

# Estudos do Trabalho

Ano VIII – Número 22 – 2018

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

[www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org)

## **Uma Perspectiva Psicológica Acerca da Cultura Organizacional e sua Influência dentro das Empresas**

Maria Angélica Santana De Moraes Santos <sup>1</sup>

Thiago Cavalcante Lima<sup>2</sup>

O trabalho sempre foi importante para a humanidade, constituindo-se como forma de sobrevivência nos tempos antigos – de adaptação da natureza às necessidades do homem. Com o tempo, além do caráter de conservação da vida, o trabalho assumiu importância também na produção de subjetividade do indivíduo, na forma como ele se percebe e como o mundo o percebe, sendo um aspecto interveniente no seu autoconceito, na sua valoração de si.

Assim, o trabalho, e tudo que é relacionado a ele – como o ambiente, as pessoas, a qualidade da interação social -, influência na produtividade do homem dentro das empresas e no seu bem-estar. Nesse contexto, o trabalho do psicólogo organizacional se mostra importante, uma vez que ele busca promover uma maior sintonização entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos colaboradores.

O trabalho do profissional da Psicologia pode produzir uma maior motivação entre os funcionários das empresas, melhorando a qualidade de vida na organização, aprimorando as lideranças, auxiliando a explicitação das situações e emoções não ditas no trabalho que acabam gerando sofrimento aos envolvidos. O trabalho do psicólogo, quando baseado numa perspectiva crítica sobre os fenômenos organizacionais, permite que outros fatores sejam considerados na avaliação da qualidade do trabalho nas empresas, permitindo uma visão mais ampla da

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Psicologia da Faculdade Pio Décimo. [mariaangelicamorais@gmail.com](mailto:mariaangelicamorais@gmail.com). Tel: (79) 8102-9415

<sup>2</sup> Professor Adjunto do Curso de Psicologia da Faculdade Pio Décimo. [paesthiago@hotmail.com](mailto:paesthiago@hotmail.com). Tel: (79) 8817-2305

# Estudos do Trabalho

Ano VIII – Número 22 – 2018

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

[www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org)

organização, visão essa que não busca culpabilizar os funcionários pelo não alcance dos objetivos, mas identificar formas de potencializar os resultados dos mesmos e conseqüentemente da organização.

As pesquisas sobre organizações têm enfatizado a importância da cultura organizacional dentro das empresas. Essa cultura tem como finalidade formar a identidade das empresas, norteando o comportamento dos funcionários, de forma a fazê-los consonantes à missão proposta. Considerando as constantes transformações na organização do trabalho, bem como a percepção da sociedade sobre ele, mostra-se difícil prever como as culturas interferem na evolução do desempenho laboral.

Esse artigo se propõe a promover uma maior compreensão sobre a natureza da cultura organizacional, bem como os aspectos intervenientes no funcionamento das empresas, no que diz respeito não só a produtividade, como também aos sentimentos gerados nos envolvidos durante o período laboral.

Considerando as constantes conceituações e mensurações dos fenômenos relacionados a cultura organizacional, bem como a pouca compreensão da pertinência das modificações culturais disfuncionais dentro das organizações, mostra-se pertinente promover uma maior reflexão acerca do assunto, na busca pela promoção de ambientes favoráveis ao desenvolvimento pleno dos indivíduos. Dessa forma, essa pesquisa pode vir a contribuir para uma maior sensibilização dos psicólogos, dos gestores de empresas e de seus funcionários no que diz respeito à consideração dos aspectos ligados ao ambiente de trabalho e às relações interpessoais no bem-estar dos trabalhadores.

## **2 O psicólogo organizacional e do trabalho**

A psicologia, uma jovem ciência na primeira metade do século XX, passou a figurar entres as disciplinas que forneciam apoio e legitimidade aos métodos administrativos e suas correspondências práticas, quando a profissão foi reconhecida legalmente, na década de 1960, o campo da psicologia aplicada ao trabalho já estava consolidado.

As atividades, até então, para grande parcela dos profissionais, não ultrapassavam questões de recrutamento, seleção, treinamento e análise de desempenho. Em um importante estudo realizado na década de 1980, o Conselho Federal de psicologia traçou uma ampla

# Estudos do Trabalho

Ano VIII – Número 22 – 2018

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

[www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org)

descrição da atuação do psicólogo no Brasil, apontando dificuldades que cercavam o exercício profissional, de forma a identificar novas práticas que considerem criticamente a realidade das organizações e da sociedade em geral. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 1994)

De acordo com Zanelli (2002), o psicólogo organizacional não estava se diferenciando efetivamente de outros trabalhadores que se submetiam a um trabalho fragmentado e que não possuíam uma visão da totalidade do contexto em que se inseriam (ZANELLI, 1992), faltava-lhe, portanto, uma visão mais clara no produto final do seu trabalho.

