo do trabalhador pela gerência, o que significou uma separação extrema entre concepção e execução do trabalho. (NAVARRO; PADILHA, 2007, p.17).

Com a introdução desses novos valores organizacionais, o trabalho adquire o papel central na vida do sujeito que trabalha. Segundo Borges e Yamamoto,

[...] a economia nutre uma visão utilitarista do trabalho, formulou-se em uma concepção que a ele atribuiu elevada centralidade, independentemente de seu conteúdo, associada a uma ética de cumprimento do dever. Toma o trabalho, defende-o e valoriza-o como mercadoria, disciplinado, mecanizado, de larga escala, estritamente supervisionado, exigindo requisitos mínimos padronizados, planejados e concebidos por especialistas e executados por outros, supondo o livre contrato. Inclui várias visões dualistas e valorativas, como improdutivo e produtivo, de execução e intelectual, operativo e administrativo, público e privado, camponês e urbano, artesanal e industrial. (BORGES; YAMAMOTO, 2014, p.31)

Há o estabelecimento da real sincronização entre a vida e o trabalho no contexto social vigente, além da busca incessante da máxima racionalização da produção, com prazos e metas de rendimento rigorosamente estabelecidos. A hierarquização vertical também fazia parte da cultura das organizações de base taylorista, juntamente com a intensa fiscalização para que tudo ocorresse de acordo com o esperado.

Henry Ford (1863-1947), em sincronia com as ideias de Frederick Taylor (1856-1915), impulsiona de forma singular o capitalismo industrial. Métodos fordistas adicionados aos

tayloristas resultam na linha de montagem e em um novo modo de gestão das forças dos trabalhadores. Além de pensar numa nova forma de recompensa, pouco ou nunca antes praticado, a saber, o aumento dos níveis salariais. Apesar do efetivo acúmulo de capital, os empregados não experimentaram qualquer desenvolvimento em suas próprias finanças. O contrário aconteceu, houve o aumento do desemprego, do absenteísmo, paralizações e sabotagens (NAVARRO; PADILHA, 2007).

Paulatinamente, a década de 1970 vai dando lugar à de 80 e, da mesma forma, o modo Taylorista/Fordista é substituído por outro, de origem japonesa, o Toyotista, que começou a ser construído antes mesmo da Segunda Guerra Mundial. Segundo Crouzet,

Como no caso dos Estados Unidos, a guerra na Europa abriu ao Japão possibilidades de lucros fabulosos, tanto pela encomenda de armamentos e aprovisionamento de toda a espécie que lhe fizeram seus aliados, como pelas vendas aos neutros, mormente no Extremo Oriente; sua indústria e sua Marinha aproveitaram-se da ausência de seus competidores europeus e assumiram um desenvolvimento considerável. O conjunto da produção industrial progrediu de 78%, a do aço dobrou, a do ferro bruto triplicou, a indústria de tecidos de algodão aumentou um quarto [...] pela primeira, a balança comercial tornou-se positiva e, por algum tempo, não faltaram meios de pagamento ao exterior [...]. A crise de 1920-22 também atingiu o Japão severamente, mas a maioria das indústrias criadas ou desenvolvidas durante a guerra subsistiu. A abundância e o baixo preço da mão de obra, a organização fortemente concentrada de uma indústria bem equipada e do comércio transformam, agora, o Japão numa temível concorrente para Europa e América, principalmente no Extremo Oriente. (CROUZET, 1977, p.55-56)

O modo Toyotista carrega um novo padrão capitalista, marcado pela flexibilização e excessiva reformulação da produção e conseqüentemente do trabalho. Ribeiro e Léda (2004) marcam em seus escritos, de modo interessante, como se deu essa inovação na manutenção do capital.

Muitos fatores pressionaram os empresários, impulsionando-os a reverem os seus princípios de gestão administrativa. Dentre eles, pode-se citar: a crescente concorrência japonesa; o aumento do grau de exigência dos clientes, que não estavam mais dispostos a consumir produtos fabricados em série sem nenhuma diferenciação; a queda da taxa de lucro; a eclosão de revoltas do operariado e a crise do *Welfare State*. (RIBEIRO; LÉDA, 2004, p.78)

O Estado do bem-estar social em países da Europa era responsável por distribuir melhor a renda, diminuindo a desigualdade social, porém, nos Estados Unidos não havia essa preocupação. Assim, mesmo a economia estadunidense crescendo bastante, milhões de seus cidadãos estavam abaixo da linha da pobreza e sem perspectiva de melhora. Esse período de prosperidade do mundo capitalista consolidou-se nos anos após a guerra e se estendeu até a década de 1970, quando estourou a crise do petróleo, elevando demasiadamente o preço dos produtos e colocando em xeque os modos que estruturavam as organizações contemporâneas.

No Brasil, como em todo o mundo, houve mudanças durante o seu percurso histórico acerca do trabalho. No período colonial, usava-se a mão de obra escrava e, em relação a outros países, o desligamento desse tipo de mão de obra foi tardio, ocasionando uma industrialização também demorada. Porém, já no final do século XIX, havia movimentos no sentido de garantir avanços legais, como o Congresso Nacional do Operário (1892), a fundação da Liga Operária (1912), no Rio de Janeiro, e a lei que proibia o trabalho para menores de 12 anos. No começo do século XX, houve o estabelecimento de normas que previam férias (15 dias por ano) e alguns tipos de direito em relação aos acidentes de trabalho. A criação destas leis trouxe um novo viés trabalhista e econômico para o país.

O governo brasileiro passou a buscar o equilíbrio entre os elos que formam a corrente do capital industrial a partir do governo Vargas, com a Constituição de 1934. Tal “constituição instituiu na letra a Justiça do Trabalho para dirimir questões entre empregadores e empregados, regidas pela legislação social” (PESSANHA; ARTUR, 2013, p.1570). Nela, estavam previstos direitos trabalhistas como salário mínimo, jornada de trabalho de 8 horas, repouso semanal, férias remuneradas e assistência médica e sanitária. Fica exposto nessas ações que as leis do trabalho não eram apenas do trabalho, eram também sociais.

É imprescindível ressaltar que foi no governo de Vargas (1930-1945) que houve os primeiros movimentos por leis trabalhistas e, assim, a indústria brasileira ganhou um grande impulso. O objetivo principal desse presidente era concretizar a industrialização do país, privilegiando as indústrias nacionais, para não deixar o Brasil cair na dependência externa. Com leis voltadas para a regulamentação do mercado de trabalho, medidas protecionistas e investimentos em infraestrutura, a indústria nacional cresceu significativamente nas décadas de 1930-40 (VAINFAS et al., 2010). Porém, este desenvolvimento ficou restrito aos grandes centros urbanos da região sudeste, provocando uma grande disparidade regional. Com a criação da Petrobrás (1953), ocorreu um grande desenvolvimento das indústrias ligadas à produção de gêneros derivados do petróleo.

Durante o governo de Juscelino Kubitschek (1956 -1960), outro presidente de grande representatividade no que tange à industrialização, o desenvolvimento das indústrias brasileiras ganhou novos rumos e feições, pois JK abriu a economia para o capital internacional, atraindo indústrias multinacionais. Ressalta-se que o Taylorismo/Fordismo chega ao Brasil apenas no governo desse Presidente — muito tempo depois dos EUA e dos países da Europa —, pois foi durante este período que ocorreu a instalação de montadoras de veículos internacionais (Ford, General Motors, Volkswagen e Willys). (VAINFAS, et al., 2010).

O Brasil, diante da industrialização iniciada por Getúlio Vargas e intensificada por JK, experimentou certo Estado de bem-estar social, não com todo o benefício experimentado nos países europeus, pois apenas algumas camadas sociais perceberam melhora em suas qualidades de vida. “O sistema de proteção social que teve início em 1930, no Brasil, baseado, principalmente, na mediação entre o capital e o trabalho, configurou-se como uma política voltada principalmente para os trabalhadores urbanos” (BENEVIDES, 2011, p.63). Pode-se observar esse fenômeno com a grande disparidade no desenvolvimento das regiões que se deu no Brasil — que já era grande. O Norte e o Nordeste do país ficaram esquecidos, pois a industrialização aconteceu quase que totalmente no Sul e Sudeste do país.

Apesar das diversas tentativas de uniformização da política previdenciária ao longo do período democrático, entre 1946 e 1964, o sistema permaneceu fragmentado. O período entre 1964 e 1985 foi marcado pela redução da liberdade política, pela queda da renda do trabalho e pelo crescimento das desigualdades sociais, apesar do “milagre econômico” assistido pela economia brasileira, principalmente entre 1969 e 1973. Em contraposição, observa-se o desenvolvimento de alguns aspectos do Estado de Bem-Estar Social, nesse mesmo período, que marcam a ampliação dos direitos sociais: Criação em 1966 do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), que unificou todo o sistema (com exceção das pensões no emprego público, que conservou os seus próprios institutos) e substituiu os antigos IAPs, uniformizando os benefícios. (BENEVIDES, 2011, p.63)

A população brasileira, mesmo com algum desenvolvimento em relação a fatores sociais, não obteve muitos benefícios a nível de saúde, escolaridade e aumento de renda. A industrialização se estabeleceu com as fábricas, primeiro as nacionais, depois as internacionais, juntamente com os modelos de gestão Taylorista/Fordista. Todo esse cenário teve um curto espaço de tempo, já que o Brasil entrou na era da globalização abruptamente, com exigências de alta produtividade e sem ter muitos de seus direitos econômicos e sociais consolidados.

3 MODO DE GESTÃO DA EXCELÊNCIA E CULTURA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS NA SAÚDE DO TRABALHADOR

Diante do novo contexto mercadológico que se estabeleceu com o modo Toyotista, o mercado sentiu a necessidade de encontrar a melhor forma de gerir a intensa dinâmica organizacional, mantendo sobretudo a lucratividade. Identificando como é composta a cultura da empresa e em quais valores ela realmente está ancorada, deve-se escolher qual o método de gestão mais adequado. Para Chanlat,

Modo ou método de gestão é o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção da empresa para atingir os objetivos que ela tenha fixado. É assim que o método de gestão compreende o estabelecimento das condições de trabalho, organização de trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle de resultados, as

políticas em matérias de gestão de pessoal, e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram. (CHANLAT, 1995, p.119)

Claramente, percebe-se que o modo de gestão é o “principal formador da cultura organizacional, é ele que determina linhas de poder, além de ser a representação das principais decisões, desejos e expectativa dos líderes, gestores e/ou proprietários” (CROZATTI, 1998, p.14). Todo modo de gestão é influenciado por valores internos e externos. Os internos são a estratégia, recursos, tipo de pessoal, tecnologia utilizada, culturas, histórias etc.; enquanto que os externos são o contexto econômico, a mundialização, concorrência, ciclo econômico, contexto político e contexto cultural. Centralizando a influência dos modos de gestão sobre a saúde do trabalhador, é essencial saber que existem dois componentes: o modo de gestão prescrito, que é o ditado pela empresa, sendo formal e generalizado e o modo de gestão qualificado como real, aquele que acontece de fato, sem rigidez e sempre de forma dinâmica. (CHANLAT, 1995).

Diante do referenciado, pressupõe-se o quão impactado é o trabalhador pelos diferentes modos de gestão, “a organização do trabalho e os modos de gestão exercem profunda influência nos modos de trabalhar e de ser do sujeito, afetando-o física e psicologicamente” (RIBEIRO, 2009, p.2). É por esse extremo potencial influenciador dos modos de gestão que se torna necessário citar os quatro grandes modos de gestão segundo a perspectiva de Chanlat (1995). Os primeiros são os modos de gestão tayloriano e neotayloriano, inspirados nos pressupostos de F.W. Taylor (1991),

Caracteriza-se principalmente por uma divisão do trabalho muito fragmentada, produção sob pressão de tempo, tarefas repetitivas, modo de remuneração segundo o rendimento, rigidez nos horários, separação [...]. Segundo tal método de gestão, o ser humano é encarado somente como uma pessoa dotada de energia física e muscular e movido unicamente por motivações de ordem econômica. A empresa é considerada como uma máquina, e os homens e as mulheres como engrenagens dessa máquina de produção. (CHANLAT, 1995, p.120)

Nos modos tayloriano e neotayloriano, a lucratividade é vista através da métrica rígida da racionalização e da padronização. Tudo é calculado e medido para que a margem de lucro seja máxima e o desperdício seja mínimo, mesmo que os trabalhadores sejam desconsiderados. O segundo modo, citado por Chanlat (1995), é um surgido quase que concomitante ao tayloriano. O modo tecnoburocrático, como o próprio nome já diz, é característico de uma organização burocrática.

Ele se caracteriza principalmente por uma pirâmide hierárquica desenvolvida, divisão de trabalho parcelada, regulamentação escrita onipresente, grande importância conferida aos especialistas e técnicos, controles muito sofisticados, comunicação difícil entre os escalões da empresa, centralização do poder, autonomia relativamente fraca para os patamares inferiores e um direito de expressão muito limitado. Num

método de gestão dessa natureza, o ser humano está, antes de tudo, submetido ao império da norma e aos limites que a mesma fixa para as suas atividades. (CHANLAT, 1995, p.120)

Nesse modo, há um profundo respeito à regra, sua noção de homem está baseada numa visão de homem sem paixão. Diverge do modo tayloriano de gestão porque não acredita em um homem que trabalha apenas de forma mecânica, mas também racional e destituído de emoção. Na organização tecnocrática, a meta principal são os preceitos e a competência para atingir os fins exigidos. Em nome da eficiência em definir os caminhos para que os objetivos sejam alcançados, todo o poder é colocado nas mãos dos tecnocratas.

