

## A FORMAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL - REFLEXÕES A PARTIR DO CASO BAIANO

Antonio Virgílio Bittencourt Bastos\*,\*\*\*

Isa Germânia A. Silveira\*\*

Márcia O. Staffa Tironi\*\*

*Universidade Federal da Bahia*

Ana Helena C. Galvão Martins

*Prefeitura Municipal de Camaçari*

RESUMO - Com base no perfil do psicólogo que atua nas diversas subáreas de aplicação da Psicologia às organizações levantou-se os conhecimentos e habilidades indispensáveis ao desempenho de cada atividade. Estes conhecimentos foram agrupados em duas categorias: aqueles básicos para atuação na área e os específicos de cada subárea. Com base neste produto elaborou-se um questionário que foi aplicado a uma amostra de 20 estudantes, concluintes do curso de Formação de Psicólogos da UFBA. Foram realizadas ainda entrevistas com os docentes da área e das disciplinas que são pré-requisitos imediatos. Os resultados mostraram que a formação é considerada insuficiente ou muito insuficiente em praticamente todos os aspectos avaliados, especialmente nos conteúdos específicos das subáreas de atuação. Os conteúdos teóricos tiveram uma avaliação ligeiramente mais positiva, especialmente aqueles relacionados com atividade de pesquisa, não fugindo, entretanto, do quadro geral observado (as médias não atingem sequer o ponto médio da escala). Observou-se ainda que os alunos que pretendem atuar na área têm uma avaliação mais negativa do que os demais colegas. Não há efetivamente a formação dentro de uma perspectiva abrangente para atuar na área de RH. A estrutura curricular (definição das disciplinas e pré-requisitos), carga horária insuficiente e a forte ênfase do curso como um todo para formar o psicólogo clínico são apontados como fatores responsáveis pela realidade observada. Sabendo-se que tais fatores estão presentes na maioria dos cursos de psicologia, questiona-se até que ponto o caso da UFBA não faz parte de um quadro geral da formação inadequada do psicólogo organizacional.

---

\* Prof. Adjunto do Departamento de Psicologia/UFBA.

\*\* Bolsista de Iniciação Científica CNPq/UFBA.

\*\*\* Endereço para correspondência: Av. Garibaldi, 2592 - Apt? 1401 - Rio Vermelho; CEP: 40.210 - Salvador - BA.

## TRAINING OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGISTS: THOUGHTS FROM THE CASE OF BAHIA

**ABSTRACT** - Based on the profile of professionals working in the many subareas of organizational psychology, the indispensable skills necessary to the professional lives of these psychologists were described. These skills were divided in two categories: (a) the basic ones or the performance in the whole area; (b) the specific ones, essential for each subarea. Based on this output, a questionnaire was elaborated and applied to a sample of 20 UFBA undergraduate psychology students. The faculty staff that teaches organizational psychology subjects and courses in prerequisite areas to the organizational psychology subjects were also interviewed. The results show that the undergraduates considered training insufficient or very insufficient in almost all evaluated aspects, especially in the ones related to the specific subareas. The theoretical contents were regarded in a more positive way than the other contents, specially those related to research. However, as in the general case, means did not reach the average point in the evaluation scale. It was also observed that the students interested in working in the area showed more negative attitudes towards the course than their classmates. An ineffective training in the Human Resources area in the curricular structure (subjects and pre-requisites), the insufficient time schedule, and the strong emphasis in the area of clinical psychology were pointed out as the causes of the observed reality. Considering that these characteristics are found to be present in most psychology courses, we speculate whether the case of UFBA is only an example of the general insufficient preparation of the organizational psychologist.

### INTRODUÇÃO

Os problemas largamente apontados no exercício profissional do psicólogo - entre eles, elitismo, baixa qualidade dos serviços, uso massivo de técnicas sem maior respaldo científico, etc, têm encontrado entre os pesquisadores várias explicações. Alguns caminhos têm se revelado frutíferos quando se trata de levantar fatores responsáveis pela situação atual da profissão. Numa perspectiva histórica identificou-se como as práticas existentes antes de 1962 moldaram (e não poderia ser diferente) a legislação que regulamentou o exercício profissional de psicólogo, que fixou a imagem de uma profissional responsável, sobretudo, pela mensuração psicológica dos indivíduos, quer na indústria, na clínica ou nas escolas. Abordagens sociológicas apontam os condicionantes sociais que geraram este modelo de atuação e as interações entre o processo sócio-político ao longo desses últimos 25 anos e características do exercício profissional; tais reflexões elucidam, por exemplo, o reduzido nível de inserção social da praxis psicológica e conseqüente reduzido reconhecimento social. (Mello, 1975; Gil, 1982; Botomé, 1978). O elevado índice de desemprego, subemprego, a baixa remuneração, algumas vezes têm sido associado ao fato

da Psicologia ser, basicamente, uma profissão feminina (Rosenberg, 1984); a imagem da profissão, a origem de classe e expectativas dos que ingressam nos cursos de Psicologia são outros fatores também levantados (Cunha, 1979, Cavalcante, 1984). Um terceiro caminho tem sistematicamente explorado o papel das instituições formadoras na concepção e reprodução de um modelo de atuação profissional, reconhecidamente limitado (Carvalho, 1983).

Na realidade, tais caminhos não vêm sendo percorridos isoladamente. Mello (1975) coloca a formação como função do papel que a sociedade reservou ao psicólogo e como este papel e a própria formação determinam a imagem que o estudante tem do psicólogo. Botomé (1978) aponta para como interagem as forças do mercado de trabalho e da formação na determinação de uma prática profissional elitista. Carvalho (1982) ao buscar os determinantes da distribuição dos psicólogos por área de atuação, reafirma que não se pode pensar em fatores isoladamente, tendo os dados por ela analisados sugerido um impacto mais da formação (que gera uma atuação e uma imagem do profissional) do que das necessidades sociais (que condicionariam os espaços abertos pela sociedade ao psicólogo).