Como qualquer prática social, a atuação da psicologia organizacional e do trabalho não fica imune às transformações do contexto e ao desenvolvimento da ciência. Além disso, esse é um campo de atuação muito amplo, tendo vários subcampos, como administração de pessoas, qualificação/desenvolvimento, comportamento organizacional, condições e higiene do trabalho, relações de trabalho e mudanças organizacionais. Cada um desses subcampos é integrado por um conjunto de atividades profissionais que são variadas, desde práticas tradicionais às clássicas, até as mais recentemente incorporadas as preocupações ou interesses do psicólogo organizacional.

Assim, percebe-se que todas as atividades desse campo implicam em diferentes níveis de intervenção. Um primeiro nível, mais superficial, é o técnico, em que o profissional se responsabiliza por intervir em processos a partir de instrumentos e procedimentos conhecidos ou disponíveis. Um segundo nível é o estratégico que inclui a responsabilidade do profissional participar de formulação de políticas globais para a organização, que se desdobram em ações estratégicas e técnicas congruentes. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004)

O psicólogo passou a contribuir para as decisões em nível estratégico (BASTOS, 1992; ZANELLI, 1994), prestando serviços de assessoria ou consultoria integrada aos procedimentos de mudanças implementados pela organização, em um esforço para acompanhar as transformações à sua volta e as reações internas da comunidade organizacional. Mais do que acompanhar a preocupação, busca também, no que se relaciona com a perspectiva psicológica, para afirmar uma direção, construir um movimento sequencial, relacionando as partes com o todo.

O psicólogo, para colaborar com os processos administrativos, depende do seu conhecimento do processo total do trabalho, da consciência das atribuições individuais e das unidades, bem como de articular visão, missão, valores, metas e estratégias organizacionais. O

# Estudos do Trabalho

Ano VIII – Número 22 – 2018

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

[www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org)

psicólogo deve buscar potencializar a capacidade de estratégia, consolidando as predisposições para mudanças e o fortalecimento das equipes de alto desempenho.

Simultaneamente, esse profissional visa desenvolver a capacidade gerencial de refletir e questionar as próprias finalidades, sua forma de realizar os processos e a rapidez com que os utilizam. Mostra-se, assim, necessário organizar as ações, fornecendo dados pertinentes para a potencialização dos objetivos da empresa e incentivando a formação de equipes, além de recompensar justamente. Essas são algumas condições necessárias para que a disposição para mudanças passe a ser um elemento definidor da cultura organizacional.

Atuar com base nesses princípios requer persistência do psicólogo e integração multiprofissional. Requer ter em perspectiva que se as organizações propõem participação, elas precisam combater autoritarismos, privilégios, preconceitos e injustiças, aceitando as diferenças e conciliando tenazmente os múltiplos interesses, com vistas ao bem coletivo.

Também no segmento interno das organizações, os psicólogos têm analisado as aplicações da construção psicossocial em suas influências sobre a saúde do trabalhador, não esquecendo que a prática profissional exige busca de ética administrativa e política, visão de mundo calcada em rigorosidade, pesquisa, criatividade, flexibilidade, competências e disponibilidade para interagir em equipes multiprofissionais. A psicologia (e áreas outras de conhecimento), ao procurar compreender o comportamento humano no contexto do trabalho, também elabora teorias. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004)

No início do século XXI, nas atividades de pesquisa e de intervenção do psicólogo organizacional e do trabalho em todo mundo, revelam-se estudos que exploram fenômenos em variadas situações: seleção de empregado, treinamento, avaliação de desempenho, carreira, rotatividade, liderança, motivação e comprometimento, estresse e saúde, valores e cultura, diferenças de gênero no trabalho, desempregos e outros. Vinculado à universidade, às empresas ou à consultoria, o psicólogo investe boa parte de seu tempo em coletas, análises, relatórios, apresentação de resultados, interpretação, instruções, orientações e atividades administrativas.