O terceiro modo de gestão, o baseado na excelência ou ainda na qualidade total, reúne práticas administrativas divulgadas no final do século XX. Enfocaremos nesse modo, pois este atinge quase todas as organizações no mundo do trabalho atual de forma intensa.

Esse método enfatiza o primado do êxito, a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, a adaptabilidade permanente, a canalização da energia individual nas atividades coletivas. Esse modo de gestão caracteriza-se também por uma maior autonomia no trabalho, uma forte responsabilização, recompensas materiais e simbólicas individualizadas, relações hierárquicas mais individualizadas, relações hierárquicas mais “igualitárias”, uma flexibilidade e uma polivalência da mão de obra e um recrutamento seletivo. (CHANLAT, 1995, p.121)

O modo participativo, o último citado por Chanlat, coexiste com o da excelência, sendo divergente desse porque extrapola o nível do discurso para, assim, conceder a autonomia a esse homem que é responsável pelo seu próprio trabalho. Dessa forma, será muito mais fácil integrá-lo na gestão completa da organização.

O método de gestão participativo reagrupa mais ou menos todas as experiências de gestão que fazem com que o pessoal de uma organização participe em diversos níveis. Esta participação pode exprimir-se tanto a nível da organização do trabalho, quanto a nível do poder, do ter ou dos resultados. Em todos os países industrializados existem tais experiências. Podemos encontra-las, certamente, nas cooperativas, mas também nas empresas privadas. (CHANLAT, 1995, p.121)

Esse modo busca destacar o quanto as organizações necessitam adotar atitudes mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, além de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos colaboradores, possibilitando uma produtividade mais voltada para valorização do potencial humano.

A produtividade, entretanto, no modo de gestão da excelência, não permite uma total autonomia do trabalhador, pois esse está submetido a um grande controle, não mais o controle na versão tayloriana, evidente, rígida e uniformizada. Dessa vez, o controle engloba a subjetividade do homem, ao passo que tenta capturá-lo através de um discurso de liberdade e

unicidade, competindo ao gestor a sensibilidade de identificar as peculiaridades da cultura organizacional na qual está inserido, para usá-las a favor da eficiência e do lucro.

Diante da enorme importância que os modos de gestão têm para a construção da identidade organizacional (formada por todas as identidades dos sujeitos que integram a organização), sente-se a necessidade de escrever sobre a cultura organizacional — base onde repousa toda a estrutura da organização. É a partir da cultura que

[...] são veiculados pensamentos e sentimentos com o intuito de conferir identidade entre trabalhadores e organização. Nessa ótica, a sua função primordial é a de estruturar e conferir sentido ao ambiente físico e psicossocial as organizações, o que, por conseguinte, reduz a ansiedade das pessoas em decorrência da ausência de ambiguidades e imprevisibilidades organizacionais. Na perspectiva simbólica, a cultura é definida como um conjunto de pressupostos que as pessoas elaboram ao lidarem com seus problemas socioemocionais e de adaptação externa. (SILVA et al, 2013, p.265)

A fim de aprofundar o entendimento sobre esse complexo fenômeno, é necessário um resgate histórico, pois, compreendendo ainda mais sobre cultura organizacional, maior será o esclarecimento de suas implicações sobre a saúde do trabalhador.

Nos anos 80, houve um intenso movimento no que se refere ao estudo da cultura organizacional. Segundo Silva (2015), o enfoque em tal objeto de pesquisa foi tão intenso que chegou a adquirir caráter de modismo. É verdade que a cultura nas organizações é de demasiada importância, pois estabelece, sutilmente, normas e regras entre os sujeitos. “De modo simples, o conceito (cultura) significa: o modo como fazemos as coisas por aqui” (SILVA, 2015, p.264). Mesmo, e talvez, pela grande importância e abrangência desse tema, existe certa controvérsia acerca de sua definição.

Martin (1992) identifica ambiguidade a respeito do conceito e afirma que vários aspectos considerados cruciais são origem de múltiplas divergências quando os estudos são transpostos para o campo das organizações. O autor procura reduzir a ambiguidade conceitual em torno do assunto e, para tanto, identifica três categorias de estudos culturais que agrupariam grande parte das pesquisas realizadas: a) Integração – os participantes da organização concordam com uma visão comum da organização; b) Diferenciação – focaliza os valores expressos que são inconscientes; c) Fragmentação – a ambiguidade está na essência do que seja cultura organizacional. (TOLFO; SILVA; LUNA, 2009, p.08)

Cultura organizacional é de fato um tema muito complexo, dado que, como fenômeno genuinamente humano, não pode de nenhuma forma ser generalizado. Segundo Mendes (2004), a cultura é constituída a partir de um constante conflito entre a tentativa de dominação da organização sobre a subjetividade dos trabalhadores, e da tentativa de subversão destes últimos a partir de estratégias e transformações do ambiente no qual estão inseridos. A dinâmica singular que se estabelece a partir desse cenário esclarece a relação entre a cultura organizacional e a saúde.

Perante toda a representatividade da cultura organizacional, é inevitável citar sua relação também com o clima organizacional, pois esse último pode ser “definido como um conjunto de percepções compartilhadas pelos trabalhadores a respeito de vários aspectos do ambiente físico e psicossocial das organizações. O conceito se reporta a percepções coletivas ou grupais.” (SILVA, 2013, p. 266). É uma variável muito importante porque permite avaliar fenômenos psicossociais complexos, dentre eles, estão: reconhecimento, liderança e interações humanas organizacionais. Além de influir diretamente na produtividade, qualidade e rentabilidade das organizações.

Durante algum tempo, os conceitos clima e cultura organizacional foram utilizados como sinônimos, devido ao seu íntimo entrelaçamento, baseado nas percepções partilhadas pelas pessoas em ambiente organizacional. No entanto, com estudos mais aprofundados, houve a diferenciação entre tais fenômenos organizacionais. A cultura, como já citado, se refere a um processo mais enraizado e estático, compreende o modo característico no qual se encontra a comunidade organizacional, enquanto que o clima representa a maneira como o ambiente físico e psicossocial é percebido pelos trabalhadores.

As relações entre clima e cultura podem ser mais claramente percebidas ao se desejar protagonizar mudanças no clima organizacional. A construção de um clima desejável torna-se incoerente se as variáveis de sustentação de tais mudanças forem incompatíveis com os pressupostos essenciais da cultura organizacional. À guisa de ilustração, se os valores organizacionais arraigados forem o individualismo e a competição, dificilmente as novas dimensões propostas para o clima organizacional favorecerão a construção do espírito de equipe e de cooperação. (SILVA, 2013, p.268)

Corroborando com tal citação, Mendes (2004) afirma que uma cultura que permite valores extremamente engessados contribui para o adoecimento do sujeito que trabalha:

[...] a cultura de uma organização, quando centrada no controle e carente de adaptações, pode funcionar como um instrumento regulador do sofrimento, possibilitando ao trabalhador a resignificação ou a transformação das adversidades nas situações de trabalho, significando que uma cultura, muitas vezes inflexível e voltada apenas aos interesses da racionalidade econômica pode favorecer a produção de patologias no comportamento. Assim, a relação comportamento patológico e cultura organizacional depende das pressões que algumas culturas impõem ao sujeito, levando-o a assumir um comportamento dito “normal” pelo que é prescrito, mas, provavelmente à custa de muito sofrimento, ao ter que se adaptar e se ajustar a determinados contextos. (MENDES, 2004, p.59)

Observa-se que, diante de todo esse contexto, a cultura desempenha um papel de controle e de agente transformador na organização, é ela a integrante indispensável do universo simbólico e político, sendo, ainda, o meio mais intuitivo de comunicação e desenvolvimento dos trabalhadores. É na cultura que se encontra o caminho, as possibilidades de mudança e o poder para o estabelecimento da saúde no trabalho. No entanto, é ela também a permissora de cristalizações de normas e crenças, tornando-se a responsável pelo ocultamento, o desrespeito

às diferenças e das relações de dominação — condições ideais para o adoecimento do sujeito que trabalha.

Corroborando com a afirmação supracitada, é inevitável notar como, na contemporaneidade, diversas culturas organizacionais estão calcadas no produtivismo exacerbado e na imagem de um trabalhador com múltiplas capacidades profissionais. A configuração do homem bem-sucedido é aquela que tem características quase super heroicas. Para Wood Jr. e Paula,

[...]a figura do executivo ideal é hoje associada a uma série de requisitos: o título de MBA, o domínio de línguas estrangeiras, a capacidade de liderança, a aparência impecável, a familiaridade com as novas tecnologias e a visão sempre voltada para resultados e para o futuro. O caminho para o êxito é identificado com a habilidade de vencer a “concorrência”, administrando a própria carreira como uma empresa e dominando as qualificações valorizadas pelo mercado de trabalho. (WOOD JR.; PAULA, 2010, p.200)

O homem contemporâneo, como se pode observar, é invadido pelo modo de vida empresarial, seu contato social é frágil e suas relações são cada vez mais passageiras, pois as responsabilidades advindas do mundo do trabalho devem ser suas prioridades e objetivos de vida.

O progresso, sobretudo nas referências ocidentais, é subordinado aos ditames da Economia. Primeiro, o desenvolvimento econômico, ao qual todas as outras esferas devem estar subordinadas. Em outras palavras, os desenvolvimentos social, psicológico, cultural e humano devem pedir benção ao universo econômico. Há uma crença quase dogmática no consumo como ponto de partida para se “ser alguém na vida”. (VIEIRA, 2014, p.199)

Os valores organizacionais/empresariais são promovidos em todas as esferas sócio humanas, o *self made man* torna-se o objetivo social e a existência humana passa a ser medida pelo sucesso (EHRENBERG, 2010). Nasce, dessa forma, o culto à performance, o qual gera uma nova realidade onde executivos e empreendedores passam a ser aclamados. Contextualizando esse novo “estilo de vida”,

[...] três mudanças fundamentais caracteriza o fenômeno do culto a performance: primeiro, os dirigentes das empresas deixaram de ser símbolos da exploração do homem pelo homem e transformaram-se em símbolos de sucesso; segundo o consumo deixou de ser símbolo de alienação e passividade para tornar-se vetor de realização social; e terceiro, os campeões do esporte deixaram de ser símbolo de atraso popular e passaram a ser símbolo de excelência. Com isso, a concorrência empresarial, o consumo de massa e a competição esportiva mudaram de *status*, refletindo, e ao mesmo tempo, ajudando a transformar valores e os comportamentos da sociedade. (WOOD JR.; PAULA, 2010, p.198)

A soberania da performance, bem como do empreendedorismo, inaugura um novo tipo de cultura que extrapola os muros das organizações de trabalho, a saber, a cultura do *management* (WOOD JR.; PAULA, 2010). Esse fenômeno cultural promete mais

reconhecimento e exclusividade aos sujeitos, entretanto, esses “benefícios” não vêm sem um propósito, já que é cobrada do sujeito uma postura cada vez mais racional e flexível para responder a demandas cada vez maiores.

Essas características, quando atribuídas a uma organização, trazem, em maior parte, bons frutos, pois se sabe que o controle é uma função clássica e necessária nas organizações e que é preciso também o gerenciamento inteligente para que produza com eficiência. Entretanto, quando o objetivo de vida de um homem é incentivado a ser praticamente o mesmo de uma empresa, há grandes chances de haver um esvaziamento de seus valores e consequências negativas para o sentido social de seu viver. Esses sujeitos incorporam seus projetos organizacionais de tal forma que acreditam ser a completude de suas próprias vidas. Tem-se colocado o ser humano a serviço do controle e da métrica, quando na verdade deveria ser o contrário.

A contemporaneidade traz “novos” discursos organizacionais, hoje, existe a crítica aos *workaholics* (os viciados em trabalho). Entretanto, paradoxalmente a essa roupagem crítica, estimula-se o trabalhador a produzir de forma intensa, mas agora por meio de artifícios sutis, a saber, convênios com academias de musculação ou instalação de locais de descanso e sala de jogos dentro da própria empresa. Não há tempo a perder fora das organizações.

O trabalhador de sucesso, atualmente, precisa saber administrar também seu sofrimento e sua saúde. Também necessita crer que é preciso doar-se integralmente, sacrificando todas as outras áreas importantes para sua existência em detrimento de projetos laborais. Questiona-se se por traz desse “novo estilo de vida” expresso por um sujeito quase super heroico exista saúde. Gaulejac (2011) conjectura sobre a ideologia gerenciadora que perpassa todo e qualquer sujeito incluído no social:

A ideologia gerencial considera o indivíduo como um recurso, ao invés de um sujeito. O indivíduo é, então, instrumentalizado para serventia do/s objetivos financeiros, operatórios, técnicas que o fazem perder o sentido de sua ação, que o fazem perder até o sentido de sua existência. Instala-se então uma ruptura interna entre o *indivíduo – recurso* que aceita se submeter para corresponder as exigências de seu empregador, e a porção do *indivíduo – sujeito* que resiste a instrumentalização. (GAULEJAC, 2011, p.91)

Para Vieira (2014, p.201), “[...] a sedução provinda do discurso organizacional tem o intuito de alimentar uma ideologia, uma dominação, segundo a qual os trabalhadores são convidados a ‘vestir a camisa da empresa’, mesmo que isso lhe custe sacrificar sua saúde.” Dessa forma, é fundamental ter ciência das relações dinâmicas que se estabelecem na sociedade e sobretudo na organização, levando em consideração a formação da identidade e subjetividade

do trabalhador marcadas pelo paradoxo do prazer-sofrimento e pelas estratégias utilizadas para lidar com o sofrimento advindo do mundo do trabalho.

