



## **Um breve histórico sobre a psicologia organizacional e as possíveis atuações do psicólogo nesta área.**

A história da psicologia organizacional é uma criação do século XX, com seu início no final do século XIX, praticamente desde o início do campo da psicologia. Os primeiros a realizar um trabalho de psicologia organizacional foram os psicólogos experimentais que estavam interessados em aplicar novos princípios de psicologia para resolver problemas nas organizações, os primeiros trabalhos concentravam-se em questões de desempenho no trabalho e de eficiência organizacional. Os principais fundadores são Hugo Munsterberg e Walter Dill Scott, psicólogos experimentais, ambos tinham interesse em seleção de funcionários e uso de testes psicológicos.

Outra influência no campo organizacional foi Frederick Winslow Taylor, engenheiro de profissão, estudava a produtividade dos funcionários de empresas. Defendia que o trabalho deve ser analisado e para que o modo otimizado de executar as tarefas possa ser especificado, os funcionários também devem ser selecionados de acordo com as características relacionadas ao desempenho no trabalho. E os mesmos devem ser treinados cuidadosamente para executar as tarefas e serem recompensados por sua produtividade para incentivar a melhoria do desempenho.

Ainda no campo da engenharia Frank e Lillian Gilbreth, aperfeiçoaram a idéia de Taylor, estudando maneiras de desempenhar tarefas eficientemente, ou seja, a forma pela qual as pessoas as executam. O estudo do tempo e movimento implica na medição e na sincronização das ações executadas pelas pessoas durante as tarefas, tendo como objetivo desenvolver uma maneira mais eficiente de trabalho.

A Primeira Guerra Mundial foi um importante impulso para o desenvolvimento e reconhecimento da psicologia organizacional. Segundo Muchinsky (2004), comitês de psicólogos investigavam a motivação dos soldados, a moral e problemas psicológicos decorrentes da incapacidade física e de disciplina. Também desenvolveram uma série de testes de inteligência geral e pesquisas sobre a melhor colocação para os soldados alistados, sempre de acordo com a sua capacidade física e mental.

Com a expansão da psicologia organizacional, em 1924, uma série de experimentos se tornaram clássicos na psicologia organizacional, entre eles os estudos de Hawthorne. Este estudo envolve a investigação dos efeitos do nível de iluminação com o objetivo de determinar o impacto dos níveis de iluminação no desempenho da tarefa dos funcionários. Para surpresa dos pesquisadores, parecia não haver relação com o nível de iluminação, a produtividade aumentou em todos os grupos. Isso ocorreu devido à



situação, eles reagiram positivamente ao novo tratamento que estavam recebendo, com isso, percebemos então que os fatores sociais podem ser mais importantes do que os fatores físicos no desempenho do funcionário.

Na Segunda Guerra Mundial os psicólogos estavam mais preparados para o seu papel, haviam estudado os problemas de seleção e colocação de funcionários e haviam aprimorado suas técnicas. E no decorrer da guerra as empresas descobriram que muitas das técnicas eram úteis em empresas, principalmente nas áreas de seleção, treinamento e desenvolvimento de líderes empresariais.

Durante a década das duas Guerras Mundiais a psicologia organizacional expandiu-se para a maioria das áreas nas quais ela é utilizada hoje. As organizações foram ganhando maior porte e começaram a contratar psicólogos. A Primeira Guerra Mundial ajudou a psicologia organizacional a formar a profissão e dar-lhe aceitação social, já a Segunda Guerra ajudou a desenvolvê-la.

Com tudo isso, mais faculdades e universidades passaram a oferecer cursos e certificados de pós-graduação. Na década de 1960 a pesquisa de psicologia organizacional assumiu um toque mais organizacional, os psicólogos também começaram a formar empresas de consultoria, oferecendo serviços às organizações mediante remuneração. Houve também a elaboração de padrões de diretrizes de contratação pelo governo que os empregados eram obrigados a cumprir e as empresas também eram legalmente obrigadas a demonstrar através de testes, não discriminando nenhum grupo. Assim os psicólogos passaram a ser legalmente responsáveis por suas ações.

O campo da psicologia organizacional nasceu de diversas forças e se desenvolveu crescendo por meio do conflito global, hoje o psicólogo organizacional deve ser multidisciplinar. Mudanças ocorreram velozmente nas organizações, que ocorreram principalmente no século XX, exigindo dos psicólogos organizacionais uma grande disposição estratégica e capacidade de gerenciamento de pessoas, facilitando mudanças, e também promovendo uma melhor qualidade de vida.

