

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL E  
INSTITUCIONAL**

**VANISE GRASSI**

**A CONSTRUÇÃO DAS PRÁTICAS DE CONSULTORIA EM  
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO**

**PORTO ALEGRE  
2006**

**VANISE GRASSI**

**A CONSTRUÇÃO DAS PRÁTICAS DE CONSULTORIA EM  
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e Institucional. Programa de Pós Graduação em Psicologia Social e Institucional. Instituto de Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

**Orientadora: Profª Drª Maria da Graça Corrêa Jacques**

**PORTO ALEGRE**

**2006**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**VANISE GRASSI**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação “A CONSTRUÇÃO DAS PRÁTICAS DE CONSULTORIA EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO”, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Psicologia Social e Institucional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

**Dissertação defendida e aprovada em: 07/04/2006**

**Comissão Examinadora:**

---

**ANA MARIA JACÓ-VILELA**  
**Doutora em Psicologia - UERJ**

---

**JAQUELINE TITTONI**  
**Doutora em Sociologia – UFRGS**

---

**VERA SUZANA LASSANCE MOREIRA**  
**Doutora em Administração - UFRGS**

## AGRADECIMENTOS

- Agradeço aos meus pais, Valmor (*in memoriam*) e Marlise, pela dádiva da vida. Em especial à minha mãe pelo apoio incondicional e exemplo de integridade, coragem e competência.
- Aos meus irmãos, Marcos e Giovani, que colaboraram das mais diversas maneiras para que eu concluísse mais essa etapa da minha formação.
- À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela oportunidade de estudo e aperfeiçoamento.
- À professora Dr<sup>a</sup> Maria da Graça Corrêa Jacques, que acreditou nas minhas possibilidades e foi grande incentivadora durante toda a minha trajetória no Mestrado em Psicologia Social e Institucional.
- A todos os professores do curso de Mestrado em Psicologia Social e Institucional da UFRGS, em especial à professora Jaqueline Tittoni, que impulsionou a realização desse estudo.
- À professora Cleonice Bosa, por despertar o interesse pelos desafios da pesquisa.
- A todos os funcionários do Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul, pela disponibilidade em auxiliar na construção desse estudo.
- Aos meus colegas de curso, em especial à Ticiania Schossler, pela solidariedade e incentivo.
- À Priscilla e Aline, pelo apoio precioso na transcrição das entrevistas.

- A todos os participantes do estudo, que pela sua receptividade e colaboração, possibilitaram a concretização dessa pesquisa.

*“Não creio que seja necessário saber exatamente quem sou. O principal interesse na vida e no trabalho consiste em chegar a ser alguém diferente do inicial. Se, ao começar um livro, você souber o que vai dizer no final, acredita que teria valor escrevê-lo?”*

*(Foucault, 1990, p. 45)*

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo descrever a trajetória de empresas pioneiras na prestação de serviços em psicologia organizacional e do trabalho no Rio Grande do Sul, investigando as relações entre as práticas de consultoria e as configurações políticas, históricas e socioeconômicas do contexto de trabalho das últimas décadas. A pesquisa foi desenvolvida dentro da abordagem qualitativa, fundamentada pelas orientações do estudo de caso. A primeira etapa da pesquisa consistiu na realização de um levantamento sobre os registros de pessoa jurídica do Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul (CRPRS), investigando dados referentes às atividades desenvolvidas pelas empresas e ao tempo de atuação no mercado. Foram escolhidas para estudo de caso duas empresas, pioneiras na prestação de serviços em psicologia organizacional e do trabalho, criadas na década de 1970 e que ainda se dedicam ao mesmo campo de atividades. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os proprietários das duas empresas e com os demais funcionários que trabalham com atividades vinculadas à psicologia. Procedeu-se ainda o exame de documentos das empresas, como material publicitário impresso, manuais de treinamento e *sites* na internet. Constatou-se que a prestação de serviços em psicologia clínica é o ramo de atividades escolhido pela maioria dos proprietários das empresas em psicologia com registro no CRPRS. Entre as empresas pioneiras, registradas na década de 1970, apenas duas se dedicam à prestação de serviços em psicologia

organizacional e do trabalho e continuam atualmente em atividade na mesma área. As empresas estudadas surgem no mesmo período, na mesma cidade, com proprietários com a mesma formação acadêmica e assumem trajetórias distintas. Não existe um processo linear de construção das práticas dos profissionais dessas empresas, embora possam ser identificadas algumas regularidades nas suas trajetórias. As práticas de recrutamento e seleção predominavam entre os serviços disponibilizados na década de 1970, amplamente favorecidas pelo contexto político e socioeconômico do período do 'milagre brasileiro'. Nos últimos anos, as transformações no contexto produtivo promoveram o fortalecimento das práticas de consultoria, que assumem, para os participantes do estudo, concepções bastante diversificadas. Ambas as empresas apresentam funcionamento familiar, mas permanecem profundamente vinculadas à imagem e ao trabalho dos fundadores, psicólogos do sexo masculino. A questão de gênero aparece como um fator importante para a longevidade das empresas no mercado. A adaptação ao mercado, através da diversificação de atividades e da reprodução dos processos de enxugamento e terceirização de serviços também figuram como estratégias importantes para a sobrevivência das organizações.

Palavras-chave: consultoria; psicologia organizacional e do trabalho; estudo de caso.

## **ABSTRACT**

This study aimed at describing the path of pioneering enterprises in the offering of organizational and work psychology services in Rio Grande do Sul, investigating the relationship between the consulting practices and the political, historical and social-economical configurations of the working environment in the last decades. The research was developed in the qualitative approach based on a case study. The first stage of the research consisted of the gathering of the registrations of juridical person in the Regional Council of Psychology of Rio Grande do Sul (CRPRS), investigating data related to the activities developed by the enterprises and the time they are in the market. Two pioneering companies in organizational and work psychology were chosen for the case study. Both established themselves in the decade of 1970, and still are devoted to the same field of activities. Semi-structured interviews were done with the owners of the two companies, as well as with the employees that work with activities linked to psychology. Documents of the enterprises as advertising material, training manuals, web sites were examined. It was verified that services in clinical psychology were chosen by most of the enterprises in psychology with registration in CRPRS. Among the pioneering enterprises, registered in the decade of 1970, only two are devoted to the services in organizational and work psychology and still continue their activity in this area. The studied companies appeared in the same period, in the same city, the owners with the same academic formation and assume different paths. There is not a linear construction process of the

professionals' practices in these companies, although may be identified some regularities in their paths. The recruitment and selection practices prevailed among the services available in the decade of 1970, thoroughly favored by the political and social economical context of the "Brazilian miracle" period. Lately, the last transformations in the productive context promoted the development of the consulting practices, that assume, for the participants of the study, quite diversified conceptions. Both enterprises present family operation, but they stay deeply linked to the image and to the work of the founders, male psychologists. The gender appears as an important factor for the longevity of the companies in the market. The adaptation to the market, through the diversification of activities and the reproduction of the compressing processes and out source services are also important strategies for the survival of the organizations.

Key words: consultancy; organizational and work psychology; case study.

## SUMÁRIO

CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA.....	12
OBJETIVOS DO ESTUDO.....	19
PERCURSO METODOLÓGICO.....	21
DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS.....	33
A CONSTITUIÇÃO DO CAMPO DE SABER PSICOLÓGICO.....	43
AS CONFIGURAÇÕES DO TRABALHO CONTEMPORÂNEO.....	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
REFERÊNCIAS.....	108
APÊNDICES.....	114
ANEXOS.....	117

## CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA

*“A última coisa que se encontra ao fazer uma obra é o que se deve colocar em primeiro lugar” (Pascal, Pensée, frase nº 73).*

As tentativas de problematizar a prática em psicologia não são uma novidade no espaço acadêmico (COSTA, 2000; SALDANHA, 2004, por exemplo) e, certamente, não se esgotam com o conhecimento produzido até hoje. Persistem dúvidas inquietantes sobre que propostas de trabalho oferecer em diferentes contextos e sobre como as integrar ao campo de conhecimento da psicologia.

O surgimento da psicologia como área de conhecimento vem sendo tema de estudo de diversos autores (PATTO, 1984; FIGUEIREDO, 1996a, 1996b, 1997; JACÓ-VILELA, 2001; CANGUILHEM, 1968; FARR, 1998; FOUCAULT, 2002, entre outros). Um dos focos de preocupação desses estudiosos é delinear com profundidade o contexto filosófico e cultural no qual a psicologia surge como conjunto de saberes passíveis de profissionalização. Este estudo empreenderá a tarefa de revisar de forma sucinta as raízes da psicologia contemporânea em busca da filiação histórica e socioeconômica de um campo específico de conhecimento: a psicologia organizacional e do trabalho<sup>1</sup>.

Os séculos XVII e XVIII, marcados pelo impacto do Iluminismo e pela consolidação do sistema mercantil-capitalista de produção, abrem as portas para a

---

<sup>1</sup> A terminologia psicologia organizacional e do trabalho foi escolhida nesse estudo por representar a tendência atual de denominação da especialidade, anteriormente referida como psicologia industrial e/ou psicologia organizacional.

emergência de uma “psicogenicidade” (DUARTE, 2001, p. 35), termo utilizado para caracterizar a busca por um saber sistemático sobre a interioridade. A cultura ocidental moderna buscava a substituição das tradições históricas por um saber coeso, que produzisse sistemas representacionais aptos ao exercício da previsão, manipulação e controle do comportamento humano (FIGUEIREDO, 1996b). Segundo Patto (1984), a perspectiva adaptacionista atravessa a consolidação da psicologia como ciência autônoma, na Europa do século XIX. Pontua a autora: “(...) ideologia *adaptacionista* como concepção que norteia a ação do psicólogo, colocando-o *pari passu* com a ideologia política dominante num mundo industrial oligárquico<sup>2</sup>” (p. 92).

Também no Brasil, a preocupação com o controle do comportamento humano está presente em todas as etapas iniciais de desenvolvimento da psicologia, mas foi, sobretudo, a preocupação com o controle do fator humano no trabalho que impulsionou a profissionalização da ciência psicológica. Carvalho e Santos (2003) retomam o ponto de vista de Bergamini<sup>3</sup> para ilustrar essa tendência:

É notável o crescente interesse das empresas brasileiras na procura de novas técnicas especializadas em avaliação, desenvolvimento, adaptação e compensação de seus recursos humanos. (...) Essas aspirações dos homens de empresas estão vitalizando o desenvolvimento da área mais nova de especialização em Psicologia, aquela que diz respeito aos aspectos psicológicos da organização empresarial (p. 383).

---

<sup>2</sup> Grifos da autora.

<sup>3</sup> BERGAMINI, C. W. Funções do psicólogo na empresa moderna. **Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada**, v. 24. n. 3, 1972. p.17.

É curioso que a mesma área que teve papel importante na legitimação da psicologia como profissão há algumas décadas seja atualmente considerada uma das áreas menos legítimas de intervenção do psicólogo. A questão da desvalorização da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho é tema da análise de Codo (2001). Caracterizado como um executor de atividades intrinsecamente reacionárias, o anteriormente denominado psicólogo industrial colocar-se-ia a serviço da indústria como instrumento adicional de exploração e alienação do trabalhador, ao invés de transformar a estrutura produtiva para que esta venha a satisfazer as necessidades do ser humano.

Um argumento freqüentemente utilizado para explicar a classificação depreciativa das práticas desenvolvidas pela psicologia nas empresas é a idéia da aplicação indevida das teorias psicológicas. De acordo com essa argumentação, o corpo teórico da psicologia, supostamente descomprometido e de caráter essencialmente humanitário, sofreria uma distorção na sua aplicação em organizações privadas. Uma análise um pouco mais aprofundada denuncia a fragilidade dessa argumentação. A ênfase na classificação depreciativa da psicologia organizacional e do trabalho ignora que o conhecimento produzido pela ciência psicológica como um todo sempre esteve profundamente comprometido com interesses socioeconômicos e políticos específicos de seu tempo. Como Codo (2001) refere, é comum que tal desvalorização produza apenas a não intervenção no contexto da organização privada. São críticas que não transformam esse mesmo contexto, apenas desestimulam a produção intelectual na área, abrindo caminho para práticas não reflexivas.

Essa proposta de pesquisa começou a ser construída ainda durante minha formação acadêmica no curso de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A experiência de estágio em uma consultoria em psicologia organizacional e do trabalho confrontou-me com a desvalorização do psicólogo que atua em organizações privadas e, principalmente, com as intensas contradições entre minha formação acadêmica e as demandas de uma empresa privada. Embora outras experiências de estágio já indicassem que o exercício da profissão exigiria a construção de novos conhecimentos e estratégias além daqueles consolidados na formação acadêmica, a prática em psicologia organizacional e do trabalho evidenciou de forma incontestável o tensionamento entre as concepções construídas em minha formação universitária e a possibilidade de transformá-las em intervenções coerentes no cotidiano de uma empresa de capital privado.

Esse tensionamento foi amplamente discutido durante o estágio curricular, tanto no contexto acadêmico quanto na própria consultoria onde a prática supervisionada de psicologia organizacional e do trabalho era desenvolvida, despertando meu interesse pelo estudo da prática do psicólogo nas organizações. Consultando bases de dados em psicologia (PsycINFO<sup>4</sup>; IndexPsi<sup>5</sup>) e o acervo das bibliotecas de diversas instituições de ensino superior do Rio Grande do Sul (UFRGS, PUCRS e UNISINOS), percebi que existe uma vasta bibliografia nacional (JACQUES, 1989, 1999; SPINK, 1996; CODO, 2001, entre outros)

---

<sup>4</sup> Base de dados que contém referências e resumos de artigos de periódicos, capítulos de livros, livros e relatórios técnicos, bem como referências de dissertações e teses, todos na área de psicologia. Disponível em <http://www.psicologia.ufrgs.br/biblioteca/base>. Acesso em 05 out. 2004.

<sup>5</sup> Base de dados que contém referências e resumos de artigos de periódicos nacionais da área de psicologia. Disponível em <http://www.psicologia.ufrgs.br/biblioteca/base>. Acesso em 10 out. 2004.

resgatando a trajetória histórica da psicologia organizacional e do trabalho através de reflexões teóricas e conceituais. Entretanto, os estudos empíricos que investigam o contexto de ação de consultorias em psicologia organizacional e do trabalho, particularmente no Rio Grande do Sul, são escassos (MANCIA, 1997; MARTINS, 2002), sendo que uma das pesquisas que faz referência ao tema (MARTINS, 2002) ainda não teve seus resultados publicados na íntegra.

Contrastando com a escassez de estudos na área e com sua classificação depreciativa, as atividades de consultoria em psicologia organizacional e do trabalho se constituem como um dos campos de atuação mais promissores em termos de mercado de trabalho. A demanda pelas denominadas consultorias de recursos humanos vem aumentando consideravelmente (OLIVEIRA, 1999) em um contexto caracterizado pela crescente terceirização de serviços, uma das tendências resultantes das recentes transformações no mundo do trabalho.

As relações de trabalho contemporâneas estão inseridas em um intenso processo de transformação dos modelos de gestão e organização da dinâmica produtiva. A globalização - termo utilizado para aludir a uma multiplicidade de fenômenos sociais, culturais, econômicos, tecnológicos e financeiros que ocorrem desde a década de 1970 – vem redefinindo as configurações das relações internacionais (SCHERER, 1997). Com ampla influência nos padrões de consumo, o fenômeno da globalização é fortemente evidenciado nas relações de trabalho. O foco no mercado internacional, a descentralização do processo produtivo e a implementação de tecnologia de ponta tornaram-se estratégias comumente associadas à sobrevivência das empresas em um cenário de competitividade crescente.

Tais estratégias, que permitem um fluxo ágil de materiais e informações, também transformam em uma velocidade surpreendente as relações e vínculos de trabalho. Um estilo de gestão de resposta imediata ao mercado somente pode ser implementado com alterações profundas no processo de trabalho. Atualmente, tais alterações costumam se dar, principalmente, através da busca pela flexibilidade interna ou externa (CASTEL, 1998). Na primeira situação, as empresas recorrem ao treinamento de funcionários para que estes se tornem mais flexíveis e polivalentes. O trabalhador das organizações *just in time* precisa estar imediatamente disponível para se adaptar às flutuações de demanda, pois a não-adaptação freqüentemente torna-se sinônimo de desemprego. No segundo caso, as empresas descentralizam as atividades, atribuindo às empresas-satélites as etapas acessórias do processo de produção. É nesse contexto de flexibilidade externa que as consultorias em diversos campos de conhecimento, incluindo a psicologia, vêm se tornando uma opção de trabalho cada vez mais freqüente.

A escassez de estudos e reflexões sobre o tema frente à crescente demanda por atividades de consultoria é a principal justificativa para esta proposta de pesquisa. Esse estudo busca a articulação entre elementos empíricos e pressupostos teóricos, de modo a problematizar as práticas de consultoria em psicologia organizacional e do trabalho como um fenômeno atravessado por determinações históricas, políticas e socioeconômicas. Parte da questão: como os profissionais que atuam em consultoria em psicologia organizacional e do trabalho constroem suas práticas frente às modificações nos processos e relações laborais? Conhecer a trajetória de consultorias gaúchas e compreender suas práticas inseridas nas complexas configurações do cenário de trabalho

contemporâneo são os principais objetivos do estudo, que serão detalhados no capítulo seguinte.

Os procedimentos e recursos metodológicos também serão apresentados em seções subseqüentes. As opções metodológicas serão descritas e discutidas, tendo em vista sua adequação a uma pesquisa com abordagem qualitativa.

A apresentação dos dados empíricos será articulada junto aos fundamentos teóricos da pesquisa, que estão organizados em dois grandes eixos. O primeiro eixo contempla a revisão bibliográfica de estudos referentes à história da constituição da psicologia como campo de saber. Neste contexto de estudo, será abordada a filiação teórica da psicologia organizacional e do trabalho aos pressupostos da psicologia social e da administração de recursos humanos.

O segundo eixo teórico norteador traz para análise e reflexão as discussões sobre as configurações contemporâneas dos processos e relações de trabalho. O posicionamento teórico de alguns autores sobre temáticas como desemprego, precarização e flexibilização dos vínculos laborais serão abordados, contextualizando a constituição das práticas de consultoria. Essa abordagem buscará ampliar o entendimento das imbricações socioeconômicas, políticas e conceituais que norteiam essas práticas.

As temáticas emergentes do estudo serão analisadas ao final da dissertação. Questões de empresa familiar e gênero serão discutidas a partir dos pressupostos teóricos norteadores e servirão como subsídios para complementar a construção das considerações finais de pesquisa.

## **OBJETIVOS DO ESTUDO**

### **OBJETIVOS GERAIS**

- Sistematizar e disponibilizar informações sobre empresas com registro de pessoa jurídica no Conselho Regional de Psicologia, Região 07 (CRP 07), enfatizando dados referentes ao tempo de atuação e às atividades desenvolvidas pelas empresas;
- conhecer a trajetória de empresas gaúchas pioneiras na prestação de serviços em psicologia organizacional e do trabalho;
- identificar e analisar as relações entre a construção das práticas de empresas em psicologia organizacional e do trabalho e as configurações históricas, socioeconômicas e políticas do contexto laboral;

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar as condições históricas e socioeconômicas de surgimento das empresas pioneiras na prestação de serviços em psicologia organizacional e do trabalho no Rio Grande do Sul;
- contextualizar o surgimento dessas empresas gaúchas na trajetória da psicologia brasileira;
- explicitar as possíveis transformações ocorridas nos serviços disponibilizados pelas empresas referidas, desde seu surgimento até o momento atual;

- identificar as práticas dos profissionais que exercem atividades de consultoria em psicologia organizacional e do trabalho no contexto atual e os pressupostos teóricos que as fundamentam;
- investigar as estratégias utilizadas para manter a inserção das empresas no mercado de trabalho ao longo dos anos;
- conhecer a avaliação dos participantes do estudo sobre sua formação e o espaço de interlocução com o meio acadêmico;
- contribuir para a reflexão sobre a formação acadêmica e suas relações com as práticas em psicologia organizacional e do trabalho;

## PERCURSO METODOLÓGICO

A abordagem metodológica utilizada nesse estudo foi a da pesquisa qualitativa. De acordo com Víctora, Knauth e Hassen (2000), o referencial qualitativo é especialmente adequado para a compreensão em profundidade do contexto em estudo. Entre os pressupostos da pesquisa qualitativa está a concepção de que “... a realidade social não é um todo unitário, mas uma multiplicidade de processos sociais que atuam simultaneamente, em temporalidades diferenciadas” (p. 34). Nessa perspectiva, a produção científica torna-se possível a partir do reconhecimento e da análise aprofundada desses processos e seus significados históricos.

Outro pressuposto que fundamentou a escolha pela abordagem qualitativa é o seu caráter permanentemente inacabado. O processo de produção de conhecimento na pesquisa qualitativa está sempre aberto para fatores emergentes e os resultados são momentos parciais que se integram constantemente a outras perguntas e abrem novos caminhos à produção científica (REY, 2002).