Compreende-se, pois, que através das diferentes relações do indivíduo com o seu trabalho, sua saúde seja implicada no mais alto nível. [...] É cada vez mais frequente se ouvir pesquisadores e médicos, nos colóquios sobre as condições de trabalho, falarem da deterioração “desgaste” pelo trabalho, de envelhecimento precoce. Mas isso não nos deve fazer perder de vista que o trabalho é, também, um fator essencial de nosso equilíbrio e de nosso desenvolvimento. (DEJOURS; DESSORS; DESRLAUX, 1993, p.99)

Tal afirmação provoca questionamentos acerca da interação trabalho-saúde. Informações provindas da literatura, resultados da má relação entre a saúde do sujeito e a organização onde atua, demonstram que,

[...] em muitas empresas, denunciam-se casos de sofrimento humano no trabalho, que ultrapassam a linha da normalidade, tais como doenças físicas (LER – lesões por Esforços Repetitivos, gastrites, úlceras, infartos etc.), doenças psicossociais (depressão, dependência química, TOC – Transtorno Obsessivo Compulsivo etc.) e acidentes de trabalho, que invalidam e/ou matam milhões de pessoas anualmente. (VIEIRA; GHIZONI; MAIA, 2016, p.5)

Adicionam-se, ainda, dados estatísticos referentes ao contexto laboral no Brasil. Segundo Araújo,

[...] no caso específico do Brasil, no ano de 2003, “ocorreram 390.180 acidentes de trabalho, com 2.753 óbitos (média de sete a oito mortes por dia) e a incapacitação permanente de 12.038 trabalhadores”. Por último, mas não menos importante, sabe-se de muitos casos de suicídio e de outros graves problemas de adoecimento e morte, decorrentes da precarização de condições materiais e sociais das relações de trabalho. (ARAÚJO, 2008, p.54)

Mediante esse cenário e retomando a interrogação: será possível a relação saúde e trabalho de forma a beneficiar o sujeito? Segundo Bendassoli (2012, p.28), primeiramente é necessário vislumbrar um conceito de saúde que vai “[...] além da ausência de doença, tampouco a um estado de puro prazer, no qual não há sofrimento e desconforto. Saúde se relaciona à capacidade de ser sujeito. Temos saúde sempre que conseguimos transformar a realidade”. Entende-se, assim, que modos de gestão mais rígidos, extremamente controladores e que buscam extrair o máximo rendimento do trabalhador sem lhe dar a autonomia de agir, transformar e se sentir responsável por essa transformação, investem em um sujeito desligado de seus próprios desejos, suas expectativas e de seus projetos pessoais.

Para a Psicodinâmica do Trabalho, a saúde não é um estado de pleno de bem-estar, como preconiza a Organização Mundial da Saúde, mas um objetivo a ser alcançado. A prevenção e possível conquista da saúde se dariam através de regulação fisiológica e maior conhecimento da psicossomática e da psicopatologia do trabalho, pois, em posse dessas noções, o trabalhador concretizaria mais facilmente suas aspirações, suas ideias e seus desejos (DEJOURS;

DESSORS; FRANÇOIS, 1993). Já o sofrimento é dado pelo não escoamento da carga psíquica (carga essa advinda de excitações provindas do mundo exterior ou do interior, quando essas excitações se acumulam, dão origem a uma tensão psíquica) fruto das contradições encontradas entre os desejos dos sujeitos e as expectativas das organizações de trabalho. Assim, destitui-se do trabalho o sentido que lhe é tão essencial.

Ainda a partir do olhar da Psicodinâmica do Trabalho, a saúde está muito além do trabalhar ou do “não-trabalhar”, mas também, diante do jogo que leva em consideração a inter-relação entre o sofrimento psíquico, as estratégias de mediação como tentativa de transformação de situações adversas e a busca do prazer no trabalho. Toda essa dinâmica se inscreve na intersubjetividade do trabalhador na relação que estabelece, enquanto sujeito pensante, com o contexto histórico no qual está inserido. Mendes (2004), com base nos pressupostos psicodinâmicos, demonstra como as forças paradoxais intrínsecas às organizações perpassam o sujeito:

A contradição é constituinte da cultura que rege as relações entre seus membros. Nesse sentido, aspectos inconscientes permeiam a formação da cultura organizacional, que influencia o comportamento, redefine valores e assume um papel, ao mesmo tempo, de criadora de estratégias de dominação e de transformação de percepções e da realidade do trabalho. (MENDES, 2004, p.59)

Corroborando com essa vertente de pensamento, a qual admite que muitas organizações se baseiam em sistemas paradoxais, Gaulejac (2011) afirma que o sistema de várias organizações está baseado em situações de dupla coação como ferramenta de gestão.

A situação de dupla coação se instala a partir do momento em que várias pessoas são envolvidas em uma relação intensa que possui um grande valor para elas no plano afetivo, psíquico ou material, de tal modo que elas não podem, e não querem, desvencilhar-se dela. Ela se caracteriza por sistema de comunicação no qual mensagens são emitidas sob a forma de injunções contraditórias acompanhadas de um terceiro termo que impede qualquer escapatória. Forçado a obedecer às duas demandas totalmente incompatíveis (já que é preciso desobedecer para obedecer), o sujeito é colocado numa situação de derrota, carregando a responsabilidade por sua incapacidade de responder de maneira satisfatória as demandas que lhe são dirigidas. (GAULEJAC, 2011, p.86)

Essa lógica de gerenciamento ideológico exige uma racionalidade cada vez mais instrumentalizada, o humano existe para que o objetivo organizacional seja atingido. Todavia, para que o sujeito continue encontrando sentido em seu trabalho, é preciso que ele resista. “Ser sujeito é resistir ao que não tem sentido para si. Ser sujeito é existir sem se curvar a injunções, cursos e mudanças que são impostas sem que o agente perceba nelas uma razão lógica.” (GAULEJAC, 2011, p.91).

Ressalta-se também a importância da luta permanente do sujeito para não adoecer diante das contradições presentes em ambiente organizacional e para que seu sofrimento não se

torne patológico, sofrimento esse que se instala na não possibilidade de negociação entre a organização e o sujeito. (DEJOURS, ABDOUCHELLI, JAYET, 1994). É preciso, então, que as estratégias diante de sofrimento se caracterizem como ferramentas para conservação da saúde e bem-estar do sujeito e isso pode acontecer através do sofrimento criativo, o qual

[...] trata-se de uma dinâmica segundo a qual as mobilizações subjetivas devem ser ancoradas por três sustentações: a) inteligência prática; b) cooperação; c) reconhecimento. Quando estes três elementos funcionam, há mais chances de os indivíduos permanecerem na zona de normalidade, evitando o adoecimento. A inteligência prática seria a capacidade de o indivíduo usar a astúcia, a inventividade, o pensamento, para agir sobre o real. Significa poder ultrapassar o prescrito, o organizado, tendo em vista a complexidade e as surpresas do dia a dia de trabalho. Envolve cognição e afetividade [...] A cooperação está baseada como elemento central da formação de um coletivo de trabalho, sem o qual se pode cair em individualismo. Trata-se de se fomentar a confiança e a solidariedade, sem as quais o trabalho pode perder o sentido para o trabalhador [...] O reconhecimento diz respeito à dimensão simbólica e de julgamento. Refere-se ao significado da mobilização subjetiva para a realização de um trabalho. Nesse particular, a psicodinâmica do reconhecimento tem a ver com o julgamento que os colegas, os superiores hierárquicos e os clientes fazem da qualidade de trabalho do indivíduo. Trata-se, especificamente, de se submeter ao julgamento de utilidade, sobre o qual os superiores hierárquicos, subordinados e eventuais clientes lhe conferem. (VIEIRA, 2014, p.212)

Nesse sentido, o paradoxo entre o trabalho real e o prescrito precisa ser analisado, já que o trabalho prescrito diz respeito às normas, regimes internos e como a rotina de trabalho deve ser realizada. E o trabalho real é como a atividade, de fato, é feita pelos sujeitos da organização. O trabalho real pode ser condizente ou não com o prescrito. (MENDES, 2007). É sobre esse contexto, trabalho prescrito x real, que o sujeito tem a possibilidade de encontrar reconhecimento, cooperação e alguma liberdade para atuar e aplicar sua inteligência. É preciso que o fator humano seja considerado como denunciador de adoecimento, de realização e não apenas como um fator que incomoda quando desadaptado da cultura organizacional da qual faz parte.

4 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO FRENTE AOS DESAFIOS DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Com base no percurso histórico do homem e de sua relação com o trabalho, pode-se constatar que, antes do nascimento da indústria e das estruturas comerciais que resultaram no cenário contemporâneo, o homem doava um sentido de forma equilibrada à sua identidade e ao trabalho que desempenhava. No entanto, nos dias de hoje, devido a modos de gestão calcados no gerenciamento e flexibilidade da produção, existem muitos sujeitos que não conseguem contrabalançar essa mesma relação como em séculos anteriores. De acordo com Bendassolli (2010, p.209), “trabalho e identidade tornaram-se duas realidades intrinsecamente relacionadas, de tal modo que o primeiro passou a ser representado, tanto no pensamento sociológico

científico, como também no discurso gerencial dos últimos setenta anos, como fonte crucial do sentido de vida das pessoas”.

Em posses da noção de homem que vive na sociedade do trabalho (BENDASSOLLI, 2010) e que anseia constantemente por reconhecimento profissional, torna-se necessário um diálogo com a Psicologia Organizacional e do Trabalho, tendo em vista que esta se configura como ferramenta de (re)estruturação social e de promoção da saúde dos sujeitos para além do produtivismo exacerbado. Pensa-se, portanto, no psicólogo que consiga mediar da forma mais equilibrada possível a dinâmica organizacional entre empregado e empregador; entretanto, “não se parte da perspectiva ingênua de uma possível anulação de conflitos. Os conflitos [...] são inerentes a essa relação. Nem se imagina que o trabalho do psicólogo deva ser, sem outro caminho, o de agente de domesticação do trabalhador.” (ZANELLI, 2002, p.36).

Então, para que seja possível pensar nesse diálogo, faz-se essencial ter noção sobre o percurso histórico da Psicologia Organizacional e do Trabalho, pois, para que esta última se torne útil à saúde e desenvolvimento do trabalhador, não pode estar alheia a sua própria história. Isto porque, como qualquer outra ciência, a Psicologia é inquestionavelmente fruto de sequências históricas e de descobertas de técnicas.

4.1 EVOLUÇÃO DA PSICOLOGIA NO CONTEXTO DO TRABALHO: CONTRIBUIÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Em posses dos conhecimentos referentes aos acontecimentos ocorridos no século XX — especialmente no que tange à Revolução Industrial e aos métodos de padronização pensados por Taylor e Ford na fabricação automobilística —, consolidava-se de forma crescente o estudo de administração clássica, a qual buscava fortalecer a máxima produção e o trabalho controlado. É nesse cenário de enquadres racionais que a Psicologia buscava um lugar dentre as ciências. Deve-se a Wundt, em seu laboratório em Leipzig, o alcance desse objetivo. De acordo com Rosas (2010, p.44), “vê-se no século XX um crescente sucesso da Psicologia aplicada, não apenas nos domínios da clínica ou dos testes, mas também nos mais diversos campos da atividade humana”.

Nesse contexto, nasce a Psicologia Industrial. Seu foco estava nas conjecturas tayloristas e atrelada claramente aos interesses dos empresários. Por isso, publicações da época enfocavam a relação entre produtividade e a lei da fadiga, a qual procurava sustentar “cientificamente” o limite de esforço para determinar a produtividade dos empregados (SAMPAIO, 2013). Observa-se tal fato nas obras “Psicologia e eficiência industrial” e “Fundamentos básicos da psicotécnica”, esta última escrita por Hugo Munsterberg (1913), discípulo de Wundt

(ZANELLI, 2002). Esses lançamentos científicos confirmavam o lugar que a Psicologia ocupava no âmbito industrial, denotando seu papel extremamente diretivo, limitado basicamente à seleção, orientação vocacional e estudos sobre as condições de trabalho para a criação de métodos que fossem eficazes no aumento da produção.

Em contraponto às ideias sustentadas na administração clássica, estão os conceitos nascidos com a Escola das Relações humanas. A experiência de Hawthorne, realizada em 1927 e chefiada pelo professor universitário Elton Mayo, contribuiu para o redirecionamento do pensamento da administração da época, pois revelou que a organização não é constituída apenas de normas, hierarquização e rotinas de produção, há também aspectos psicossociais extremamente atuantes.

[...] ficou evidente a existência de um fator até então desconhecido, que se refletia nos resultados observáveis, produzindo efeitos contraditórios. Em um dado momento, por exemplo, a jornada de trabalho do grupo teste foi sendo reduzida gradativamente, provocando sucessivos aumentos na produção. Porém, quando a jornada foi novamente ampliada, voltando aos níveis iniciais, a produção continuou a crescer. A partir daí, foi constatada a importância do fator psicológico na produção. Ocorreu que o grupo de operárias separadas para aplicação dos testes sentiu-se prestigiado por ser alvo do interesse e das atenções dos diretores da empresa e dos estudiosos Havard, os quais prestavam constantes depoimentos. Além disso, houve grande entrosamento entre as participantes, facilitado pelo fato do grupo ser pequeno, aliado as condições de trabalhos mais liberais, sem a submissão a uma supervisão excessivamente rígida, como imposta as demais operárias, que não podiam conversar entre si no horário do expediente. (FERREIRA et al, 2009, p.79)

Assim, constatou-se, de modo quase evidente, que havia a necessidade de mudança na gestão de pessoas e do fim da supervisão rigorosa para que a produtividade crescesse. Concomitantemente à primeira fase da Psicologia no âmbito das organizações, foram desenvolvidos estudos sobre o trabalho como um processo coletivo, sobre os grupos informais e o reconhecimento no ambiente de trabalho, os quais foram alvos de pesquisa. Durante a Segunda Guerra Mundial, a Psicologia Industrial posicionou-se diante da classificação de pessoas, avaliação de desempenho e das técnicas de treinamento. Ao final da guerra, unem-se também os estudos sobre liderança como objeto de análise da Psicologia Industrial (SAMPAIO, 2013).