As atividades que os psicólogos mais realizam dentro da área Organizacional são: recrutamento, seleção, aplicação de teste, acompanhamento de pessoal, treinamento, avaliação de desempenho, análise de função/ocupação, planejamento/execução de projetos, desenvolvimento organizacional, cargo administrativo, assessoria, análise de cargos/salários, aconselhamento psicológico, diagnóstico situacional, supervisão de estágios acadêmicos, orientação/treinamento para profissionais, psicodiagnóstico e consultoria.

O psicólogo organizacional não pode ser apenas um aplicador de técnicas, mas sim compreender o homem como um ser social, que esta em constante interação com o meio. Ele precisa consolidar sua



identidade profissional para não perder a oportunidade de demonstrar seu papel e que este se torne conhecido, bem como suas possibilidades de contribuir e sua importância estratégica dentro das organizações.

Do psicólogo organizacional, também é exigido uma postura pro ativa, negociadora, perspicaz, atualizada, ética e flexível, que absorva as inovações tecnológicas e comportamentais. O psicólogo organizacional é como consultor interno e externo nas organizações e por isso deve ter um caráter empreendedor, percebendo o grau de responsabilidade no sentido de implantar a capacitação das empresas frente a novos desafios, adaptando-as às exigências do mercado atual.

O psicólogo organizacional é definido como um profissional que tem o papel de “ajudar a organização a pensar”, e com isso ajudar a torná-la capaz de lidar com problemas emergentes das mudanças nas relações entre o capital e o trabalho.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho faz interface com a gestão de recursos humanos (ou de pessoas), em organizações dos setores públicos e privados e lida com pessoas que trabalham nessas organizações. A administração de recursos humanos ou gestão de pessoas é como responsável pela coordenação de interesses da mão de obra e dos donos do capital, e visa proporcionar à organização um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

A prática do psicólogo organizacional é diversificada, dentro de suas atividades em uma organização encontramos o Recrutamento e Seleção. O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, é realizado sempre de acordo com as necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Existem dois tipos de recrutamento, o recrutamento interno, que está fundamentado na movimentação de quadro de pessoal da própria organização e o recrutamento externo, que ocorre quando não é possível obter-se candidatos às vagas dentro da organização. Após o processo de recrutamento inicia-se o de seleção, é a tarefa de escolher os candidatos adequados às necessidades da organização entre os candidatos recrutados. Nesta etapa são utilizados testes, provas, entrevistas, dinâmicas, entre outros.

Outra atividade muito solicitada ao psicólogo organizacional é a de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Esta é uma atividade necessária tanto para funcionários novos como para os já experientes, envolve o aprendizado e desenvolvimento de novas habilidades, obterem novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. O treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para



proporcionar a aprendizagem. O desenvolvimento de um programa de treinamento envolve cinco etapas: a primeira é a avaliação das necessidades, determinação de quem precisa de que tipo de treinamento; a segunda é definir os objetivos do treinamento; a terceira é projetar o programa de treinamento; a aplicação é a quarta etapa; e a última é a avaliação do treinamento para certificar-se de que o objetivo foi atingido, sendo assim o treinamento foi eficaz.

Avaliar o desempenho de funcionários também é muito importante, os dados sobre o desempenho no trabalho têm múltiplas aplicações nas empresas. Como atividade típica de controle administrativo a avaliação de desempenho torna-se parte atuante da estratégia gerencial, cujo propósito central é conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa. A avaliação constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado.

Em decorrência da avaliação de desempenho vem a política de cargos e salários. As descrições de cargos são utilizadas para descrever tanto os diferentes tipos de trabalhos quanto às características humanas necessárias para o desenvolvimento das atividades, é o registro das funções, tarefas e responsabilidades atribuídas a uma ou mais pessoas. O salário é uma recompensa para o trabalhador, o sistema de recompensa, inclui o pacote total de benefícios que a organização oferece aos seus participantes. Esse pacote não envolve apenas o salário, férias, prêmios, promoções, mas também outros aspectos menos visíveis. Do ponto de vista da empresa serve para atrair e manter pessoas altamente qualificadas, recompensar os serviços prestados, motivar desempenho futuros. Para o trabalhador a recompensa proporciona sentimento de segurança, reconhecimento, um objetivo para ser atingido.

Também ao desempenho do funcionário está ligada a sua motivação, que tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A direção refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis. A intensidade, ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. E a persistência diz respeito ao contínuo empenho em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. Em outra perspectiva a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, assim à motivação resulta dos desejos, vontades, necessidades.