Cabe ressaltar que seu exercício profissional, muitas vezes centra-se em encontrar respostas para problemas de intervenção, o que pode levar a uma idéia de superposição da pesquisa com intervenção. A Psicologia Organizacional e do Trabalho, com o tempo, se consolidou como uma disciplina científica, passando a contribuir para o avanço do conhecimento sobre comportamento humano.

# Estudos do Trabalho

Ano VIII – Número 22 – 2018

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

[www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org)

Certamente, existem problemas que acompanham importantes realizações do psicólogo organizacional e do trabalho, entre alguns deles estão o uso, ainda nos dias de hoje, de técnicas e concepções pouco conhecidas e de validade incerta; a existência de psicólogos que são apenas tecnólogos, atuando sem a necessária base científica; a grande atenção dada, coletivamente, para questões triviais; dentre outros. Tais problemas se devem entre outros fatores às deficiências de formação e treinamento dos psicólogos organizacional.

Tanto os conhecimentos e habilidades necessárias ao psicólogo para atuar no campo profissional brasileiro, quanto sua identidade e imagem tem sido continuamente questionados desde a década de 1950. Contudo, ao longo de mais de meio século, as atividades realizadas pelos psicólogos em organizações de trabalho têm sido precariamente consolidadas. As atividades voltadas para práticas menos convencionais (que vão além da seleção e treinamento) não têm sido desenvolvidas de forma adequada ou recorrente. A atuação do profissional da psicologia ainda está voltada para práticas organizacionais tradicionais. (ZANELLI, 2002)

A ampliação do modelo de atuação do psicólogo e sua crescente inserção em organizações e instituições, especialmente aquelas voltadas para os serviços à saúde, mostram que, independente do domínio específico de atuação, todo psicólogo é capaz de analisar e compreender os processos organizacionais imbricados no contexto em que atua, mesmo que tais processos não sejam o alvo da sua atuação técnica, compreendê-los e avaliar os seus impactos nos fenômenos sobre os quais interfere torna-se, cada vez mais, um requisito para uma atuação profissional ética e tecnicamente responsável.

Esse aparecimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho, no mundo ocidental, coincide com o despertar da própria psicologia como campo geral de estudo e aplicação. É indispensável, para o psicólogo, refletir sobre sua prática tradicional e buscar alternativa para a sua atuação, de modo a intervir na gestão de maneira atenta, considerando a forma de organização de suas atividades, o grau de integração entre as políticas, a estratégia geral, a estrutura, a tecnologia utilizada e o alinhamento das ações humanas.

A tarefa central ou a missão da Psicologia Organizacional e do Trabalho pode ser resumida em: explorar, analisar e compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações em transformação, além de construir estratégias e procedimentos que possam promover preservar e restabelecer a qualidade de vida e bem-estar das pessoas.

# Estudos do Trabalho

Ano VIII – Número 22 – 2018

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

[www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org)

Alguns movimentos estão reconfigurando as práticas profissionais do psicólogo organizacional e do trabalho no Brasil. O primeiro deles ocorre no interior das práticas tradicionais e que constituem o núcleo central da representação do que significa ser psicólogo organizacional, o que está sendo influenciado pelo desenvolvimento científico e pelas transformações nos contextos de trabalho. O segundo movimento inovador caracteriza-se como um alargamento do cargo, ou seja, a inserção do psicólogo em equipes multidisciplinares de recursos humanos, o que conduz a novas atividades, que até então eram desempenhadas por outros profissionais, mas que também passam a ser incorporadas ao leque de competências do psicólogo. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

### 3 Percepções acerca do trabalho

Refletir sobre como a cultura organizacional influencia as relações sociais e a produtividade nas empresas requer uma discussão acerca de como o trabalho é percebido pelos colaboradores. Atualmente, não é incomum que se compreenda o trabalho não só como uma forma de obter uma renda que possibilite a sobrevivência do homem e de sua família. O trabalho é percebido também como aspecto interveniente na produção de subjetividade do indivíduo, na forma como ele se percebe. Machado (2010) afirma:

[...] ‘a identidade surge não tanto da plenitude da identidade que já está dentro de nós como indivíduos, mas de uma falta de inteireza que é preenchida a partir de nosso exterior, pelas formas através das quais nós imaginamos ser vistos por outros’ (Hall, 2006, p.39). Vê-se, então, que a alteridade ajuda a nos constituir, a formar nossa identidade que não é única, inata ou completa. Pelo contrário, está sempre em construção, sofrendo as influências do meio, as interferências do outro e das nossas próprias variações e/ou adaptações de comportamento. Assim igualmente se constitui a identidade do trabalhador, que, em seu meio laboral, está em permanente formação e transformação, dependendo da sua relação com os colegas, clientes, gerentes, enfim, em interação constante. (p. 227).