Em meados do século XX, a Psicologia Industrial sinaliza que suas proposições não estão mais sendo suficientes para as demandas fabris. Esta última foi abrindo espaço para a Psicologia Organizacional, a qual estava voltada para as questões estruturais da organização. Além disso, assuntos como o comportamento do consumidor, desenvolvimento organizacional e gerencial, plano de cargos e salários, dinâmica de grupo e outros foram característicos dessa segunda fase.

Ressalta-se, entretanto, que a Psicologia Organizacional não substituiu a Industrial, visto que os psicólogos permaneciam conectados aos problemas de produtividade — objeto de extrema atenção da fase Industrial da Psicologia (SAMPAIO, 2013). Durante esse novo movimento, houve maior comunicação da Psicologia Organizacional com outras áreas, dentre elas, estão Administração, Sociologia, Medicina, Economia e outras essenciais para um olhar mais amplo do psicólogo frente aos sujeitos constituintes das organizações. Posto que

O modelo de gestão clássico – pautado nos pressupostos tayloristas, em que os trabalhadores eram tratados como recursos humanos e não como sujeitos, colocados no mesmo nível de recursos naturais e físicos – cede lugar a um modelo que propõe a singularidade do trabalhador, diferenciando-o dos demais recursos organizacionais. Ocorre uma transição gradual da administração de recursos humanos para gestão de pessoas, que prega, embora de modo nem sempre convincente, a valorização da dimensão humana, da autonomia, da criatividade e da flexibilidade. Ferramentas de gestão são implementadas, almejando não apenas o controle sobre o corpo do trabalhador, mas também seu intelecto e seu psiquismo. (RIBEIRO, 2013, p.311)

Diante dessas mudanças, houve novamente um redirecionamento para pressupostos mais voltados à apreensão do trabalho humano em suas mais variadas manifestações. Estava em voga a terceira e última fase, a saber, Psicologia do Trabalho. Esta surge entre as décadas de 70 e 80, fortemente influenciada pela Psicologia Social Crítica, a qual vai de encontro com teorias de adaptação, classificação e ajustamento do sujeito.

[...] Psicologia do trabalho [...] interessa-se pelas vivências e experiências do sujeito trabalhador, adquiridas dentro dos limites bem ampliados, que incluem desde o trabalho nas organizações, passando por questões relacionadas a informalidade, ao desemprego, a aposentadoria, dentre outras possibilidades em que a relação subjetividade e trabalho possa ser constituída e considerada. (RIBEIRO, 2013, p.303)

Ressalta-se que a Psicologia do Trabalho também não substitui as duas fases que a antecederam. No entanto, essa última se diferencia da Organizacional por não se limitar a questões relacionadas ao ambiente laboral, vai mais além, ultrapassa os interesses da lucratividade e deseja tocar, especialmente, a saúde do trabalhador.

Dessa maneira, o desafio do Psicólogo Organizacional e do Trabalho, frente às questões do mundo do trabalho contemporâneo, está em considerar um homem que pode permanecer saudável diante de tantas demandas, mas que também pode adoecer ante o discurso que traz o produtivismo como peça principal. Estimula-se o trabalhador dos dias de hoje a trabalhar em sua capacidade máxima, para que, então, tenha um reconhecimento social — parcela do seu próprio reconhecimento como sujeito atuante.

Exige-se um novo perfil de trabalhador: diferente, mais qualificado, participativo e polivalente. As organizações precisam analisar os seus processos, adaptar e reformular todo o seu planejamento e o modo de conduzir os trabalhos, objetivando reduzir custos e aumentar a competitividade. É nesse contexto que se consolida o modelo de produção japonês, também conhecido como toyotismo, que possibilita uma produção vinculada à demanda, mais individualizada, diversificada, suficientemente

flexível para atender às novas necessidades mercadológicas e acompanhar as constantes mudanças vivenciadas no mundo capitalista. (RIBEIRO; MANCEBO, 2013, p.194)

A flexibilidade é uma qualidade cada vez mais exigida do homem contemporâneo, o qual deve se adaptar rapidamente à demanda e, se possível, se beneficiar dela. O indivíduo do século XXI não “permite” deixar sua sorte à mercê do destino, por isso, racionaliza seus métodos e incorpora uma tendência de se adaptar a qualquer circunstância, pois entende que o sucesso lhe exige isso. (WOOD JR; PAULA, 2010). As empresas, nessa mesma lógica, para sobreviverem e se desenvolverem, precisam também de flexibilidade para que correspondam às cobranças do mercado. O capital, no século XXI, é insaciável, pois, à medida que se satisfazem suas expectativas, mais exigências surgem.

Será o Psicólogo Organizacional e do Trabalho, diante desse cenário atual, um profissional que, assim como em sua fase industrial, se interessa apenas em “encaixar” trabalhadores em vagas para que possam atender as insaciáveis exigências do mercado? O Psicólogo, nas Organizações de trabalho, tem possibilidades de atuar pautado na postura crítica e mediadora de conflitos de modo mais equilibrado possível? Ou será que esse profissional está apenas a serviço do dono da empresa e do ajustamento das necessidades aos interesses do capital, sustentando sua atuação apenas na técnica e na instrumentalidade? A quem os psicólogos dessa área realmente servem? Essas são questões que, de acordo com Antônio Bastos, Oswaldo Yamamoto e Ana Carolina Rodrigues (2013), são utilizadas para criticar o compromisso social e as práticas do Psicólogo Organizacional e do Trabalho.

5 ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NAS ORGANIZAÇÕES EM PROL DA SAÚDE

Os desafios da Psicologia Organizacional e do Trabalho nos tempos atuais são muitos, visto que a flexibilidade e a produtividade são palavras de ordem. No entanto, o que mais preocupa os profissionais que realmente são comprometidos com essa área, do ponto de vista crítico, é o seu compromisso social com as pessoas da organização, um comprometimento para além de aplicações de técnicas. É preciso, antes de tudo, uma atuação estratégica que pense no social para além dos entornos da organização, pois “ [...] esteja onde estiver, o psicólogo irá se deparar com uma realidade complexa, multifacetada, repleta de conflitos e contradições que se manifestam por meio de desigualdades e processos de exclusão” (BASTOS; YAMAMOTO; RODRIGUES, 2013, p.26). Por isso, é essencial que a atuação do psicólogo esteja pautada na promoção de “[...] saúde e a qualidade de vida, pois assim [...] contribuirá para eliminação de

quaisquer formas de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão” (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2005, p.6).

Existe um movimento, ocorrendo há algumas décadas, através de pesquisas que buscam caracterizar o fazer do Psicólogo Organizacional e do Trabalho. Esses estudos são norteados a partir da discussão da atuação desses profissionais nas organizações e do seu papel em meio às transformações ocorridas no mundo do trabalho (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014). Segundo o Conselho Federal de Psicologia (2001), as atribuições do Psicólogo do Trabalho são:

Atuar em atividades relacionadas a análise e desenvolvimento organizacional, ação humana nas organizações, desenvolvimento de equipes, consultoria organizacional, seleção, acompanhamento e desenvolvimento de pessoal, estudo e planejamento de condições de trabalho, estudo e intervenção dirigidos à saúde do trabalhador. Desenvolver, analisar, diagnosticar e orientar casos na área da saúde do trabalhador, observando níveis de prevenção, reabilitação e promoção de saúde. Participar de programas e/ou atividades na área da saúde e segurança de trabalho, subsidiando-os quanto a aspectos psicossociais para proporcionar melhores condições ao trabalhador. Atuar como consultor interno/externo, participando do desenvolvimento das organizações sociais, para facilitar processos de grupo e de intervenção psicossocial nos diferentes níveis hierárquicos de organizações. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2001, p.9)

Além dessas funções, o Conselho Federal de Psicologia (2001) esclarece, ainda, sobre a importância do Psicólogo Organizacional e do Trabalho atuar na área de recursos humanos, subsidiando

[...] o sentido de maior produtividade e da realização pessoal dos indivíduos e grupos inseridos nas organizações, estimulando a criatividade, para buscar melhor qualidade de vida no trabalho. Participa do processo de desligamento de funcionários de organizações, em processos de demissões e na preparação para aposentadorias, a fim de colaborar com os indivíduos na elaboração de novos projetos de vida. Elabora, executa e avalia, em equipe multiprofissional, programas de desenvolvimento de recursos humanos. Participa dos serviços técnicos da empresa, colaborando em projetos de construção e adaptação dos instrumentos e equipamentos de trabalho ao homem, bem como de outras iniciativas relacionadas a ergonomia. Realiza pesquisas e ações relacionadas à saúde do trabalhador e suas condições de trabalho. Participa da elaboração, implementação e acompanhamento das políticas de recursos humanos. Elaborar programas de melhoria de desempenho, aproveitando o potencial e considerando os aspectos motivacionais relacionados ao trabalho. Atua na relação capital/trabalho no sentido de equacionar e dar encaminhamento a conflitos organizacionais. Desempenha atividades relacionadas ao recrutamento, seleção, orientação e treinamento, análise de ocupações e profissiográficas e no acompanhamento de avaliação de desempenho de pessoal, atuando em equipes multiprofissionais. Utiliza métodos e técnicas da psicologia aplicada ao trabalho, como entrevistas, testes, provas, dinâmicas de grupo, etc. para subsidiar as decisões na área de recursos humanos como: promoção, movimentação de pessoal, incentivo, remuneração de carreira, capacitação e integração funcional e promover, em consequência, a autorrealização no trabalho. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2001, p.10)

Sampaio (2013), no entanto, ressalta que a tarefa que ainda ocupa lugar central no cotidiano dos Psicólogos é a tríade clássica da Psicologia Industrial — recrutamento, seleção e treinamento. No ano de 2007, houve uma pesquisa realizada no Maranhão, especificamente em

sua capital, São Luís, com o objetivo de investigar a formação e atuação de Psicólogos Organizacionais. Dentre alguns dos resultados demonstrados pela autora ao entrevistar dezoito psicólogos, foi a confirmação de maior contratação de mão de obra recém-graduada por consultoria em recursos humanos, uma vez que tais empresas podem funcionar como local para iniciar e pôr em práticas atividades de cunho técnico-operacional estudadas durante a graduação, especialmente a aplicação de testes psicológicos (SALGUEIRO, 2007). Pode-se identificar essa realidade na fala da Entrevistada A, a qual expõe sobre sua primeira experiência como recém-formada: “[...] eu sempre trabalhei na área de recrutamento e seleção, que é a área que o psicólogo organizacional vai direto depois que sai da graduação”.

Corroborando com tal relato, Mesquita e Pinheiro (2017) afirmam que os profissionais que atuam na seleção de pessoal são em sua maioria jovens e com pouca qualificação. Entretanto, sabe-se que práticas tradicionais ainda permanecem em campo, pois, como já citado, as três faces e fases da psicologia voltada para o trabalho coexistem, contudo, atualmente há diversidade quanto aos objetivos e estratégias para lidar com questões no campo organizacional e do trabalho. Como afirmam Bastos, Yamamoto e Rodrigues (2013),

Vemos isso nas análises do trabalho, com ênfase nos processos e impactos das novas tecnologias, ou no campo do treinamento que assume progressivamente a preocupação com o desenvolvimento mais integral do trabalhador. Até mesmo a seleção de pessoal apresenta inovações quer em seus procedimentos, quer em sua preocupação com os impactos do desajuste entre sujeito e cargo para os próprios indivíduos. (BASTOS; YAMAMOTO; RODRIGUES, 2013, p.36)

Nesse sentido, observa-se que, entre muitos profissionais que atuam em Psicologia dentro das Organizações, há uma expressiva vontade de atuar em uma perspectiva mais ampla. À medida que o profissional aumenta sua bagagem teórica e prática, ele vislumbra novos desafios e meios para exercer a sua profissão. Foi o que aconteceu com a Entrevistada A, pois, ao adquirir mais experiência, buscou outra empresa para pôr em prática seus conhecimentos em níveis mais estratégicos e não se ater somente a processos de seleção e recrutamento. Constatase isso quando a mesma diz: “[...] nessa nova empresa, tô trabalhando na área de treinamento e desenvolvimento que é o que eu sempre quis trabalhar”.

A Entrevistada C demonstra também o seu anseio de atuar de forma mais diversificada ao elencar os serviços que sua empresa oferece enquanto *Business Partners* (Parceiros de negócios) de outras empresas

Como eu sou empresária, minha empresa trabalha com gestão em recursos humanos, gestão em saúde, segurança e meio ambiente, em gestão interina de RH, em locação de pessoas para desenvolver atividades em recursos humanos em empresas clientes. Então, hoje a minha rotina é tanto na prática operacional e voltada à atividade de recursos humanos, como na gestão das equipes que atuam em empresas clientes em recursos humanos como também na área de treinamentos na área de saúde, segurança e meio ambiente. (ENTREVISTADA C)

O Entrevistado B, o único a atuar em uma organização pública, conta também sobre suas atribuições em níveis mais estratégicos na Sessão de Gestão de Pessoas:

Nós trabalhamos com a parte estratégica da gestão de pessoas, geralmente nosso dia a dia é reunião com as outras seções, é reunião estratégica, é reunião para tratar com as outras unidades, os outros tribunais. Trabalhamos com a parte de desenvolvimento organizacional aqui, e por que esse desenvolvimento organizacional vai estar dentro da gestão de pessoas? Porque a gente entende que o desenvolvimento da organização só vai se dar a partir da gestão de pessoas. (ENTREVISTADO B)

Sobre essa afirmação do Entrevistado B, de que, para ele e para a organização da qual faz parte, o desenvolvimento organizacional somente é possível a partir da gestão de pessoas, a Entrevistada D concorda ao descrever os serviços que sua empresa disponibiliza: “Olha, minha empresa oferece soluções para desenvolvimento de negócios. E eu entendo desenvolvimento humano, de pessoas, para desenvolver negócios”.