A legislação básica da Psicologia - Lei 4.119 de 27.08.62 "que dispõe sobre a formação em Psicologia e regulamenta a profissão de psicólogo" e o Parecer CFE nº 403/62 que fixa o currículo mínimo e a duração do curso de Psicologia" criam a exigência de que o novo profissional tenha uma formação de nível superior. Entretanto, a Psicologia Aplicada como assinala Mello (1975), "já possuía uma história que imprime seu selo nos novos cursos e na profissão" (p. 41). É a mesma autora que coloca a contradição de as instituições de ensino terem que oferecer um curso profissionalizante, para o que não estavam preparadas (até pelo padrão do nosso ensino superior) enquanto outras instituições de orientação mais pragmática já vinham preparando técnicos (psicometristas, psicólogos clínicos e técnicos em seleção de pessoal, etc). "Por um lado, os cursos se manifestam impotentes para dinamizar a profissão e ultrapassar as fórmulas socialmente pobres das velhas **profissões liberais**. Por outro, os cursos universitários continuam não realizando sua vocação científica, capaz de criar um padrão diverso do simples consumo de conhecimentos que são transplantados, no mais das vezes, em função da técnica" (Mello, p. 41).

A criação dos cursos de Psicologia rompe, em grande medida, com a tradição existente (mais pragmática e voltada para a solução de problemas nas escolas, indústrias, órgãos públicos, etc.) ao aderir ao ideário de formar um profissional liberal. Talvez até por incapacidade de preparar cursos mais práticos (estágios, experiências concretas) as instituições viabilizaram predominantemente a formação do psicólogo clínico, para atuar em consultórios particulares. A ênfase na atividade clínica fez com que o curso já nascesse defasado em relação à realidade social, conforme Gil (1982). Começa-se assim a criar e consolidar um modelo de atuação que certamente não atendia às necessidades das amplas camadas populares (Botomé, 1979).

Uma segunda contradição de origem, afeta, ainda hoje, a formação de psicólogo; trata-se de que a proposta de currículo, refletindo a falta de uma definição mais precisa e unificada de quem é o psicólogo na legislação (este é definido mais pelo uso de instrumentos psicológicos, algo bastante transitivo como qualquer tecnologia...) consiste, na realidade, numa proposta fragmentada que não permite ao estudante, ao longo do seu processo de formação, uma reflexão mais unificadora do seu papel como profissional.

Tais problemas de origem só se agravaram com vinte anos de autoritarismo que praticamente levaram à falência o sistema de ensino superior, em larga medida completamente descompromissado com a realidade social que o cercava e sem as condições materiais para fornecer, pelo menos, uma formação técnica de qualidade aos profissionais que literalmente jogava no mercado de trabalho.

Não há, ainda hoje, mudanças significativas neste quadro. A formação do psicólogo, vive, além desses problemas gerais, outros específicos. "Existe consenso de que o currículo vigente no Brasil não reflete o estado atual da Psicologia como ciência e como profissão. Constatam-se defasagens latentes entre o que é aqui ensinado e o que é produzido nos grandes centros intelectuais, bem como entre o que o psicólogo aprendeu e os desafios que afronta cotidianamente na sua prática profissional" (Weber, Carraher, 1982, p. 5). Estas mesmas autoras de forma concisa, expõem os principais dilemas em que se debate a formação de psicólogos e fornecem o que consideram diretrizes para uma nova regulamentação do curso de Psicologia. Dois pontos devem ser destacados.

A necessidade de que o processo de formação considere efetivamente o fato de a Psicologia ser uma "ciência em construção" procurando engajar o aluno neste processo (daí a importância da pesquisa) e incentivar a reflexão epistemológica que "permite o estudante colocar em perspectiva a diversidade de teorias e métodos em função da unidade do próprio objeto da Psicologia" (Weber, Carraher, 1982, p.6). Tal mudança implicaria em romper a situação atual sem o que, normalmente o aluno adere a uma orientação teórico-metodológica de forma acrítica e passa a considerar desnecessários conhecimentos produzidos em outras perspectivas.

A necessidade de superar o "caráter livresco" dos cursos já que sem produção teórica/científica própria (novamente a importância da pesquisa...) os professores têm se limitado a repassar conteúdos produzidos fora do país, sem esforço significativo de apreensão da nossa realidade e de desenvolvimento de instrumental adequado ao meio em que o profissional se inserirá.

Assim, fica explícito que a ausência de unidade da Psicologia enquanto ciência e em consequência, a falta de um modelo profissional, consensual, em vez de serem estímulos a um processo de formação que faça avançar os conhecimentos e desenvolver a tecnologia dele oriunda, tem, na realidade, sido fator de desagregação e fragmentação do processo educacional. Esta fragmentação é agravada quando se observa que, tanto a nível de ciência quanto da prática profissional, têm ocorrido avanços, mudanças que colocam sempre em defasagem propostas curriculares cuja preocupação central seja apenas atualizar o formando quanto ao que já foi produzido.

A formação do **psicólogo organizacional** padece de todos estes problemas e de outros mais específicos. Entre estes ressalta-se a pequena ênfase que a área recebe num curso cuja orientação básica é a formação clínica dentro de um modelo de profissional liberal. Esta presença é tão forte na maioria dos cursos que pouco espaço sobra para as demais áreas de atuação do psicólogo, especialmente aquelas que, como a organizacional, são percebidas como pouco gratificantes ou desinteressantes. Tal perspectiva se insere dentro da orientação individualista que permeia a prática e o ensino de Psicologia, como bem salienta Batitucci (1978) ao afirmar "...a quase totalidade (dos estudantes) diria que a Psicologia é a ciência do indivíduo, voltada para a solução de seus problemas, de suas angústias e desajustamentos pessoais. E não só os alunos pen-

sam assim: a nossa 'cultura psicológica' nas faculdades, nas ruas, na televisão, nas empresas levam a Psicologia a essa posição individualizada, onde os conhecimentos são aplicados quase na excepcionalidade, no desvio, na correção" (p. 138/139). Um segundo problema decorre das transformações observadas na área de recursos humanos; à medida que cresce a consciência da necessidade de que os problemas humanos tenham um tratamento adequado nas organizações (certamente não se atingiu o nível desejável a uma sociedade mais harmônica), verifica-se que este trabalho deve ser empreendido por profissionais de várias formações pela multiplicidade de facetas que a questão encerra. Assim, o profissional de RH tem necessariamente que possuir uma visão ampla de área, o que não significa que ele deva saber fazer tudo (Mendonça, 1982). O psicólogo não pode (e isso já ocorre em escala considerável) limitar-se a ser mero mensurador de características psicológicas para efeito de seleção profissional. Em parte isso ocorre, segundo Borges Andrade (1986), porque na formação do psicólogo organizacional, os currículos se limitam a fornecer "as teorias psicológicas da Psicologia Social, ignorando a necessária complementação oferecida pela outra metade da área, que são as teorias sociológicas da Psicologia Social" (p. 32). Segundo o mesmo autor, há uma situação de provincianismo teórico e prático pela escassez de cursos que propiciem um conhecimento globalizante na área. Uma formação mais adequada deve não só conscientizá-lo das dimensões sócio-político-administrativas das organizações, como dotá-lo de conhecimentos e habilidades para intervenção no subsistema de desenvolvimento de RH, na elaboração e definição de políticas de pessoal entre outros aspectos.