Inserido na perspectiva qualitativa, o estudo de caso tem se mostrado uma estratégia fértil de produção de conhecimento nas ciências humanas e sociais. Vem sendo amplamente utilizado em diversas áreas de conhecimento (sociologia, psicologia, medicina, administração, entre outras) como recurso de ensino e registro. Entretanto, esses tipos de estudo de caso diferem de seu uso em pesquisa. Quando utilizado para fins de ensino, por exemplo, o estudo de caso

propõe-se a estabelecer uma estrutura de discussão e debate que envolva os estudantes no processo de aprendizagem, sem a preocupação de apresentar uma interpretação completa e aprofundada dos dados. Aqueles que se destinam à pesquisa devem preocupar-se justamente como o maior rigor na apresentação e discussão dos dados empíricos (YIN, 2001).

O estudo de caso é especialmente adequado para as pesquisas que elaboram questões “do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2001, p. 28). O autor destaca que esse tipo de estudo surge da necessidade de compreender e estabelecer relações entre fenômenos<sup>6</sup> sociais complexos. Essa característica é um dos aspectos que o diferencia de outras estratégias de investigação, como o experimento, por exemplo. Nos experimentos, o fenômeno a ser estudado é propositalmente isolado do seu contexto com o objetivo de analisar apenas algumas variáveis. No estudo de caso, os aspectos contextuais são fundamentais para a compreensão do objeto de estudo, o que exige o uso de uma ampla variedade de fontes de dados de pesquisa.

É recomendado que a pesquisa empírica no estudo de caso combine várias estratégias de coleta de dados, que incluem entrevistas, observações, análise de documentos, uso de diários de campo e técnicas de história de vida. O estudo de caso pode ser único ou múltiplo e se aplica tanto a indivíduos, quanto a grupos, instituições/organizações, eventos ou países (ROESCH, 1999). Uma das dificuldades do estudo de caso, apontada por Goldenberg (2000), é traçar os

---

<sup>6</sup> Expressão utilizada pelo autor.

limites do que deve ou não ser pesquisado, pois o objeto de estudo é uma abstração científica construída em função de um problema a ser investigado.

O estudo de caso único é preferível quando o fenômeno em questão constituir-se como um caso raro ou incomum, um caso crítico (decisivo para avaliar uma teoria já formulada) ou revelador (previamente inacessível à investigação científica). Os estudos de casos múltiplos, por sua vez, são considerados fontes de dados mais convincentes para que se estabeleçam relações com as proposições teóricas adotadas pelo pesquisador. Tanto o estudo de caso único quanto múltiplos propõe-se a uma generalização analítica, ou seja, quando “o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente” (YIN, 2001, p. 58).

A pesquisa que fundamenta a presente dissertação seguiu as orientações metodológicas do estudo de caso, investigando o conjunto de processos socioeconômicos, históricos e políticos que atravessam a construção das práticas de consultoria em empresas pioneiras no campo da psicologia organizacional e do trabalho no Rio Grande do Sul. Foram escolhidas duas empresas para estudo, cujos critérios de escolha serão detalhados na seqüência do texto. A escolha de organizações como unidades de análise é uma modalidade de estudo muito freqüente no campo da administração. Originou-se há cerca de 90 anos na Universidade de Harvard (EUA) e seu uso está consolidado em diversas universidades do mundo. A principal vantagem desse tipo de pesquisa é a possibilidade de compreender processos sociais à medida que se desenrolam nas organizações: “permite, entre outros, uma análise processual, contextual e longitudinal de várias ações e significados que se manifestam e são construídos

dentro das organizações” (ROESCH, 1999, p. 197-198). Em síntese, permite a análise das relações entre processos históricos e o funcionamento das organizações estudadas.

O procedimento que auxiliou na definição das empresas escolhidas para o estudo foi a realização de um levantamento de dados, detalhado a seguir.

### **Levantamento junto ao Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul**

O primeiro procedimento da pesquisa consistiu na realização de um levantamento sobre todas as empresas que possuem registro de pessoa jurídica no Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul - Região 07 (CRPRS). Esse levantamento, autorizado pelo órgão referido, fornece um panorama geral, caracterizando as empresas cadastradas no período de janeiro de 1979 a dezembro de 2004.

De 1979 a 2004, foram registradas 347 empresas no CRPRS. Destas, 269 (77,5%) continuam em atividade. As empresas com registros inativos somam 76 (21,9%) e o restante dos arquivos (duas empresas, correspondentes a 0,6% do total) não foi localizado (ver figura 1). Tendo em vista os objetivos da pesquisa, foram consultados somente os registros de empresas que continuam em atividade. Destes, pôde-se ter acesso a 224 arquivos (64,5% do total de registros), pois o restante (45 arquivos, correspondentes a 13% do total de empresas) não estava disponível para consulta. Todos os dados discutidos a seguir referem-se a esses 224 registros de empresas ativas.

ATIVOS		INATIVOS	NÃO LOCALIZADOS
<b>269</b> (77,5% do total)		<b>76</b> (21,9% do total)	<b>02</b> (0,6% do total)
Arquivos Consultados	Arquivos não consultados		
<b>224</b> (64,5% do total) (83,3% dos ativos)	<b>45</b> (13% do total) (16,7% dos ativos)		
<b>TOTAL: 347</b> (Empresas registradas até o dia 31/12/2004)			

Figura 1 – REGISTROS DE PESSOA JURÍDICA DO CRPRS: ATIVOS E INATIVOS

Os arquivos do CRPRS disponibilizam, entre outros, dois dados fundamentais sobre as empresas cadastradas: a data de início da atividade da empresa e a data de registro de pessoa jurídica no Conselho Regional de Psicologia. Em parte dos arquivos, estas datas não coincidem, o que ocorre devido a duas circunstâncias diferentes: a empresa ter iniciado sua atividade comercial antes da criação do CRPRS (em 1974); ou a empresa ter sido cadastrada em ano posterior ao de início da atividade (ver figura 2). Assim sendo, nem todas as empresas que começaram a prestar serviços em 1995, por exemplo, registraram-se no mesmo ano. A convergência das duas datas (início de atividade e registro no CRPRS) é uma tendência recente, possivelmente impulsionada pela consolidação do Conselho Regional de Psicologia como órgão responsável pela regulamentação da atividade profissional em psicologia.

ANO	INÍCIO DA ATIVIDADE		REGISTRO DE PESSOA JURÍDICA NO CRPRS	
	NÚMERO DE EMPRESAS	PERCENTUAL	NÚMERO DE EMPRESAS	PERCENTUAL
1959	01	0,4%	-	-
1960	-	-	-	-
1961	-	-	-	-
1962	-	-	-	-
1963	01	0,4%	-	-
1964	-	-	-	-
1965	-	-	-	-
1966	-	-	-	-
1967	-	-	-	-
1968	-	-	-	-
1969	01	0,4%	-	-
1970	-	-	-	-
1971	-	-	-	-
1972	02	0,9%	-	-
1973	01	0,4%	-	-
1974	01	0,4%	-	-
1975	-	-	-	-
1976	02	0,9%	-	-
1977	01	0,4%	-	-
1978	01	0,4%	-	-
1979	02	0,9%	04	1,9%
1980	02	0,9%	03	1,3%
1981	02	0,9%	-	-
1982	01	0,4%	01	0,4%
1983	01	0,4%	04	1,9%
1984	04	1,9%	-	-
1985	05	2,2%	05	2,2%
1986	04	1,9%	06	2,7%
1987	05	2,2%	04	1,9%
1988	02	0,9%	04	1,9%
1989	04	1,9%	02	0,9%
1990	02	0,9%	03	1,3%
1991	03	1,3%	03	1,3%
1992	08	3,6%	02	0,9%
1993	07	3,1%	03	1,3%
1994	06	2,8%	05	2,2%
1995	10	4,5%	03	1,3%
1996	14	6,2%	09	4,0%
1997	21	9,4%	27	12,0%
1998	08	3,6%	13	5,8%
1999	11	4,9%	12	5,3%
2000	19	8,5%	18	8,0%
2001	11	4,9%	16	7,1%
2002	19	8,5%	23	10,3%
2003	15	6,7%	31	13,8%
2004	07	3,1%	23	10,3%
Não especificado	20	8,9%	-	-
TOTAL	224	100%	224	100%

Figura 2 – PERÍODO DE INÍCIO DE ATIVIDADE E REGISTRO NO CRPRS

Embora a profissão de psicólogo tenha sido regulamentada pela Lei Federal 4.119, em 27/08/1962, os Conselhos Federal (CFP) e Regionais (CRPs) foram criados quase 10 anos depois, através da Lei 5.766 (em 20/12/1971), e efetivamente instalados em 27/08/1974<sup>7</sup>. As políticas de gestão dos Conselhos, órgãos responsáveis pela orientação e fiscalização da atividade do psicólogo, têm impacto relevante nas práticas da categoria profissional regulamentada. Ao longo do levantamento de dados, surgiram alguns indicativos dessa influência como, por exemplo, o aumento no número de registros de pessoa jurídica no ano de 1997. Esse aspecto foi discutido com funcionários do CRPRS, que associaram o incremento no número de inscrições à mudança de gestores do Conselho Regional de Psicologia, ocorrida no ano de 1996. A nova política de gestão do CRPRS, caracterizada pela intensificação na fiscalização das atividades das empresas cadastradas e na regularização das empresas que funcionavam sem registro, foi apontada por funcionários do CRPRS como causa principal para o significativo aumento no número de cadastros em 1997.

Os registros do CRPRS também permitem identificar a(s) área(s) de atuação das empresas cadastradas, através dos objetivos definidos no contrato social. É importante salientar que a maior parte dos proprietários indica mais de uma área de atuação dentre os objetivos da empresa, englobando uma ampla gama de serviços disponibilizados, o que dificulta a sistematização dos dados. No presente estudo, os critérios utilizados para a classificação das áreas de atuação em psicologia foram os mesmos que servem de parâmetro para delimitar as especialidades instituídas para pessoas físicas. O credenciamento de psicólogos

---

<sup>7</sup> Dados disponíveis em [www.crp07.org.br](http://www.crp07.org.br) (acesso em 30/09/2005).

por especialidades, instituído pelo Conselho Federal de Psicologia (Resolução nº02/01)<sup>8</sup>, estabelece um conjunto de atribuições específicas a cada especialidade (psicologia clínica, escolar, psicomotricidade, entre outras). Com base nessa descrição, foi realizada a classificação de área de atuação das empresas ativas cadastradas no CRPRS (ver figura 3). O percentual total supera os cem por cento devido à já referida conexão entre diversas áreas de atuação presente nos objetivos de uma mesma empresa.

O vínculo dos profissionais de psicologia com a área clínica é um aspecto interessante que emerge do levantamento de dados. Ao definir a área de atuação da empresa, nos objetivos do contrato social, os proprietários da maioria das empresas em atividade (40,6%) optaram pela prestação de serviços em psicologia clínica. As práticas em psicologia organizacional e do trabalho, e ensino/pesquisa/formação também ocupam posição de destaque na preferência dos profissionais, com 37% e 31,7% dos registros, respectivamente. Outro fator de destaque é a formação de sociedade entre psicólogos e profissionais das mais diversas áreas de atuação (medicina, fisioterapia, pedagogia, administração, engenharia, entre outros) na constituição das pessoas jurídicas.

---

<sup>8</sup> Dados disponíveis em [www.crp07.org.br](http://www.crp07.org.br) (acesso em 10/11/2004).

ÁREA	NÚMERO DE EMPRESAS	PERCENTUAL
Psicologia Clínica	91	40,6%
Psicologia Organizacional e do Trabalho	83	37%
Ensino/Pesquisa/Formação	71	31,7%
Área não especificada <sup>9</sup>	56	25%
Área da saúde/social <sup>10</sup>	42	18,7%
Comércio/Representações comerciais	25	11,2%
Psicologia Escolar/Educacional	14	6,2%
Outros <sup>11</sup>	11	4,9%
Psicopedagogia	10	4,5%
Psicologia Social/Comunitária	07	3,1%
Área administrativa/financeira <sup>12</sup>	04	1,9%
Psicologia Hospitalar	03	1,3%
Psicologia Jurídica	02	0,9%
Psicologia do Esporte	01	0,4%
Psicomotricidade	01	0,4%

Figura 3 – ÁREA DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS

Com base no levantamento realizado no CRPRS, foram escolhidas três empresas para realização de estudo de caso. Os critérios de escolha foram:

<sup>9</sup> **Área não especificada:** O objetivo descrito no contrato social não especifica a área da psicologia à qual a empresa se dedica. Por exemplo: “Prestação de serviços em psicologia”.

<sup>10</sup> **Área da saúde/social:** Serviços em medicina; fisioterapia; fonoaudiologia; nutrição; terapia ocupacional; assistência social.

<sup>11</sup> **Outros:** Serviços em engenharia elétrica; formação de condutores; processos químicos industriais; fotografia; atividades artísticas.

<sup>12</sup> **Área administrativa/financeira:** Assessoria econômica/financeira; pesquisas de mercado; comércio exterior.

- principal área de atuação da empresa: a prestação de serviços em psicologia organizacional e do trabalho foi a atividade selecionada, em coerência com o tema de pesquisa. A definição dos serviços específicos da área de psicologia organizacional e do trabalho foi realizada de acordo com a resolução 02/2001 do Conselho Federal de Psicologia (CFP), em conjunto com o Catálogo Brasileiro de Ocupações do Ministério do Trabalho (ver Anexo I);

- período de início da atividade e tempo de atuação no mercado: foram selecionadas as empresas que iniciaram suas atividades na década de 1970 e que permanecem em atividade na área de psicologia organizacional e do trabalho. As três empresas escolhidas efetuaram registro de pessoa jurídica entre 1970 e 1979 e são as únicas (nesse período) em cujos contratos sociais constam atividades relacionadas à área de psicologia organizacional e do trabalho.

Ao entrar em contato com os proprietários das empresas, constatou-se que uma delas não presta mais serviços nessa área, restringindo suas atividades principais à prática clínica. Esse fato indica a possibilidade de que outras empresas cadastradas tenham mudado sua área de atuação ao longo dos anos e não tenham atualizado o contrato social. Os estudos de caso foram realizados, portanto, somente com as outras duas empresas, que permaneceram prestando serviços em psicologia organizacional e do trabalho, ambas com registro efetuado em 1972. O tempo de atuação no mercado de trabalho foi um critério decisivo na escolha das empresas, pois permite maior riqueza de dados referentes aos processos históricos, políticos e socioeconômicos que marcaram a trajetória dessas organizações.

Os participantes do estudo foram os proprietários das duas empresas escolhidas para pesquisa e os profissionais que nelas exercem atividades relacionadas à psicologia. Após a escolha das empresas, foi realizado um primeiro contato com os participantes, com o propósito de explicar os objetivos do estudo e a metodologia de trabalho utilizada. O termo de consentimento livre e esclarecido (ver Apêndice I) foi obtido a partir desse contato inicial.

A realização de entrevistas semi-estruturadas foi a principal fonte de dados empíricos da pesquisa. Embora partissem de eixos norteadores (ver Apêndice II), as entrevistas assumiram características singulares, de acordo com o profissional entrevistado. Como afirma Goldenberg (2000), citando Becker<sup>13</sup>: “Não é possível formular regras precisas sobre as técnicas de pesquisa qualitativa porque cada entrevista ou observação é única: depende do tema, do pesquisador e de seus pesquisados” (p. 57). As entrevistas foram transcritas e posteriormente disponibilizadas a todos os participantes do estudo para que estes as reformulassem ou confirmassem o conteúdo expresso nas transcrições dos depoimentos.

Outra fonte de informações para pesquisa foi a análise de documentos das empresas. Estes documentos incluíram, além dos arquivos do CRPRS, todo o material publicitário impresso (em períodos anteriores e atualmente), assim como as informações disponíveis nos *sites* das empresas na internet. Além dos documentos referidos, também foram analisados manuais de treinamento utilizados pelas empresas e publicações referentes a serviços prestados, todos disponibilizados pelos proprietários ou funcionários vinculados às organizações. A

---

<sup>13</sup> BECKER, H. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1994.

observação da rotina de trabalho dos participantes, etapa da coleta de dados prevista no projeto de pesquisa, não pôde ser realizada devido às restrições de acesso percebidas durante o trabalho de campo.

A análise dos dados foi baseada nos pressupostos gerais para estudo de caso, referidos por Yin (2001). O autor salienta que existem poucas estratégias definidas para análise no estudo de caso e que a produção de conhecimento está intimamente vinculada ao estilo de pensar do pesquisador, à apresentação cuidadosa dos dados e à análise acurada de possíveis interpretações alternativas para os dados. Como estratégias gerais para auxiliar a análise dos dados empíricos, o autor propõe duas alternativas.

A primeira, e mais importante, é seguir as proposições teóricas que fundamentam o estudo de caso, estabelecendo relações e novas interpretações a partir dos pressupostos teóricos norteadores. A orientação teórica serviria, portanto, como guia de análise para o estudo de caso, auxiliando o pesquisador a definir os seus focos de atenção e os dados que serão deixados em segundo plano. A segunda estratégia consiste em desenvolver uma descrição do(s) caso(s) que organize o estudo, servindo de base para estabelecer nexos futuros com as proposições teóricas.

Esse estudo partiu de uma descrição sucinta da trajetória e da estrutura organizacional das duas empresas escolhidas para estudo de caso, seguindo-se uma análise em que se discutem os dados empíricos e suas conexões com os pressupostos teóricos norteadores do estudo.

## DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS

### EMPRESA ALFA\*

Em março de 1972, surgia a empresa Alfa. Pioneira na prestação de serviços em psicologia industrial (hoje denominada psicologia organizacional e do trabalho), a empresa surge da sociedade entre um psicólogo e um administrador de empresas. Esse psicólogo, graduado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), também realizou formação no Instituto de Seleção e Orientação Profissional da Fundação Getúlio Vargas (ISOP/FGV), em período anterior à graduação.

Embora incluía no contrato social a prestação de serviços em psicologia clínica, a Alfa tem sua trajetória marcada pelo campo organizacional. No princípio, os serviços prestados pela empresa podiam ser sintetizados em quatro atividades principais: recrutamento, seleção de pessoal, treinamento e política de salários.

A atividade de recrutamento consistia no conjunto de ações destinadas à divulgação de vagas de trabalho e contato com candidatos dispostos a se submeter ao processo seletivo. A seleção de pessoal era a etapa subsequente, que consistia na realização de uma bateria de testes psicológicos e entrevistas para a escolha dos candidatos indicados às vagas. O treinamento englobava uma ampla gama de atividades (palestras, trabalhos com grupos, entre outras) cujo

---

\* O nome foi trocado para preservar a identidade dos participantes.

objetivo principal era promover a capacitação para o trabalho. Já a política de salários surge como uma proposta de serviço específica do período. O psicólogo proprietário caracteriza esse momento:

*“(...) o pessoal começou a gostar muito de pesquisa de salários, ficou muito em moda na década de 60 e poucos, 70”.*

Essa atividade consistia basicamente em uma pesquisa realizada pela Alfa com empresas de grande, médio e pequeno porte, da região metropolitana de Porto Alegre. Os gerentes de recursos humanos recebiam formulários nos quais informavam o nome dos cargos da empresa e os salários pagos aos funcionários que ocupavam tais funções. Os dados eram compilados e serviam de parâmetro para os empregadores definirem a remuneração dada aos seus empregados, de acordo com o mercado. Segundo ele, esse serviço foi favorecido

*“(...) por um momento de mercado, em que a inflação era muito violenta. O empresário não tinha condições de aferir se ele estava pagando corretamente, se tava pagando a mais ou se tava pagando a menos. (...) Quem recebia aquele livro (com a pesquisa) podia estabelecer dentro da empresa dele, a praticamente custo zero, todo um plano de cargos e salários”.*

A empresa Alfa, inicialmente localizada no centro de Porto Alegre, contava com o trabalho dos proprietários, de uma auxiliar administrativo (esposa do psicólogo proprietário) e mais duas psicólogas, que elaboravam os laudos para seleção de pessoal. Também integravam o grupo de funcionários da empresa uma datilógrafa, um office-boy e uma faxineira. A auxiliar administrativo refere que a demanda pelo serviço de seleção de pessoal naquele período era tão intensa que

os psicólogos chegavam a elaborar mais de 300 laudos para cargos diversos em apenas um mês:

*“(...) o que me gravou muito foi realmente lá no gabinete que a gente chegou a fazer trezentos e tantos (laudos) por mês. Acho que foi 368 o número máximo”.*

No final da década de 1970, início dos anos de 1980, a empresa começou a sentir o impacto de uma “crise de mercado”. A gradativa redução da demanda pelo processo de seleção de pessoal foi um dos principais sinalizadores dessa crise. A auxiliar administrativo salienta:

*“Uma empresa se não tem dinheiro, como é que ela vai se dar ao luxo de fazer uma seleção. Eles já cortam por aí, cortam pessoal, cortam... infelizmente é isso”.*

A redução da contratação de pessoal nas empresas se refletiu no cotidiano da Alfa. Com a queda da demanda por um de seus principais serviços, a Alfa foi reduzindo o seu quadro funcional até ficar apenas com os sócios proprietários e a auxiliar administrativo. Algum tempo depois, o sócio administrador recebeu uma outra proposta de trabalho e decidiu se afastar da sociedade. Entretanto, o registro de pessoa jurídica só foi efetivamente alterado no final dos anos de 1990, quando a filha do casal que mantinha a empresa substituiu o administrador na sociedade limitada. A filha, que também é psicóloga, refere que, atualmente, não exerce atividades dentro da área de psicologia organizacional e do trabalho. Dedicar-se, exclusivamente, à prática clínica, de forma independente, embora utilize o espaço físico da empresa para os seus atendimentos.