Porras (2001) corrobora, ao passo que afirma, que ninguém melhor que o Psicólogo Organizacional e do Trabalho — o responsável por treinar, desenvolver pessoal e nortear níveis mais amplos, como, por exemplo, do desenvolvimento de recursos humanos — para dirigir e realizar a tarefa de gestão de pessoas. O autor é contundente ao esclarecer que

[...] é o Psicólogo quem domina os princípios do comportamento, individual e grupal, os fundamentos da aprendizagem de comportamentos, o seu reforço, a motivação e satisfação laboral, assim como a organização e direção eficaz de equipes de trabalho. Por tudo isto, este profissional é indicado, caso se pretenda aproveitar ao máximo o potencial de todos os Recursos Humanos da empresa, de forma a desenvolvê-los com iniciativa e eficácia, e com objetivos claros; bem como persuadir, através de uma comunicação bem estruturada e organizada, grupos multidisciplinares internos capazes de serem sementes da liderança na organização. (PORRAS, 2001 p.1)

Ainda segundo esse mesmo autor, o Psicólogo Organizacional e do Trabalho é um dos profissionais mais indicados para persuadir e estimular o desenvolvimento da liderança na organização, pois não há como favorecer a saúde dos trabalhadores da organização se os líderes e seus modos de gestão não contribuírem para esse processo. São os líderes que, por meio de sua ação, obtêm a cooperação entre as pessoas, estabelecem, mantêm e desenvolvem uma direção aceita por todos, além de promoverem a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos na organização (FIORELLI, 2003). Em posses dessas afirmações, é inegável que os modos de gestão e as decisões repercutem de modo evidente no fazer dos Psicólogos. O Entrevistado B é contundente ao afirmar que:

[...] as decisões dos gestores implicam diretamente na minha prática! Olha só, a gente já chegou num ponto que tudo que está relacionado à gestão de pessoas eles vêm falar com a gente, já conseguimos esse respeito aqui. Do tipo, vai ter algo relacionado à gestão de pessoas, então a gente tem que consultar o pessoal da gestão de pessoas para saber como é que a gente vai fazer e por aí vai. Por outro lado, ao mesmo tempo que eles sentem instigados para agir, há toda essa cultura que faz com que eles voltem e por isso a gente fica sempre nessa: tem que fazer isso, eles fazem, daqui a pouco eles voltam àquela postura de que as pessoas não querem se comprometer. [...] Então esses

gestores mais antigos dão mais um pouquinho de “trabalho”, os gestores mais novos a gente já vê que eles já tem novas ideias e é interessante que o pessoal que entrou na minha época está chegando na gestão e aí eles já vêm com outra cabeça, já aceitam super bem os projetos, já se colocam pra gente fazer a avaliação deles, já questionam porque a gente não foi lá para continuar... é completamente diferente. Então quando a gente tem um gestor que realmente compra a ideia, a gente vê o quanto é legal. Mas, sim, impacta diretamente na nossa prática. (ENTREVISTADO B)

Para a Entrevistada A, as decisões da diretoria da empresa não só perpassam seu fazer, como também necessita majoritariamente dela para atingir um dos objetivos da organização:

[...] Olha, está influenciando no sentido de que, como a visão do diretor é de ser referência em capacitar pessoas e o meu setor é um setor chave pra esse projeto acontecer, para fazer com que essa organização alcance essa visão e a minha atuação tem sido muito em cima disso: se é pra ser referência, vamos ser a melhor referência. Então a gente faz muitos cursos para isso mesmo, para ser referência. (ENTREVISTADA A)

A Entrevistada D, a qual trabalha com empresas e pessoas físicas, lida diretamente com líderes e empreendedores que desejam mudar “[...] a forma com que eles trabalham (empresários e líderes) para trabalhar gastando menos tempo, menos energia, conseqüentemente gastando menos dinheiro, tendo mais qualidade de vida.” Para essa psicóloga, que atua como *coaching*, a decisão do gestor é crucial em seu exercício profissional, ao passo que é a partir do movimento dele que o processo pode acontecer.

[...] então a pessoa que eu vou prestar serviço, seja um empresário, seja consultor, seja psicólogo, precisa nesse momento inicial fazer um raio-x que precisa ser, nesse primeiro momento, como se fosse uma entrevista mesmo que a gente está fazendo com o RH ou o empresário que está contratando pra entender qual o problema e pra saber se aquilo que eu estou oferecendo adere ao que ele está precisando. E aí a gente precisa ter perspicácia para fazer essa investigação de uma maneira assertiva, para investigar essa cultura. Eu preciso ir para uma reunião com o cliente tendo entendido minimamente o site da empresa, conhecendo um pouco, chegar lá eu faço várias perguntas e num segundo momento colocar de uma maneira muito clara o que eu ofereço que é produtividade para gerar resultados, gerar qualidade de vida. Então isso tem que estar claro no meu discurso, entende? Para que ele possa decidir se ele vai comprar ou não. E para que eu possa decidir também se eu quero ser parceira daquele negócio porque além de uma relação comercial na minha visão e na minha forma de prestar serviço hoje existe uma parceria ali e essa parceria não pode nem ferir os meus valores e nem os valores deles. (ENTREVISTADA D)

A partir da fala da Entrevistada D, percebe-se que há uma tentativa de equilíbrio entre o que ela oferece e o que o empresário que a procura deseja. Sinalizando que, por mais que as decisões dos gestores sejam muito importantes, a sua atuação não deve se alienar a elas. Nota-se essa mesma postura na entrevistada C, que conta sobre sua relação com gestores que prestam serviço com BP (*Business Partner*).

Tem empresas que a gente entra e tenta fazer alguma mudança e não consegue, porque na verdade quando a gente fala de cultura, a gente fala de liderança, de gestão e não é fácil a gente mudar a gestão de quem já tem enraizadas algumas formas de liderar. Quanto às decisões que os gestores tomam, repercutem no meu fazer, eu posso te dizer que é tudo a forma como a gente lida com a situação. Não é porque o gestor decidiu que tem que ser desse jeito, que eu não vou questionar ele (risos). Sabe de que um

gestor me chama? Ele me chama de chefinha (risos), só me chama de chefinha, porque eu barro. Então, assim, ele quer que seja dessa forma, mas eu falo assim: olha, o que você precisa é isso, não quer dizer que vai ser feito dessa maneira porque quem decide o *modus operandis* e como vai acontecer sou eu. E eu já percebi que se eu faço parecer fácil para os outros, é porque eu sei o que eu estou fazendo. (ENTREVISTADA C)

A entrevistada C, entretanto, afirma ser afetada por exigências de gestores que diminuem a qualidade do seu trabalho, pois exigem processos seletivos rápidos, característicos de uma gestão de excelência, que está baseada, segundo Carrasqueira, Moraes e Soboll (2014), na flexibilidade e na ênfase no curto prazo.

[...] Então, como é que a decisão deles repercute no meu trabalho? Eles querem as coisas muito velozes, eles querem cem pessoas num processo seletivo, vai repercutir no meu trabalho no sentido de colocar cento e cinquenta pessoas num processo e eu ter como garantir a mesma eficiência de fazer um processo em duas semanas do que eu posso fazer em dois meses, né? Eu garanto que o meu processo vai ser seguido, em relação às etapas, [...] Só que às vezes eu tenho dez vagas e eu tenho só quinze candidatos e é só até amanhã, por exemplo, então... nem sempre eu consigo fechar as dez vagas, então eu tenho que colocar gente que de repente não se adapta e não se adaptaria numa situação normal e a gente tem que colocar porque tem que cumprir aquele cargo. E a gente... esse processo de forma compartilhada, todos os candidatos que passam pelo RH, passam pelo gestor. [...] todo mundo já me conhece e sabe que eu vou lá para resolver a situação, eu não dificulto os processos, eu trabalho com flexibilidade dos processos, mas eu não aceito tudo. Então, o que é pra ser feito, quando dá pra ser feito... ok, se não der pra ser feito, vai me explicar e aí a gente vai negociar a forma como vai ser feita. (ENTREVISTADA C)

Cabe, desse modo, ao Psicólogo Organizacional e do Trabalho identificar qual modo de gestão se encontra, a fim de saber como atuar em prol do desenvolvimento de todos, pois, como preconiza Chanlat (1995, p.119), modo ou método de gestão significa o “[...] conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que a ela tenham fixado”. O Psicólogo não deve estar alheio aos objetivos da organização à qual integra, pois, se assim estivesse, certamente não conseguiria realizar suas funções de forma eficiente. Retomando ainda o potencial formador que a gestão tem sobre a organização, é inevitável tocar na estrutura que sustenta a organização: a cultura. Esta última, assim como o modo de gestão, pode ser instrumento facilitador ou dificultador na função do psicólogo enquanto mediador entre empresa e trabalhadores.

O Entrevistado B desenvolve sua prática em uma organização pública e conta como a cultura organizacional contribui, ou não, nas suas atribuições.

Essa organização tem uma cultura bem política, então a gente tem uma cultura que está voltada para oferecer um bom resultado para o eleitor mesmo e para os advogados. Então você vai encontrar muito essa questão de processo eletrônico, tipo, vamos atender o eleitor com biometria para garantir a segurança do processo eleitoral. [...] mas às vezes, essa cultura mais política, desanima né, porque é um eterno anima, depois desanima, anima de novo, desanima novamente (risos). A gente muda de presidente do tribunal praticamente todo ano. É comum também você trocar de diretor e quando ele compra mais a nossa ideia, a gente fala, é hora da gente fazer as coisas, então é um corre, corre, vamos aproveitar! Aí faz o quanto dá, daí conseguimos mudar

um pouco da cultura. Daqui a pouco vem um presidente ou um diretor completamente o contrário, retrógrado, que diz algo do tipo: eu não quero saber desse negócio de gestão de pessoas, não funciona... dá a gente para, permanece parado e fica realizando os projetos e rodando os programas que estão no planejamento estratégico. (ENTREVISTADO B)

Enquanto, de acordo com o Entrevistado B, a gestão de pessoas, no serviço público, é dificultada muitas vezes pela mudança constante de gestores, a Entrevistada C afirma que, no serviço privado, existe esse mesmo percalço, sendo adicionadas também a esse quadro intensas exigências para atingir maior produtividade e eficiência em prazos “apertados”, o que é tão característico da cultura enraizada em muitas organizações contemporâneas.

Cada dia mais a cultura foca redução de custos e em resultados, cada vez mais, [...] tá focada em processos, focada em velocidade, tudo pra ontem, tudo agora, esse é o mercado que a gente tem, né?! E isso influencia muito na minha atuação porque as vezes agora eu quero desenvolver os projetos que eu tenho que fazer a longo prazo e tenho que parar os projetos a longo prazo pra atender demandas que são urgentes porque é a cultura é de resultados, é de atendimento ao cliente e se o cliente pede hoje, é pra hoje.[...] Então essa cultura focada em resultados e no cliente ela influencia na nossa atuação de forma a operacionalizar muitas vezes e não deixar que a gente foque em outros projetos que beneficiem o funcionário, que beneficiem a empresa como um todo. (ENTREVISTADA C)

Corroborando com as pontuações dos entrevistados sobre a grande influência dos modos de gestão e, conseqüentemente, da cultura sobre as suas práticas, Borges, Oliveira e Morais (2005) concluem, a partir de um estudo realizado, que as características da organização — levando em consideração o estilo gerencial e as demandas da organização — influenciam demasiadamente no trabalho do psicólogo. Observa-se, desse modo, que os pressupostos dos gestores sobre a saúde em espaço laboral constituem fonte de expressão central aos valores das organizações, que, por sua vez, norteiam efetivas ações. Logo, o desafio encontra-se em os psicólogos ampliarem o seu fazer nas empresas, trabalhando sobretudo nos modos de gestão e na cultura organizacional.

Em síntese, os conceitos e dimensões de qualidade de vida no trabalho adotados em uma organização representam expressões da cultura organizacional que se manifestam mediante práticas que repercutem na construção da identidade do trabalhador, dos processos de trabalho, do ambiente físico e psíquico, da tecnologia e da organização, enquanto “entidade” construída por pessoas. (TOLFO; SILVA; LUNA, 2009, p.9)

Mediante essa citação e ao levar em consideração a magnitude do impacto da cultura sobre os profissionais, os psicólogos entrevistados contam como tentam tocar a cultura organizacional a fim de favorecer a manutenção e a melhoria de qualidade de vida do trabalhador. O Entrevistado B expôs a política de sua organização com a finalidade de explicar que muitos dos trabalhadores, ao assumirem seus cargos, se sentem abandonados e por vezes entram em estado de adoecimento.