Como coloca Batitucci (1978) a situação de discriminação e dificuldades que vivem os psicólogos nas organizações "irá perdurar por muito tempo, enquanto não for quebrada a cadeia existente: formação inadequada do psicólogo - sua atuação segmentaria (e desastrosa!) na empresa - rejeição do meio empresarial a esse tipo de profissional" (p. 141). Mais do que em outras áreas é preciso romper a concepção limitada da atuação psicológica (Carvalho, 1983) que faz com que os que se afastam da aplicação e avaliação de testes, sintam-se confusos quanto à sua identidade profissional. Nesse sentido, o curso é uma variável que pode exercer importante papel, na mudança desse quadro desde que ele entre em contato com a sociedade e se deixe afetar pelas necessidades sociais (Carvalho, 1982).

Uma revisão profunda está por ser feita no currículo dos cursos de Psicologia, especialmente naquelas disciplinas que fundamentarão e darão o instrumento para o psicólogo atuar na área do trabalho humano. Esta exigência se faz maior não só pelo contingente de profissionais que já ingressou nesta área, cerca de 26,8% segundo o levantamento mais recente do Conselho Federal de Psicologia), mas pelo contingente que poderá vir a ingressar caso haja mudança significativa no padrão de atuação do psicólogo na organização, despertando consciência mais forte da sua necessidade social.

O presente trabalho teve como objetivo:

1. levantar, a partir do perfil do psicólogo organizacional elaborado em trabalho anterior, (Bastos, Galvão.Tironi e Silveira, 1987) os conhecimentos e habilidades, que são pré-requisitos para a sua atuação;
2. avaliar entre concluintes e professores do curso de Psicologia da Universidade Federal da Bahia o nível em que os conhecimentos e habilidades são trabalhados ao longo no processo de formação acadêmica.

## METODOLOGIA

### Sujeitos

Numa primeira etapa trabalhou-se com sete psicólogos que atuam em diferentes subáreas da área de recursos humanos em organizações públicas e privadas, selecionados intencionalmente em função de experiência, qualificação e reconhecida competência. Tais psicólogos, além de descreverem suas atividades profissionais, levantaram os conhecimentos e habilidades que consideravam pré-requisitos indispensáveis a uma boa atuação.

Numa segunda etapa, ouviu-se três professores do Departamento de Psicologia da UFBA vinculados à área organizacional e vinte alunos concluintes do curso de formação de Psicólogos escolhidos aleatoriamente.

### Instrumentos

A análise ocupacional do psicólogo organizacional que descreve suas funções, tarefas e operações foi instrumento básico utilizado para levantamento dos conhecimentos indispensáveis ao desenvolvimento das atividades. Este repertório foi levantado através de entrevistas guiadas junto aos psicólogos que integraram a amostra.

De posse do repertório básico (pré-requisitos) elaborou-se um questionário contendo uma escala de seis intervalos em que os alunos avaliaram o nível em que cada conhecimento fora visto no currículo do curso que estavam acabando de realizar. No questionário tomavam-se dados de experiência do aluno na área, e do seu desejo de atuar como psicólogo organizacional.

Realizaram-se, ainda, entrevistas abertas com os professores com o objetivo de levantar a avaliação que faziam da formação do psicólogo para atuar na área organizacional.

### Procedimento de análise

Para levantamento do repertório básico de pré-requisitos, ouviu-se de cada psicólogo entrevistado, os conhecimentos e habilidades necessários ao desempenho de cada atividade, na subárea de recursos humanos em que ele atua, e que descreveu na análise ocupacional. Após esse levantamento inicial, tais conhecimentos e habilidades foram agrupados em duas categorias: os pré-requisitos gerais (necessários para todas as subáreas de atuação na organização) e os pré-requisitos específicos para cada subárea.

Os dados coletados por intermédio do questionário foram analisados quantitativamente, utilizando-se apenas a média aritmética dos escores atribuídos à cada pré-requisito, pelos alunos.

As entrevistas com os docentes forneceram material qualitativo para complementar, de forma mais analítica, a avaliação da formação global oferecida pelo curso, na área organizacional. O número reduzido de sujeitos e a natureza da questão levantada não justificaram qualquer tratamento quantitativo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### O que faz e os requisitos necessários à atuação do psicólogo organizacional

Em trabalho anterior (Bastos et alii, 1987) caracterizou-se as atividades do psicólogo organizacional numa perspectiva abrangente de um profissional de recursos humanos, realidade que se afirma gradativamente nas organizações. Tal descrição, que pode ser vista, em parte, na Tabela 1, na página seguinte, fixa quatro grandes objetivos para a atuação do psicólogo, que cobrem toda a área de recursos humanos nas organizações. Um primeiro objetivo explora a dimensão científica da atuação do psicólogo habilitado a conduzir estudos ou pesquisas sobre problemas organizacionais como subsídio à definição de políticas de RH; procura-se conceber um profissional mais próximo das instâncias decisórias, algo que não acontece ainda hoje. O segundo objetivo refere-se ao desenvolvimento de ações que implicam na qualificação dos recursos humanos e formação de mão-de-obra, área em que maior contingente de psicólogos se encontra inserido hoje; o terceiro objetivo geral abarca as ações do psicólogo enquanto um profissional da saúde e um especialista em relações interpessoais, buscando, em contextos normalmente adversos, promover a saúde dos indivíduos e grupos na organização. Finalmente, o quarto objetivo aproxima o profissional da esfera administrativa, ao contribuir para maior racionalidade do trabalho. Tais objetivos não podem ser perseguidos isoladamente, sob pena do profissional perder a visão de conjunto da área e conseqüentemente, o foco central da sua atuação que é a promoção de condições que permitam o crescimento dos indivíduos e da organização. Como se pode observar, tais objetivos não implicam numa apropriação indébita pelo psicólogo, de todas as ações na área, tendo-se afirmado claramente o seu caráter multiprofissional. Estabelece, entretanto, a necessidade de uma formação abrangente, uma visão de conjunto da área, ao lado de uma maior especialização em determinadas subáreas, visando romper a concepção limitada e fragmentada que vem caracterizando a sua atuação, algo enfatizado por vários autores (Batitucci, 1978; Mendonça, 1982).