O proprietário fundador afirma que hoje não contam com nenhum outro profissional no quadro fixo da empresa, que está em sua segunda sede. A contratação temporária de funcionários é a opção da Alfa quando assume compromissos que exijam maior número de profissionais. Atual sócio majoritário da empresa, ele continua no comando da Alfa, auxiliado por sua esposa. Os serviços de recrutamento, avaliação psicológica para seleção e promoção de pessoal, e treinamento ainda fazem parte das atividades da empresa. A prática de política de salários, no entanto, foi em grande parte abandonada pela Alfa, pois, segundo o proprietário, esse tipo de serviço não tem mais o impacto que tinha no período de grande inflação. Tal atividade surge apenas como uma das opções do extenso pacote de serviços disponibilizados pela Alfa através da prática de consultoria.

Embora já fizesse parte das opções de serviços da Alfa há muitos anos, a consultoria assumiu um papel importante no cotidiano da empresa apenas recentemente. O proprietário caracteriza a consultoria como sendo um trabalho

*“(...) lindo, é lindo. (...) Então, você faz o quê? Você toma conta de toda a administração de recursos humanos, a parte técnica”.*

Na “parte técnica”, ele inclui a definição da estrutura organizacional, com a descrição de funções e hierarquia de cargos (organograma); o treinamento semanal de grupos executivos ou de lideranças, que inclui palestras e discussões sobre a rotina de trabalho; e o atendimento clínico de funcionários das empresas contratantes:

*“Então é tudo muito bonito, você imagina, você faz psicologia organizacional a mais pura possível, tu acompanha estratégias da empresa, essa coisa toda, e acompanha o pessoal, dá assistência ao pessoal, enfim, o objetivo é dar todo um amparo à equipe de funcionários”.*

A paixão e o entusiasmo do sócio fundador pela profissão transparecem ao longo das entrevistas, assim como o orgulho que sente por ter criado e mantido uma empresa pioneira em psicologia organizacional. A continuidade de seu trabalho, através da filha, é a grande esperança do psicólogo:

*“E ela (a filha) vai tocar, né. (...) Então eu tenho uma grande esperança que a Alfa vá aos 60 anos, porque ela tem tudo pra continuar”.*

## **EMPRESA BETA\***

Foi no ano de 1972 que três psicólogos tiveram a idéia de montar uma empresa de prestação de serviços em psicologia organizacional e do trabalho. Um projeto simples que um dos sócios fundadores descreve:

*“(...) não houve assim um maior planejamento, é claro, a gente planejou os passos mínimos, básicos: secretária, telefone, instalações”.*

A localização da primeira sede da empresa no centro de Porto Alegre era uma característica comum às empresas criadas naquele período:

*“E a idéia era no centro exatamente porque naquela época não tinha essa distribuição geográfica de escritório, tudo que era escritório era no centro”.*

O começo da empresa foi difícil, mas compensado pelo intenso ritmo de atividades que caracterizaram a segunda metade da década de 1970. Os serviços de recrutamento e seleção, pilares das atividades da Beta naquele período, foram fortemente favorecidos pelo contexto socioeconômico brasileiro. O mesmo sócio fundador descreve esse momento:

*“Então com o ‘boom’ dos anos 70, a segunda virada da década de 70, começou o milagre brasileiro então tinha muito ingresso de mão-de-obra nas empresas, principalmente nas indústrias, então nós acompanhamos esse movimento”.*

---

\* O nome foi trocado para preservar a identidade dos participantes.

A demanda pelos serviços de recrutamento e seleção possibilitou o crescimento da Beta. A empresa, que contava inicialmente apenas com a sede em Porto Alegre, abriu mais três filiais, duas na capital gaúcha e uma na região serrana do estado. A filial na região serrana era administrada por um dos outros sócios fundadores da empresa. As duas filiais em Porto Alegre atendiam a públicos diferenciados:

*“Tinha uma filial (...) que atendia mão-de-obra de baixo custo e tinha uma filial de executivos”.*

No início da década de 1980, ingressaram dois novos sócios na Beta: um psicólogo e um administrador. Aos poucos, alguns sócios foram deixando a empresa até que, em 1984, um dos fundadores comprou a parte dos sócios que restavam e seguiu como único proprietário da Beta. A partir de 1988, a empresa concentrou suas atividades em apenas um local, onde permanece até hoje.

Após a dissolução da sociedade, a gama de serviços disponibilizados pela empresa aumentou consideravelmente: além da avaliação psicológica, do recrutamento e da seleção de pessoal, a empresa passou a oferecer treinamentos (abertos e *in company*) e consultoria organizacional. A visão empreendedora do sócio remanescente já se manifestava antes da dissolução da sociedade, quando ele começou a se dedicar, de forma independente, à promoção de eventos em recursos humanos, atividade que não interessava aos demais proprietários. Os eventos cresceram nos anos seguintes e foram incorporados às atividades da empresa.

Na década de 1990, a empresa deixa de realizar recrutamento de pessoal, opção motivada por fatores que o proprietário fundador esclarece:

*“(...) paramos com o recrutamento porque, primeiro, porque começou a haver mais desemprego do que emprego e, segundo, que tava assim muito aviltado no mercado, o pessoal já não queria fazer com exclusividade, então se tornou, em vez de trabalho técnico, se tornou uma correria pra ver quem chegava primeiro com o candidato. Então ficou muito pobre em questão de ética e possibilidade de fazer um bom trabalho”.*

Atualmente, a coordenação de congressos em recursos humanos e a atividade de consultoria são os principais serviços disponibilizados pela Beta. O atual proprietário e sócio fundador caracteriza a consultoria como o trabalho de agentes externos de mudança organizacional:

*“(...) às vezes trabalhando a diretoria, às vezes trabalhando com a área de RH, às vezes trabalhando com as duas ao mesmo tempo, então, o foco quase sempre em mudança, mudança de comportamento, mudança cultural, pra isso tem que fazer diagnóstico, tem que fazer as intervenções. Algumas vezes tem que fazer intervenções de grupo, a gente trabalha muito com dinâmica de grupo.”*

A diversificação de atividades é uma das estratégias às quais o fundador atribui o fato de a empresa vir se mantendo no mercado há tantos anos:

*“(...) se ainda fosse de recrutamento como ela começou, ela teria deixado de existir há muito tempo”.*

A Beta foi gradativamente sendo transformada em uma empresa com funcionamento familiar. Os atuais proprietários são, além do sócio fundador, sua esposa e dois de seus filhos. A empresa conta em seu quadro fixo com oito

peças: o proprietário fundador; sua filha, que também é psicóloga e atua na empresa na área organizacional; seu filho, responsável pelo campo de informática na empresa; sua esposa, psicóloga que atua na coordenação dos eventos; uma psicóloga que é responsável pela avaliação psicológica e também trabalha na organização dos eventos; e mais três funcionários que auxiliam nas atividades administrativas da empresa (secretariado, entre outras). A esposa do fundador também é sócia proprietária de outra empresa, que funciona no mesmo endereço que a Beta, mas tem sua área de atuação direcionada ao atendimento em psicologia clínica. O filho é também proprietário de uma outra empresa no ramo de informática.

O futuro da Beta é um assunto que permanece em aberto na empresa. O fundador planeja, a partir da segunda metade de 2006 “recuar estrategicamente”, concentrando suas atividades no serviço de consultoria e deixando a gestão geral e o futuro da empresa sob a responsabilidade da filha e da esposa. Embora considere a hipótese de assumir o comando quando o pai se afastar, a filha reconhece que a imagem da Beta ainda está muito associada à figura do fundador e prefere postergar a discussão da questão sucessória. A esposa e a outra psicóloga que trabalha na empresa afirmam que esta se mantém devido ao empenho do fundador e acreditam que seja pouco provável que a Beta continue existindo sem ele.

Para facilitar a compreensão do texto, será utilizada uma nomenclatura diferenciada para cada uma das psicólogas que atuam na empresa Beta:

PSICÓLOGA A: sócia-proprietária da Beta, atua na gestão da empresa e nas atividades de consultoria; é filha do proprietário fundador.

PSICÓLOGA B: sócia-proprietária da empresa, atua na organização dos eventos em recursos humanos; é esposa do proprietário fundador.

PSICÓLOGA C: não é sócia-proprietária da Beta e não possui vínculo empregatício com a empresa; atua nos serviços de avaliação psicológica, nos cursos abertos e na organização dos eventos de em recursos humanos.

## **A CONSTITUIÇÃO DO CAMPO DE SABER PSICOLÓGICO: a filiação teórica da psicologia organizacional e do trabalho**

A psicologia enquanto área de saber se constitui como um espaço de dispersão teórica e prática que abriga uma multiplicidade fragmentada de sistemas teóricos e propostas de intervenção (FIGUEIREDO, 1996b). Para compreender um campo de tantas divergências e enfoques conflitantes, diversos psicólogos têm buscado uma reflexão sobre o movimento histórico subjacente à constituição da psicologia e suas implicações no plano das práticas sociais.

A busca pelos processos históricos que possibilitaram a emergência de um saber psicológico exige a imersão nos valores que constituem a cultura ocidental moderna. É no espaço de consolidação da sociedade moderna que o objeto de estudo primordial da psicologia, o indivíduo, toma forma enquanto “categoria do espírito humano” (MAUSS<sup>14</sup> apud JACÓ-VILELA, 2001, p. 179). A falência das formas de vida coletiva do mundo feudal, reguladas pelas tradições e pela obediência a autoridades inquestionáveis, implicou em uma perda dos referenciais estáveis sobre os quais se estabeleciam existências relativamente protegidas (FIGUEIREDO, 1996b). No sistema feudalista, as pessoas tinham sua identidade associada à posição na comunidade, aos laços de parentesco, de corporação de ofício ou feudo a que pertenciam. Entretanto, entre os séculos XVI e XVIII, o contexto ocidental sofre diversas transformações, entre as quais se pode destacar

---

<sup>14</sup> MAUSS, M. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: EPU/Edusp, 1974.

a quebra da hegemonia católica, através do movimento da Reforma, coexistindo com a revolução científica proporcionada pelo modelo cartesiano de produção de conhecimento. A consolidação da economia capitalista, baseada na propriedade dos meios de produção, e os movimentos políticos liberais (entre os quais se destaca a Revolução Francesa) são outros aspectos fundamentais que marcam essa transição (JACÓ-VILELA, 2001). Nesse contexto, o ser humano antes atrelado às amarras servis do mundo feudal, transforma-se em indivíduo, supostamente livre e soberano.

O liberalismo aparece como um dos pólos centrais na emergência do espaço de saber psicológico. Figueiredo (1996a) argumenta que é na articulação de três eixos axiológicos que a psicologia se constitui como campo de saber: o *liberalismo* e o *romantismo* em suas diversas versões, e o *regime disciplinar*, com suas propostas de regulamentação e controle da vida e do corpo.

No pólo do liberalismo, os valores e práticas do individualismo reinam absolutos, através do ideal de um “eu” soberano, que define, conhece e controla a si mesmo, delimitando características identitárias capazes de permanência e invariância ao longo do tempo. Ao pólo do romantismo, pertencem os valores da espontaneidade impulsiva, da singularidade, das identidades atravessadas pelas forças da natureza e da história. E, ao pólo do regime disciplinar, que acaba se sobrepondo aos demais, pertencem as práticas de poder que se exercem tanto sobre as identidades reconhecíveis segundo o princípio da razão funcional, quanto sobre as identidades constituídas ao sabor das determinações contextuais. Nas relações de complementaridade e conflito que unem e separam cada um desses pólos é que se configura um espaço no qual as experiências individuais e coletivas

ganham outro sentido. Esse cruzamento complexo, que o autor denomina como “o território da ignorância” (FIGUEIREDO, 1996a, p.149), balizava e baliza os processos de constituição subjetiva.

Para este mesmo autor, a falência das tradições históricas possibilitou a instauração do projeto epistemológico da modernidade, como uma nova instância para a produção e validação de crenças e fazeres (FIGUEIREDO, 1996b). Com a consolidação do positivismo nas ciências naturais, a busca por sistemas coesos, aptos ao exercício dos cálculos e às previsões exatas, configura-se como a estratégia mais legítima de produção de conhecimento científico.

Assim, a psicologia do século XIX nasce com a preocupação de alinhar-se com as ciências da natureza e encontrar no homem o prolongamento das leis que regem os fenômenos naturais (FOUCAULT, 2002). Essa psicologia positivista ancorava-se no pressuposto de que o conhecimento científico deve passar pelo estabelecimento de relações quantitativas, pela construção de hipóteses e pela verificação experimental. O método experimental agiria como uma espécie de “purificador”, permitindo a construção de um sujeito epistêmico pleno, livre de quaisquer determinismos naturais ou sociais (FIGUEIREDO, 1996b). Esse “conhecedor ideal”, ícone do liberalismo, seria capaz de construir sistemas representacionais lógicos e coesos que se tornariam garantias de certezas sobre o mundo.

O que surgia como promessa de legitimidade, acabou criando um paradoxo que marca a produção de conhecimento na psicologia até hoje. Buscando reconhecimento, a psicologia se propôs uma tarefa contraditória: submeter a vida interior do indivíduo ao domínio técnico obtido através da descoberta de leis e

regularidades, mas partindo do pressuposto de que a subjetividade é anti-científica (senso comum da era moderna). Em outras palavras: se a psicologia não se propusesse a controlar seu objeto de estudo, não se caracterizava enquanto ciência natural; entretanto, o seu objeto de estudo era justamente aquilo que as ciências naturais consideravam hostil à prática imparcial de pesquisa (FIGUEIREDO, 1997).

Controlar, adaptar e racionalizar são os objetivos primordiais de uma psicologia que persegue o ideal de rigor e de exatidão das ciências da natureza. Embora o projeto pioneiro de Wundt englobasse a pesquisa em psicologia experimental (parte das *Naturwissenschaften*<sup>15</sup>) e a pesquisa em psicologia social (parte das *Geisteswissenschaften*<sup>16</sup>), a geração de seus discípulos relega a segundo plano os estudos socioculturais do fundador e opera algumas transformações conceituais que marcam todo o desenvolvimento posterior da psicologia. Nos estudos subseqüentes, os pesquisadores positivistas substituem a *consciência* pelo *organismo* como foco de análise. Essa mudança foi um passo importante para se considerar a psicologia como parte das ciências naturais e marcar a transição da filosofia para a biologia como “disciplina-mãe” da psicologia (FARR, 1998). Desse modo, o desenvolvimento posterior da psicologia se dá nos moldes de uma perspectiva funcionalista, que concebe a adaptabilidade como sinalizador de saúde mental.

No âmbito do trabalho, o primeiro texto que discute as relações entre psicologia e o contexto laboral data do início do século XX. O livro de Hugo

---

<sup>15</sup> Corresponde, no mundo de fala inglesa, às ciências naturais.

<sup>16</sup> Área de estudo das ciências humanas e sociais.

Münsterberg<sup>17</sup>, publicado em 1913, tinha como objetivo apresentar a contribuição da psicologia para o campo industrial em expansão (SPINK, 1996). Nesse período de consolidação da razão científica, principalmente nos Estados Unidos, a premissa de que para cada problema haveria uma solução racional se tornou ponto de partida para a psicologia aplicada. Ocorreu uma cisão artificial entre a construção experimental de uma base conceitual e a aplicação desta a problemas específicos. Esse caminho unidirecional que parte da teoria legitimada cientificamente para a sua operacionalização em um mundo que precisa ser consertado, aliado a uma supervalorização da eficiência técnica em uma organização vista como máquina, contribuem para que a expansão da psicologia no mundo dos negócios ocorra sem grandes problemas:

Qualquer possível tensão entre os valores do psicólogo e o novo campo em expansão foi aliviada por uma ideologia profissional e gerencial voltada à importância da satisfação pessoal para o indivíduo alocado num posto de trabalho que é melhor para suas habilidades (SPINK, 1996, p. 179).

O cenário no setor produtivo era especialmente favorável à aproximação com a psicologia. Os princípios do taylorismo enfatizavam a seleção de homens com aptidões necessárias à cada atividade, a instrução dos trabalhadores eleitos a fim de evitar o gesto inútil e a perda de tempo, e a estimulação máxima dos trabalhadores à produção (PATTO, 1984). Seleção, treinamento e motivação são as três noções essenciais para uma atuação sob a perspectiva taylorista, e é pautada pela lógica da Escola da Administração Científica que a psicologia se insere no espaço laboral.

---

<sup>17</sup> MÜNSTERBERG, H. **The psychology of industrial efficiency**. Boston: Houghton Mifflin, 1913.

A inquestionável neutralidade da ciência e da técnica, aliada à valorização das competências individuais, funcionaram como um eficiente instrumento de incremento da produtividade e dissociação dos laços de solidariedade entre os trabalhadores. Entretanto, o crescente agravamento dos conflitos nas relações laborais, o decréscimo da produção e os altos índices de absenteísmo e afastamento por doenças indicavam que ainda faltavam pressupostos que garantissem às organizações uma aparência mais dinâmica, saudável e produtiva. Surge, então, uma corrente de pensamento, idealizada pelo psicólogo australiano Elton Mayo, que apontava para a necessidade de ampliar a compreensão sobre os fatores psicológicos relacionados ao desempenho. Baseada no princípio da cooperação entre diversos níveis hierárquicos, a então chamada Escola das Relações Humanas consolida a participação da psicologia nas organizações com o objetivo de identificar, canalizar e dissolver os conflitos relacionados ao trabalho. Segundo Spink (1996), o potencial conflitivo entre a influência taylorista na psicologia e os pressupostos da Escola das Relações Humanas não aconteceu na prática a as duas tendências acabaram por coexistir, criando tão somente uma falsa dicotomia entre os chamados psicólogos tecnicistas e os humanistas.

É a partir do Movimento das Relações Humanas que a aproximação com a produção teórica da psicologia social norte-americana se consolida (JACQUES, 1999). Estudos sobre atitude, motivação, liderança e comportamento grupal desenvolvidos por essa vertente da psicologia social foram essenciais às práticas da então chamada psicologia industrial. Os princípios de equilíbrio, adaptação e cooperação norteiam as atividades propostas e se fundamentam em pressupostos associados à perspectiva funcionalista da psicologia social e ao modelo biológico.

Esse modelo inspira o uso da expressão *organização*, que se difunde e se consolida nas teorias da administração, expressando a concepção de que qualquer sistema em mudança constante sobrevive somente através da adaptação ao ambiente. O enfoque sistêmico alcança o psicólogo, que deixa de ser “industrial” para ser “organizacional”. A psicologia organizacional amplia seu espaço de atuação e pela primeira vez assume o formato de consultoria empresarial (JACQUES, 1989), que vai adquirir diferentes configurações conforme as demandas do contexto produtivo.

Tanto o chamado psicólogo industrial quanto o organizacional buscam no instrumental da psicologia os recursos para os propósitos de adaptação do homem ao trabalho. Perspectiva adaptacionista identificada por Patto (1984) como a matriz que homogeneiza a heterogeneidade da psicologia em diferentes campos de aplicação, e que também se faz presente na trajetória histórica da psicologia no Brasil.

É no período da República Velha (1889-1930) que se criam as condições para a primeira tentativa de regulamentação da profissão de psicólogo no Brasil, empreendida por Waclaw Radecki. Nessa época já eram utilizadas técnicas ditas psicológicas, como os testes para exame de doentes mentais e crianças em instituições médicas e educacionais (ANTUNES, 2004). A incipiente psicologia, desenvolvida como auxiliar das práticas médicas, pedagógicas e jurídicas postula “o *normal*, o *adequado*, o *adaptado*, ela se *inclina* sobre os *obstaculizadores da ordem* para melhor os *examinar*”<sup>18</sup> (JACÓ-VILELA, 2001, p. 183).

---

<sup>18</sup> Grifos da autora.

Em 1924, Radecki inicia seu trabalho de criação de um Laboratório de Psicologia Experimental na Colônia dos Psicopatas do Engenho de Dentro. Radecki pretendia transformar o Laboratório em Instituto de Psicologia, no qual deveria funcionar a Escola Superior de Psicologia, destinada à formação de profissionais da área. Seu projeto foi concretizado em 1932, quando o Decreto-Lei 21.173 criou o Instituto de Psicologia, destinado, principalmente, à investigação experimental do fenômeno psíquico (ESCH; JACÓ-VILELA, 2001). Entretanto, o Instituto teve vida curta. Em apenas sete meses, o projeto pioneiro de Radecki foi frustrado pela falta de recursos orçamentários e pela pressão de grupos médicos e católicos.