A gente tem dois cargos: técnico judiciário e analista judiciário, nível médio e nível superior respectivamente. Então, hoje em dia, quando as pessoas entram elas vão primeiro para o interior, ninguém vem direto pra sede, aqui em São Luís, a não ser cargo específico, tipo igual ao meu, de psicologia, medicina, informática, os outros [...] tem que ir para o interior primeiro. E, quando eles vão para o interior começam a se sentir abandonados, se sentem longe da família... eles até veem sentido em seu trabalho, pois conseguem transformar um pouco da realidade a qual estão inseridos, mas se sentem longe da família, abandonados por essa organização e é exatamente por isso que eu estou me preocupando em criar essa área de aprendizagem para os servidores também na intranet, para que eles não se sintam tão distantes da sede e um canal de discussão também onde eles possam dar a opinião deles e falar o que eles quiserem. (ENTREVISTADO B)

Pode-se constatar que o Entrevistado B, ao observar a estrutura organizacional à qual está submetido, tenta articulá-la em prol do bem-estar dos servidores, dando-lhes voz. E, de fato, essa atitude contribui com melhorias para todos. Tamayo et al. (2004), baseado em outras pesquisas, afirma que, quando as oportunidades de participação dos colaboradores aumentam, há maior satisfação no trabalho, na percepção de bem-estar do clima organizacional e nos níveis de comprometimento com a organização. Entretanto, quando falta espaço ao trabalhador para tomada de decisões, acontece violência moral e escassez de liberdade para administrar o tempo na execução das tarefas que são de sua responsabilidade, os riscos de desenvolvimento de doenças, físicas e psicológicas, desses trabalhadores são aumentadas.

A Entrevistada C, por outro lado, afirma que, quando o psicólogo assume riscos de ser responsabilizado por algumas decisões e de sustentar o lugar de facilitador de mudanças, em culturas organizacionais com traços de assédio moral e outras violências, há maiores probabilidades de valorização do trabalhador.

A gente passa em várias empresas e observamos que existe o assédio, não é algo que foge... é claro que precisamos ter resultados, mas não é o que é feito, mas como é feito, entende? E quando a gente consegue ser esse mediador a cultura começa a ser uma cultura focada em resultados, mas com respeito e sabendo das possibilidades de cada funcionário. Sabemos que às vezes o RH pode ser responsabilizado, dos outros atribuírem a culpa ao RH, do tipo: “ah, o RH não fez o processo de seleção correto.” Porque você sabe, né? A culpa nunca é sua, ela é do outro... e muitas vezes a culpa sai para o RH, mas o RH recebe para poder amortecer pra aquele funcionário que está em condições desfavorecidas. Então hoje a nossa cultura, da empresa que estou há três anos, é uma cultura de respeito dos funcionários, de transparência, não existe um clima organizacional de competição, há um clima organizacional mesmo cooperativo, onde todos trabalham com o mesmo objetivo respeitando uns aos outros. E isso é uma conquista da nossa excelência, do nosso trabalho. (ENTREVISTADA C)

Mediante essa fala, observa-se que organizações que investem nos recursos humanos e gestão de pessoas, obtêm trabalhadores mais engajados e unidos, clima propício para promoção de saúde e qualidade de vida. E isto demonstra, de forma inequívoca, o fato de que certas práticas do Psicólogo Organizacional e do Trabalho interferem na satisfação no trabalho e, conseqüentemente, na saúde do trabalhador. A Entrevistada D afirma que todos os seus trabalhos são voltados para a saúde, pois ela ensina através do método do *coaching* aos seus

clientes como se organizarem de forma eficiente a fim de diminuir o desgaste e favorecer o prazer no trabalho.

Eu considero que todos os meus trabalhos são voltados para a saúde o trabalhador. [...]eu ensino aquele cara ou aquela mulher a fazer o que ele já faz com técnicas, com ferramentas que vão fazer que ele se desgaste muito menos física e emocionalmente e gere muito mais resultados. Então ele basicamente aprende a fazer muito mais com muito menos esforço e quando ele faz menos esforço ele gasta menos tempo, ele chega no final do dia sem aquela sensação de estafa, ele chega no fim do dia e consegue brincar com o filho, consegue ir ao cinema, ir à academia. Então é um efeito colateral inevitável do processo a qualidade de vida. (ENTREVISTADA D)

A Entrevistada C, ao falar da saúde do trabalhador, traz ações ligadas a informações sobre como gerenciar a saúde e evitar doenças, além de oferecer lazer ao trabalhador para que eles possam ter alternativas de convivência familiar e com os amigos de maneira diferenciada. A Entrevistada A pensa de forma parecida, pois apoia os projetos do setor de responsabilidade social de sua organização, o qual não faz parte, mas sabe que, se algum dia desejar desenvolver algum projeto voltado para a saúde do trabalhador, terá apoio desse setor.

A gente trabalha com palestras de doenças, com palestras relacionadas...como por exemplo agora teve palestras relacionadas à dengue, chicungunha. Trabalhamos também com a parte controle de exames, temos contatos próximos com os prestadores de serviços relacionados a fisioterapias, a avaliações psicológicas, ao que os funcionários têm necessidades para além do que ele é exigido no trabalho. Ações para a saúde, a gente tem jogos, trabalhamos com jogos, tem grupo tanto de futebol de campo como futebol *society*. (ENTREVISTADA C)

Não desenvolvo projetos voltados para saúde do trabalhador, mas aqui a gente tem esse espaço. Temos contato com a responsabilidade social e é a responsabilidade social que tem projetos tipo ONGs, creches, locais de descanso para os funcionários...contribuí mesmo com a sociedade, mas ainda assim, mesmo que a responsabilidade social se volte para isso a gente pode ter um contato com eles [...] Então se eu tiver alguma ideia que eu ache que possa ser voltada pra isso [saúde do trabalhador], eu posso compartilhar com meu coordenador, minha gerente e com a responsabilidade social e, se eles concordarem, o que eu acho muito possível porque a gente tem esse espaço aqui, eles vão levar pra frente. (ENTREVISTADA A).

Com base no estudado, o papel do psicólogo dentro de uma organização é atuar a favor da saúde do trabalhador e do desenvolvimento da organização. Observou-se também, a partir das falas dos entrevistados, que é possível, com bastante esforço, equilibrar essas duas demandas centrais. Porém, não deixa de ser um grande desafio, tendo em vista que o objetivo claro de quase todas as organizações de trabalho, principalmente das empresas privadas, é a produtividade e o lucro.

Não é fácil hoje falar em saúde no trabalho, principalmente quando essa saúde não está ligada aos critérios das empresas. Não é fácil hoje a gente separar e investir em saúde e qualidade de vida se não tiver o interesse da empresa para isso. Em relação à qualidade de vida a gente faz essas ações para a saúde [...] Em relação a outros benefícios tem a questão da cesta básica que não chega a ser algo que está ligado à qualidade de vida, mas que interfere no bem-estar do funcionário junto com sua família. Mas eu acho possível atuar a favor da saúde do trabalhador e do crescimento

da organização. Pra mim a definição de saúde do trabalhador é eu garantir um local de trabalho em que ele esteja feliz, satisfeito e que ele não esteja colocado em situação de assédio, que ele não esteja colocado em situação de pressão, que ele, na verdade, tenha liberdade dentro da empresa pra se colocar. Que esse funcionário não seja reprimido por uma gestão que esconde e que não dá liberdade pra ele se colocar, uma empresa repressiva [...] então é possível, sim, e quando eu penso no bem-estar do funcionário eu penso no bem-estar da empresa, porque um funcionário feliz produz mais. Um funcionário que se sente acolhido, que está de acordo com a cultura da empresa, trabalha melhor, né? (ENTREVISTADA C)

O entrevistado B relata que em uma organização pública é certamente mais fácil atuar a favor da saúde do trabalhador, principalmente pelo fato de os servidores dessa organização ganharem “mais, de forma geral, e trabalharem apenas seis horas por dia.” Contudo, acrescenta que, apesar de os trabalhadores públicos de sua organização terem esses benefícios, não são poupados de alguns sofrimentos. É necessário práticas voltadas para ações internas ao trabalho, ações essas, que precisam ir além de locais de descanso e palestras voltadas estritamente para doenças físicas. O entrevistado B relata como os trabalhadores de sua organização encaram os projetos, feitos para a saúde do trabalhador, externos ao trabalho.

Eu acho que atuar a favor da saúde do trabalhador e do desenvolvimento numa organização pública dá. Eu já trabalhei em organizações privadas, que terceirizavam serviços, eu tive uma empresa de consultoria que implantava sistema de gestão da ISO, conheci várias empresas aqui e no Rio de Janeiro. Às vezes a gente realmente encontra com empresas que se preocupam com isso, mas de forma geral é muito discurso...ah, a saúde do trabalhador é isso e aquilo enquanto que não mexe no bolso, entende? Ou pra produzir mais. No entanto estar voltado pra saúde e ao mesmo tempo para produtividade é difícil. Aqui na realidade do Maranhão, então...onde tem muitas empresas familiares, muitas empresas pequenas... é complicado. Então, eu acho que numa instituição pública é mais fácil atuar a favor da saúde do trabalhador. [...] mas quero te dizer que por aqui ser mais fácil, que numa empresa privada, não significa ser tão fácil assim (risos). Só para você saber, aqui na Seção de Gestão de Pessoas (SGP) tinha todo um projeto de qualidade de vida com massagem, ginástica laboral, essas coisas, mas aí é do tipo da coisa que te falei: esse é um processo da SGP fora do trabalho. E aí o que acontece? Os projetos começavam super bem avaliados e depois começavam a decair, e aí a gente tinha que bater de sala em sala para o pessoal frequentar e a gente ia perguntar para o pessoal o que tinha acontecido e as pessoas respondiam: ah, essa organização é assim, por um lado morde por outro assopra. Então o que eles estavam falando, algo do tipo, no meu trabalho mesmo a gente não tem valorização, não tem crescimento, não tem qualidade de vida e aí de repente vocês fazem umas ações fora do meu trabalho para promover qualidade de vida. (ENTREVISTADO B)

O entrevistado B traz em seu discurso que, na prática dos psicólogos, não basta promover ações que considerem iniciativas apenas voltadas para a melhoria do bem-estar físico dos trabalhadores ou que contemplem meramente a ausência de doença. É necessário provocar alterações na dinâmica da gestão e nas relações que já estão estruturadas, ressaltando que essas mudanças precisam ser pensadas e praticadas por todos. Mendes (2013) considera que,

[...] para transformar um trabalho que faz sofrer num trabalho prazeroso, é necessário que a organização propicie maior liberdade ao trabalhador para rearranjar seu modo

operatório, usar sua inteligência prática, engajar-se no coletivo, identificando ações capazes de promover vivências de prazer. (MENDES, 2013, p.34)

Diante disso, pode-se dizer que saúde é atividade, ou seja, tudo aquilo que fazemos e leva nossos corpos e mentes ao confronto com a realidade (BENDASSOLI, 2012). Relaciona-se diretamente com a autonomia ter o poder de transformar a realidade e observar que, de alguma forma, as atividades que o próprio sujeito realiza estão realmente fazendo a diferença. Dessa forma, a organização deverá estabelecer programas de maior sensibilização do trabalhador, não só para o âmbito externo à empresa, mas também para dentro dela.

Ao levar em consideração a inquestionável influência da qualidade de vida no trabalho sobre o trabalhador, o Entrevistado B aponta possíveis alternativas frente ao desafio trabalho *versus* saúde do trabalhador.

Além das próprias ações sobre qualidade de vida na intranet que eu e meus estagiários estamos colocando para que os servidores tenham mais ou menos uma noção de saúde, de quando eles devem procurar ajuda, a gente também está melhorando o nosso portal da educação à distância, para que eles comecem a ter algum tipo de acesso a essas informações e receberem o apoio da gente. Além, claro, desse trabalho com os gestores que a gente está fazendo, que é todo um trabalho de desenvolvimento gerencial para eles, que é treinamento, a gente também criou uma reunião com um comitê de gestão de pessoas em que todos os processos de gestão de pessoas que são responsabilidade de todos os gestores, a gente discute com eles. Então, por exemplo, a gente está fazendo essa parte de qualidade de vida e ela vai ser toda voltada para que os gestores promovam a qualidade de vida no trabalho também, para valorizar as pessoas, reconhecer as pessoas. (ENTREVISTADO B)

O Entrevistado B pontua, ainda, sobre o “maior problema” da organização da qual faz parte, o reconhecimento. Este “[...] é um processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para realização do trabalho, possibilitando ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivência de prazer e de realização de si mesmo.” (MENDES, 2013, p.44). Quando não há reconhecimento por parte da organização, há maiores chances de o sujeito não ver sentido em sua prática e, conseqüentemente, adoecer.

Então, qual o maior problema dessa organização hoje? É reconhecimento, se você perguntar para os servidores, você vai ver que é o reconhecimento, entendeu? É o reconhecimento e não adianta eu fazer como um gestor queria que nós fizéssemos, ele disse: ah, cria um programa de reconhecimento, dá prêmio para o pessoal. Daí eu disse, cara, isso é recompensa. Então acaba que a pessoa não se vê reconhecida, não se sente valorizada, não vê crescimento na sua carreira de trabalho. Então vamos deixar de estar atuando de forma meio paliativa, meio autoajuda, de “ah, vamos fazer todo mundo sorrir agora”. Não é assim. A gente tem que trabalhar mesmo no processo, saber o que ele é, como funciona e o que está acontecendo ali. Então eu penso em fazer algo relacionado ao reconhecimento do servidor, é um trabalho bem grande, bem cansativo, mas a gente pensa em fazer isso sim. Começar disponibilizando informação na intranet e começar a trabalhar isso com os gestores. (ENTREVISTADO B)

A partir dessa fala do Entrevistado B, percebe-se o potencial que o mesmo atribui ao treinamento, desenvolvimento e gestão de pessoas numa organização, inclusive para reconhecer os trabalhadores e transformar as estruturas organizacionais. Segundo Goulart Júnior (1999),

tais programas devem ter objetivos de aperfeiçoamento e capacitação profissional, além de contribuir também para o crescimento e valorização das pessoas. As competências do profissional de treinamento e desenvolvimento, ainda com base no mesmo autor, devem ser: organização, comunicação, planejamento, entre outros. A Entrevistada A acredita que o maior impacto na saúde do trabalhador de sua organização será através da seção de treinamento e desenvolvimento, da qual faz parte.