Os objetivos gerais que integram a Tabela 1 se decompõem em um conjunto de 11 **funções** que por sua vez se desdobram em número maior de **tarefas**. Embora não constem no quadro, cada tarefa foi definida por um conjunto de atividades menores chamadas **operações**. O detalhamento das atividades neste nível atende à dupla finalidade; a de precisar mais efetivamente a concepção do profissional (os objetivos e funções não descrevem "como" o psicólogo trabalha); em segundo lugar, só com base numa descrição mais minuciosa se pode fazer um levantamento mais exaustivo dos pré-requisitos necessários à atuação, base para se repensar o processo de formação do profissional (Galvão, 1982). Com base nessa descrição a nível de cada operação, é que foram levantados os conhecimentos e habilidades necessários ao seu desempenho. Como colocado anteriormente, tal levantamento se prende aos objetivos de avaliar a formação recebida pelo psicólogo para atuar nessa área e de propor um novo currículo que aprimore esta formação, reconhecidamente deficiente. Os conhecimentos, habilidades e atitudes apontados pelos psicólogos entrevistados (os mesmos sujeitos que contribuíram para a descrição do perfil), foram agrupados em dois grandes conjuntos: um primeiro, de pré-requisitos básicos

TABELA 1 - Descrição de atividades do psicólogo organizacional

OBJETIVOS	FUNCÕES	TAREFAS
A. Realizar, em equipe multiprofissional, estudos e pesquisas, tendo em vista a definição e elaboração de políticas de recursos humanos na organização.	1. Fazer, em equipe multiprofissional, diagnósticos dos problemas organizacionais relacionados a RH, a nível sistêmico.	1.1. Define problemas organizacionais relacionados a RH que necessitem de estudo para sua compreensão e encaminhamento. 1.2. Elabora proposta de estudo/diagnóstico sobre problemas organizacionais relacionados a RH. 1.3. Executa a proposta de estudo/diagnóstico sobre problemas organizacionais relacionados a RH. 1.4. Equaciona, junto a outros setores da organização, as medidas a serem implementadas com base no estudo realizado.
B. Desenvolver, em equipe multiprofissional, ações relativas à avaliação, capacitação, aperfeiçoamento, reciclagem profissional, bem como a formação de mão-de-obra para integrar o quadro da organização.	2. Analisar as atividades intrínsecas ao trabalho para subsidiar elaboração de instrumentos necessários à Administração de RH e modernização administrativa.	2.1. Elabora projeto considerando o objetivo para o qual se destina a análise. 2.2. Executa projeto de análise do trabalho.
C Participar de equipe que define e implementa programas que visam a saúde, proteção, valorização e satisfação do trabalhador, bem como facilitem o seu acesso e de seus dependentes a bens de serviços básicos.	3. Desenvolver treinamento e atividades de desenvolvimento de pessoal.	3.1. Diagnostica necessidade de treinamento. 3.2. Planeja programas de treinamento, adaptação, formação e/ou aperfeiçoamento profissional. 3.3. Aplica programas de treinamento, adaptação, formação e/ou aperfeiçoamento profissional. 3.4. Avalia programa de treinamento.
D. Desenvolver ações, em equipe multiprofissional, que permitam a adequada alocação e controle da vida funcional do trabalha-	4. Realizar avaliação de desempenho.	4.1. Elabora o projeto de avaliação de desempenho. 4.2. Prepara a organização para a realização da avaliação. 4.3. Acompanha a realização da avaliação de desempenho. 4.4. Analisa os dados de avaliação de desempenho. 4.5. Encaminha resultados de acordo com os objetivos da análise.
	5. Implementar a política de estágio da organização.	5.1. Seleciona estagiários. 5.2. Encaminha estagiário às diversas unidades da organização. 5.3. Acompanha experiência dos estagiários nas diversas unidades da organização.
	6. Supervisionar as atividades do estagiário de Psicologia.	6.1. Planeja as atividades do estágio de Psicologia. 6.2. Acompanha as atividades do estagiário de Psicologia. 6.3. Avalia desempenho do estagiário.
	7. Desenvolver, em equipe multiprofissional, a política de saúde ocupacional da organização.	7.1- Contribui no diagnóstico da realidade organizacional em termos de saúde ocupacional. 7.2. Contribui na elaboração de projetos relativos à saúde ocupacional. 7.3. Contribui na implementação e avaliação das ações de saúde desenvolvidas na organização.
	8. Desenvolver, em equipe multiprofissional, ações de assistência psicossocial que facilitem a integração do trabalhador na organização.	8.1. Intervém em problemáticas de integração psicossocial no trabalho. 8.2. Elabora e implanta programas de higiene mental e programas especiais. 8.3. Viabiliza o acesso do trabalhador e seus dependentes a benefícios e serviços assistenciais oferecidos pela organização.
	9. Estabelecer, em equipe multiprofissional, relações com órgãos de classe.	9.1. Analisa, em equipe multiprofissional, a pauta de reivindicações dos trabalhadores. 9.2. Intermedia, em equipe multiprofissional, negociação entre a organização e as entidades de classe.
	10. Efetuar movimentação interna de pessoal.	10.1. Analisa motivos de permuta. 10.2. Analisa as opções de permuta do funcionário. 10.3. Formaliza a movimentação do pessoal. 10.4. Acompanha o processo de adaptação do trabalhador no novo posto de trabalho.
	11. Prover, com pessoal externo, as vagas existentes na organização.	11.1. Constrói análise profissiográfica. 11.2. Recruta pessoal. 11.3. Seleciona pessoal.
	12. Implantar e/ou atualizar plano de cargos e salários.	12.1. Faz análise de cargos. 12.2. Faz pesquisa salarial. 12.3. Elabora instrumentos que integram o plano de cargos e salários.
	13. Coordenar, quando responsável pelo gerenciamento de RH, as ações de documentação e pagamento de pessoal.	13.1. Supervisiona atividades relativas a registro e cadastro. 13.2. Supervisiona as atividades relativas a folha de pagamento. 13.3. Supervisiona atividades relativas a recolhimento de encargos sociais e recolhimentos diversos a instituições sociais.

para a atuação na área de recursos humanos como um todo; um segundo, de pré-requisitos específicos para o desempenho das atividades em subáreas específicas da área de RH. Na Tabela 2, nas páginas seguintes, pode-se observar os resultados obtidos nesta fase do trabalho.