Ainda na década de 1920, surgem as primeiras experiências sistemáticas de aplicação da psicologia às questões do trabalho no Brasil (ANTUNES, 2003). Entretanto, é na década de 1930 que o desenvolvimento dessa área se intensifica. O crescente processo de industrialização iniciado no governo de Getúlio Vargas traz novas preocupações sobre o controle do fator humano, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de aptidões e ao aprimoramento técnico do indivíduo no trabalho:

A Psicologia veio inserir-se num panorama em que a preocupação com a maximização da produção tornava-se um imperativo, contribuindo com a produção de conhecimentos e técnicas necessárias ao empreendimento da 'racionalização do trabalho' e da 'administração científica' do processo produtivo (ANTUNES, 2003, p. 88).

A busca por novas formas de gestão que contivessem o crescente processo de organização operária tornou-se uma preocupação de diversos empresários

brasileiros. São os princípios tayloristas/fordistas que servem de base e justificativa para a implementação de novos regimes disciplinares nas indústrias. O vínculo da psicologia com os pressupostos da Escola de Administração Científica do processo produtivo podem ser exemplificados pelo depoimento do proprietário da Alfa quando define o que era trabalhar em psicologia em meados da década de 1950:

*“(...) trabalhar na área de psicologia, que seria recrutamento, seleção e treinamento (...) e mais alguma coisa ligada ainda à área de otimização de serviços, racionalização de serviços, estudos de tempos e movimentos, era por aí a coisa”.*

Como parte desse projeto de modernização e cientificação dos processos administrativos, houve uma nova iniciativa de regulamentação das práticas psicológicas (ANTUNES, 2003). Myra y López, fundador do Instituto de Seleção e Orientação Profissional da Fundação Getúlio Vargas (ISOP/FGV), em 1947, é um dos profissionais que impulsiona a nova tentativa de profissionalização da psicologia (ESCH; JACÓ-VILELA, 2001). O ISOP “funcionava como laboratório, escola e centro irradiador de certa produção psicológica, ampliando o espectro de aplicações e derivações tecnológicas da mesma” (ESCH; JACÓ-VILELA, 2001, p. 19). Preocupava-se, prioritariamente, em auxiliar os psicotécnicos a encontrar soluções para problemas de ajustamento dos homens a uma sociedade em pleno processo de industrialização. O surgimento do ISOP marca um momento histórico no qual a psicologia industrial e organizacional começa a se estabelecer como território especial de pesquisa e intervenção (CARVALHO; SANTOS, 2003).

A formação essencialmente “prática” do ISOP é salientada pelo proprietário da Alfa, ex-aluno da instituição:

*“A preocupação era essencialmente prática, essencialmente prática, primeira coisa assim. (...) Eles pegaram todos os testes que tinham dentro do ISOP e nós nos submetíamos ao teste, conferíamos o teste, víamos porque tínhamos errado e como funcionava o teste. E assim passávamos por todos os testes e depois passamos a aplicar os testes. E assim foi. E aí fomos pra personalidade, tudo acompanhado por leitura e reunião de esclarecimento. Não havia, não era um curso formal”.*

A ênfase da formação na psicometria e a superioridade do ensino do ISOP na análise estatística de testes são referidas pelo proprietário fundador da Alfa:

*“E, por exemplo, eu disse melhor que a nossa faculdade, pelo menos em estatística. Um dia eles pegaram lá e disseram: ‘olha vocês descem vão no arquivo e eu quero que vocês peguem 100 dossiês cada um’. De fulanos que se submeteram a testes lá. (...). E trouxemos os 100 envelopes e aí, a partir daí, nós aprendemos a fazer distribuição de frequência, como é que funcionava a distribuição de frequência, cálculo de média, mediana, moda, estabelecer desvio padrão, quartis, decis, percentis. Depois de tudo isso feito, aí partíamos pra estabelecer o estudo das correlações, a correlação de um teste de inteligência verbal com um outro teste que também presumidamente mensuraria a inteligência verbal, ou o fator V. Então qual o tipo de saturação teria o teste, tem correlação ou não tem correlação. Então, você vê assim, era muito prática, muito objetiva, essa foi a formação”.*

O mesmo participante também destaca a qualidade e a seriedade da formação no ISOP:

*“Eles têm uma liberdade do aprendizado e com uma coisa assim ‘psico’ muito difícil de se ensinar. E funciona assim: tem que ler, ler, ler, tem que estudar, isso era o princípio deles”.*

A tentativa de oficializar a prática profissional do psicólogo envolve o ISOP e o Instituto de Psicologia da Universidade do Brasil. Em 1953, surge o primeiro curso de psicologia, na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ). Frente às crescentes movimentações pela regulamentação da profissão, o Conselho Nacional de Educação solicita às Associações e Institutos de Psicologia sugestões referentes à legalização do exercício profissional. Em resposta à essa solicitação, foi criado, no mesmo ano, o primeiro anteprojeto de Lei de normatização da categoria, elaborado em conjunto pela Associação Brasileira de Psicotécnica (ABP) e pelo ISOP (ESCH; JACÓ-VILELA, 2001).

Esse projeto tornava evidente a distinção entre ciência básica e aplicada em sua proposta de currículo mínimo, refletindo o embate entre os 'teóricos' (representados pelos profissionais do Instituto de Psicologia da Universidade do Brasil e da PUC-RJ) e os 'práticos' (representados pelos profissionais da ISOP). Entretanto, o Conselho Nacional de Educação rejeita o projeto de 1953, não permitindo a atuação do psicologista na área clínica sem a supervisão de um médico. Após algumas reformulações e tentativas de conciliar os interesses corporativistas médicos com a regulamentação da prática psicológica, uma nova proposta é elaborada, substituindo o exercício da prática psicoterápica pela solução de problemas de ajustamento como função do psicólogo. Como refere Esch e Jacó-Vilela (2001, p. 19):

Com pequenas reformulações, este é o conteúdo da Lei 4119, finalmente aprovada em 27 de agosto de 1962. Junto com ela, o Conselho Federal de Educação aprova o parecer 403, que estabelece o currículo mínimo e a duração do curso de Psicologia.

No Rio Grande do Sul, o primeiro curso de psicologia regulamentado foi o da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Esse curso aparece como a base da formação em psicologia para todos os psicólogos entrevistados, de ambas as empresas. Fundado no dia 30 de junho de 1953, foi o primeiro curso de psicologia criado na região sul do país<sup>19</sup> em nível de pós-graduação. Como curso de graduação, passou a funcionar em 1963. Para os fundadores das empresas Alfa e Beta, era a única opção de formação disponível em psicologia naquele período. O proprietário da Alfa relata o dia em que descobriu que a PUCRS oferecia o curso de psicologia:

*“E aí pra total felicidade minha, um dia eu resolvi e fui na PUCRS, que era no Rosário. E o curso de psicologia era um curso de pós-graduação, eu tinha um curso técnico (...), então não podia nem fazer o curso de pós-graduação em psicologia. Então eu fui na PUCRS pensando, estrategicamente, eu disse: ‘ah, eu vou fazer um curso qualquer de filosofia (...), sei lá, um curso que tenha eu faço, que depois eu faço o pós-graduação em psicologia’ (...). E quando eu cheguei na secretaria do Rosário, lá da PUCRS, eu disse: ‘vim me inscrever num curso e queria fazer psico, mas não tem psico’ e ele (o secretário): ‘quem é que disse que não tem psico, começou psico agora e tá encerrando (a matrícula) hoje’. E por artes do demo, ele aceitou o meu nome e eu entrei no curso de psicologia. (...) Primeira turma”.*

Com a regulamentação da profissão no Brasil e com os egressos dos primeiros cursos de graduação, a psicologia amplia seu campo de aplicação, inserindo-se em diversas áreas de trabalho. A industrialização crescente no Brasil foi a grande propulsora para o desenvolvimento da chamada psicologia organizacional e do trabalho, que se configurou como uma área historicamente importante para a profissionalização da ciência psicológica. Entretanto, o vínculo

---

<sup>19</sup> Disponível em [www.pucrs.br](http://www.pucrs.br) (acesso em 15/02/2006).

da psicologia com o espaço industrial/organizacional sempre foi considerado problemático para a intervenção do psicólogo. Duas razões principais podem ser apontadas para essa dificuldade. Primeiramente, o campo de saber psicológico se configura em estreita conexão com as práticas médicas e educacionais, daí a maior legitimidade das intervenções nas áreas clínica e de aprendizagem. Aliado a isso, nas organizações privadas os dilemas do capital se apresentam em sua forma mais nítida, entrando em choque com os ideários humanistas da psicologia (SPINK, 1996).

Os questionamentos que atingem a psicologia organizacional e do trabalho emergem de um movimento crítico que se consolida em meados da década de 1970. Esse movimento, que propõe uma revisão dos pressupostos epistemológicos, teóricos e metodológicos que alicerçam a prática legitimada de ciência, alcança a psicologia social, especialmente na América Latina. Um dos principais reflexos desse processo foi a transformação do olhar direcionado às práticas em psicologia, especialmente em psicologia organizacional e do trabalho. Embora as críticas possam ser generalizadas a todos os campos de inserção do psicólogo, a prática de psicologia organizacional tem sido a mais questionada, principalmente pela explicitação de seus componentes ideológicos (JACQUES, 1999).

A análise crítica aponta que os psicólogos organizacionais têm, historicamente, concebido o trabalho como conjunto de categorias simplificadas (gesto, tarefa, função, hierarquia) e se envolvido na administração de conflitos e competências relacionadas à divisão de trabalho (SAMPAIO; CODO, 1995). A última pesquisa nacional oficial sobre o psicólogo brasileiro indica que a grande

maioria dos psicólogos que atuam na área organizacional referiu executar as atividades de seleção, aplicação de testes, recrutamento, acompanhamento de pessoal e treinamento (Conselho Federal de Psicologia, 1988).

Uma das explicações para que a prática do psicólogo organizacional e do trabalho se volte ao estudo isolado de temas, sem a problematização do fenômeno social, recai, em parte, na cisão artificial que se estabelece desde as primeiras configurações curriculares: o pressuposto original de que a psicologia é problematizada onde se teoriza e não onde se aplica nega a possibilidade de uma práxis voltada à compreensão ativa de um mundo social processual (SPINK, 1996). É justamente através do rompimento da imagem negativa de trabalho reduzido à reprodução do capital, que uma nova aproximação entre a psicologia organizacional e a psicologia social crítica se delineia. A ênfase no *trabalho*, como constituinte do humano, e a prática da psicologia organizacional e do trabalho como parte do fenômeno do trabalho e não alheio a ele permite uma tentativa de reconfiguração do campo. Como refere Spink (1996, p. 183):

(...) cabe aos psicólogos que militam no campo organizativo a tarefa mais difícil da legitimação do fenômeno do trabalho e das formas que a atividade humana assume com o espaço de pesquisa e produção de conhecimento não sobre o trabalho ou sobre as organizações, mas sobre a psicologia da vida associativa, a psicologia social – a psicologia. Cabe a estes rejeitar a falsa separação da teoria e da prática, do puro e do aplicado e sua hierarquização profissional implícita. (...) Poder, dominação, ideologia, conflito social e de classe não habitam um espaço próprio alheio à academia; os campos de saber também têm seu cotidiano.

Dentro da proposta de problematizar a construção das práticas em psicologia organizacional e do trabalho como parte do fenômeno do trabalho,

atravessada por configurações históricas, políticas e socioeconômicas, torna-se absolutamente imprescindível uma análise das transformações que marcam os processos e relações laborais nas últimas décadas.

## **AS CONFIGURAÇÕES DO TRABALHO CONTEMPORÂNEO: as imbricações socioeconômicas, históricas e políticas que norteiam a prática em psicologia organizacional e do trabalho**

Falar sobre o trabalho humano é um desafio contínuo. A atividade produtiva engendra possibilidades de exercício da subjetividade e de inscrição nas relações sociais, assumindo sempre um significado sócio-cultural (TITTONI, 1994). As relações laborais são permanentemente ressignificadas a partir de diferentes contextos históricos e socioeconômicos e de diferentes perspectivas de análise.

Foi no contexto de fortalecimento das sociedades industriais que a noção de trabalho foi associada à sua forma institucionalizada, o emprego (LIEDKE, 1997). A relação social de assalariamento tornou-se o modelo desejável de trabalho, vinculado à qualidade e proteção social. Embora o trabalho assalariado tenha assumido configurações diferenciadas de acordo com o grau de desenvolvimento das economias e da organização dos trabalhadores na luta por direitos e proteções sociais, o período posterior à segunda guerra mundial fortaleceu a visão otimista relacionada ao assalariamento. Aumento de produtividade, ampliação do nível global de emprego, expansão dos serviços públicos e políticas de bem-estar social trouxeram dinamismo à atividade econômica em diversas nações ocidentais (GALEAZZI, 2002).

Entretanto, a aparente estabilidade capitalista do pós-guerra deu espaço a um processo de transformação descrito por Harvey (2004, p. 117): “São

abundantes os sinais e marcas de modificações radicais em processos de trabalho, hábitos de consumo, configurações geográficas e geopolíticas, poderes e práticas do Estado, etc”. A concepção que compreende as relações contemporâneas de trabalho em um amplo processo de reestruturação, impulsionado pelo quadro crítico que envolveu a economia capitalista dos anos de 1970, parece ser um consenso entre autores diversos (CASTEL, 1998; ANTUNES, 1999; SINGER, 1999). O contexto de estagnação e recessão na economia, agravado pelas pressões inflacionárias impostas pelo cartel de exportadores de petróleo, deflagrou uma crise profunda em países que anteriormente ostentavam intenso ritmo de crescimento econômico (SINGER, 1999). A concorrência no livre comércio internacional, caracterizada por disputas intensificadas entre os grandes grupos transnacionais e monopolistas, e a necessidade de controlar as lutas sociais (em um período em que as greves atingiram seu auge) desencadeou uma grande reviravolta no processo produtivo, cujo impacto se estende aos dias atuais (ANTUNES, 1999). Reviravolta que se caracteriza pelo surgimento de diversas estratégias institucionais e organizacionais que objetivam a retomada da lucratividade e da produtividade.

Este conjunto de estratégias é definido essencialmente por dois fatores: as transformações na organização do processo de trabalho e a introdução de tecnologia microeletrônica, que possibilitam um ajuste mais rápido às exigências de um mercado instável e cada vez mais competitivo (BAUMGARTEN, 2002). A constituição de formas flexíveis de gestão do processo produtivo e a implementação intensificada de inovações tecnológicas são aspectos importantes do processo de reorganização capitalista, que envolve também o desenvolvimento

de um aparato ideológico que centraliza no indivíduo o poder de ação transformadora, remetendo a atuação coletiva a um plano secundário (ANTUNES, 1999).

Essas mudanças, iniciadas nos anos 70, constituem-se em um tema controverso, com diversas possibilidades de compreensão. Antunes (1999) discute tal controvérsia quando apresenta as perspectivas de diferentes teóricos. Cita Sabel e Piore<sup>20</sup> como defensores das recentes transformações na dinâmica produtiva, caracterizadas por esses autores como uma forma de relação entre capital e trabalho mais favorável do que a do modelo taylorista/fordista. A produção flexível possibilitaria o surgimento de um trabalhador mais qualificado, participativo, multifuncional, polivalente e satisfeito com o seu espaço de trabalho.

Contra-pondo-se à essa perspectiva, Tomaney<sup>21</sup> (apud ANTUNES, 1999) sinaliza que as mudanças não estariam ocorrendo em direção a uma nova concepção das relações de trabalho, mas sim em prol de uma intensificação das tendências existentes com a exploração mais acentuada da força de trabalho. As configurações contemporâneas do processo produtivo poderiam ser caracterizadas como um pós-fordismo, com a manutenção da essência dos princípios da Administração Científica.

Para Harvey (2004), as mudanças no contexto das economias capitalistas englobam tanto as inovações ocasionadas pelos novos sistemas de gestão, quanto as similaridades com o padrão produtivo anterior, especialmente no que

---

<sup>20</sup> SABEL, C. F; PIORE, M. J. **The second industrial divide: possibilities for prosperity**. New York: Basic Books, 1984.

<sup>21</sup> TOMANEY, J. A New Paradigm of Work Organizations and Technology? In: AMIN, A. (ed.). **Post-Fordism: a Reader**. Blackwell, 1996.

diz respeito ao caráter essencialmente capitalista do modo de produção. Nessa perspectiva, a reestruturação capitalista é entendida como um movimento que rompe com o caráter estanque e homogêneo de produção taylorista, mas traz consigo reflexos sociais que exigem atenção, como a divisão global do trabalho e o desemprego, entre outros aspectos relevantes.

O abalo que afeta a sociedade a partir da década de 70 se manifesta, primordialmente através da problemática do emprego (CASTEL, 1998). Entretanto o desemprego é apenas uma das facetas do contexto de trabalho contemporâneo, que vem se transformando especialmente através da precarização do trabalho. O termo precarização tem sido utilizado em referência a uma diversidade de situações laborais atípicas. Essas formas de inserção ocupacional são caracterizadas pela ausência de contrato de trabalho assalariado típico e pela tendência a um padrão inferior nas condições laborais frente à posição assalariada (GALEAZZI, 2002). O processo de precarização se manifesta de diversas formas (contrato não-regulamentado, contrato de trabalho por tempo parcial, emprego por tempo determinado, subcontratação, trabalho no setor informal, entre outros) e se constitui em um fenômeno tão ou mais importante do que o desemprego, pois a gradativa descontinuidade das formas de emprego abre precedentes e estimula a vulnerabilidade social que desemboca na situação de não trabalho (CASTEL, 1998).

A precarização do vínculo empregatício é, sem sombra de dúvida, o fenômeno mais marcante do cenário de trabalho brasileiro. A análise de dados referentes às pesquisas mensais de emprego, disponíveis no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), dá uma idéia do crescimento do trabalho sem

vínculo empregatício. Enquanto os indicadores de desemprego, no período de 1983 a 2000, oscilam entre percentuais bastante distintos (ver figura 4) e dificultam a análise, os indicadores que revelam a característica do vínculo empregatício, neste mesmo período, são claros e surpreendentes (figura 5). No início da década de 1980, quase 56% da população das regiões metropolitanas brasileiras tinha um emprego com carteira assinada, percentual que permanece constante até o início da década de 1990. A partir desse momento, começa a ocorrer um acelerado processo de deslocamento de mão-de-obra para o setor informal. Em novembro de 2000, o percentual de empregados com carteira assinada chegava a 44%. Enquanto isso, a taxa de ocupação sem vínculo empregatício, que era de 19% no início da década de 90, sobe para 27% em 2000. E é justamente na década de 1990 que esse processo de reestruturação capitalista atinge o Brasil com maior intensidade.

Evidentemente, as estatísticas anteriormente citadas são fonte de informações que não podem ser consideradas conclusivas, tendo em vista as limitações de uma pesquisa cujos dados são coletados apenas por amostragem nas áreas metropolitanas do país. Entretanto, qualquer análise que se pretenda realizar a respeito da condição de trabalhador em determinado contexto não pode dispensar o embasamento em indicadores econômicos, mesmo quando estes têm alcance limitado. O IBGE fez algumas alterações metodológicas no final de 2000, modificando o conceito de trabalho de acordo com normas internacionais e ampliando o processo de investigação. Devido a essas modificações (que não são pormenorizadas nos relatórios de acesso ao público), a análise comparativa dos dados fica limitada ao período entre 1983 e 2000.

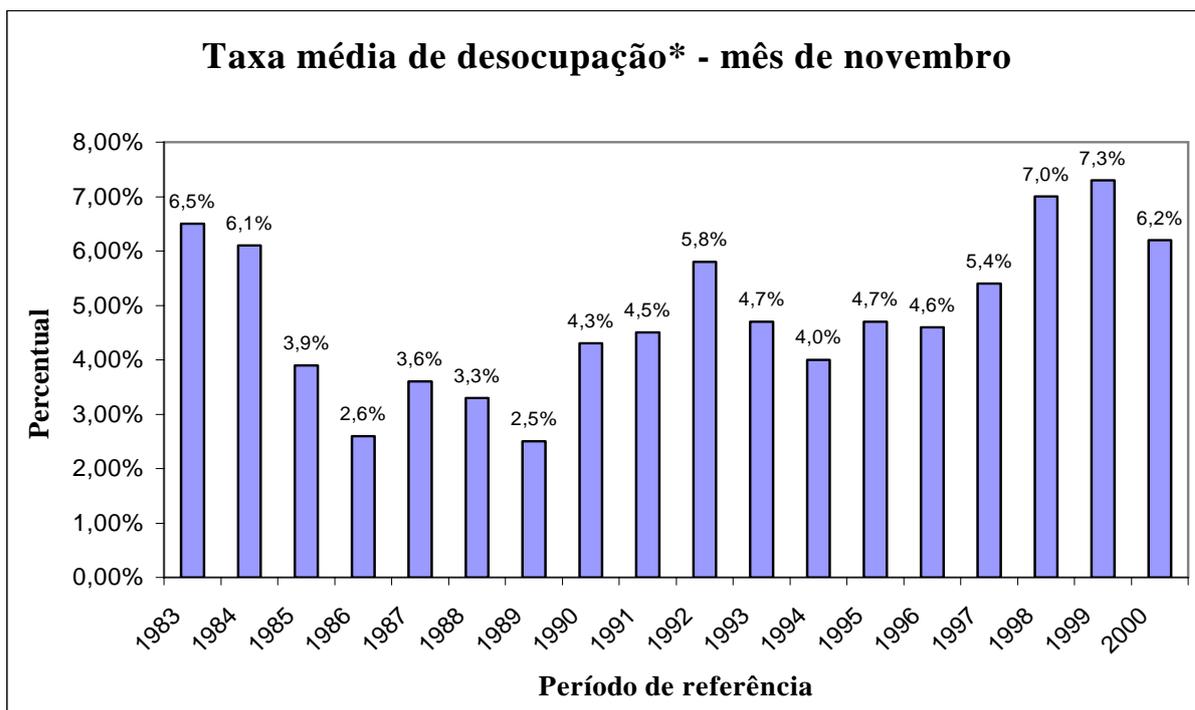


Figura 4 – TAXA DE DESOCUPAÇÃO\* – mês de novembro

\* Percentual da população economicamente ativa procurando trabalho

Fonte: Indicadores IBGE – Pesquisa mensal de emprego. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em: 05 jun. 2004.