Assim, é possível perceber que a forma como o homem se vê é influenciada pela forma como os outros o percebem, inclusive no ambiente de trabalho, que representa para o indivíduo não só o quanto ele é valorizado, mas o quanto ele é capaz de realizar determinadas funções. Mas o que exatamente é o trabalho humano? Pode-se dizer que o trabalho é toda atividade realizada pelo homem civilizado que transforma a natureza através de sua inteligência e que

# Estudos do Trabalho

Ano VIII – Número 22 – 2018

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

[www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org)

transforma o próprio homem, estabelecendo a base para as relações sociais (CARMO, 2011). A atividade laboral costuma se revelar em uma relação dicotômica de amor-ódio do trabalhador. Enquanto alguns podem perceber o trabalho como uma forma de provar seu valor, de obter *status*, de atribuir significado a sua vida, outros podem percebê-lo como sendo um sofrimento, um empecilho para sua felicidade, uma obrigação dolorosa de se cumprir. Apesar de esta percepção ser influenciada pelos aspectos particulares do indivíduo, ela é também resultante de inadequações da própria organização do trabalho, em algumas empresas.

Na década de 1980, a Organização Internacional do Trabalho e a OMS divulgaram um documento que expunha os efeitos adversos dos fatores psicossociais relacionados ao trabalho. Nesse documento foi afirmado que o crescimento e o progresso econômico de uma sociedade não dependiam apenas da produção do trabalhador, mas também das suas condições de vida, trabalho, saúde e bem-estar, bem como da sua família. Essas organizações destacaram que existem fatores psicossociais no trabalho que devem ser considerados na promoção de saúde do trabalhador, fatores esses relacionados às interações entre meio ambiente e condições de trabalho, condições organizacionais, funções e conteúdo do trabalho, esforços, características individuais e familiares dos trabalhadores. (FISCHER, 2012)

É importante compreender que a satisfação com o trabalho faz com que o trabalhador se sinta mais motivado, o que aumenta também sua produtividade, assim, buscar somente o crescimento da empresa desconsiderando as necessidades dos trabalhadores é um plano de ação fadado ao fracasso. Mostra-se pertinente apontar que o indivíduo busca sempre a satisfação de suas necessidades de forma hierarquizada, desde as mais básicas (fisiológicas) às mais complexas (auto-realização) (FERREIRA, DEMUTTI; GIMENIZ, 2010). Assim, quando ele não percebe que suas necessidades estão sendo atendidas e não percebe possibilidades de mudar essa situação surge um espaço para que o sofrimento atue nesse ambiente.

Para Dejours (2000):

O sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação. Quando um trabalhador usou de tudo de que dispunha de saber e de poder na organização do trabalho e quando ele não pode mais mudar de tarefa: isto é, quando foram esgotados os meios de defesa contra a exigência física. Não são tanto as exigências mentais ou psíquicas do trabalho que fazem surgir o sofrimento (se bem que este fator seja evidentemente importante quanto à impossibilidade de

# Estudos do Trabalho

Ano VIII – Número 22 – 2018

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

[www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org)

toda a evolução em direção ao seu alívio). A certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento. (p. 52)

À vista disso, mostra-se evidente como o ambiente laboral está intrinsecamente ligado a fatores não somente relacionados à organização do trabalho como também aos aspectos psicossociais do trabalhador. Destarte, mostra-se necessário refletir sobre o modo como a cultura organizacional está relacionada com tudo isso.

## 4 A cultura organizacional

A cultura, os hábitos e os costumes de um agrupamento social não são inatos, características meramente repassadas via mecanismo biológico, pelo contrário, são produtos de um processo de construção sócio-histórica (SILVA; ALMEIDA; FERREIRA, 2011). A cultura e a influência que exerce no comportamento humano não variam somente entre diferentes agrupamentos ou sociedades humanas, a diversidade cultural pode coexistir dentro de um mesmo grupo, em princípio considerada homogêneo. Portanto, a cultura é o conceito que se refere às necessidades de sobrevivência e ao modo como um grupo define um estilo próprio de adaptação aos seus ambientes internos e externos.