Os **pré-requisitos básicos** consistem no conhecimento do contexto organizacional enquanto totalidade e o conjunto de problemas que ele coloca ao psicólogo, no domínio de técnicas de investigação e adoção de uma postura científica, no conhecimento do trabalho em equipe interdisciplinar, entre outros correlatos. Três aspectos merecem destaque; primeiro, a necessidade de uma formação científica sólida, condição básica para que o profissional possa desenvolver tecnologia apropriada à realidade em que trabalha, não transplantando, mecanicamente, procedimentos válidos em outros contextos organizacionais. Isso revela que a formação científica do psicólogo, não pode se restringir ao domínio de algumas técnicas de pesquisa, mas deve permear todo o seu processo de formação. O segundo ponto, refere-se à necessidade de uma compreensão da organização enquanto sistema, no qual as suas diversas áreas tem que se integrar ao processo de produção dos fins, tendo o subsistema de recursos humanos papel de relevância neste processo. Neste sentido, os processos organizacionais e as formas de intervenção não podem ser vistas isoladamente, como ocorre ainda hoje. Como bem assinada Schein (1982), o conhecimento das características sistêmicas das organizações, hoje, é um imperativo ao bom desempenho do psicólogo organizacional. Finalmente, num último aspecto apontado como requisito básico, é a **vivência** em contexto organizacional. Tal requisito introduz, de certa forma, uma dimensão não cognitiva, ou, pelo menos, uma dimensão de conteúdos que não podem ser aprendidos a partir da experiência de terceiros ou de manuais acadêmicos. A inserção do psicólogo em contextos organizacionais parece ser condição indispensável para apreensão do clima e cultura organizacional, das redes internas de relações interpessoais, das barreiras e dos facilitadores a uma atuação técnica. Tal requisito impõe às instituições de formação repensar em profundidade a situação dos estágios, nos quais tal **vivência** deve ocorrer.

Os **pré-requisitos específicos** foram agrupados em 11 subconjuntos relativos a cada uma das funções descritas no perfil do profissional. Não há, como pode se deduzir da Tabela 2, uma uniformidade quanto ao nível de complexidade de cada item ou pré-requisito; têm-se, assim, desde **programação de ensino** (uma habilidade complexa e que envolve uma série de outros conhecimentos até **noções de amostragem** (algo mais simples) ou mesmo **conceito de saúde ocupacional**. Na realidade, o tratamento desses dados deverá se efetivar em desdobramentos posteriores, no estabelecimento de disciplinas e experiências de aprendizagem que devem integrar o currículo. Os requisitos levantados mostram a necessidade de um leque bastante abrangente de conteúdos para que o psicólogo possa exercer todas as atividades das diversas subáreas de RH. Certamente extrapola aos objetivos de qualquer curso de graduação, dotar o aluno de competências específicas em tantas subáreas de atuação; sem entrarmos na polêmica de quão generalista deve ser o curso de graduação (este é um tema polêmico), a ele cabe a tarefa de mapear para o futuro profissional todas as possibilidades de atuação; assim, ao lado de uma formação abrangente, o aluno que opta por atuar na área organizacional deve encontrar alternativas de aprofundamento, ainda na sua graduação, embora não se possa assumir que o curso esteja "especializando" o psicólogo.

TABELA 2 - Pré-requisitos (conhecimentos, habilidades, atitudes necessários para o desempenho do psicólogo organizacional)

NÍVEIS DE ABRANGÊNCIA DOS PRÉ-REQUISITOS	CONTEÚDOS, HABILIDADES, ATITUDES
A. Básicos para atuação em todas as subáreas da psicologia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Composição da equipe multiprofissional na área de recursos humanos e papel de cada profissional</li> <li>- princípios éticos que devem pautar o comportamento do psicólogo</li> <li>- atitude científica</li> <li>- conceitos de grupos, organizações, instituições</li> <li>- variáveis organizacionais e seus efeitos no comportamento individual</li> <li>- teoria dos grupos sociais especialmente em organizações</li> <li>- teorias de motivação em situação de trabalho</li> <li>- noções de administração de recursos humanos</li> <li>- temas de motivação em situação de trabalho</li> <li>- características dos principais instrumentos de coleta de dados (entrevistas, questionários, testes, escalas)</li> <li>- procedimentos de análise de dados quantitativos</li> <li>- procedimentos de análise de dados qualitativos</li> <li>- contato/vivência em contextos organizacionais</li> <li>- elaboração de projetos</li> <li>- noções básicas de custos</li> </ul>
B. Específicos das subáreas de atuação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- noção de funcionamento/desempenho organizacional</li> <li>— processo de investigação científica</li> <li>— conhecimento dos tipos de pesquisas e suas características metodológicas</li> <li>- noções de amostragem</li> </ul> <p>B.1. Estudos/pesquisas sobre problemas organizacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- definição operacional de comportamentos</li> <li>- teoria dos conjuntos</li> <li>- conhecimento de legislação que regulamenta profissões</li> <li>- observação do comportamento</li> <li>- condução de entrevista</li> <li>- conhecimento da aplicação da análise do trabalho às diversas áreas de recursos humanos</li> <li>- princípios de lógica</li> </ul> <p>B.2. Análise do trabalho</p>

(continua)

TABELA 2 - (Continuação)