Apesar dessa organização já implementar algumas ideias, eu acho que ainda tem mais alternativas a serem implantadas. Eu já presenciei casos de grosseria de alguns gestores com seus subordinados, assim.... grosseria ao meu ver. Então alguns gerentes que são mais operacionais não têm muito tato em gerir suas equipes e os treinamentos com os líderes estão vindo principalmente para isso. Para saber lidar com a equipe de uma forma que não haja assédio moral. Então, os gestores estão recebendo treinamentos intensivos para melhorar isso e eu acredito que é uma estratégia para lidar com esse desafio saúde do trabalhador e desenvolvimento e produtividade da organização. (ENTREVISTADA A)

Assim, é de extrema importância que muitas das organizações contemporâneas ampliem seus objetivos, pois, ao transformar a área de Treinamento em um espaço que privilegie a formação e a especialização de todos os trabalhadores, a produtividade e o bem-estar irão aumentar. Além de que, ao investir em programas de treinamento de líderes e liderados, as organizações aumentarão sua eficiência e produtividade.

Os psicólogos estão entre os profissionais mais preparados para facilitarem estas mudanças de cultura e reestruturação organizacional; no entanto, no Brasil, esse lugar ainda é ocupado por outros profissionais, talvez porque falte, à própria classe dos psicólogos, mais representatividade nessa área. Para o Entrevistado B, a graduação tem papel essencial para que o psicólogo conquiste seu espaço dentro da organização, principalmente para que consiga agir em prol de relações mais equilibradas e condizentes com a realidade:

[...]É preciso que o psicólogo tenha uma formação boa em Psicologia Organizacional já de dentro da universidade, porque, por exemplo, a pessoa sai da graduação e decide atuar em clínica, ela pode fazer uma pós, supervisão mesmo depois de formado...agora tenta encontrar alguma pós-graduação em Psicologia Organizacional e do trabalho, você não consegue achar, entendeu? Então se a pessoa não sai com essa formação, voltado para isso durante a sua formação vai ser bem complicado. Até porque se uma pessoa quer atuar como psicólogo numa organização sem ter uma formação mesmo, ela não vai saber atuar a favor da saúde do trabalhador. Ela sai uma pessoa super mecanizada ou querendo fazer uma grande revolução naquela empresa em que vai estar e nós sabemos que não deve ser assim. Nós devemos saber equilibrar, mostrar para a diretoria, gestores que ir por aqui ou por ali não é tão caro e vai melhorar a saúde do trabalhador, é realmente fazer essa negociação no ambiente de trabalho que nós psicólogos devemos saber fazer. (ENTREVISTADO B)

É necessário, de acordo com a fala do entrevistado B, que a formação muna o profissional, auxiliando-o a agir de forma estratégica, e, segundo Azevedo e Botomé (2001), por muitas vezes o psicólogo se detém apenas em atividades de cunho técnico-operacional no

exercício de sua profissão devido a uma preparação superficial. A Entrevistada C concorda com a pontuação de B sobre ter consciência clara sobre seus conhecimentos e prática para poder atuar de forma crítica:

Olha, vou te dizer, para a gente ganhar espaço temos que saber o que estamos falando e fazendo. Isso vem com estudo, estudo da nossa profissão e das empresas que atuamos. Por exemplo, a gente perdeu um contrato de cento e cinquenta funcionários dentro da área de uma determinada indústria, a decisão da diretoria qual seria? “Vamos ferrar com a outra empresa que vai entrar, a gente perdeu, vai entrar uma outra empresa e a gente não vai ajudar a outra empresa”, mas daí, em troca disso, o que que fica? Funcionários desempregados, cento e cinquenta, e aí eu disse: Não né, gente! A gente foi na reunião e disse não! Isso é de responsabilidade social, são funcionários com família e a gente fomenta isso e aí daqui a pouco esse nosso discurso é o discurso deles. Então é isso que eu te digo, é quando a gente influencia, do tipo, não a gente não pode fazer isso com os funcionários, vamos tentar através da reforma trabalhista [...] A gente não pensa só no interesse da empresa porque, se você for pensar só em negócio, a empresa quer que a outra empresa que ganhou o contrato se exploda porque é uma concorrente [...] mas a gente não está falando só de contrato, a gente está falando de pessoas e aí eu fiz toda a planilha de valores, de custos de economia, de quanto seria, de como seria o plano de férias e aí a gente conseguiu lidar dessa maneira. Então são coisas que a gente participa e que os resultados ninguém nem sabe, mas são vistos pelos gestores. E hoje os funcionários estão passando para outra empresa e, assim, o que a gente tem em relação a ponto positivo é abertura, todos os funcionários tem acesso à diretoria, tem acesso ao RH, tem acesso a falar. (ENTREVISTADA C)

Campos (2008) assegura que o desafio dos profissionais de psicologia desse século é buscar no espaço organizacional, que em sua maior parte ainda está pautado em uma política de RH tímida e mecanizada, intervenções coerentes com os novos tempos. A psicóloga D aponta que a postura de muitos psicólogos é, às vezes, irrelevante, pois é alheia a muitas demandas da organização. Em síntese, existem muitos psicólogos que não têm claro como atuar de forma estratégica nas organizações (ZANELLI, 1986) e, por conseguinte, a favor da saúde e qualidade de vida do trabalhador. Além disso, algumas pesquisas já citadas demonstram que a principal atividade dos psicólogos nas organizações ainda se restringe apenas a recrutamento e seleção.

Eu acho que quando o psicólogo [...] estiver dentro da organização, se ele tiver minimamente todos os projetos que ele for apresentar, em todos os processos que ele for cuidar, é preciso apresentar isso de uma maneira muito clara para o dono do negócio, com números, com indicadores, ou seja, se ele souber justificar a forma como ele está cuidando das pessoas através de fatos e dados concretos, ele já começa a ganhar espaço. Para fazer um trabalho sólido e cuidar das pessoas do tipo: “Quando a gente trouxer esse processo para cá o nosso índice de absenteísmo vai ser muito menor, as pessoas vão estar muito mais engajadas, elas vão estar mais produtivas. [...] É essa ponte que tem que ser feita, para que o psicólogo consiga de forma prática e talvez essa seja a contribuição mais forte de conseguir monitorar esses números a favor da saúde do trabalhador e automaticamente da empresa. [...] o *coaching* é uma ferramenta muito útil para isso, porque ele trabalha com evidências tangíveis, a gente contrata no início do processo, vamos imaginar aqui que uma pessoa quer subir, numa avaliação de desempenho de sete pra dez, eu estou tornando concreto o número, a gente tem que aprender a falar de número, não tem que ter medo de falar de número não, tem que aprender a falar do negócio, do *business*, sabe? Eu duvido que esses

psicólogos sabem quanto a empresa está faturando...não sabem. E como é que eles não sabem, gente?! Como é que eles querem ser estratégicos? Como é que eles querem ser convidados a sentar na mesa dos estrategistas da empresa? Se ele não sabe nem quanto a empresa fatura. [...]A gente não sabe falar essa língua ainda ou até fala, mas de uma maneira muito tímida. Eu acho que a gente precisa, de uma maneira até mais filosófica, a gente precisa de uma boa pitada de ousadia. (ENTREVISTADA D)

Diante do exposto a partir das falas dos entrevistados, percebe-se que, mesmo com a maior atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho voltada para o recrutamento e seleção, existe um movimento para galgar lugares estratégicos e isso se faz urgente, pois, para que o trabalhador e a organização de trabalho sejam beneficiados, é necessário aprimorar e fazer avançar o espaço já conquistado pela Psicologia Industrial e Organizacional. É preciso focar no trabalho como ferramenta de promoção da saúde, e não só como lugar de adaptação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em tempos atuais sustenta um lugar de demasiado privilégio, é ele essencial à construção da identidade e existência social dos sujeitos. Isso se deve em grande parte ao estilo de vida preconizado pelo sistema capitalista que busca capturar a subjetividade do homem para estimulá-lo, de forma sutil, a ser flexível, produtivo e consumista. Percebe-se, ainda, que, sendo o homem um ser histórico-social, a organização de trabalho é um reflexo da relação de todos que a integram e que contribuem, evidentemente, para a dinâmica de prazer — sofrimento inerente ao universo organizacional.

Levam-se em consideração as novas formas de gestão, especificamente o modo de gestão da excelência, pregada por gestores que compartilham um discurso participatório e de unicidade, e que nas “entrelinhas” prometem sucesso e reconhecimento se as metas impostas forem alcançadas. Entretanto, esse discurso gerencial, sendo em grande parte falacioso e estando a serviço do desejo de produção, gera sujeitos vulneráveis e individualistas. Cabe ao sujeito pensar em estratégias defensivas para que não venha a adoecer.

É nesse cenário que encontramos a Psicologia Organizacional e do Trabalho, que tem como objeto de estudo o sujeito e as relações que estabelece com o outro no contexto laboral. Suas atribuições são muitas e objetivam a autonomia e emancipação do sujeito. Contudo, a Psicologia nas Organizações ainda carrega a roupagem de outra época, quando sua atuação era unilateral e atrelada apenas ao interesse dos empresários. Por outro lado, com a percepção de que o homem não pode ser igualado a uma máquina e que suas emoções estão entrelaçadas ao seu desempenho laboral, a Psicologia se vê impelida a ir além da técnica e a estudar processos subjetivos do homem relacionados ao trabalho e à dinâmica saúde–doença, prazer–sofrimento.

Mesmo com esse movimento, percebe-se que a maioria dos psicólogos em organizações ainda restringe sua atuação ao tripé instaurado na fase da Psicologia Industrial (recrutamento, seleção e treinamento), ressalta-se, entretanto, que esses processos têm sua importância, já que são os responsáveis pela identificação nos candidatos das competências necessárias para assumir o cargo e diminuir os riscos de o candidato não se ajustar à cultura da empresa. Além de que não se pretende desmerecer a porta que favoreceu a entrada do profissional de Psicologia nas organizações.

O psicólogo é também um dos profissionais mais indicados para perceber, através de avaliações psicológicas, se o perfil do candidato coaduna com a realidade da organização. No entanto, essas atividades, ditas mais operacionais, reforçam no imaginário de muitos que o psicólogo se sustenta em práticas mecanicistas e que, conseqüentemente, não tem potencial para mobilizar a cultura organizacional a fim de promover mudanças em prol da saúde do trabalhador.

Com base nessa pesquisa, constatou-se que o universo da atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho vai muito além de recrutamento e seleção, visto que o desafio de lidar com pessoas, nas organizações contemporâneas, se reveste de uma complexidade muito maior do que no século passado. Os modos de gestão extrapolaram os muros da organização e a cultura organizacional é incorporada pelos trabalhadores como se fosse um estilo de vida. Indagou-se se seria possível que o psicólogo, diante desse contexto de turbulentas mudanças, pudesse atuar a favor da promoção da saúde do trabalhador.

Todos os entrevistados afirmaram que é possível atuar a favor da saúde do trabalhador e do desenvolvimento da organização, pois uma organização não será capaz de produzir de maneira sustentável se seus trabalhadores estiverem doentes e não conseguirem perceber sentido no que fazem. Entretanto, auxiliar no favorecimento da qualidade de vida dos trabalhadores e no crescimento da organização é um grande desafio, pois, para muitos gestores, essa relação direta não é tão clara, o que limita muitas vezes a atuação do psicólogo.

Assim sendo, o psicólogo precisa ter noção de toda essa dinâmica organizacional para realizar suas tarefas de forma eficiente. É essencial que o psicólogo saiba que a cultura organizacional é em grande parte formada pelas decisões e desejos de seus líderes, impactando todos os trabalhadores e viabilizando, ou não, a implantação de estruturas que subsidiem políticas de qualidade de vida e saúde no trabalho. Os entrevistados reconhecem, de forma evidente, o impacto que a cultura organizacional e os modos de gestão têm sobre sua prática, sendo exatamente essas duas grandezas o ponto de acesso que o psicólogo tem para atuar de forma mais ampla para o desenvolvimento tanto dos dirigentes como dos dirigidos.

Para que isso aconteça, algumas possibilidades foram apontadas pelos entrevistados como alternativas frente a esse desafio saúde–organização. É necessário que o psicólogo desempenhe suas atribuições de forma profissional, a fim de favorecer à liderança da organização apoio e auxílio para a evolução da organização e, conseqüentemente, adquirir espaço para colocar em prática projetos que proporcionem bem-estar aos trabalhadores. Em síntese, é preciso mais engajamento dos psicólogos.

Esse engajamento profissional, no entanto, se inicia ainda na graduação, pois é nesse ambiente que deve ser apresentado ao futuro profissional de Psicologia as técnicas e práticas preconizadas pelas resoluções e código de ética do psicólogo. Além de literaturas que embasem e propiciem um posicionamento mais tático a esse estudante, além de visão crítica e intercessora das dinâmicas intrínsecas a organização de trabalho.

Outro ponto levantado foi que, apesar de o próprio psicólogo, sendo também um trabalhador da organização, ser atingido pela lógica da flexibilidade, dos prazos restritos e da excelência, não se deve deixar capturar por esse discurso gerencial. Posto que seu papel é o de atuar nas organizações, mediando conflitos gerados pelas expectativas paradoxais inerentes aos sistemas de produção contemporâneos. Deve-se se contrapor de modo sutil ao culto da performance, enfrentando os desafios e reconhecendo que os “indivíduos não são vítimas passivas de sua hegemonia, mas agentes que sofrem conseqüências de suas próprias escolhas” (WOOD JR; PAULA, 2010, p. 206).