Na atualidade, o tema cultura organizacional se tornou relevante para todos os que se interessam pela compreensão do comportamento humano nas organizações, uma vez que os valores básicos compartilhados influenciam sobremaneira o modo como os membros das organizações sentem, pensam e agem. A gestão e o processo de mudança cultural se constituem de eventos complexos que geralmente os dirigentes subestimam, assim, quanto mais consistente for a cultura, mais difícil será a sua mudança, uma vez que funciona como um escudo ou um anteparo que protege a organização de alterações profundas que possam modificar substancialmente o seu *status quo*.

A cultura é um sistema de conhecimento, constituindo-se de tudo aquilo que é necessário para que alguém possa se comportar de modo adequado ou aceitável no contexto em que se encontra inserido. Dentro dessa ótica, a cultura é um evento que pode ser observado como sendo o resultado da criação acumulativa da mente humana, a ênfase está em desvendar, na



# Estudos do Trabalho

Ano VIII – Número 22 – 2018

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

[www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org)

estruturação dos domínios culturais (mitos, arte, parentescos e linguagem), os princípios da mente que geram tais elaborações culturais.

Segundo essa perspectiva, o pensamento humano se encontra submetido a regras inconscientes, que se constituem em um conjunto de princípios que orienta e controla as manifestações de um determinado grupo. Essa cultura torna-se um conjunto de mecanismo de controle, planos, receitas, regras, instruções, cujo objetivo é orientar o comportamento das pessoas, estudarem a cultura é procurar compreender o sistema de símbolos que é compartilhado pelos membros de determinado grupo.

No que se refere à cultura organizacional, Schein (2001) a define como um conjunto de padrões comportamentais desenvolvidos, descobertos ou inventados por um determinado grupo de pessoas pertencentes a uma instituição, não é necessariamente um comportamento visível que pode ser observado quando se visita uma organização. A cultura organizacional não deve ser confundida com o clima organizacional, porque o clima pode ser observado e medido e tem história de pesquisa mais longa do que a cultura organizacional (SCHEIN, 1990).

O clima organizacional pode ser descrito como uma condição psicológica fortemente influenciada por fatores organizacionais, como sistemas, estruturas e comportamentos administrativos. O clima representa os aspectos visíveis da cultura organizacional, sendo passível de mudanças rápidas, enquanto a cultura é estável, de difícil modificação. A organização que não conhece sua cultura é vulnerável, especialmente devido à natureza velada da cultura organizacional.

A consciência pode ser considerada o primeiro passo necessário para facilitar a mudança da cultura. Mudança essa que requer alterações de crenças dos empregados e que não pode ser forçada nas pessoas. Estratégias eficazes de mudanças de cultura organizacional incluem: o desenvolvimento de uma visão e missão compartilhadas; definição dos objetivos e comportamentos desejados; e programação e avaliação de intenções (HARVEY; BROWN, 1996). Os funcionários devem ser estimulados à mudança, sendo preciso ainda que o sistema de avaliação do desempenho - a recompensa atrelada a ele – seja percebido por eles como justos e adequados.

Harvey & Brown (1996) apontam como função primordial da cultura organizacional a promoção da adaptação da organização, tanto no seu ambiente interno quanto no externo. Vale ressaltar que quando o funcionário não vê validade em determinadas normas e valores

# Estudos do Trabalho

Ano VIII – Número 22 – 2018

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

[www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org)

organizacionais a possibilidade de vivências de sofrimento, como mencionado anteriormente, são ampliadas.

Segundo Jonhann (2000), é fundamental que os gestores compreendam a importância da cultura organizacional, dando a ela prioridade, de forma a fazer com que o gerenciamento de instrumentos e de recursos humanos esteja subordinado à gestão da cultura organizacional. Isto quer dizer que a consideração da cultura organizacional em toda sua complexidade permite uma maior possibilidade de comunicação entre funcionários e gestores, bem como o alcance de melhores índices de resolutividade dos problemas da empresa, promovendo, assim, maior produtividade.

A cultura organizacional pode, ainda, exercer grande influência na construção da identidade dos trabalhadores, uma vez que, no contexto das instituições, esses indivíduos se transformam, na medida em que se adaptam às demandas dos vários grupos sociais dos quais fazem parte. Assim, a observação do comportamento das pessoas de uma determinada empresa se mostra uma boa estratégia para a compreensão da cultura organizacional e identificação de valores e crenças predominantes. Afinal, vale lembrar que, nas organizações, a cultura se expressa na teia de significados tecidos pelos próprios sujeitos (ZANELLI, 2003).