	Taxa média de 1983	Taxa média de 1990	Taxa média de nov/2000
Empregados com carteira de trabalho assinada	55,91%	56,94%	44,24%
Empregados sem carteira de trabalho assinada	21,92%	19,11%	27,10%
Conta própria	16,48%	18,54%	23,40%
Empregadores	4,29%	4,47%	4,39%

Figura 5 - PERCENTUAL DA POPULAÇÃO OCUPADA DE ACORDO COM A POSIÇÃO NO TRABALHO PRINCIPAL NO PERÍODO DE REFERÊNCIA

Fonte: Indicadores IBGE – Pesquisa mensal de emprego. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em: 05 jun. 2004.

No início da década de 1970, período em que surgem as primeiras empresas em psicologia organizacional e do trabalho no Rio Grande do Sul, o processo de reestruturação capitalista anteriormente referido ainda não havia provocado grande impacto no contexto brasileiro. O país vivia um período de expansão, no qual os créditos governamentais impulsionavam o setor industrial e de serviços (LOPEZ, 1991). Com o modelo econômico adotado, o Produto Interno Bruto (PIB) chegou a crescer anualmente numa média de 8%, entre 1969 e 1973. Como referem Costa e Mello (1996): “Os meios de comunicação e a propaganda proclamavam a existência de um ‘milagre brasileiro’ e o empresariado estrangeiro e nacional demonstrava euforia” (p. 298). As oportunidades de emprego aumentavam intensamente com o crescimento da atividade das multinacionais no país e a expansão do crédito ao consumidor possibilitou uma elevação no padrão de consumo da classe média a níveis de sofisticação até então desconhecidos.

O mesmo período, entretanto, foi caracterizado como o mais repressivo politicamente entre os governos militares. Após 1969, o aparato repressivo chegou ao auge com a criação da Operação Bandeirantes (OBAN) em São Paulo, que deu origem, em 1970, aos DOI-CODI (Departamentos de Operações e Informações – Centros de Operações de Defesa Interna). Financiados por setores do grande empresariado, tais órgãos governamentais realizavam prisões arbitrárias e torturas sistemáticas para conter os opositores do regime. Envolvida, porém, no clima de euforia do ‘milagre’ e beneficiada economicamente, a classe média, em geral, passou a legitimar o modelo de governo adotado ou, ao menos, se omitir da atividade política (COSTA e MELLO, 1996). Os profissionais da psicologia, em sua maioria pertencentes a esse grupo social, desenvolveram

estratégias similares de intervenção nesse contexto. Em relação a esse período, Coimbra (1992) registra:

(...) toda uma produção que acontece na época para que determinadas práticas possam ser hegemônicas e fortaleçam o que está sendo produzido e continuem forjando outros modelos condizentes com esse momento histórico. Uma dessas produções então hegemônicas é a “psicologização” da vida social, do cotidiano, pela qual os acontecimentos são interpretados segundo o prisma psicológico-existencial, o que se relaciona com a posição intimista e familiarista dominantes na época. Os conflitos não são políticos ou não estão ligados à questão do poder; os conflitos são individuais, interiores, existenciais. (p. 140)

Entre os participantes do estudo, não há referências ao contexto de repressão política no período de surgimento das empresas. Como refere Goldenberg (2000), citando Queiroz<sup>22</sup>: “(...) a omissão de fatos, de ocorrências, de detalhes pode ser tão significativa quanto sua inclusão nos depoimentos” (p. 55). O importante, segundo as autoras, é tentar identificar por que razão os entrevistados esquecem ou omitem determinadas circunstâncias. O crescimento econômico do período do ‘milagre’ é descrito com precisão pelos proprietários fundadores de ambas as empresas. Além disso, existem referências históricas ao desenvolvimento econômico da década de 1970 no *site* da empresa Beta. Entretanto, quando questionados a respeito do contexto de surgimento das empresas, nenhum dos fundadores fez referência às circunstâncias políticas do período. Quando questionado especificamente sobre as possíveis implicações dos governos militares na trajetória da empresa, o proprietário da Alfa relata não ter percebido influência desse cenário político na história da organização. A postura

---

<sup>22</sup> QUEIROZ, M. I. P. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo: CERU e FFLCH/USP, 1983.

de distanciamento das discussões políticas parece ter marcado a atuação dos psicólogos pioneiros no campo organizacional no Rio Grande do Sul.

A abundância de oportunidades de trabalho e emprego na década de 1970 são as principais lembranças dos proprietários fundadores da Alfa e da Beta. O proprietário da Alfa destaca o grande número de vagas disponíveis na época, assim como a ausência de qualquer preocupação dos empresários com o custo das contratações. Os psicólogos que atuavam no campo industrial/organizacional também foram fortemente beneficiados com oportunidades diversas de trabalho:

*“(...) era uma fartura, era uma fartura de emprego, não existia psicólogo, os poucos psicólogos que existiam não faziam isso. (...) Eu tinha três empregos. Mas eu ainda tinha tempo vago. Aí eu resolvi montar o gabinete”.* (proprietário da Alfa, em referência ao período em que decidiu montar o seu próprio negócio)

*“Então com o ‘boom’ dos anos 70, a segunda virada da década de 70, começou o milagre brasileiro então tinha muito ingresso de mão-de-obra nas empresas, principalmente nas indústrias, então nós acompanhamos esse movimento”.* (proprietário fundador da Beta)

*“E aí era uma loucura. Como eu te falei eram duas salinhas e uma vez eu cheguei a atender mais de 350 pessoas num mês, fazendo laudo de cada um. Laudo escrito, datilografado”.* (proprietário da Alfa)

A ênfase nas atividades de recrutamento, seleção (realizada preferencialmente com base na avaliação psicológica) na época de surgimento das empresas também é recorrente entre os participantes:

*“Na época que eu entrei era basicamente recrutamento e seleção. (...) Recrutamento e seleção, avaliação psicológica, acompanhamento e tinha um volume muito grande de seleção”.* (psicóloga C)

*“Certamente nós éramos a empresa de maior movimento de seleção de pessoal, certamente”.* (proprietário da Alfa)

*“(...) eu ajudava no recrutamento e seleção, (...) que foi o carro chefe da Beta quando a Beta abriu”. (psicóloga A)*

Aliado às práticas de recrutamento e seleção, o treinamento também foi referido como um dos serviços principais na década de 1970:

*“O que mais se fazia: primeiro, seleção de pessoal. Segundo, recrutamento, era muito difícil recrutar, se gastava muito dinheiro no recrutamento. Terceiro, tinha muito treinamento, se investia bastante no treinamento, não tinha tanto evento, mas tinha muito treinamento”. (proprietário da Alfa)*

Os pressupostos que norteavam as práticas de treinamento no período encontravam subsídios entre alguns manuais de treinamento utilizados na época. Entre esses manuais está o TWI (*Training Within Industry*)<sup>23</sup>, disponibilizado para consulta pelo proprietário da Alfa. O TWI chegou ao Brasil em 1949 e seu uso foi difundido através do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC). É um programa de treinamento que consistia basicamente em três etapas ou fases:

1ª FASE: Ensino Correto de um Trabalho;

2ª FASE: Relações Humanas no Trabalho;

3ª FASE: Técnicas de Racionalização de Processos;

Sua utilização atingiu o auge nas indústrias entre 1955 e 1960, continuou sendo freqüente na década de 1970 e ainda hoje figura entre as opções de cursos do SENAI e SENAC, com muitas modificações e ampliação do número de fases de treinamento<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Treinamento dentro da indústria.

<sup>24</sup> Disponível em [www.rs.senai.br](http://www.rs.senai.br) e [www.senacrs.com.br](http://www.senacrs.com.br) (acesso em 03/05/2005).

Os livros contendo a descrição das fases do TWI estão repletos de diretrizes minuciosas sobre o trabalho em indústria. Enfatizando o distanciamento entre quem supervisiona o trabalho e quem deve ser supervisionado, o manual prescreve que:

Uma boa instrução ou supervisão consiste, principalmente, em conseguir que o aprendiz ou operário faça o que o instrutor deseja dele, na ocasião em que deve ser feito e de acordo com os padrões de qualidade exigidos. (...) O bom supervisor procura obter do seu operário o melhor trabalho no menor tempo. E esses resultados não poderão ser alcançados se os aprendizes ou operários não forem completa e cuidadosamente instruídos. (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL, 1958, p. 60)

Inserido nessa proposta, o treinamento seria uma estratégia que possibilitaria maior agilidade na adaptação total do trabalhador à função.

(...) o treinamento no trabalho consiste em alguma coisa mais do que apenas ensinar uma habilidade mecânica. Inclui o auxílio ao operário para que ele se ajuste ao meio, dando-lhe idéia da organização de que faz parte e do lugar que tem a preencher nessa organização. (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL, 1959, p. 105)

Os procedimentos e instruções detalhadas não se restringem aos trabalhadores submetidos ao treinamento, mas também são direcionados ao profissional que coordena o curso:

Compreenda-o (o manual) e depois verifique constantemente seus próprios conhecimentos. Quando houver trabalho a fazer no quadro-negro, fique em pé. Debruce-se para consultar o Manual, que ficou em cima da mesa, porém não volte a sentar-se enquanto estiver fazendo o mapa da primeira e quinta reuniões, ou durante o tempo que estiver discutindo um problema no quadro-negro. (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL, 1959, p. 99)

Outro aspecto interessante que o TWI deixa transparecer é a premissa de culpabilização do operário pelos problemas enfrentados no cotidiano industrial. Quando enumera as situações problemáticas que podem surgir nas relações laborais, o texto do manual deixa claro quem é considerado o responsável pelos conflitos no trabalho, em frases como: “o operário se arrisca muito no trabalho”; “o trabalhador perde o interesse pelo trabalho”; “o operário tem a impressão de que está sendo forçado no trabalho”; “o operário se aborrece com as modificações”; “operários vadiando em horas de trabalho”; “o operário não entende o que tem a fazer”; “o operário não sabe conduzir seu trabalho de maneira lógica” (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL, 1958; 1959). A admissão de mulheres também é considerada pelo manual como um “problema” a ser resolvido pela organização.

As diretrizes que orientavam as práticas dos profissionais da psicologia na década de 1970 encontraram respaldo nos pressupostos teóricos que norteavam as práticas *psi* do período, nas formas hegemônicas de organização do trabalho e na produção conceitual do campo da administração. Como refere Coimbra (1999), a marca da tradição positivista alcança a psicologia em todos os campos de atuação, o que pode ser exemplificado pela hegemonia do behaviorismo e dos pressupostos da psicologia social de inspiração norte-americana. No campo organizacional, essa tendência se fortaleceu, aliada a teorias da administração, como o taylorismo/fordismo.

Entretanto, as transformações que abalaram a sociedade ocidental nas últimas décadas produziram diversos desdobramentos, que atingiram os profissionais em todas as áreas de conhecimento, inclusive na psicologia. Após

1975, o clima repressivo no Brasil começa a enfraquecer gradativamente e a denominada crise do petróleo mostrou como persistiam intocados os problemas estruturais da economia brasileira. A fragilidade do suposto 'milagre brasileiro' foi evidenciada frente a um vigoroso quadro de recessão econômica generalizada, que se reflete no trabalho das empresas em psicologia.

Embora o processo de abertura da economia brasileira ao capital externo já tivesse seu início em anos anteriores, é na década de 1990 que ele se intensifica. Nesse período a importação foi amplamente liberalizada e o controle estatal sobre produtos básicos do consumo foram praticamente eliminados (SINGER, 1999). A abertura da economia e a desregulamentação do mercado impulsionaram a importação das propostas de reestruturação produtiva no país: modelo japonês, especialização flexível, qualidade total, enxugamento do quadro funcional e terceirização foram termos gradativamente incorporados ao cotidiano das empresas brasileiras. As transformações na organização produtiva e na gestão das empresas de capital privado tiveram impactos importantes na trajetória das empresas Alfa e Beta e nas práticas de seus proprietários e profissionais vinculados. A intensificação na retração do mercado e o processo violento de enxugamento das empresas, especialmente a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, são destacados pelo proprietário da Alfa:

*“Toda a abertura que o Fernando Henrique criou, toda a mudança que o Fernando Henrique criou, ele gerou, vamos dizer, o empresário começou a se voltar pra dentro da empresa, começou a se preocupar (...) com o custo do pessoal. E começou a enxugar a empresa, pôr na rua, pôr na rua. (...) Então, enxugou os quadros e foi um enxugamento muito violento, muito violento. Ele foi tão violento que a seleção acabou, porque você não admitia ninguém. Primeiro tu enxugou pondo pra rua. Depois tu enxugou pondo um tampão. Você não admitia.*

*O fulano saía, morria ou ia embora e ele não repunha, ia deixando o quadro se ajeitar. Então os quadros começaram a trabalhar bem estrangulados. Falta de dinheiro, então, uma retração, essa coisa toda, não treina. Treinar é um investimento, mas custa dinheiro, então vamos tocando. Então a nossa área sofreu”.*

Os processos de enxugamento atingiram as empresas pesquisadas, que também passaram a reduzir o quadro funcional e terceirizar serviços como estratégias para manter a sobrevivência no mercado:

*“Então o que me parece que aconteceu foi as empresas se enxugarem, a Beta conseqüentemente também, nos especializamos naquilo que melhor dá resultado pra nós e que também mais gostamos de fazer”.* (psicóloga B)

*“Então tinha muita gente circulando, assim. Eu me lembro que naquela época, era uma época de muita gente na empresa. E de repente, isso foi se enxugando assim, foi diminuindo um, diminuindo outro e aí ficou o pai e a mãe, basicamente”.* (proprietária da Alfa)

*“Nós já tivemos mais gente até o ano passado, mas daí quando a gente resolveu enxugar assim, por uma necessidade de mercado e também porque não tava, assim, dentro do que a gente tinha pela frente, era gente em excesso, sabe”.* (psicóloga A)

*“Outra coisa de mudança é ter pessoas muito boas terceirizadas à disposição, porque isso também é uma coisa assim que eu acho que mudou muito. Não só pra nós, mas de forma geral. As relações também se tornaram muito mais importantes. Antes o mercado não era tão competitivo. Então há uma troca mais até de favores, tipo a gente tem um grupo de profissionais que quando eles precisam pro trabalho que nós fizemos eles nos buscam, de contrapartida a gente traz eles. Então acho que isso é uma mudança dos tempos atuais”.* (psicóloga B)

A rede de relações estabelecidas com profissionais da área e clientes é considerada pelos participantes do estudo como uma das principais razões que permitiram que as empresas permanecessem no mercado. Para Oliveira (1999), a propaganda “boca-a-boca” é a principal forma de divulgação do trabalho na área

organizacional. De acordo com o autor, os antigos clientes são os melhores contatos comerciais para os serviços de um profissional ou empresa:

*“(...) é muito comum um candidato amanhã indicar a Alfa pra trabalhar na empresa dele ou indicar para um amigo porque ele foi bem tratado, ele gostou muito, ele se sentiu muito bem. (...) A coisa anda de boca-a-boca. E nunca usamos publicidade, nunca tivemos vendedor, a Alfa nunca teve, nunca. Em 33 anos, nunca teve”. (proprietário da Alfa)*

*“Acho que o ponto principal de tudo está realmente nas relações que a gente tem”. (psicóloga B)*

A seriedade, a dedicação, o profissionalismo e o amor ao trabalho também são fatores destacados pelos participantes como motivos para as empresas permanecerem em atividade:

*“O negócio hoje em dia é isso, muito trabalho, muita dedicação e seriedade, perseguir muito a ética, de realmente não querer resultados imediatistas. A gente sempre plantou para colher, tem gente que quer colher antes de plantar. Isso é complicado e aí já viu, dezenas ou centenas de consultorias abriram e fecharam”. (proprietário fundador da Beta)*

*“(...) acho que é seriedade, basicamente. (...) E o amor pelo trabalho também”. (proprietária da Alfa)*

*“Eu não sei se eu conseguiria definir em poucas palavras, mas assim a idéia é fazer com amor aquilo que tu faz”. (psicóloga B)*

*“(...) tem uma coisa bem forte que é a coisa da seriedade. São poucas as pessoas que trabalham aqui, mas é um pessoal que pega junto realmente. (...) Eu acho que, claro que tem a visão do lucro, como qualquer empresa, mas também acho que tem a competência, tem profissionalismo, tem seriedade. Acho que até por isso também que tem bastante tempo por aí”. (psicóloga C)*

A visão do lucro e a postura empresarial são destacadas como características importantes para manter as empresas em funcionamento e que não seriam desenvolvidas na formação em psicologia:

*“(...) porque ele (o proprietário fundador da Beta) sempre teve essa visão de negócio, ele aprendeu isso com a vida, até acho que não foi com a faculdade, porque na época que ele fez faculdade era mais clínico ainda (...) eu acho que isso é um dos diferenciais (...) eu acho que se nós fôssemos, tivéssemos mais a visão de mercado que os administradores têm com a ferramenta que tu tem durante a psicologia de enxergar além, te faria muito mais estrategista dentro da empresa, que ainda não existe, porque o psicólogo não perdeu esse perfil clínico demais”. (psicóloga A)*

Mas é a adaptação ao mercado, através da diversificação de atividades e serviços que surge como uma das justificativas principais para a continuidade das empresas ao longo de mais de três décadas. A inovação e a descoberta de novos “nichos” de trabalho, como o serviço de consultoria, são estratégias importantes destacadas por vários participantes:

*“Eu acho que foi se adaptar ao mercado e fazer um trabalho com qualidade”. (psicóloga A)*

*“(...) pra sobreviver trinta e poucos anos como tem a nossa empresa, obrigatoriamente houve muitas mudanças. (...) Hoje em dia pra você sobreviver você não pode pensar em um segmento só, você tem que ampliar o teu leque, mas ao mesmo tempo você tem que se especializar em alguma coisa, você tem que ser muito boa naquilo que faz. (...) Outra idéia que a gente levanta sempre a bandeira e foi de onde surgiram os nossos congressos é a inovação”. (psicóloga B)*

*“É exatamente isso, à questão de ter se diversificado, porque se ainda fosse de recrutamento como ela começou, ela teria deixado de existir há muito tempo”. (proprietário fundador da Beta)*

*“Então hoje abriu um outro segmento, mas um segmento que ficou muito difícil pra nós: a consultoria”. (proprietário da Alfa)*

O termo consultoria vem sendo utilizado para caracterizar uma ampla gama de atividades desenvolvidas em campos de conhecimento diferenciados. Sua definição torna-se tarefa árdua, pois está mais associada à orientação de cada consultor do que a um constructo teórico propriamente dito (REDMON<sup>25</sup> apud MANCIA, 1997). A multiplicidade de significados atribuídos pelos participantes do estudo ao termo consultoria é um dos aspectos marcantes da pesquisa. Quando questionado sobre o assunto, o proprietário fundador da empresa Beta apresenta argumentações que vão ao encontro do pensamento do autor citado:

*“(A consultoria) É um campo muito amplo e muito pouco regrado (...) não existe um conselho, não existe uma sociedade assim, que fundamente formas de atuação, então cada um faz o seu caminho, então na realidade eu acho que essa é a grande questão. Aquilo que uns julgam que é sua caminhada, outros pensam diferente, até porque as especializações, o grau de especialização, de atualização que cada um faz é diferenciado. Então acho que isso é que dá esse contorno tão difuso”.*

De acordo com Weinberg (1990), o tema consultoria necessariamente envolve uma perspectiva bastante ampla e diversificada, pois, para o autor, consultoria é “a arte de influenciar pessoas que nos pedem para fazê-lo” (p. 21). Dentro dessa concepção, quase todos os profissionais poderiam ser classificados como consultores de algum tipo. Entretanto, o autor ressalta que nem todos os que são chamados de consultores podem ser assim considerados, pois o termo muitas vezes não é utilizado para caracterizar profissionais que exercem influência sobre seus clientes, mas apenas “a fim de enaltecer o trabalho maçante que realizam” (p. 22).

---

<sup>25</sup> REDMON, W. K. et al. An analysis of some important tasks and fases in consultation. **Journal of Community Psychology**. v. 13, 1985. p. 375-386.

Block (2001) refere que o consultor é “(...) uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação” (p. 2). Não possuir o controle direto da situação é, para Oliveira (1999), a premissa principal da atuação do consultor, pois é essa característica que o diferencia de um diretor ou executivo da empresa-cliente. O autor define a consultoria empresarial como:

(...) um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisão, não tendo, entretanto, o controle direto da situação (OLIVEIRA, 1999, p.21).