Percebeu-se, além de tudo, que a atuação diferenciada do psicólogo acontece nas brechas entre o trabalho prescrito e o real. Entre o homem que sofre, devido às constantes imposições da cultura organizacional e dos modelos gerenciais, mas que é capaz de sentir prazer ao ressignificar esse sofrimento através de vivências pontuais de reconhecimento. Segundo Mendes,

[...] o grande desafio é definir ações sensíveis para modificar o destino do sofrimento e favorecer suas transformações, e não sua eliminação. Quando o sofrimento pode ser transformado em criatividade, ele traz uma contribuição que beneficia a identidade, aumenta a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática e funciona como um promotor e saúde. (MENDES, 2013, p.35)

Acredita-se que, quando o psicólogo aceita esses desafios, toma o primeiro passo para emancipar a organização, interferindo na cultura em prol de um objetivo maior. Deve-se esclarecer aos outros profissionais, com comunicação eficiente, que a organização precisa favorecer maior liberdade para que o sujeito compareça e rearranje seu modo operatório, encontrando, dessa forma, significado em suas tarefas e gozando de certo espaço de fala, criação e sentimento de coletividade. Assim, o Psicólogo Organizacional e do Trabalho conseguirá

auxiliar, tornando as relações o mais equilibradas possíveis, na transformação das vivências de sofrimento, intrínsecas ao contexto laboral, em processos de saúde e significado para o sujeito que trabalha.

REFERÊNCIAS

ARANHA, M. L. A. **História da educação**. Rio de Janeiro: Moderna, 1996.

ARAÚJO, J. N. G. de. Entre servidão e sedução do trabalhador: uma secular insistência do capital. In: MENDES, A. M. (Org.). **Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2008, p. 54-68.

ARISTÓTELES. **Política**. 5. ed. São Paulo: Martin Claret, 2011. 270 p.

AZEVEDO, B.M.; BOTOMÉ, S.P. Psicólogo Organizacional: aplicador de técnicas e procedimentos ou agente de mudanças e de intervenção nos processos decisórios organizacionais? **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, volume 1, número 1. Janeiro – Junho, 2001. p. 181 – 186

BASTOS, A. B.; YAMAMOTO, O. H.; RODRIGUES, A. C. O. Compromisso social e ético: desafios para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho. In: **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**, 2013. Disponível em: <http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/B/BORGES_Livia_O/Trabalho_Organizacoes/Lib/Cap_01.pdf> Acesso em 11 dez. 2017

BENDASSOLLI, P. F. O culto da performance como resposta à crise da ontologia do trabalho. In.: ERREBERG, A. **O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa**. Aparecida: SP: Ideias e Letras, 2010.

BENDASSOLLI, P.F. **Saúde e trabalho podem caminhar juntos?** 2012. Disponível em <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gvexec1102026030.pdf> > Acesso em: 23 jan 2018

BENEVIDES, C. **Um estado de bem-estar social no Brasil?**. 2011. Disponível em: <http://www.proac.uff.br/cede/sites/default/files/EBES_no_Brasil__2_dissertacao_benevides.pdf>. Acesso em: 3 mar 2018

BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, Santa Catarina, v. 2, nº 1 (3), p. 68-80, janeiro-julho/2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>>. Acesso em: 6 de jan. de 2018

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. (organizadores). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

BORGES, L.; OLIVEIRA, A. ; MORAIS, L. O exercício do papel profissional na Psicologia Organizacional e do Trabalho. **POT** Florianópolis, SC, 2005. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/viewFile/7783/7160>. Acesso em: 30 mai 2018

BRASILEIRO, A. M. M. **Manual de Produção de Textos Acadêmicos e Científicos**. São Paulo: Atlas, 2013.

CAMPOS, D. C. de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: Editora LTC-Gen, 2008. P 141- 149

CARRASQUEIRA, F.; MORAES, R. F.; SOBOLL, L. A. Desejo de carreira, Flexibilidade e engajamento: o perfil do trabalhador de sucesso na cultura do *management*. In: SOBOLL, L.; FERRAZ, L. (Orgs) **Gestão de Pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014, p. 216-232

CHANLAT, J. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Orgs.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Código de ética profissional do psicólogo**. Brasília: CFP, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **RESOLUÇÃO CFP Nº 02/01**. mar. 2001 Disponível em: <https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2006/01/resolucao2001_2.pdf>. Acesso em: 15 mai 2018

CROUZET, M. A *Época Contemporânea. O declínio da Europa. O mundo soviético*. **História geral das civilizações**. 4. Ed. Rio de Janeiro/ São Paulo: Difel, 1977. Vol. 1.

CROZATTI, J. **Modelo de Gestão e Cultura Organizacional: Conceitos e Interações**. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141392511998000200004&script=sci_arttext>. Acesso em: 10 dez. 2017.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRLAUX, F.. **Por um trabalho, fator de equilíbrio**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 3, n. 33, 1993. p.98-104

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

ENGELS, F. **O papel do trabalho na transformação do macaco em homem**. 1876. Disponível em: <<http://www.ebooksbrasil.org/adobeebook/macaco.pdf>> Acesso em: 17 jan. 2018

EHRENBERG, A. **O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa**. Aparecida: SP: Ideias e Letras, 2010.

FERREIRA, C. P. V.; CARDOSO, S. R. A.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

FIGLIOLI, J.O. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Atlas, 2003.

GAULEJAC, V. **A NPG: a Nova Gestão Paradoxal**. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. (org.) *Clínica do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 5, p. 84-98

GOULART JÚNIOR, E. **Treinamento e desenvolvimento de pessoal: uma prática necessária**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 1999.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. **A motivação para trabalhar**. 2. ed. New York: John Wiley, 1959.

MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. 2ª ed. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1979.

MARX, Karl. Divisão do Trabalho e Manufatura. In: MARX, Karl. **O Capital: Crítica da economia política**, Volume I. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988. Cap. 7. p. 254-276.

MENDES, A. M. Cultura Organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. In: TAMAYO, A. (org.) **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004. cap. 3, p. 59-76

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho - Teoria, métodos e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. cap. 1, p. 29-48.

MESQUITA, A.; PINHEIRO, L. **Seleção de Pessoal: Identificação e Avaliação das Técnicas Utilizadas**. Rev. Cienc. Gerenc., v. 21, n. 33, p. 49-55, 2017

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 732, 1999. Disponível em: <http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html>. Acesso em: 06 jan. 2018.

MOREIRA, V.; GOMES, C. Centro de Direitos Humanos Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (Org.). **Compreender os Direitos Humanos: manual de educação para os direitos humanos**. 2013. Disponível em: <<http://www.fd.uc.pt/igc/manual/pdfs/Indices.pdf>>. Acesso em: 8 dez 2017.

NAVARRO, V.L; PADILHA, V. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Revista Psicologia e Sociedade**, v. 19, ed. esp., n. 1, 2007. p. 14-20. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_serial&pid=01027182&lng=pt&nrm=iso&rep=>> Acesso em: 08 dez. 2017.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades. **Cadernos de pesquisa em administração**. São Paulo. V. 1, nº 3, 2ºsem. 1996

PESSANHA, E.; ARTUR, K. **Direitos trabalhistas e organização dos trabalhadores num contexto de mudanças no mundo do trabalho: efeitos sobre os trabalhadores da saúde**. 2013. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v18n6/09.pdf>> Acesso em 24 jan. 2018

PORRAS, J. P. L. **O papel fundamental do psicólogo na gestão de recursos humanos das organizações do século XXI**, 2001. Disponível em: <http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=a01111&area=d8&suba>

RIBEIRO, C. V. S. A Saúde do servidor público em tempos de gerencialismo. In ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOLOGIA SOCIAL, 15, 2009, Maceió. Anais, Maceió: UFAL, 2009.

RIBEIRO, C. V. S.; LÉDA, D.B. O significado do Trabalho em tempos de reestruturação produtiva. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, UERJ, Rio de Janeiro, ANO 4, N. 2, 2º Semestre de 2004

_____, Carla Vaz dos Santos. Psicologia do Trabalho. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Org.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 303-307.

_____, Carla Vaz dos Santos. Psicologia Organizacional. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Org.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 309-314.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCIBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia Ciência e Profissão**. vol. 33, núm. 1, 2013, p. 192-207. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/2820/282026452016.pdf>> Acesso em 11 dez. 2017

ROSAS, P. S. O Dilema da Psicologia Contemporânea. **Psicologia Ciência e Profissão**. vol 30 (núm. esp.), 2010, p. 42-90. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v30nspe/v30speca03.pdf>. Acesso em 12 fev 2018

SALGUEIRO, J.B. **O Psicólogo Organizacional e o Trabalho**: uma análise da formação e da atuação profissional em São Luís – MA. Monografia (Graduação em Psicologia) - Universidade Federal do Maranhão, 2007.

SAMPAIO, J. R. A Psicologia do Trabalho em três faces. In: GOULART, Í. B. (org.). **Psicologia Organizacional e do Trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. 3 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013. cap. 1.2, p. 39-58

SILVA, N. Cultura organizacional e clima organizacional. In BENDASSOLI, Pedro F.; ANDRADE, Jairo (Org). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 262-270

SILVA, N.; Zanelli, J. C. ; TOLFO, S. R. Diagnóstico e gestão da cultura nas organizações. In.: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013, p.261-270

SMITH, A. Causas do aprimoramento das forças produtivas do trabalho, e ordem segundo a qual seu produto é naturalmente distribuído entre os diferentes estratos do povo. In: SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. São Paulo: Martins Fontes, 2003. Cap. 1. p. 1-185.

TAMAYO, A. et al. (Orgs.) Cultura, satisfação e saúde nas organizações. **Cultura e saúde nas organizações**. São Paulo: Artmed, 2004. P.103-126.

TOLFO, S. R.; SILVA, N.; LUNA, I. N. Cultura organizacional, identidade e qualidade de vida no trabalho: articulações e sugestões de pesquisa em organizações. **Pesquisas e Práticas psicossociais**. 2009. Disponível em: https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/revistalapi/volume4_n1/tolfo_e_outros.pdf Acesso em: 11 dez. 2017

VAINFAS, R. et al. **História: o mundo por um fio: do século XX ao XXI: volume 3.** São Paulo: Saraiva, 2010.

VIEIRA, F. O. “Quem vê cara, não vê coração”: aspectos discursivos e eufemísticos da sedução organizacional que disfarçam violência e sofrimento no trabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 36, p. 194-220, 2014.

VIEIRA, F. O.; GHIZONI, L. D.; MAIA, C. **Ruim com ele, pior sem ele: servidão (in)voluntária que reforça o trabalho escravo contemporâneo: apontamentos à luz da Psicodinâmica do trabalho**”. Out. 2016. Disponível em: <<https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/106/98>> Acesso em: 16 fev. 2018

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** 1904/5. Disponível em: <<http://bib.praxis.ufsc.br:8080/xmlui/bitstream/handle/praxis/78/A%20%C3%89tica%20Protestante%20e%20o%20Esp%C3%ADrito%20do%20Capitalismo.pdf>> Acesso em 22 jan. 2018

WOOD JR, T.; PAULA, A P. . O culto da performance e o indivíduo S.A. In.: ERRENBURG, A. **O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa.** Aparecida: SP: Ideias e Letras, 2010.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. cap. 15, p. 549-582.

ZANELLI, J.C. Formação e Atuação em Psicologia Organizacional. **Psicologia, Ciência e Profissão**, Ano 6, nº 1, Brasília, 1986. p. 31-32.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisadora responsável: Yarla Delgado Mahmud

Telefone para contato: (98) 981944882

O Sr. (ª) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de responsabilidade da pesquisadora Yarla Delgado Mahmud sob orientação da Prof.ª Dr.ª Carla Vaz Ribeiro (DEPSI/UFMA). Esta pesquisa tem como objetivo analisar as possibilidades e limitações da atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho no favorecimento da saúde do trabalhador no mundo do trabalho contemporâneo. Para isso, será realizada uma entrevista, onde serão gravadas as falas dos entrevistados. Tal procedimento não envolve nenhum risco para o entrevistado. Sua participação é voluntária e, portanto, não haverá nenhuma remuneração monetária. O Sr. (ª) poderá desistir da entrevista a qualquer momento se assim desejar. As informações obtidas serão utilizadas apenas no desenvolvimento desta pesquisa, podendo ser publicadas ou divulgadas em eventos científicos. Assegura-se o sigilo de sua participação e seu livre acesso aos seus resultados.

Declaro que entendi os objetivos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

São Luís, ____/____/2018

(Participante)

(Pesquisador)

Yarla Delgado Mahmud– Acadêmica do Curso de Psicologia da Universidade Federal do Maranhão.

Fone: (98) 981944882/ e-mail: yarladelmah@hotmail.com

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Data: ____/____/2018

Organização: Privada () Pública ()

Ano da Formação do Psicólogo: _____

Tempo de atuação em POT: _____

Tempo que atua na Organização: _____

Cargo ocupado: _____

Tem especialização? Caso sim, qual?

Idade: _____

- 1 – Fale seu cotidiano de trabalho. Quais atividades você desenvolve?
- 2 – Você desenvolve algum projeto ou prática voltado para a saúde do trabalhador? De que forma?
- 3 – Como é a cultura da sua organização ou das organizações que você presta serviço? *como são os valores, princípios, modos de gestão...?*
- 4 – Como você percebe a cultura organizacional influenciando na sua atuação profissional?
- 5 - Nessa cultura que você está inserido, como o modelo de gestão e as decisões do(s) gestor(es) repercutem no seu fazer?
- 6 - Você acha possível atuar ao mesmo tempo a favor da saúde do trabalhador e do desenvolvimento da(s) organização(s)?
- 7 – Fale sobre possíveis alternativas frente a esse desafio. *(exemplos, intervenções)*