O desenvolvimento da cultura organizacional se dá como resultado de crises, realizações, sucessos e fracassos experienciados pela organização. Essa cultura se desenvolve na medida em que esses empregados se identificam com o líder, percebendo-o como o um modelo exemplar.

É pertinente apontar, ainda, que as demandas institucionais cotidianas podem ocasionar sentimentos diversos, como motivação ou desmotivação, empatia ou antipatia do grupo perante a organização. O sentir/perceber está intimamente entrelaçado as questões da identidade e identificação dos trabalhadores, uma vez que abrange aspectos mais subjetivos e inconscientes das relações pessoais e institucionais. Schein (2001), afirma ainda que a cultura organizacional pode ser aprendida e apreendida em vários níveis, às formas de sentir/perceber a organização tem uma função específica na construção da cultura, estimular os funcionários a adotar valores que reforcem uma imagem positiva ou negativa da empresa.

Por esse motivo é fundamental o papel da administração em recursos humanos, que é tido como verdadeiro guardião da cultura, pois exerce funções estratégicas que promovem a aceitação, consolidação, manutenção e mudanças culturais. Nenhuma prática de gestão de

# Estudos do Trabalho

Ano VIII – Número 22 – 2018

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

[www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org)

As pessoas podem ser adequadamente compreendidas se não levarmos em conta o contexto em que foram engendradas. É claro que a cultura organizacional pode ser mudada, mas para isso é necessário ter consciência da cultura atual, as organizações que não conhecem a sua cultura são vulneráveis, especialmente devido à natureza velada da cultura organizacional. A consciência pode ser considerada o primeiro passo necessário para proporcionar uma mudança Harvey e Brown (1996).

Cabe ressaltar que a cultura organizacional pode trabalhar de forma a produzir altos padrões de desempenho para seus colaboradores, aumentando suas expectativas, ao invés de esperar o mínimo de desenvolvimento e produtividade. A empresa deve acreditar que todos os seus membros podem e devem contribuir para a eficácia organizacional. Essa é uma boa forma de contribuir, também, para o desenvolvimento da auto-estima dos funcionários de uma empresa.

A cultura organizacional deve, ainda, estimular o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores. Para isso, a gestão da empresa precisa adquirir um maior conhecimento acerca dos conhecimentos e habilidades dos seus colaboradores. Essa atitude dos gestores pode facilitar a promoção da auto-estima do trabalhador, uma vez que permite percepções de valorização destes, o que resulta em maior compromisso com a busca pelos objetivos da empresa, além de maior motivação.

A gestão da empresa pode, para promover um maior envolvimento dos seus colaboradores, explicitar o que espera de cada sujeito, deixando os objetivos e missões da organização bem definidos, de forma a orientar as ações profissionais. Empresas que prezam pela comunicação aberta com seus funcionários, bem como promovem um espaço de troca de experiências e informações, permite que seus colaboradores se sintam envolvidos e promove maior lealdade à empresa.

Vale ressaltar que as culturas organizacionais se estabelecem, conferindo aos trabalhadores modos singulares de sentir, pensar e agir, ou seja, quando entram nas organizações as pessoas trazem consigo modos típicos de se comportar, historicamente construídos e consolidados em seus contextos socioculturais de origem. Em síntese, as culturas organizacionais se encontram inseridas e, em parte, representam projeções ou expressões da cultura nacional na qual as organizações operam. Nessa ótica, as pesquisas sobre a cultura nas organizações partem da compreensão de que uma organização também é produto da sua

# Estudos do Trabalho

Ano VIII – Número 22 – 2018

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

[www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org)

inserção em determinado contexto sociocultural. As pessoas nas organizações, ao produzirem cultura, fazem-no a partir de aprendizados anteriores obtidos na sociedade em que foram socializados.

Assim, um contexto sociocultural, configurado a partir de múltiplos valores sociais, exerce influência decisiva no modo como as pessoas concebem e criam as estruturas e os processos organizacionais. Desse modo se mostra evidente a importância que as culturas nacionais têm na modelagem das culturas organizacionais. Para o psicólogo organizacional e do trabalho é fundamental decifrar a visão de mundo dos percursos organizacional, porque é uma etapa imprescindível quando é preciso decifrar a cultura de determinada organização Zanelli (2004).

Conforme afirma Schein (2001), as características culturais mais evidentes nas organizações recém-criadas é o fato das mesmas serem produto de fundadores e de pessoas próximas que deram algum tipo de contribuição efetiva para a sua edificação. Assim, as certezas profundas, os valores e as crenças pessoais dos empreendedores são repassadas aos demais participantes.