Orlickas (1998) salienta a necessidade de capacitação profissional do consultor, pois para a autora “consultoria (...) é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por um profissional muito qualificado e conhecedor do tema” (p. 22). Block (2001) ressalta que a habilidade técnica é uma das premissas do trabalho do consultor: “A base das habilidades de consultoria é algum tipo de especialização” (p. 4). Outros autores em administração (CASE, CASE e FRANCIATTO, 1997) ressaltam que tal qualificação freqüentemente se restringe a uma área de conhecimento determinada: “Ele (o consultor) é um *expert* na solução de algum tipo particular de problema” (p. 2).

A definição de Caplan<sup>26</sup> (citada por MANCIA, 1997, p. 38) também ressalta o papel de especialista, caracterizando consultoria como:

---

<sup>26</sup> CAPLAN, G. **The theory and practice of mental health consultation**. London: Tavistok Publications, 1970, p. 19.

(...) um processo de interação entre dois profissionais: o consultor, que é um especialista, e o consultando, que solicita o auxílio do consultor em relação a um problema de trabalho do momento, com o qual ele enfrenta algumas dificuldades e o qual ele entende que pertença a outras áreas específicas do conhecimento.

Enfatizando a idéia de que o consultor é um profissional que auxilia os clientes a encontrar soluções para problemas da organização, Schein (1972) define a consultoria como “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorram em seu ambiente” (p. 8). A perspectiva do autor se aproxima do enfoque clínico em psicologia, quando ressalta que a tarefa do consultor é:

“(...) ajudar a organização a resolver seus próprios problemas, tornando-a *consciente dos procedimentos organizacionais*<sup>27</sup>, através dos quais ele podem ser modificados, O consultor de procedimentos ajuda a organização a aprender através da autodiagnose e da auto-intervenção” (SCHEIN, 1972, p. 145).

A consultoria empresarial (em suas mais diversas definições e caracterizações) é apontada como um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo (OLIVEIRA, 1999). No Brasil, esse fenômeno começou a ser percebido na década de 1960, com o crescimento do parque industrial, mas é na década de 1990 que essa tendência se fortalece. De acordo com o autor, o aumento recente na demanda pelo serviço de consultoria é resultado do processo de globalização, que exige das empresas a busca de inovações e melhorias contínuas que consolidem suas vantagens competitivas no

---

<sup>27</sup> Grifo do autor.

mercado. A concepção de consultoria como promoção do desenvolvimento organizacional pode ser percebida nos depoimentos de diversos participantes:

*“Consultoria, principalmente pegamos o desenvolvimento organizacional como um foco de consultoria”.* (proprietário fundador da Beta)

*“A consultoria eu defino assim, quando uma empresa, por exemplo, quando ela busca, ela pode buscar um profissional pra se auto-desenvolver, a própria empresa, pra se manter no mercado”.* (psicóloga B)

*“(...) a consultoria vem pra fazer um desenvolvimento”.* (psicóloga A)

A consultoria para desenvolvimento organizacional (DO) é um estilo de trabalho que surge em meados da década de 1960, em um contexto no qual grandes transformações históricas, socioeconômicas e culturais começavam a se delinear. Como refere Bennis (1969, p. 2):

*“O desenvolvimento organizacional<sup>28</sup> (DO) é uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura de organizações, de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança”.*

O desenvolvimento organizacional (DO) tem suas raízes no pensamento sistêmico, que emergiu simultaneamente em diversas áreas do conhecimento, na primeira metade do século XX. “Os pioneiros do pensamento sistêmico foram os biólogos, que enfatizavam a concepção dos organismos vivos como totalidades integradas” (CAPRA, 1996, p. 33). A noção de evolução e desenvolvimento contínuo dos organismos vivos foi um conceito adaptado do entendimento

---

<sup>28</sup> Grifo do autor.

biológico para o funcionamento das empresas, que passaram a receber a nomenclatura de organizações.

Embasado na perspectiva sistêmica, o desenvolvimento organizacional (DO) parte do pressuposto de que uma empresa ou organização é um sistema aberto que sofre pressões e demandas ambientais, necessitando de renovação constante para manter sua capacidade de adaptação (SOUZA, 1975). Dentro dessa concepção teórica, uma organização é um todo constituído por vários subsistemas interligados e interdependentes (tecnológico, estrutural, comportamental, administrativo, entre outros), sendo que uma alteração em um dos subsistemas acarreta transformações na organização como um todo.

Em suas definições iniciais, o processo de desenvolvimento organizacional envolveria a empresa como um todo em um trabalho de mudança a longo prazo, exigindo a assistência do consultor por um tempo prolongado. Entretanto, a velocidade das mudanças contemporâneas vem alterando o papel do consultor: “Os dias de longos estudos e respostas guiadas pela experiência estão ficando para trás” (BLOCK, 2001, p. XXI). Cada vez mais, o consultor é convocado a solucionar problemas comportamentais com intervenções a curto prazo, que assegurem a competitividade da empresa no mercado.

A terceirização é apontada como outro fator que contribui decisivamente para o incremento da atividade de consultoria: “Muitas grandes organizações descobriram que era mais lucrativo contrair e fundir e terceirizar tarefas; essa mentalidade dominou os anos 80 e 90 e não mostra nenhum sinal de abatimento. (...) e a indústria de consultoria tem se beneficiado desse movimento (BLOCK, 2001, p. 230).

A terceirização ocorre quando atividades que não constituem a essência dos produtos ou serviços de uma empresa são transferidas a terceiros (pessoas físicas ou jurídicas), o que possibilitaria às empresas delimitar o núcleo do seu negócio (OLIVEIRA, 1999). Entretanto a grande vantagem competitiva do processo de terceirização é a redução dos custos fixos da organização-cliente. O estabelecimento de contratos com consultorias, sem o vínculo empregatício, é uma das estratégias que garantem a prestação de serviços a um custo reduzido:

*“(...) tem empresas que ele (proprietário fundador da Beta) está há anos dando consultoria, não existe um vínculo empregatício, o que eu acho que está também atrelado a aquilo que nós vínhamos falando, do financeiro”.* (psicóloga B)

O fortalecimento da atividade de consultoria como consequência do desemprego crescente é um outro aspecto importante que surge no depoimento dos profissionais entrevistados:

*“(...) consultoria hoje é amplo pra caramba, todo mundo é consultor, né, a gente brinca que quem tá desempregado vira consultor”.* (psicóloga A)

*“Todos aqueles gerentes, tu vê, um outro exemplo igualzinho ao nosso: a área de informática, como é que era a área de informática? (...) Tínhamos dois ou três analistas, tinham uns cinco programadores, uma jamanta de digitadores. Cita uma, uma empresa que tenha isso hoje. (...) Por quê? Tu tá em rede. (...) Tu quer um programa, pega o telefone, telefona pra uma empresa de sistema. Diz: olha, me manda um analista aqui, quanto é que você me cobra pra fazer um programa assim? Cobro tanto. Faz o programa, acabou, não precisa ter o empregado, o que me custa 100% do valor do salário. (...) Então todos os caras que era gerentes de RH passaram a ser o quê? Consultores. Todos os caras que eram gerentes de sistemas passaram a ser o quê? Consultores. Todos os caras que eram chefes de marketing, departamento de marketing, promoção, passaram a ser consultores. E nós psicólogos passamos a ser consultores”.* (proprietário da Alfa)

O depoimento do proprietário fundador da Alfa retrata claramente o impacto das mudanças organizacionais no trabalho do psicólogo e corrobora a perspectiva de Oliveira (1999). O autor ressalta que as principais áreas atingidas pelo processo de terceirização são os serviços de informática e recursos humanos.

O uso do termo consultoria entre os participantes aplica-se como sinônimo de empresa (*“dezenas ou centenas de consultorias abriram e fecharam”* – proprietário fundador da Beta); como um serviço que se fortalece a partir dos processos de enxugamento e terceirização, anteriormente referidos; e, principalmente, como a intervenção de um agente externo, sem vínculos com a organização. A terceira definição de consultoria é, para Oliveira (1999), um dos aspectos essenciais, pois, segundo o autor, somente um profissional externo à empresa-cliente consegue exercer em plenitude a consultoria empresarial, devido ao seu menor envolvimento com o cotidiano da organização. A caracterização da consultoria como a ação de um agente externo à organização foi recorrente entre os participantes do estudo e a maior imparcialidade desse profissional foi destacada como a principal vantagem da intervenção do consultor:

*“É um trabalho de um profissional de fora, na verdade, acho que quando a gente tá de fora a gente consegue perceber muitas coisas que quem tá ali não consegue. Ou consegue, mas não consegue fazer nada. Acho que é uma intervenção de uma pessoa isenta de algumas coisas com o objetivo de fazer a empresa chegar aonde quer”.* (psicóloga C)

*“... ele (o consultor) mantém esse distanciamento, ele tem aquela visão que pra mim é fundamental, que é não estar engolfado pela situação dentro duma empresa, que é quando você está o dia-a-dia dentro dela”. (...) O consultor de fora ele não está envolvido com a situação, então ele tem uma visão de fora neutra, vamos dizer assim. A pessoa que está envolvida, muitas vezes, não tem condição de ter esse olhar, né, até porque muitas vezes ela própria pode estar tão envolvida e não enxergar, o que é natural como ser humano. Então eu acho que trazer uma*

*consultoria de fora é mais interessante, eu acho que acontece de forma mais limpa, mais sadia". (psicóloga B)*

*"... quem tá de fora consegue enxergar melhor, né, porque quando tu tá dentro da organização, tu faz parte da cultura dela, tu também tem as mesmas queixas que qualquer outro funcionário, porque as coisas te atingem da mesma forma, como qualquer outro funcionário". (psicóloga A)*

*"O consultor diz e é visto de outra forma, eles dão mais valor pra essa coisa que, que vem de fora. E, às vezes, também, a gente se contamina talvez, né, por tá dentro da empresa, e, vendo as coisas sempre. Acho que de fora tu tem um outro olhar, consegue ver de uma maneira diferente". (proprietária da Alfa)*

A fala da proprietária da empresa Alfa retrata uma outra característica do consultor externo que é apontada por diversos autores em administração (OLIVEIRA, 1999; CASE, CASE e FRANCIATTO, 1997). O profissional responsável pela consultoria externa teria maior liberdade para correr riscos devido a sua maior aceitação entre os dirigentes e funcionários da empresa. As propostas do consultor externo seriam, portanto, melhor aceitas pela diretoria das empresas do que as propostas de um psicólogo contratado, por exemplo:

*"... ele (o funcionário de recursos humanos contratado) não tem a credibilidade duma consultoria, ele até pode saber e, mais assim, pela experiência, os gestores nunca vão confiar 100% na palavra de um funcionário como eles confiam numa consultoria, né, não sei se por modismo, ou por achar que não tem capacidade ou até não enxergar. O funcionário de RH pode ter dito exatamente a mesma coisa que veio um consultor e falou, mas eles sempre vão dar mais credibilidade pro consultor". (psicóloga A)*

*"Eu acho que o trabalho do consultor, como ele é um elemento estranho ao organismo, ele vem com todo aquele halo do psicólogo ou do planejador, enfim da área que o cara for. E com todo um halo, além disso, de conhecimento, tá. Depois, eu não sou teu empregado, portanto eu não tenho que te agradar, eu não tenho que ser bonzinho pra ti".(proprietário da Alfa)*

A maior liberdade de atuação do consultor em relação ao empregado da organização é, no entanto, questionada por Bock (2001), quando afirma que o consultor enfrenta permanentemente o conflito entre expor suas idéias e se conformar às expectativas dos clientes. O autor enfatiza também a vulnerabilidade do consultor às flutuações de mercado:

É mais fácil eliminar um consultor do que um subordinado. Em tempos difíceis, os gerentes acabam com os projetos de consultoria antes de reduzir a própria equipe de trabalho. Essa sensação de vulnerabilidade pode tornar-se uma racionalização para que os consultores neguem as suas próprias necessidades e sentimentos e deixem de ser autênticos (p. 9).

O proprietário fundador da Beta também questiona a noção de liberdade do consultor, vinculando a ação desse profissional à relação com o cliente:

*“Eu acho que liberdade é uma expressão um pouco difícil de dizer. Eu acho que há uma autonomia pra você utilizar as suas competências e a sua experiência de uma forma muito relativa a essas competências. Autonomia se tem a nível do que fazer, dependendo evidentemente do cliente. Aí você tem uma relação direta com o cliente, você estabelece o seu foco de acordo com a necessidade do cliente, o seu contrato, a sua forma de proceder”.*

A maior proximidade do consultor com os gestores da empresa é outra característica tomada como um pressuposto do serviço de consultoria. Como refere Bastos (1999): “ser consultor de organizações significa trabalhar para uma organização no código de sua gestão” (p. 78). Oliveira (1999) corrobora essa perspectiva destacando que o trabalho do consultor deve “(...) estar direcionado a proporcionar metodologias, técnicas e processos que determinem a sustentação para os executivos das empresas tomarem suas decisões com qualidade” (p. 22).

No momento em que um psicólogo se define como consultor, ele parece estar também delimitando o grupo de pessoas com as quais pretende trabalhar diretamente. Para o proprietário fundador da Alfa, o psicólogo que hoje atua nas organizações é:

*“... muito mais um consultor da diretoria, tá, ele é muito mais um consultor da diretoria. Ele tem, ele tem que auxiliar a diretoria na gestão dos recursos humanos”.*

O proprietário fundador da empresa Beta ressalta, entretanto, que:

*“(...) o psicólogo, via de regra, ele não trabalha com o primeiro escalão, com o diretor, com o presidente. Via de regra ele trabalha mais junto ao gestor de recursos humanos. Então isso também reduz um pouco a sua amplitude, né, e até a sua possibilidade de influenciar enquanto agente de mudanças”.*

Tal redução de poder de intervenção é atribuída pelo entrevistado ao fato de que o subsistema de recursos humanos, ao qual o consultor em psicologia está vinculado, ainda é considerado pelas organizações como um centro de custos e não de resultados. Orlickas (1998) faz referência a esse assunto quando argumenta que: “Em muitas empresas, a gestão de recursos humanos é encarada exclusivamente como centro de custos: ter pessoas é necessariamente ter despesas fixas que afetam o orçamento da empresa” (p. 15). Block (2001) ressalta que embora exista toda uma retórica direcionada às pessoas e aos relacionamentos, estes “(...) continuam sendo tratados como uma inconveniência necessária – como se tivessem de ser tolerados” (p. XX). O proprietário fundador da Beta concorda com essa perspectiva:

*“Então, enquanto discurso, se diz que recursos humanos é o principal ativo da organização, mas ainda ele, com raras e brilhantes exceções, ele não está no primeiro escalão da organização. Então se tu é um consultor que trabalha para essa área, tende a trabalhar com o segundo escalão”.*

Os motivos que levam uma empresa a contratar o consultor também são destacados entre os participantes:

*“(...) normalmente, as empresas quando pedem consultoria, elas estão em crise. Normalmente essa crise é de relacionamento dentro da diretoria e normalmente o consultor acaba se envolvendo com uma facção ou com a outra, e que não é o nosso negócio, o nosso negócio é executar um trabalho profissional. Porque daqui a pouco tu tá envolvido em política e em coisas que não dizem respeito a nossa atividade, é desgastante, profundamente desgastante, até você pode ganhar dinheiro com isso, mas não é um dinheiro nem bem vindo”.*  
(proprietário da Alfa)

*“Muitas vezes ele (o consultor) vai lá mais pra apagar incêndio do que pra promover mudança. Mais um facilitador de mudanças que ocorrem, de episódios em que a empresa não consegue resolver situações sozinha, conflitos”.*  
(proprietário da Beta)

O entendimento dos proprietários das empresas vai ao encontro do pensamento de Block (2001), quando refere que o serviço de consultoria geralmente é contratado quando os gestores têm a sensação de que perderam o controle sobre determinada situação e esperam que o consultor os auxilie a retomá-lo: “(...) a consultoria, na maioria dos casos, causa impacto sobre pessoas que desejam ter mais controle. (...) O fato de que a maioria dos clientes procura nos consultores um modo de aumentar o próprio senso de controle torna o trabalho de consultoria mais difícil” (p. XXV). Para o autor, a verdadeira função do consultor é ajudar os clientes a aprender a funcionar melhor em um mundo permanentemente fora de controle.

A grande diversidade de significados atrelados ao termo consultoria nos dá a dimensão da complexidade de problematizar essas práticas inseridas nas relações de trabalho contemporâneas. Como a própria palavra indica, o contemporâneo sinaliza para a convivência simultânea de diversas concepções e formas de trabalhar.

A análise da trajetória das empresas Alfa e Beta revela algumas regularidades nos momentos de crescimento e recessão, como o tipo de serviço disponibilizado no surgimento das empresas (recrutamento, seleção) e a possibilidade de trabalho em consultoria como resposta às mudanças no contexto de trabalho. Ainda como regularidade, ambas as empresas se constituem como empresas de funcionamento familiar, comandadas por homens.

As empresas familiares vêm ocupando posição de destaque entre as organizações em todo o mundo. Nas economias capitalistas, a maior parte das empresas é constituída a partir das idéias, do empenho e do investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes (GERSICK *et al*, 1997).

Os autores em administração divergem quanto à definição de empresa familiar. Para alguns, o envolvimento de dois ou mais membros da família, como proprietários ou administradores, é suficiente para caracterizar uma empresa como familiar (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998). Para outros autores, como Lodi (1998), o conceito de empresa familiar nasce somente com a segunda geração de dirigentes: “empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações” (p. 5).

Temáticas envolvendo o funcionamento familiar da Alfa e da Beta surgiram com frequência no depoimento dos participantes. O fato de ter pessoas da família como proprietárias da organização é o aspecto que permite aos entrevistados classificar as empresas como familiares. Entretanto, embora os núcleos proprietários de ambas as empresas sejam constituídos por membros da família, tanto a Alfa, quanto a Beta parecem ainda estar fortemente vinculadas aos fundadores. Por isso, preferiu-se adotar o conceito de Lodi (1998) para empresa familiar e caracterizar a Alfa e a Beta como empresas pessoais. Como o autor refere:

“Na geração do fundador a firma é quando muito ‘pessoal’ e não ‘familiar’, havendo entre o primeiro dirigente e seus colaboradores um arranjo de relações muito pessoais que a segunda geração virá a quebrar ou transformar” (p. 6).

Mesmo que os familiares façam parte da sociedade e estejam efetivamente inseridos nas atividades cotidianas da organização, tais empresas não podem ser caracterizadas como familiares, pois a sucessão vinculada ao fator hereditário ainda não se concretizou.

A história das empresas familiares no Brasil possui origens e características peculiares, geralmente vinculadas à figura de um imigrante que chegou ao país sem recursos materiais, mas com disposição para correr riscos e uma habilidade intuitiva para gerenciar seu empreendimento (BERNHOEFT; GALLO, 2003). A unidade básica de coesão social – a família – funcionaria também como sustentação para um empreendimento econômico.

As particularidades históricas e sociais têm transformado o conceito de família, ampliando o uso do termo para membros que biologicamente dela não fazem parte, mas que detêm igual poder hereditário, como genros, noras ou novos cônjuges dos proprietários (FLORIANI, 2004). É essa situação que caracteriza o funcionamento da empresa Beta. O fundador divide a propriedade da empresa com seus dois filhos e a esposa, sendo que esta não é mãe dos filhos referidos.

Nas últimas décadas, com as rápidas reformulações da conjuntura socioeconômica e política, os administradores vêm sofrendo uma pressão acentuada para responder às exigências da economia globalizada. Esse movimento também envolve as empresas familiares, dificultando a manutenção do empreendimento. De acordo com Grzybovski (2000), cerca de 50% das empresas familiares quebram ou são vendidas, mantendo uma expectativa de vida em torno de 25 anos.