Maslow para explicar a motivação se baseia na teoria das necessidades, que parte do princípio de que as necessidades humanas estão em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano, na base na pirâmide estão as Necessidades Fisiológicas (inatas, como fome, sono,...), acima as Necessidades de Segurança (busca de proteção), em seguida as Necessidades Sociais



(indivíduo junto a outras pessoas), acima as Necessidades de Estima (auto-avaliação, auto-estima) e por último, Necessidades de Auto-realização (desenvolvimento de capacidades). Chiavenato faz relação da teoria de Maslow com o trabalho, em relação às necessidades Fisiológicas, são satisfeitas através de horários de descansos, conforto físico no trabalho, etc. As necessidades de Segurança se satisfazem através de condições de trabalhos seguras, remuneração, estabilidades, entre outras. Necessidades Sociais são supridas com interações entre colegas, clientes, supervisores. As necessidades de Estima são saciadas com reconhecimentos, bons resultados, apoio de superiores. E por último as necessidades de Auto-realização são satisfeitas através de desafios, autonomia, participação em decisões, etc.

Percebe-se então que motivação está dentro de cada um e pode ser influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. A motivação intrínseca e extrínseca deve ser complementar por meio do trabalho gerencial. O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada subordinado e deve saber como extrair do trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional.

Não é somente na motivação que a liderança tem um papel fundamental, os líderes são responsáveis diretos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização. A liderança constitui uma necessidade do trabalho em equipe, o líder deve saber como conduzir as pessoas, ou seja, como liderar e administrar as diferenças entre elas. Existem líderes formais, gerentes, coordenadores, supervisores, diretores, e líderes informais que surgem nos grupos de trabalho e podem até ter maior influência no comportamento dos outros trabalhadores do que o líder formal. Um líder deve ter um bom relacionamento com seus subordinados, pois é através deles que ele consegue a execução de tarefas, a alocação de recursos materiais e financeiros, a produção de bens e serviços, e principalmente o alcance dos objetivos organizacionais.

A saúde e segurança também é um dos aspectos muito valorizados nas organizações. É uma das principais bases para a preservação da força de trabalho adequada. A higiene do trabalho é um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, esta relacionada com o diagnóstico e com a prevenção de doenças ocupacionais, evitando assim que o trabalhador adoça e se ausente provisória ou definitivamente do trabalho. A segurança do trabalho é um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas empregadas para prevenir acidentes, eliminando assim as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas. A saúde e segurança são fundamentais para o desenvolvimento do trabalho.



O psicólogo nas organizações também é responsável pelo desenvolvimento organizacional, um conjunto de técnicas projetadas para ajudar as organizações a mudar para melhor. Ajuda os funcionários a melhorar seu desempenho e interagir com os seus companheiros de trabalho de forma mais eficiente através de princípios e procedimentos comportamentais. Uma iniciativa de desenvolvimento organizacional muda à forma com que as pessoas trabalham, como elas se comunicam e como coordenam seus esforços. O desenvolvimento organizacional é como “esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional, com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e da tecnologia das ciências comportamentais”.

Com o desenvolvimento organizacional surgem novos conceitos de organização, de cultura organizacional e de clima organizacional. A organização atua em um meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira de como ela se relaciona com o meio, portanto ela deve ser estruturada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera. A cultura organizacional, é um conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização, representam o costume e a maneira tradicional de pensar e fazer as coisas, sendo assim, cada organização tem sua própria cultura. E o clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica, está ligada ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes, podendo ser assim saudável ou doentio, quente ou frio, satisfatório ou insatisfatório, ou seja, depende do sentimento dos participantes em relação à organização, se a empresa está de acordo com as suas próprias necessidades.

O objetivo do desenvolvimento organizacional é mudar a cultura e melhorar o clima da organização. A mudança é uma transição, de uma situação para outra situação diferente. O processo de mudança implica em ruptura, transformação, perturbações, interrupções, que resulta em adaptação, renovação e revitalização. Segundo o modelo de mudança de Lewin o processo de mudança envolve três etapas: a primeira o descongelamento do padrão atual de comportamento, na qual as velhas idéias são derretidas e desaprendidas para a implementação de novas, as necessidades de mudanças são óbvias e a organização como um todo rapidamente a entende. A segunda etapa é a mudança, ela surge quando existe a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos, é a fase em que novas idéias e práticas são aprendidas, as pessoas passam então a pensar e executar de uma nova maneira. E por último o recongelamento, na qual ocorre a incorporação de um novo padrão de comportamento de modo que se torne uma nova norma.