A cultura é o principal ativo da organização, sendo sistematicamente testada e colocada em prática. Quando a organização se mostra bem-sucedida em suas investidas, a cultura tende a se firmar, de modo contrário, se a organização fracassar, é provável que a cultura seja refutada e suas verdades a respeito do empreendimento sejam desafiadas e abandonadas. O processo de criação e a implementação da cultura se dá principalmente por meio dos comportamentos das principais lideranças da organização, nesse momento os participantes focam mais no que é feito do que no que é dito.

Uma vez estabelecidos os primórdios da cultura, devem ocorrer práticas organizacionais com o intuito de consolidá-la, de modo que proporcione aos funcionários recém-admitidos e aos mais antigos um conjunto de experiências compartilhadas. Para o psicólogo que atua em organizações, as identificações dos valores básicos que orientam os comportamentos das pessoas em contexto de trabalho se tornam substancial para a compreensão de ações vistas, em princípio, como irracionais ou ininteligíveis.

Um modo de ver a influência da cultura organizacional nas construções de sentido individuais é utilizando o conceito de esquema. Esquema são teorias subjetivas, derivadas das experiências da pessoa a respeito de como o mundo opera que guiam os processos de percepção,

# Estudos do Trabalho

Ano VIII – Número 22 – 2018

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

[www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org)

memória e raciocínio, ou seja, são estruturas cognitivas nas quais o conhecimento de um indivíduo é retido e organizado, e que orientam a aquisição e o processamento de informações. (HARRIS, 1994)

Assim sendo, os esquemas funcionam como modo de assimilar o grande número de informações que os indivíduos necessitam para compreender e agir na vida organizacional servem, portanto, para armazenar o conhecimento da cultura organizacional. Contudo, para que a cultura se firme, é preciso que o conteúdo e a importância relativa desses esquemas sejam semelhantes para todos os membros da organização.

Compreender a cultura, portanto, exige decodificar as razões encobertas dos comportamentos individuais e coletivos, muitas vezes elas não são questionadas e, assim, tornam-se naturalizadas, consideradas verdades absolutas. As premissas e os valores compartilhados que orientam tais comportamentos dão origem às estratégias objetivas e justificativas para as ações revestidas de racionalidade que são propostas, subjacentes, nos modos do grupo perceber, pensar e sentir.

Cabe ressaltar que pessoas de grupos culturais diferentes afetam as relações desse grupo com a organização. Assim, é preciso avaliar e medir como essas relações terão impacto na efetividade organizacional, para que decisões possam ser tomadas tendo como base os benefícios. As organizações culturalmente diversas têm o potencial tanto para obter fortes vantagens competitivas, como para serem disfuncionais.

# Estudos do Trabalho

Ano VIII – Número 22 – 2018

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

[www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org)

## **Considerações Finais**

À vista do exposto, entende-se que o trabalho assume grande importância na vida do homem, não só no que se refere à garantia dos meios de sobrevivência, como também na produção de subjetividade do sujeito, influenciando, assim, a forma como ele percebe a si mesmo, aos outros e ao mundo. Assim, é essencial que os ambientes laborais promovam o desenvolvimento do sujeito, de forma a garantir não só a produtividade das empresas, como também o bem-estar do trabalhador.

Nesse contexto, percebe-se que a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) tem muito a contribuir para a produção de percepções positivas e valorativas do trabalhador, bem como na potencialização da produtividade e das vivências positivas no trabalho. No entanto, as práticas psicológicas organizacionais ainda têm estado muito voltadas para atuações tradicionais com ênfase no recrutamento, seleção e treinamento pessoal. Isso ocorre, dentre outros motivos, pela deficiência dos cursos de graduação de Psicologia, que muitas vezes falham em prover informações e vivências pertinentes à promoção de uma atuação crítica, que considere não só o lucro da empresa, como também o bem-estar do trabalhador.

É pertinente considerar que a motivação, o desempenho, a produtividade e o bem-estar dentro das empresas estão ligados não só a aspectos remunerativos, mas é resultante de questões complexas da cultura organizacional. Culturas rígidas, no que se refere às normas e reconhecimento pessoal e profissional do colaborador, resultam em funcionários desmotivados. Assim, a organização deve produzir ambientes saudáveis, que promovam o desenvolvimento e bem-estar dos seus colaboradores. Para isso, precisam desenvolver ferramentas eficazes de avaliação de desempenho e reconhecer o esforço, criatividade, lealdade e desempenho do seu funcionário.