A psicóloga B faz referência às dificuldades vivenciadas pelas empresas familiares atualmente, frente a um contexto de maior competitividade:

*“(...) antigamente se passava de pai pra filho e era sempre a mesma coisa, se aprendia e dali a um ano, dez anos, vinte anos continuavam, as coisas mudavam muito mais lentamente, ou seja, o aprendizado passava de pai pra filho. (...) Hoje não dá, os filhos têm que buscar mais. (...) Como o mercado está mais competitivo, a empresa tem também que ser mais agressiva e a empresa familiar ela tende ainda a um certo paternalismo. Embora a gente esteja indo pra um outro movimento, muitas empresas mais antigas ainda permanecem calcadas no paternalismo, ou seja, os filhos com regalias, com posição diferenciada dentro da empresa, coisas que no mundo competitivo atual não têm mais como se manter. Isso é forte”.*

A mistura de vínculos diferenciados e a ênfase na figura do pai/fundador é considerada pelos participantes como uma das dificuldades da empresa familiar:

*“(...) a empresa familiar é muito pouco profissional e aqui acontece a mesma coisa, não é diferente, porque é muito difícil separar”.* (psicóloga A)

*“O único problema, o maior problema é que fica muito concentrado no fundador e isso, por mais que a gente dê consultoria na área, já fiz vários trabalhos com empresas familiares, é diferente na empresa da gente”.* (proprietário fundador da Beta)

A importância da figura do fundador surge como temática, principalmente, na empresa Beta:

*“(...) acho assim que ele (o fundador) é uma pessoa extremamente empreendedora, tem uma coisa de fazer funcionar impressionante. (...) Ela (a empresa) vai terminar no dia em que ele disser ‘deu, não quero mais’”.* (psicóloga C)

*“(...) vou te dizer bem francamente o que eu acho: a Beta é ele (o fundador). Deixa de ter, de existir o fundador, deixa de ser Beta”.* (psicóloga B)

*“(...) digo que a Beta, ela é muito mais ele (o fundador) do que a gente, porque ele é o coração disso tudo, por mais que eu venha atrás. E como ele tem um processo diferente, muito controlador e acabam as coisas funcionando como ele quer e na ordem que ele quer”.* (psicóloga A)

A liderança do fundador da empresa Beta foi destacada como um dos fatores que possibilitou que a empresa continuasse inserida no mercado:

*“(...) tenho certeza que um outro fator que mantém a Beta sendo o que ela é, sem sombra de dúvida, o fundador. Eu acho assim que uma das coisas importantes de empresa é ter um líder, tem que ter e evidentemente as empresas que permanecem com mais sucesso ou menos sucesso ou quebram se os membros comungam com a mesma idéia da empresa”.* (psicóloga B)

A ênfase no papel do fundador da Beta também pode ser percebida através da análise do material publicitário e do site da empresa na internet. Embora mencionem a atuação de uma “equipe de especialistas e consultores de formação

diferenciada”, a única referência específica a um profissional é feita ao diretor técnico, o fundador da empresa. A força e a vocação do fundador na gênese da empresa é um aspecto destacado por Lodi (1987) ao referir que “há uma forte integração entre a firma e a pessoa a ponto de serem inseparáveis” (p. 3).

Em outra obra (LODI, 1989), o mesmo autor ressalta que a sucessão é o momento mais difícil para um empreendimento familiar, pois o despreendimento do poder do fundador envolve questões comparáveis à condição de aposentadoria. O redirecionamento de interesses é parte integrante desse processo e parece fazer parte dos planos do fundador da Beta:

*“A minha idéia é a exatamente a partir de julho eu recuar estrategicamente, ficar mais como consultor para empresas e deixar a gestão geral e o futuro da empresa nas mãos da minha filha e da minha esposa, elas que decidem. Eu vou ajudar, mas... até porque eu tenho outras perspectivas, escrever livros, viajar, atender meus clientes no estrangeiro”.*

A problemática da sucessão é um tema que aparece também na empresa Alfa, mas sob outra perspectiva. Parece existir uma tentativa de inclusão da única filha no cotidiano da empresa:

*“Minha filha é filha, colega e sócia. (...) E ela vai tocar”.* (proprietário da Alfa)

*“(...) eu não posso dizer nada pra ela (a filha), ela tem que fazer a vida dela, mas pra meu gosto ela continuaria com a Alfa, eu até ajudaria ela, de bengalinha na mão”.* (auxiliar administrativo)

Essa tentativa de envolvimento da única sucessora possível aparece não só nos depoimentos, mas também no *site* da empresa, no qual a filha consta como

profissional integrante da equipe técnica da área organizacional, embora não exerça essa função e manifeste incerteza quanto a essa possibilidade:

*“(...) eu tenho investido muito na parte clínica. (...) Eu penso ainda conseguir, separar daqui o meu consultório, ter uma sala minha, um espaço separado, separar a clínica daqui. E essa é uma parte assim. Ainda não pensei se eu vou querer vir pra cá, assumir alguma coisa daqui, isso eu ainda não sei, não sei. (...) Hoje eu me vejo mais na clínica, mas eu não digo: ‘Ah, não farei’. Talvez eu venha assumir alguma coisa da Alfa também mais adiante, talvez quando eu conseguir separar mais as coisas”.* (proprietária da Alfa)

Cada empresa em seu estilo, tanto a Alfa quanto a Beta se deparam com a questão sucessória. Como refere Grzybovski (2000, p. 40):

Não há dúvida de que a sucessão é o elemento mais preocupante para a empresa familiar, pois implica a sua sobrevivência, expansão e continuidade. A sucessão manifesta historicidade e não se baseia unicamente na racionalidade da administração. As variáveis que a compõem passam pela ótica do empreendimento, porém estão profundamente enraizadas na própria estrutura familiar.

A sucessão envolve a redefinição de relações de poder e, no caso das empresas em psicologia, também envolve os valores e pressupostos que nortearão a prática profissional.

A prática profissional em psicologia é um campo majoritariamente feminino, conforme aponta a última pesquisa oficial do Conselho Federal de Psicologia (1988). O número de mulheres exercendo a profissão é sempre superior a 80% em comparação aos homens que escolhem a psicologia como carreira. E essa proporção se mantém em todos os campos de atuação.

Curiosamente, os proprietários fundadores das duas empresas com maior tempo de atuação no mercado no campo organizacional no Rio Grande do Sul são homens. Quando questionado sobre o assunto, o proprietário fundador da Beta aponta duas circunstâncias que favorecem a atuação do homem no campo organizacional:

*“Eu penso assim, que a psicóloga ela também enquanto maioria feminina, ela (...) tende também mais para o aspecto clínico. Essa é uma versão. A outra versão é que a organização também, como ela é originada por um patriarcado, ela também respeita mais os homens”.*

O maior vínculo dos profissionais (tanto homens quanto mulheres) da psicologia com a prática clínica é um aspecto já referido pelo Conselho Federal de Psicologia (1988) em sua caracterização do perfil do psicólogo brasileiro. Essa configuração também emerge no levantamento de dados realizado junto ao Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul. O predomínio da prestação de serviços em psicologia clínica entre os objetivos dos contratos sociais das empresas cadastradas reforça a idéia da preferência pela prática clínica entre os proprietários das empresas.

A histórica conexão entre a psicologia e o padrão clínico das práticas médicas (SPINK, 1996; JACÓ-VILELA, 2001) é um fator importante na determinação dessa configuração de trabalho em psicologia, especialmente por sua influência na formação dos profissionais. Esse aspecto é mencionado pelo proprietário fundador da Alfa:

*“... a psicologia, ela sempre teve uma conotação clínica muito forte. Seja porque muitos que vão fazer psicologia não conseguiram medicina, então é uma porta alternativa, a psicologia; seja por influência dos professores. No nosso caso especialmente, os professores eram (...) tudo psiquiatras. Então (...) naturalmente orientou, você se sentia atraído, era bonito”.*

A pesquisa do CFP (1988, p. 75) registra que:

É evidente que existe na maioria dos nossos currículos uma preferência por disciplinas clínicas em detrimento de disciplinas da área escolar ou organizacional. A quantidade de disciplinas voltadas direta ou indiretamente para o exercício profissional nestas duas áreas é extremamente limitada.

A ênfase na formação clínica durante a graduação possibilitaria ao profissional a sensação de maior segurança para a intervenção, ou seja, a maioria dos psicólogos entende ter adquirido suficiente conhecimento e domínio técnico para atuar na área clínica, o que não ocorre em outros campos de trabalho em psicologia. O proprietário da Alfa reforça essa perspectiva:

*“(...) a clínica então já tem, eu acho que você recebe, você estuda, você discute casos, você recebe acompanhamento, supervisão, lê e tal, eu acho que se dá uma formação muito boa, tranqüilamente. Na organizacional não, na organizacional não”.*

O mesmo participante ressalta que a defasagem da formação no campo organizacional se deve, em parte, ao fato de que a literatura utilizada é majoritariamente norte-americana. As diferenças culturais entre as organizações brasileiras e as norte-americanas dificultam o uso desse referencial no Brasil. Outro aspecto que, para o fundador da Alfa, restringe o conhecimento na área organizacional é o fato de que as mulheres que cursam psicologia, em geral, não

têm a experiência e a vivência em organizações, o que é perpetuado dentro da profissão:

*“E o que ocorre, a crítica que eu faço, pelo amor de Deus não é a ti, com todo carinho. É uma crítica assim bem aberta, vamos dizer 80% são meninas que se formam, né, 80 ou (...) 90%. (...) Esses 80% são meninas que vieram de uma classe média, média superior, então fizeram o curso, 1º grau, 2º grau, muitas faziam o normal na minha época (...) e tão aptas pra faculdade. Não trabalham, têm ‘paitrocínio’ e tal. E passam no primeiro vestibular e (...) vamos fazer psico. Fazem a psico, terminam a psico, ‘o que é que eu vou fazer? Mas é gostoso a faculdade, né? É uma curtidão. Eu vou fazer um mestrado. Mestrado é uma boa’. Aí vai pro pai: ‘pai, abre o mercado e tal’. E o velho coitado vai: bom, a filha estudiosa, vai fazer mestrado. E daqui a pouco faz até o PhD. Quando é que entrou numa empresa? Quando? É uma loucura, né”.*

O que permeia a fala dos proprietários das empresas é que o sexo do profissional traz consigo um conjunto de significados sócio-históricos impregnados de atributos, privilégios e limitações. A noção de que o masculino e o feminino são produtos socialmente elaborados e representados se fortalece a partir da década de 1980, em sintonia com o movimento feminista. É a partir desse período que o uso do conceito de gênero se torna uma tendência (MACÊDO e MACEDO, 2004). Para Scott (1990, p. 14):

O gênero é um elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é um primeiro modo de dar significado às relações de poder.

O uso do conceito de gênero significa não apenas uma mudança de rótulo, mas sim uma opção de ordem epistemológica, que implica em um novo posicionamento teórico (LOURO, 1996). O propósito principal dessa categoria de

análise é a desnaturalização dos significados culturalmente atribuídos aos homens e mulheres, questionando concepções embasadas no determinismo biológico.

O conceito de gênero rejeita explicações biológicas para as diversas formas de subordinação: “o gênero torna-se, antes, uma maneira de indicar construções sociais – a criação inteiramente social de idéias sobre os papéis adequados aos homens e às mulheres” (SCOTT, 1990, p. 7). O gênero não pretende significar o mesmo que sexo, pois, enquanto sexo se refere à identidade biológica de uma pessoa, gênero está ligado à sua construção social como sujeito masculino ou feminino. E, se gênero é uma construção social e histórica, então haveria conceitos de feminino e masculino social e historicamente diversos.

Assim, o conceito (gênero) busca se contrapor a todos(as) que apoiavam suas análises em argumentos essencialistas, ou seja, apontava não para uma essência feminina ou masculina (natural, universal, ou imutável), mas para processos de construção ou formação, histórica, lingüística e socialmente determinados (e então múltiplos). (LOURO, 1996, p. 10).

A determinação biológica é considerada como a forma primária de estabelecer diferenças de papéis sociais. As mulheres sempre tiveram, como representação social, uma proximidade com a natureza, pois, além de gerar os filhos, a eles permanecem ligadas pela amamentação, primeiros cuidados, sendo as responsáveis pelos primeiros atos socializantes impostos às crianças. Aos homens, em sua situação de ‘observador externo da díade’, confere uma representação social de ser ligado à cultura, que representa a possibilidade de transcender e superar as condições naturais, a transformação, criação e construção. Esta ‘divisão natural’ de tarefas de manutenção do grupo social definiu

a cultura pela natureza, determinando um locus às mulheres (o domínio privado) e um locus aos homens (o domínio público) (LASSANCE; MAGALHÃES, 1997).

É a consolidação do mercado capitalista que constrói a cisão entre a esfera doméstica e a pública, opondo trabalho a não-trabalho ou lazer (LIEDKE, 1997). Ao conceber o trabalho como uma atividade de produção necessária à obtenção do lucro, a cultura capitalista isola a atividade produtiva de seu contexto sócio-histórico, naturalizando a divisão sexual do trabalho. De acordo com essa perspectiva:

(...) a divisão sexual do trabalho, baseada em relações patriarcais de sexo e gênero, permaneceu entendida como divisão natural entre os papéis sociais masculinos e os papéis sociais femininos. O trabalho da mulher junto à família e às atividades domésticas é considerado não-trabalho, atividade inerente à natureza feminina. (LIEDKE, 1997, p. 272-273).

Criadas para responsabilizar-se pela manutenção da afetividade nos relacionamentos familiares, as mulheres: “são socializadas na direção de serem confiáveis, obedientes, honestas, comportadas, calorosas, amorosas, (...) com ênfase na interdependência pessoal, sendo reforçados aspectos como submissão, docilidade e capacidade de doação” (LASSANCE; MAGALHÃES, 1997, p. 52). Estas características limitariam a atuação das mulheres no mundo do trabalho, no qual os comportamentos valorizados são aqueles considerados como masculinos: “características como orientação para a competência, auto-afirmação, realização, independência, instrumentalidade, experiência, curiosidade” (LASSANCE; MAGALHÃES, 1997, p. 52).

A partir das características consideradas 'naturais' a homens e mulheres ocorreria uma divisão entre as profissões possíveis a cada sexo: aos homens caberiam as profissões que comportam atividades que envolvam a autonomia, o comando e que estejam de alguma forma relacionadas à virilidade e masculinidade; já às mulheres caberiam as ocupações vinculadas ao cuidado e expressão de afeto, como a psicologia. O suposto caráter humanitário da psicologia, exercido através de práticas que envolvem a expressividade – atribuída às mulheres – constrói o cenário propício para o predomínio feminino na profissão. E a minoria masculina que escolhe a psicologia como carreira, muitas vezes busca um campo de intervenção associado ao papel masculino. A tendência socialmente construída de atuação dos psicólogos homens no ambiente das organizações privadas é ressaltada pelo proprietário fundador da Beta:

*“(...) como são poucos psicólogos (homens) e as organizações abrem esse espaço preferencialmente pra eles é mais fácil você ter psicólogos (homens) atuando no campo organizacional. Se a gente fosse fazer uma estatística, a gente ia ver assim que os poucos psicólogos homens provavelmente a maioria esteja no campo que o acolhe mais que é o campo organizacional, enquanto a psicóloga fica mais no campo clínico, no campo educacional, no campo da pesquisa. Eu acho que assim é uma questão muito ainda baseado na tradição cultural das organizações aonde os homens têm o seu ‘habitat’ preferencial. A consequência é isso que a gente vê”.*

As limitações da produção teórica brasileira sobre a articulação entre gênero e trabalho são apontadas por Souza-Lobo (1991), ao salientar que a tendência dos estudos sociológicos é discutir a questão do trabalho sem fazer referência ao sexo dos atores sociais. Para Fonseca (2000), tal articulação se mostra indispensável à compreensão dos sentidos das ocupações, pois aquilo que

é mostrado como 'natural' é, de fato, uma consequência das construções sociais a respeito do que é ser feminino e masculino em um contexto marcado pelos processos de subjetivação capitalistas:

A articulação de categorias como a do gênero e a do trabalho possibilita, pois, não só uma redefinição do conceito de força de trabalho, mas também o reconhecimento de que o capital dialoga com os gêneros masculino e feminino, tornando evidente sua capacidade e interesse, tanto de discriminar a 'mão-de-obra ideal' a ser utilizada em específicos postos de trabalho e particulares casos de fabricação, como a de sexualizar ou 'generificar' as próprias ocupações. (FONSECA, 2000, p. 20-21).

O gênero opera ativamente no mundo do trabalho, permeando as relações de poder que produzem distribuições desiguais de autoridade, prestígio e reconhecimento entre as pessoas, de acordo com o seu sexo, em geral, privilegiando o masculino. É um componente decisivo da assimetria das relações laborais, reservando lugares específicos para agentes sexuados, bem como definindo espaços de inclusão e exclusão de trabalhadores:

*"(...) e eu várias vezes fui solicitado a recrutar psicólogos pra empresa, não femininos". (proprietário fundador da Beta)*

As práticas organizacionais tendem a segmentar as oportunidades, em geral impulsionando os homens às posições de maior prestígio e poder e reservando às mulheres lugares de subordinação. Ao reproduzir as crenças e valores da sociedade em geral, a cultura organizacional cumpre a função política de legitimar essa dominação. Os psicólogos, envolvidos nessa rede de relações, são muitas vezes pressionados na direção dessa legitimação e se deparam com o

dilema de romper com essas práticas, colocando em risco a sua própria posição nas organizações, ou atuar como reprodutores das mais diversas formas de segregação:

*“Algumas empresas que tinham alguns requisitos fora de padrão as coisas, as coisas (...) fora de seriedade. Eles querem uma secretária que tem que ser loira, tem que ser isso (...) então são algumas coisas que eu me nego a fazer, já recusei mais de uma situação assim”.* (psicóloga C)

As referências teóricas a respeito da persistência de formas de dominação, desvalorização e exploração do trabalho feminino (tomadas, muitas vezes, com ‘naturais’ pelas próprias trabalhadoras) são comuns na literatura. (ANTUNES, 1999; MACÊDO e MACEDO, 2004). Entretanto, também surgem referências a um movimento de transformação desse cenário. Bruschini (2000), ao realizar um levantamento sobre a participação da força de trabalho feminina no Brasil, aponta diversas mudanças na configuração do contexto laboral brasileiro. Embasada nas Pesquisas Nacionais por Amostra de Domicílios (PNADs) e no Censo Demográfico/Mão-de-obra do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a autora destaca uma mudança nos valores relativos ao papel das mulheres na sociedade brasileira.

Um dos aspectos mais enfatizados pela autora (BRUSCHINI, 2000) é o forte crescimento da participação feminina no mercado de trabalho, ocorrida no país a partir da década de 1970. Esse aumento seria resultado, não apenas da necessidade econômica que surge nesse contexto de crise global, mas também “das transformações demográficas, culturais e sociais que vêm ocorrendo no Brasil e que têm afetado as mulheres e as famílias brasileiras” (p. 16). Entre esses

fatores se destacam o impacto dos movimentos feministas e a presença cada vez mais atuante da mulher no espaço público.

O crescimento da participação feminina no mercado de trabalho é destaque de um artigo recente da revista Isto é: “Hoje (...) as mulheres estão prestes a alcançar, em número, os homens na população economicamente ativa do País. Já dá para dizer que serão a força motriz da produção” (PINHO; LOBATO; MORAES, 2006. p. 45). Exemplos importantes da maior participação feminina no espaço público podem ser percebidos pelos resultados das eleições em países como o Chile (com a vitória da socialista Michelle Bachelet para a presidência) e a Alemanha (onde Angela Merkel tornou-se a primeira chanceler federal em uma disputa acirrada com Gerhard Schröder). Embora ainda seja bastante restrito o número de mulheres em funções dessa natureza, tais conquistas sinalizam uma mudança que não pode ser ignorada através da simples reprodução de um discurso de subordinação eterna da mulher.

Entre os participantes do estudo também surgem referências à transformação no cenário de trabalho feminino nas organizações:

*“(...) eu diria os últimos 8 ou 10 anos, o cenário tem se modificado e acho que daqui a pouco isso (o sexo do profissional) não vai ter significância”*  
(proprietário fundador da Beta)

A possibilidade de sucessão feminina em ambas as empresas pesquisadas também pode ser considerada como um sinalizador desse novo contexto. O proprietário da Alfa ressalta que, atualmente, é mais comum encontrar psicólogas

que buscam a experiência nas organizações privadas e passam a exercer funções de comando:

*“(...) as gurias que tão aí e tão comandando essa área, são meninas que se formaram e foram fazer estágio na empresa, foram efetivadas e acabaram como gerente de recursos humanos e tão tocando. E hoje mandam nessa área”.*

Outro aspecto do contexto de trabalho contemporâneo que parece ter exercido influência importante no aumento da participação feminina no mercado de trabalho é o processo de terciarização da economia. O deslocamento de trabalhadores da indústria para os de comércio e prestação de serviços, setor que sempre abrigou um contingente maior de trabalhadoras, é um fator importante na análise das ocupações femininas: “(...) a queda da capacidade da indústria de gerar novos postos de trabalho e o papel central que o setor terciário assume cada vez mais na incorporação da população economicamente ativa seriam os processos mais benéficos pras mulheres, justificando a maior facilidade que elas encontram para se inserir no mercado de trabalho” (SEADE<sup>29</sup>, 1998 *apud* BRUSCHINI, 2000, p. 31).

É evidente que essa afirmação deve ser analisada com cautela, pois, embora a terciarização ofereça oportunidades para a mão-de-obra feminina, esta não deixa de ser caracterizada como mais precária em relação à masculina. “Ao contrário, há várias evidências de que a desigualdade de gênero continua a demarcar o mercado de trabalho brasileiro” (BRUSCHINI, 2000, p. 31). Uma delas é o local onde a prestação de serviços é realizada. Enquanto para os homens, os

---

<sup>29</sup> FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS – SEADE. Feminização da força de trabalho. In: **Mulheres em dados**. São Paulo: SEADE, nº 11, jan. 1998.

escritórios, oficinas e lojas são o local preferencial de trabalho, a maior parte das mulheres trabalha em casa ou no domicílio do patrão. Além disso, “elas continuam encontrando maior dificuldade para ocupar postos de chefia e ganham menos do que seus colegas, em quase todas as suas ocupações” (MACÊDO e MACEDO, 2004, p. 71).