NÍVEIS DE ABRANGÊNCIA DOS PRÉ-REQUISITOS	CONTEÚDOS, HABILIDADES, ATITUDES
B.3. Treinamento/estágios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interpretar legislação específica do Conselho de Mão-de-obra</li> <li>- interpretar e seguir manuais de rotinas administrativas da organização</li> <li>- efetuar levantamento de necessidades de treinamento</li> <li>- elaboração de objetivos instrucionais</li> <li>- programação de ensino</li> <li>- conhecimento de seleção de conteúdos</li> <li>- conhecimento das principais teorias pedagógicas</li> <li>- domínio dos princípios da aprendizagem</li> <li>- conhecimento das principais técnicas de ensino</li> <li>- conhecimento dos tipos e níveis de avaliação do processo ensino-aprendizagem</li> <li>- conhecimento de técnicas de avaliação de treinamento</li> <li>- conhecimento de legislação sobre estágios</li> </ul>
B.4. Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- saber utilizar descrição de cargos</li> <li>- definir objetivos e critérios de avaliação</li> <li>- construir instrumentos de avaliação de acordo com a natureza dos cargos</li> <li>- conhecer metodologias de avaliação de desempenho</li> <li>- noções de matemática básica</li> <li>- noções de estatística</li> </ul>
B.5. Preservação da saúde ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conceito de saúde ocupacional</li> <li>- noções sobre as doenças ocupacionais e as condições que as geram</li> <li>- conhecimento de leis e normas de higiene e segurança no trabalho</li> <li>- conhecimento dos órgãos responsáveis pela fiscalização das condições de saúde (nas esferas municipais, estaduais e federal)</li> <li>- manuseio de legislação previdenciária</li> <li>- saúde mental e contexto de trabalho</li> <li>- domínio de técnicas de exames psicológicos</li> </ul>
B.6. Assistência psicossocial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relações interpessoais e variáveis intervenientes</li> <li>- domínio de técnica de análise de caso</li> <li>- domínio de técnicas de dinâmica de grupo</li> </ul>

(continua)

TABELA 2 - (Continuação)

NÍVEIS DE ABRANGÊNCIA DOS PRÉ-REQUISITOS	CONTEÚDOS, HABILIDADES, ATITUDES
B.7. Relações com órgãos de classe dos trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conceito de adaptação/ajustamento na situação de trabalho</li> <li>- conhecimento de estrutura e desenvolvimento de personalidade</li> <li>- noções de controle de comportamento e variáveis organizacionais</li> <li>- conceito de higiene mental</li> <li>- conceito de necessidades básicas</li> <li>- conhecimento de variáveis sócio-econômicas</li> <li>- habilidade de operar com as rotinas relativas a convênios em órgãos de prestação de serviços e financiadores de bens de consumo</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- habilidade de facilitação de processos grupais</li> <li>- noções de estrutura e classes sociais</li> <li>- noções de sistemas econômicos e políticos</li> <li>- conhecimento de hierarquia de poder e processos decisórios nas organizações</li> <li>— conhecimento atualizado do quadro sócio-político regional e nacional</li> <li>- conhecimento de papéis e espaços de atuação dos diversos órgãos de classe (sindicatos, associações, conselhos, etc.)</li> </ul>
B.8. Movimentação de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- técnica de entrevista ligada à manutenção de pessoal</li> <li>- conceito de dados funcionais e habilidades</li> <li>- conhecimento da estrutura e dinâmica organizacional</li> <li>- dados da organização (cargos/lotação) que possam ser utilizados na tarefa da movimentação</li> <li>- saber extrair da descrição de cargos os requisitos de escolaridade e experiência</li> <li>- definição de critérios de avaliação</li> <li>- relação entre objetivo e critério de avaliação</li> </ul>
B.9. Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- análise de pré-requisitos</li> <li>- conhecimento sobre pontos de recrutamento</li> <li>- conhecimento de que dados do mercado de recursos</li> </ul>

(continua)

TABELA 2 - (Conclusão)

NÍVEIS DE ABRANGÊNCIA DOS PRÉ-REQUISITOS	CONTEÚDOS, HABILIDADES, ATITUDES
<p>B.10. Plano de cargos e salários</p> <p>B. 11. Registros e pagamentos de pessoal (quando gerente de RH)</p>	<p>humanos devem ser considerados ao se realizar recrutamento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conhecimento de agências formadoras</li> <li>- conhecimento de sindicatos, associações, etc.</li> <li>- conhecimento de tipos de recrutamento (interno, externo, misto)</li> <li>- conhecimento de política da empresa sobre recrutamento</li> <li>- análise de currículos</li> <li>- habilidade de elaborar análise profissiográfica</li> <li>- critérios de escolha de técnicas psicológicas adequadas ao processo de seleção</li> <li>- técnica de entrevista para seleção e desligamento</li> <li>- conhecimento da aplicação de testes de aptidão e personalidade</li> <li>- conhecimento de mensuração e análise de testes</li> <li>- conhecimento de técnicas de dinâmica de grupo aplicadas à seleção</li> <li>- elaborar e interpretar laudo psicológico</li> <li>- elaborar e aplicar técnicas de prova situacional</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- habilidade em elaborar quadro de lotação</li> <li>- conceito de promoção e acesso</li> <li>- conceito de curva de maturidade profissional</li> <li>- habilidade de construir tabela salarial</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- princípios gerais de administração de pessoal</li> <li>- conhecimento de legislação trabalhista</li> </ul>

A análise da Tabela 2 deixa explícito que o levantamento realizado se prende ao objetivo de permitir uma melhor qualificação técnica do profissional - são conhecimentos, atitudes, habilidades tidos como indispensáveis para que o psicólogo se insira de forma produtiva nas equipes dos órgãos de RH. Não se esgotou, assim, os requisitos gerais para a formação de um psicólogo que não se limitam ao simples domínio de conhecimentos e habilidades por mais complexos que eles sejam; ela envolve toda uma dimensão pessoal, política, ideológica, que não foi explorada neste trabalho, por requerer reflexões que não se dão apenas na esfera técnica e dependem do conjunto de forças envolvido no processo social de formação do psicólogo.