A empresa deve ser clara quanto aos seus objetivos, suas normas e valores, buscando garantir o entendimento de todos quanto à importância desses aspectos e sua validade, dessa forma, evita-se que o funcionário desenvolva uma perspectiva de que seu trabalho não tem valor, minimizam-se as possibilidades de vivências de sofrimento e garantindo a promoção do bem-estar. Além disso, é importante que o trabalhador tenha sua função especificada desde os primeiros momentos de atuação profissional, uma vez que cargos não estruturados costumam

# Estudos do Trabalho

Ano VIII – Número 22 – 2018

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

[www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org)

produzir maiores vivências negativas – como colaboradores que acreditam estar fazendo mais ou menos do que aquilo que está capacitado (ou sendo pago) para fazer.

Destarte, o psicólogo pode acompanhar todo o processo de recrutamento, seleção e treinamento de pessoas, mas pode também acompanhar o desenvolvimento profissional dos funcionários e gestores, do trabalho da organização, podendo ainda qualificar a comunicação entre os setores e dentro de um mesmo setor. Ainda é possível contribuir para decisões de nível estratégico, com a prestação de serviços de assessoria ou consultoria, essas atuações podem favorecer a melhoria dos índices de rotatividade: garantindo que haja uma rotatividade positiva – na qual funcionário desqualificados saiam da empresa e novos profissionais capacitados e motivados entrem.

O profissional da psicologia deve, no entanto, atentar-se as suas próprias implicações nas relações de trabalho na empresa, uma vez que, muitas vezes, atua enquanto funcionário, devendo atender demandas da gestão que nem sempre estão em acordo com as propostas da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Assim, o psicólogo deve gerenciar suas próprias demandas, queixas, pensamentos e sentimentos associados ao trabalho, de forma a buscar trabalhar de forma, cada vez mais, eficaz.

## Referências

BASTOS, A.V.B. Psicologia no contexto das organizações: tendências inovadoras no espaço de atuação do psicólogo. In Conselho Federal de psicologia. **Psicólogo brasileiro: construção de novos espaços**. Campina: Átomo, 2002 p. 51-86.

CARMO, P. S. **A ideologia do trabalho**. São Paulo: Moderna, 2001.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Movimentos emergentes na pratica dos psicólogos brasileiros nas organizações de trabalho: implicações para a formação. In Brasil. Conselho Federal de Psicologia. **Psicólogo brasileiro: praticas emergente e desafios para a formação**. São Paulo: casa do psicólogo, 1994, p.81-156.

DEJOUR, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo, Cortez/Oboré, 1987.

FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. M.; GIMENIZ, P. E. O. **A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho**.

# Estudos do Trabalho

Ano VIII – Número 22 – 2018

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

[www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org)

XIII Seminário de Administração. 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/>>. Acesso em: 20 set. 2015.

FISCHER, F. M. (2012). **Relevância dos fatores psicossociais do trabalho na saúde do trabalhador.** Rev Saúde Pública: 46(3), 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v46n3/a01.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2015.

HARRIS, S. G. **Organizational culture and individual sensemaking:** a schema-based perspective. Organization Science, v5, n3, 1994, p. 309-321.

HARVEY, D.F.; BROWN, D.R. **An experimental Approach to organization Development-5.** Ed Upper Saddle River, RJ: Prentice Hall, 1996.

JOHNSON, D. W. Reaching out: **Interpersonal Effectiveness and self.** Actualistion. 4 Ed Englewoar Cliffs, RJ: Prentice Hall, 1997.

SAVIOLI, N. Desenvolvimento organizacional. In Boog, G. & Boog, M. (Orgs.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégia e tendências**, volume I. São Paulo: Editora Gente, 2009, p. 287-296..

SCHEIN, E.H. (1990). **Organizational Culture.** American Psychologist, 1990.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura organizacional corporativa.** 2.ed. Rio Janeiro: José Olympio, 2001.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE; BASTOS, A. V. B. (Org.) **Psicologia, organizacional e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 407-442.

ZANELLI, J.C. **Formação profissional e atividade de trabalho:** análise das necessidades identificadas por psicólogos organizacionais. 1992. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação da Universidade de Campinas, São Paulo, 1992.

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

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, K.; BASTOS, A. V. B. (Org.) **Psicologia, organizacional e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004, p 407-442.