Todo processo de mudança de um lado existem forças positivas que são apoio, e de outro existem forças negativas, que atuam como oposição. Para implementar uma mudança é necessário a análise de ambas as forças, e a neutralização ou remoção das forças negativas. Portanto a mudança ocorre somente quando a força impulsionadora e favorável são maiores que as forças restritivas e impeditivas.

Para o processo de mudança é necessário o envolvimento de funcionários em todos os níveis da organização quando existe um programa ou iniciativa de desenvolvimento organizacional. O agente de mudança é a pessoa ou grupo que implementa, é o catalisador da mudança dentro de uma organização, um especialista em trabalhar com organizações para melhorar o seu funcionamento. O agente de mudança, também pode ser um consultor externo contratado.

O trabalho do agente de mudança é ser guia e orientador para o processo de desenvolvimento. Pode ministrar aulas, nas quais os funcionários são treinados sobre novas formas de comunicação e operação dentro de suas organizações. Também pode conduzir sessões em grupo, as quais membros da organização planejam mudanças que irão melhorá-la, servindo assim como um facilitador e mediador de possíveis disputas entre as pessoas.

O desenvolvimento organizacional baseia-se em processos grupais, como discussões em grupos, confrontações, conflitos intergrupais e procedimentos para cooperação. Existe um esforço para desenvolver equipes, melhorar as relações interpessoais, abrir os canais de comunicação, construir confiança e encorajar responsabilidades entre as pessoas. O objetivo é construir equipes de trabalho, propor a cooperação e integração, ensinando como ultrapassar diferenças individuais ou grupais para obter a cooperação e o compromisso.

Também o desenvolvimento não segue um procedimento rígido, ao contrário é flexível adaptando-se as ações para adequá-las às necessidades específicas e particulares. Assim os participantes discutem todas as alternativas possíveis e não se baseiam exclusivamente em uma única maneira de abordar os problemas. Ele é feito por meio de equipes, as comunicações e interações constituem os espaços fundamentais para obter multiplicação de esforços e direção à mudança.

O processo de desenvolvimento organizacional é um processo de mudança que leva anos e pode continuar indefinidamente. Esse processo é dividido em oito etapas, a primeira envolve a decisão da empresa em utilizar o desenvolvimento organizacional como instrumento de mudança organizacional e escolher um consultor para coordenar o projeto. Na segunda, ocorre o diagnóstico, na qual o consultor se reúne com a direção da empresa para definir o programa ou modelo utilizado. Em seguida ocorre a colheita de dados, que é realizada por meio de pesquisa para conhecer o ambiente interno, avaliar o clima



organizacional e obter dados sobre os problemas comportamentais, através de reuniões com grupos. Então ocorre a retroação de dados e confrontação, nesta etapa grupos de trabalhos são criados para avaliar e rever dados obtidos, com o objetivo de localizar problemas e estabelecer prioridades de mudança. A quinta etapa é o planejamento de ação e solução de problemas, ou seja, elaboração de planos específicos responsáveis pela condução das ações, quando e como elas devem ser implementadas. Em consequência ocorre o desenvolvimento de equipes, na qual gerentes e subordinados são incentivados a trabalharem em equipes utilizando a comunicação aberta e confiança. Então surge o desenvolvimento intergrupar, na qual os grupos realizam reuniões de confrontação com o objetivo de alcançar melhor relacionamento intergrupar entre as diversas equipes. E por ultimo está a avaliação e acompanhamento, onde o consultor avalia os resultados e desenvolve outros programas nas áreas onde resultados apontam necessidades.

O agente da mudança utiliza várias técnicas de desenvolvimento organizacional para realizar a colheita de dados, diagnóstico organizacional e ação de intervenção. Estas técnicas têm o objetivo de melhorar a eficácia das pessoas, as relações entre pessoas, o funcionamento do grupo, as relações entre os grupos. Com isso ocorre uma melhora na eficácia da organização como uma totalidade.

Concluí-se assim que o trabalho do psicólogo organizacional é amplo e com o tempo ele deixou a análise do individuo e passou a enxergar a organização. Atualmente o psicólogo organizacional cumpre um papel muito mais político e estratégico, na elaboração de políticas de recursos humanos, planejamento estratégico, desenvolvimento de carreiras e planos de sucessos, desenvolvimento de equipes, análise e mudanças da cultura organizacional, programas de qualidade de vida, etc. Atuando assim com o estabelecimento de estratégias para os vários escalões da empresa, na busca de objetivos de curto, médio e longo alcance, identificando e propondo soluções para problemas que envolvam os recursos humanos.

Karina Wandick.

CORE RH