#### Avaliação da formação oferecida pela UFBA

A seguir, na Tabela 3, encontram-se os escores médios atribuídos pelos alunos concluintes do Cursos de Psicologia da UFBA, a cada subconjunto de pré-requisitos constantes no quadro anteriormente apresentado. Utilizando uma escala, que variava de 0 a 5 pontos, os sujeitos apontaram o nível em que os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao exercício profissional do psicólogo em organizações são trabalhados no atual currículo do curso. Verifica-se, de imediato, uma média extremamente baixa (1,2), próxima do intervalo da escala descrito como **bastante insuficiente**. Na realidade, há um grupo de pré-requisitos, todos das áreas específicas de atuação, que receberam avaliações bem mais baixas do que a média geral, aproximando-se do escore 0 (**não é visto no curso**), como é o caso de **plano de cargos e salários (0,4)**, **registro e pagamento de pessoal (0,3)**, **preservação da saúde ocupacional (0,6)**. Os diversos

TABELA 3 - Escores médios atribuídos pelos alunos aos conjuntos de conhecimentos e habilidades pré-requisitos para atuação do psicólogo organizacional

PRÉ-REQUISITOS	ESCORE MÉDIO
A - Básicos para atuação na área	1,9
B - Específicos por subáreas	
. Estudos/Pesquisas	2,5
. Análise de trabalho	1,7
. Treinamento/Estágios	1,0
. Avaliação de desempenho	1,3
. Preservação da saúde ocupacional	0,6
. Assistência psicossocial	1,8
. Relações com órgãos de classe dos trabalhadores	1,0
. Movimentação de pessoal	1,0
. Recrutamento e seleção	1,4
. Plano de cargos e salários	0,4
. Registro e pagamento de pessoal	0,3
Média Geral	1,2

requisitos que integram esses subconjuntos foram considerados insuficientemente vistos no curso, havendo casos em que todos os entrevistados ou quase todos, atribuíram 0-nunca visto, como, por exemplo, conhecimento da legislação trabalhista, noções da legislação previdenciária, noções das doenças ocupacionais, conceito de curva de maturidade profissional. Surpreendem nestes dados, sobretudo, os baixos escores atribuídos à área de saúde ocupacional, já que as outras duas são tradicionalmente ocupadas por administradores e economistas. Em relação à saúde, entretanto, o psicólogo tem uma inserção maior (inclusive se define como um profissional de saúde mental), o curso tem um forte viés clínico como todos os cursos de psicologia; todavia, a clínica que é estudada não é vinculada ao contexto de trabalho e pouco subsídio o aluno encontra para compreensão do problema saúde/doença nas organizações.

Três subáreas de atuação tiveram escores médios igual a 1: **treinamento, movimentação de pessoal e relações com órgãos de classe**. Neste grupo, chama a atenção a área de treinamento ser tão negativamente avaliada, por ser uma função em que o psicólogo trabalha há mais tempo (e tem o seu espaço relativamente assegurado). Neste subconjunto apenas os itens domínio dos princípios de aprendizagem (1,7) e levantamento de necessidades de treinamento (1,6) obtiveram escores mais elevados, mesmo assim abaixo do nível **insuficiente**.

A subárea de **recrutamento e seleção**, única a contar no currículo do curso com uma disciplina específica, obteve, no seu conjunto, um escore de apenas 1,4. Entretanto, alguns conhecimentos tiveram avaliações ligeiramente superiores, a exemplo de: critério de escolha de técnicas de mensuração psicológica (2,6), tipos de recrutamento (2,5), mensuração e avaliação de testes psicológicos (2,2). Em contrapartida, a habilidade de elaborar análises fisiográficas (1,1), domínio de técnicas de dinâmica de grupo aplicada à seleção (1,1), análise de pré-requisitos (1,0), provas situacionais (0,8), foram avaliadas mais negativamente ainda.

Existem, todavia, algumas subáreas que receberam escores um pouco acima da média geral, não se configurando, aí, ainda, uma avaliação positiva. Os aspectos de formação científica é que receberam os maiores escores cuja média foi elevada em função dos seguintes itens: elaboração de projetos (3,4), procedimentos de análise de dados quantitativos (2,7), instrumentos de coleta de dados (3,2), atitude científica (2,8), noções de amostragem (3,1), conhecimento de tipos de pesquisa (2,9). Tais itens, alguns incluídos na categoria de básicos para toda a área e outros na categoria específica de realização de estudos e pesquisas, fizeram com que os escores médios desses dois subconjuntos de pré-requisitos fossem os mais elevados (respectivamente 2,5 e 1,9). Entre os pré-requisitos básicos, no entanto, existem alguns com avaliação muito baixa e que são de importância fundamental: contato/vivência em organizações (0,7), papel dos técnicos que integram as equipes multiprofissionais (1,5), princípios éticos (1,2), comportamento e organização (1,7).

Um dado interessante é que se observou diferenças nas avaliações realizadas pelos alunos que pretendem e que não pretendem atuar na área, conforme se vê na Figura 1, na página seguinte. No geral, os alunos que já se definiram por atuar na área organizacional (em torno de 15% dos entrevistados) fazem uma avaliação mais negativa do nível em que o curso oferece os conhecimentos indispensáveis para a sua atuação. Tal dado significa que eles são mais exigen-

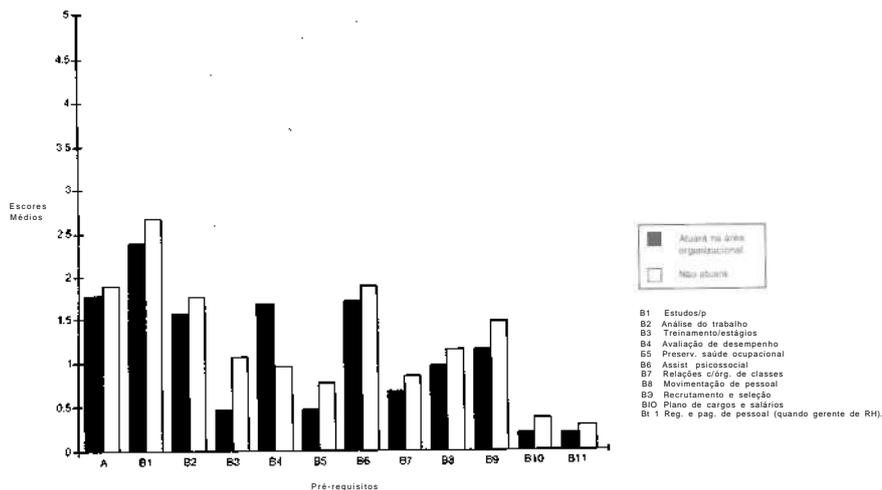


Figura 1 - Avaliação dos pré-requisitos por categoria de aluno

tes ou que a decisão tomada e as experiências tidas na área lhes fornecem uma visão mais aguçada das suas reais necessidades.