O depoimento do proprietário da Beta vai ao encontro dessa idéia:

*“Então no mundo dos homens que eram as organizações do passado, hoje tá sofrendo uma invasão feminina, no bom sentido, mas ainda existe tradicionalmente uma preferência para o varão (...) ainda existem muitos dirigentes que estão apegados a um modelo tradicional, modelo do patriarcado e da valorização do sexo masculino”.*

A persistência desse modelo de valorização masculina também perpassa a atuação do psicólogo que presta serviços através da consultoria:

*Também se a gente pensa nesses termos, a cultura machista das organizações vai ouvir mais – e eu tô falando bem em tese isso – vai ouvir mais um psicólogo de sexo masculino e provavelmente vai acatar com mais facilidades as suas consultorias, as suas assessorias e as suas informações”.*

Embora não tenha sido incluída nos depoimentos dos participantes como um fator importante para a longevidade das organizações pesquisadas, parece que a questão de gênero foi decisiva na trajetória das empresas Alfa e Beta.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa junto ao cadastro de pessoa jurídica do Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul permitiu identificar apenas duas empresas pioneiras no campo de prestação de serviços em psicologia organizacional e do trabalho no Rio Grande do Sul e que permanecem em atividade atualmente. Aponta também para o predomínio da psicologia clínica entre as propostas de intervenção das empresas cadastradas, reproduzindo o vínculo histórico da psicologia com a prática clínica.

O estudo da trajetória dessas empresas pioneiras no campo de psicologia organizacional e do trabalho permitiu identificar algumas regularidades nas propostas iniciais de trabalho da psicologia na década de 1970. As práticas de recrutamento e seleção predominavam entre os serviços disponibilizados, amplamente favorecidas pelo contexto político e socioeconômico do período. O 'milagre brasileiro' ofuscava a população com o crescimento vigoroso da economia, o estímulo ao consumo e o aumento expressivo no número de vagas de trabalho, enquanto ocultava o endividamento crescente do país e a crueldade da repressão política. Os psicólogos distanciaram-se da discussão política e investiram em práticas ancoradas nos pressupostos que norteavam o conhecimento em psicologia no período, pressupostos estes que encontraram total aceitação nas organizações pautadas pela lógica da Escola da Administração Científica.

No Brasil, a psicologia consolidou-se como profissão a partir de duas vertentes, uma delas identificada com as práticas de recrutamento e seleção de pessoal, em que o ISOP/FGV figura como órgão representativo. Essa atividade, portanto, ganhou relevância no âmbito da psicologia brasileira, tendência que também se refletiu no contexto gaúcho. Os psicólogos gaúchos trabalharam de acordo com o que a ciência psicológica preconizava, acompanhando a trajetória da psicologia brasileira.

As empresas Alfa e Beta surgem no mesmo ano, na mesma cidade, com proprietários com a mesma formação acadêmica e assumem trajetórias distintas. Enquanto a Alfa prioriza as práticas de recrutamento e seleção (norteadas pelos pressupostos da psicologia comportamental), a Beta busca um vínculo mais forte com a administração de recursos humanos, na promoção de eventos. Talvez o principal ponto de convergência na trajetória dessas organizações seja o fortalecimento das práticas de consultoria, em suas diversas acepções.

O fortalecimento do serviço de consultoria surge como uma resposta das empresas às novas configurações da organização do trabalho. O decréscimo da demanda pelo recrutamento e seleção de pessoal impulsionou a busca pela diversificação de serviços disponibilizados, agrupados sob a definição de consultoria. O termo consultoria foi associado a uma grande diversidade de conceitos e procedimentos. Foi classificado, principalmente, como a intervenção de um agente externo à empresa, responsável pela promoção de mudança e desenvolvimento organizacional (norteados pelos pressupostos da teoria sistêmica); também foi definido como um novo tipo de vínculo de trabalho,

resultado dos processos de enxugamento e terceirização; e, finalmente, foi utilizado como um sinônimo de empresa de prestação de serviços.

O trabalho de consultoria também abre diversas possibilidades de ação do psicólogo, porque vem atrelado a procedimentos de diagnóstico organizacional, treinamento, desenvolvimento de equipes, análise da estrutura organizacional da empresa, políticas de remuneração e também aos serviços de seleção. A consultoria parece abrigar em sua indefinição vários procedimentos que anteriormente eram disponibilizados como serviços isolados. Ser consultor descortina um grande leque de funções em uma organização.

Os mesmos processos de transformação das relações de trabalho, que fortalecem a prática de consultoria, também atravessam a organização do trabalho dentro das empresas em psicologia. As consultorias em psicologia organizacional e do trabalho incorporam em seu cotidiano os mesmos processos de enxugamento e terceirização dos vínculos empregatícios, com escassas referências ao impacto desses processos para os demitidos e terceirizados. Acompanhar as transformações do contexto de trabalho emerge como estratégia fundamental para a sobrevivência dessas empresas.

Aliada à diversificação nas atividades e à dedicação empenhada ao projeto da empresa, a questão de gênero mostrou-se decisiva na trajetória das consultorias. A valorização do profissional masculino nas intervenções em organizações foi marcante no fortalecimento da Alfa e Beta e ainda perdura nas relações do presente, pois o contexto das organizações ainda é marcado pela simbologia do masculino. Entretanto existe uma sinalização para a mudança de

perspectiva, que se expressa, nas empresas estudadas, pela possibilidade de sucessão feminina, associada ao vínculo familiar.

O que parece ser a principal continuidade dentre as práticas dos psicólogos organizacionais e do trabalho é o caráter funcional da intervenção, que concebe a adaptabilidade como um objetivo, um sinalizador do funcionamento 'saudável' do trabalhador. As perspectivas teóricas que norteiam as práticas desses profissionais são os principais indicadores dessa tendência. Na empresa Alfa, as referências teóricas aproximam-se dos pressupostos da psicologia comportamental, enquanto, na empresa Beta, o vínculo com a escola sistêmica é recorrente nas referências ao trabalho de desenvolvimento organizacional (DO).

Aliado a isso, essas práticas assumem um caráter disciplinar, pois o trabalho de consultoria envolve, geralmente, a busca pelo controle das ações humanas na direção da produtividade. Controle vinculado à premissa do consultor como agente que promove mudanças, o que é algo inquietante na perspectiva de alguns autores. Como refere Block (2001, p. XXI): "A idéia de que podemos mudar os outros é algo perigoso. E o que dizer sobre a tão comum expressão 'gerenciamento da mudança'? Pode a mudança de fato ser gerenciada e, se pode, não é sempre a outra pessoa que temos em mente?".

A construção das práticas do psicólogo organizacional e do trabalho nesse jogo permanente de poder nas empresas de capital privado parece ser uma vivência muito solitária. O ressentimento dos profissionais quanto à ausência de discussão sobre essas temáticas em sua formação acadêmica é facilmente identificável. A busca por referenciais na administração de recursos humanos é utilizada como estratégia para suprir esse hiato. Na construção do referencial

teórico dessa pesquisa, também foram necessárias incursões pelo campo da administração, ao discutir temáticas como a consultoria e a empresa familiar, por exemplo. Mas o desconforto ao trabalhar com um material que se distancia da formação em psicologia também foi marcante. A pesquisa e o trabalho em psicologia organizacional e do trabalho significa transitar em uma área que não encontra abrigo em nenhum campo de conhecimento específico, incentivando a aproximação com outras áreas de saber.

A grande questão que emerge da análise da trajetória das empresas pesquisadas é a encruzilhada em que se encontram os psicólogos organizacionais e do trabalho e os profissionais que atuam na formação acadêmica. O campo de consultoria, na sua indefinição, acaba possibilitando também maior autonomia na intervenção do que a série de procedimentos isolados que cabiam ao psicólogo na década de 1970. A pergunta que emerge é como esses profissionais vão se posicionar nessas relações de poder. Como referem Guattari e Rolnik (1988, p. 29):

“(...) devemos interpelar todos aqueles que ocupam uma posição de ensino nas ciências sociais e psicológicas, ou no campo do trabalho – todos aqueles, enfim, cuja posição consiste em se interessar pelo discurso do outro. Eles se encontram numa encruzilhada política e micropolítica fundamental. Ou vão fazer o jogo dessa reprodução de modelos que não nos permitem criar saídas para os processos de singularização, ou, ao contrário, vão estar trabalhando para o funcionamento desses processos na medida de suas possibilidades e dos agenciamentos que consigam pôr para funcionar. Isto quer dizer que não há objetividade científica alguma nesse campo, nem uma suposta neutralidade na relação”.

O presente estudo buscou trazer alguns subsídios para auxiliar nessa reflexão, tendo em vista a escassez da produção teórica sobre a temática e o

fortalecimento do campo de consultoria como possibilidade de trabalho do psicólogo. A problematização do lugar do psicólogo que atua em organizações é tarefa premente, pois a análise da trajetória das empresas pioneiras no campo organizacional e do trabalho indica que a desvalorização dessa área de intervenção é apenas uma simplificação que desconsidera a complexidade de uma prática intimamente relacionada a múltiplas configurações socioeconômicas, políticas e históricas.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.

ANTUNES, M. A. M. **A psicologia no Brasil: leitura histórica sobre sua constituição**. 3. ed. São Paulo: Unimarco: EDUC, 2003.

\_\_\_\_\_ (Org.). **História da psicologia no Brasil: primeiros ensaios**. Rio de Janeiro: EdUERJ: Conselho Federal de Psicologia, 2004.

BASTOS, M. I. P. L. **O direito e o avesso da consultoria**. São Paulo: Makron Books, 1999.

BAUMGARTEN, M. Reestruturação Produtiva e Industrial. In: CATTANI, A. D. (Org.) **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002, p. 268-271.

BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRUSCHINI, C. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? In: ROCHA, M. I. B. **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. São Paulo: Editora 34, 2000, p. 13-58.

CANGUILHEM, G. **Qu'est-ce que la Psychologie? Études d'histoire de philosophie des sciences**. Paris: Vrin, 1968.

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARVALHO, A. M. T.; SANTOS, E. M. A psicologia industrial e organizacional: um exemplo de sofisticação discursiva. In: JACÓ-VILELA, A. M.; CERREZZO, A. C.; RODRIGUES, H. B. C. (Orgs.). **Clio-psyché paradigmas: historiografia, psicologia, subjetividades**. Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ, 2003, p. 381-394.

CASE, T. A.; CASE, S.; FRANCIATTO, C. **Empregabilidade: de executivo a consultor bem-sucedido**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CODO, W. O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o “lobo mau” em psicologia). In: LANE, S.; CODO, W. **Psicologia social: o homem em movimento**. 13. ed. São Paulo: Brasiliense, 2001, p. 195-202.

COIMBRA, C. M. B. Gerentes da Ordem: Algumas Práticas “Psi” nos anos 70 no Brasil. **Anuário do Laboratório de Subjetividade e Política**, v. 1, p. 133-146, 1992.

\_\_\_\_\_ Práticas “Psi” no Brasil do “Milagre”: algumas de suas produções. In: JACÓ-VILELA, A. M.; JABUR, F.; RODRIGUES, H. B. C. (Orgs.) **Clio-Psyché: histórias da Psicologia no Brasil**. Rio de Janeiro: UERJ, NAPE, 1999, p. 75-91.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Quem é o psicólogo brasileiro?** São Paulo: Edicon, 1988.

COSTA, L. B. **A psicologia na instituição escolar: tessituras no cotidiano**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação. Porto Alegre, 2000.

COSTA, L. C. A.; MELLO, L. I. A. **História do Brasil**. 9. ed. São Paulo: Scipione, 1996.

DUARTE, L. F. D. História e etnografia dos saberes psicológicos. In: JACÓ-VILELA, A. M.; CEREZZO, A. C.; RODRIGUES, H. B. C. (orgs.). **Clio-psyché ontem: fazeres e dizeres psi na história do Brasil**. Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ, 2001, p. 33-43.

ESCH, C. F.; JACÓ-VILELA, A. M. A regulamentação da profissão de Psicólogo e os currículos de formação psi. In: JACÓ-VILELA, A. M.; CEREZZO, A. C.; RODRIGUES, H. B. C. (Orgs.). **Clio-psyché hoje: fazeres e dizeres psi na história do Brasil**. Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ, 2001, p. 17-24.

FARR, R. M. **As raízes da psicologia social moderna (1872-1954)**. Petrópolis: Vozes, 1998.

FIGUEIREDO, L. C. M. **A invenção do psicológico: quatro séculos de subjetivação (1500-1900)**. 3. ed. São Paulo: Educ: Escuta, 1996a.

\_\_\_\_\_ **Revisitando as Psicologias: da epistemologia à ética das práticas e discursos psicológicos**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1996b.

\_\_\_\_\_ **Matrizes do pensamento psicológico**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

FLORIANI, O. P. **Empresa familiar ou... inferno familiar?** 3. ed. Curitiba: Juruá, 2004.

FONSECA, T. M. G. **Gênero, subjetividade e trabalho.** Petrópolis: Vozes, 2000.

FOUCAULT, M. **Tecnologias del yo y otros textos afines.** Barcelona: Paidós, 1990.

\_\_\_\_\_. **Problematização do sujeito: psicologia, psiquiatria e psicanálise.** 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2002.

GALEAZZI, I. Precarização do trabalho. In: CATTANI, A. D. (Org.) **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia.** 4. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002, p. 242-247.

GERSICK et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GRZYBOVSKI, D. O redimensionamento das empresas de Passo Fundo diante da complexidade do mercado global: algumas considerações. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs.). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito.** 2. ed. Passo Fundo: UPF, 2000, p. 17-62.

GUATTARI, F.; ROLNIK, S. **Micropolítica: cartografias do desejo.** Rio de Janeiro: Vozes, 1988.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna : uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural.** 13. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

JACÓ-VILELA, A. M. A nova ciência, instrumento para a construção da República. In: JACÓ-VILELA, A. M.; CERREZZO, A. C.; RODRIGUES, H. B. C. (Orgs.). **Clio-psyché ontem: fazeres e dizeres psi na história do Brasil.** Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ, 2001, p. 177-185.

JACQUES, M. G. C. O contexto histórico como produtor e produto do conhecimento: trajetória da psicologia do trabalho. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 4. n. 1/2, p. 64-70, 1989.

\_\_\_\_\_. Contribuições da psicologia social para o trabalho e as organizações. In: SILVEIRA, A. F. (Org.). **Cidadania e participação social.** Porto Alegre: ABRAPSOSUL, 1999, p. 89-95.

LASSANCE, M. C. P.; MAGALHÃES, M. O. Gênero e escolha profissional. In: LEVENFUS, R. S. **Psicodinâmica da escolha profissional**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997, p. 47-61.

LIEDKE, E. R. Trabalho. In: In: CATTANI, A. D. (Org.). **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997, p. 268-274.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

\_\_\_\_\_. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, J.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. Oportunidades em empresas familiares. In: **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.

LOPEZ, L. R. **História do Brasil contemporâneo**. 6. ed. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1991.

LOURO, G. L. Nas redes do conceito de gênero. In: LOPES, M. J. M; MEYER, D. E.; WALDOW, V. R. (Orgs.). **Gênero e saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996, p. 7-18.

MACÊDO, G. S.; MACEDO, K. B. As relações de gênero no contexto organizacional: o discurso de homens e mulheres. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4. n. 1, p. 61-90, jan/jun. 2004.

MANCIA, L. T. S. **Os desafios do modelo de consultoria interna: uma experiência gaúcha**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 1997.

MARTINS, H. H. H. A formação do psicólogo organizacional que atua em consultoria. **Anais do XIV Salão de Iniciação Científica**. Porto Alegre: UFRGS, 2002. p. 794.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

PATTO, M. H. S. **Psicologia e ideologia: uma introdução crítica à psicologia escolar**. São Paulo: Queroz, 1984.

PINHO, C.; LOBATO, E.; MORAES, R. O dilema de ficar em casa. **Revista Isto É**. n. 1896, p. 45-51, 22/02/2006.

RESOLUÇÃO CFP 02/01. Disponível em: <http://www.pol.org.br>. Acesso: 03 jan. 2005.

REY, F. L. G. **Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios**. São Paulo: Thomson, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALDANHA, O. M. F. L. **Psicologia e saúde: problematizando o trabalho do psicólogo nas equipes municipais de saúde**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional. Porto Alegre, 2004.

SAMPAIO, J. J. C; CODO, W. (Orgs.). **Sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1995.

SCHEIN, E. H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Edgar Blücher, 1972.

SCHERER, A. L. F. Globalização. In: CATTANI, A. D. (Org.). **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997, p. 83-90.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**, v. 2, n. 16, p. 5-22, 1990.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **Ensino correto de um trabalho: esboço das reuniões e material de referência**, 1958.

---

**Relações no trabalho: esboço das reuniões e material de referência para uso dos instrutores**, 1959.

SINGER, P. I. **Uma utopia militante: repensando o socialismo**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

SOUZA, E. L. P. **Desenvolvimento organizacional: casos e instrumentos brasileiros**. São Paulo: Edgard Blücher; Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1975.

SOUZA-LOBO, E. **A classe operária tem dois sexos: trabalho, dominação e resistência**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

SPINK, P. A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 8. n. 1, p. 174-202, 1996.

TITTONI, J. **Subjetividade e trabalho**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

VÍCTORA, C. G.; KNAUTH, D. R.; HASSEN, M. N. A. **Pesquisa qualitativa em saúde: uma introdução ao tema**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

WEINBERG, G. M. **Consultoria – o segredo do sucesso**. São Paulo: McGraw-Hill; Newstec, 1990.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

## APÊNDICE I

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**1. Título: A construção das práticas de consultoria em psicologia organizacional e do trabalho.** Este estudo está sendo realizado por Vanise Grassi (mestranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul), orientada por Maria da Graça Corrêa Jacques (professora doutora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul).

**2. Objetivos:**

- Conhecer a trajetória de empresas que prestam assessoria em psicologia organizacional e do trabalho;
- Compreender as relações entre as práticas desenvolvidas nessa área e as transformações no contexto de trabalho.

**3. Procedimentos:**

- Entrevistas com os proprietários das empresas e com os profissionais que exerçam atividade em psicologia organizacional e do trabalho;
- Consulta ao material publicitário impresso e sites das empresas na internet;

**4. Garantias e direitos do participante:** Os dados de pesquisa serão consultados somente para fins acadêmicos, sempre em caráter reservado, com garantia de manutenção da integridade do depoimento. Os dados de identificação do participante serão mantidos em sigilo e apenas os resultados globais serão divulgados. Em qualquer etapa da pesquisa, o voluntário poderá retirar seu consentimento, deixando de participar do estudo.

Eu, \_\_\_\_\_,  
concordo em participar voluntariamente desta pesquisa. Estou ciente dos objetivos e dos procedimentos do estudo. As minhas dúvidas sobre a pesquisa foram esclarecidas e questionamentos futuros poderão ser respondidos através de contatos com a pesquisadora, pelo telefone 9144 7042.

Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2005.

---

Assinatura do Participante

---

Assinatura da Pesquisadora

## APÊNDICE II

### EIXOS NORTEADORES DA ENTREVISTA

#### **1. Dados de identificação da empresa**

- 1.1. Nome fantasia:
- 1.2. Razão social:
- 1.3. Proprietários:
- 1.4. Data de registro no CRP:
- 1.5. Endereço/telefone:
- 1.6. Site na internet:
- 1.7. Filiais:
- 1.8. Número e formação acadêmica dos funcionários:

#### **1. Trajetória profissional do entrevistado**

- 2.1. Formação (graduação; pós-graduação)
- 2.2. Experiências profissionais anteriores ao trabalho em consultoria
- 2.3. Espaço de interlocução com o meio acadêmico na atualidade

#### **3. Trajetória histórica e socioeconômica da empresa desde a sua constituição até o momento atual**

- 3.1. A decisão de constituir pessoa jurídica ou ingressar na empresa
- 3.2. Avaliação do contexto de trabalho
- 3.3. Serviços disponibilizados/solicitados
- 3.4. Profissionais envolvidos na prestação de serviços em psicologia organizacional e do trabalho
- 3.5. Possíveis transformações nos serviços da empresa e sua relação com o contexto de trabalho
- 3.6. Períodos marcantes
- 3.7. Fatores de inserção da empresa no mercado de trabalho
- 3.8. Definição do trabalho de consultoria
- 3.9. Concepções sobre as práticas do consultor externo, interno e do psicólogo com vínculo empregatício na empresa privada
- 3.10. Perspectivas futuras (individuais e da empresa)

## **ANEXOS**

## ANEXO I

### **Atribuições do Psicólogo especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho**

“Atua 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. Desenvolve, analisa, diagnostica e orienta casos na área da saúde do trabalhador, observando níveis de prevenção, reabilitação e promoção de saúde. Participa 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. Atua 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. Planeja e desenvolve ações destinadas a equacionar as relações de trabalho, 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 auto-realização no trabalho”.

Texto extraído da Resolução CFP nº 02/01, que altera e regulamenta a Resolução CFP nº 014/00, que institui o título profissional de especialista em psicologia e o respectivo registro nos Conselhos Regionais.

**ANEXO II**

**CARTA DE APROVAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA PELO COMITÊ DE  
ÉTICA DE UFRGS**