Apenas em um conjunto de pré-requisitos se observa tendência oposta, com alunos que não pretendendo atuar na área, fazem avaliações mais positivas que os demais; trata-se dos conhecimentos necessários à área de **avaliação de desempenho** (B4, na Figura 1). Não se encontra explicação para tal dado a não ser no fato de neste conjunto encontrarem-se os itens de matemática e estatística básicas, que foram avaliadas mais positivamente especialmente pelo grupo de "futuros" psicólogos organizacionais.

A avaliação pelos alunos não difere significativamente da que foi feita por dois dos três professores de disciplinas da área de Psicologia do Trabalho que foram ouvidos; os escores variaram entre 1 e 3, sendo que na maioria das subáreas específicas, muitos itens também receberam escores 0.

Uma análise da grade curricular do curso de Psicologia da UFBA, mesmo superficial, aponta as raízes da insatisfação demonstrada por professores e alunos, acima descrita. Existe apenas uma disciplina de caráter complementar obrigatório **Psicologia da Indústria**, a qual deveria caber a missão de dar uma visão abrangente da área; além dela existe, como optativa, a disciplina **Seleção e Orientação Profissional**, com objetivo definido pelo próprio rótulo. Só essas informações são suficientes para se comprovar a pouca (ou nenhuma?) ênfase que a área recebe, numa região que apresenta um dos maiores índices de psicólogos atuando em empresas - em torno de 30% (Conselho Federal de Psicologia, 1987). Nesse sentido os professores são unânimes em reconhecer a insuficiência do espaço disponível, até para fornecer uma visão superficial de todas as possibilidades de atuação do psicólogo na área. Esse quadro é agravado quando as disciplinas que, antecipando a Psicologia da Indústria, poderiam fornecer alguns pré-requisitos importantes, não o fazem pelos viés clínico dominante no curso; falta

ainda, como coloca uma professora "uma definição mais consistente e permanente dos programas de ensino que flutuam ao sabor dos interesses dos professores, inviabilizando, completamente, se acompanhar e avaliar o produto do curso"

A natureza interdisciplinar da área de recursos humanos deveria levar a um currículo que colocasse o aluno em contato com noções básicas de administração, economia, saúde ocupacional, o que não acontece aqui; no rol de disciplinas optativas nenhuma delas consta. Assim, como fala um outro professor, "o aluno é jogado na área alienado do processo econômico produtivo... e ainda atua mais a nível individual, como determina a cultura psicológica dominante". Faltaria, segundo o mesmo professor, articular melhor interesses de alunos e professores, já que há uma insatisfação geral e o reconhecimento da necessidade de uma formação mais abrangente. Neste sentido existem esforços, por exemplo, nas disciplinas de Psicologia Social (único pré-requisito formal para Psicologia da Indústria no currículo em vigor) no sentido de redefinir seus programas, que deixaram seu caráter essencialmente genérico e teórico passando a discutir os principais conceitos da área em articulação com a realidade do exercício profissional; o programa que agora começa a ser executado contém entre outros itens, a discussão do trabalho humano, papéis e grupos sociais, hierarquia e poder em contextos institucionais. Há, inclusive, a necessidade de se retomar os trabalhos já realizados de mudança curricular; na proposta de currículo por implementar, já se teve oportunidade de corrigir algumas distorções de atuação do psicólogo, ampliando-se o leque de disciplinas das áreas organizacional e escolar.

### CONCLUSÕES

O presente trabalho relata etapa de um processo cujo objetivo final é reorganizar o currículo e os programas das disciplinas responsáveis pela preparação do psicólogo que atuará em organizações. Os conhecimentos levantados a partir do perfil desta área de atuação profissional permitiram neste instante avaliar a realidade atual do curso de Psicologia da UFBA, na perspectiva dos alunos e professores da área organizacional. Os resultados indicaram, como esperado, que o curso não oferece uma visão abrangente dos fenômenos organizacionais e não prepara o profissional para uma atuação mais ampla e não fragmentada. Pelo contrário, apesar dos esforços de adaptação de programas, há problemas estruturais de currículo e de orientação geral do curso que reproduzem um modelo de atuação bastante limitado e restrito do psicólogo organizacional.

Mais do que constatar esta realidade, o presente trabalho fornece um instrumento (o perfil, os conhecimentos e habilidades pré-requisitos) para efetiva reorganização desta área do currículo; para tanto é necessário, apenas, decisão política do grupo de transformar a realidade, o que começaria, inclusive, pela discussão do modelo de profissional que se apresenta, na perspectiva de aperfeiçoá-lo (ou até substituí-lo por outro). A explicitação de um modelo de atuação do psicólogo organizacional já constitui, sem dúvida, um passo importante, num contexto em que as discussões sobre currículo de Psicologia se dão a partir de concepções não explícitas que cada um tem de quem é o psicólogo, inviabilizando, na maioria das vezes, qualquer acordo significativo.

Outro ponto que merece ser destacado é a necessidade de se ouvir o aluno que está decidido a atuar na área, ao se fixar os conteúdos a serem ofereci-

dos pelas disciplinas; esses alunos se revelam mais exigentes e isto pode contribuir para elevação da qualidade do curso como um todo.

Finalmente, fica a questão de até que ponto a realidade aqui apresentada é característica da Universidade Federal da Bahia. Excelente se assim o fosse! Tem-se, entretanto, evidências de que ela não é radicalmente diferente em outras instituições de ensino, embora existam aquelas que já conseguiram equacionar melhor a formação nesta área. O que se tem escrito sobre a atuação do psicólogo e do psicólogo organizacional em particular deixam claro que a formação que ele recebe, no geral, está muito distante do necessário e desejável.

#### REFERÊNCIAS

- BASTOS, A.V., GALVÃO, A.H.C., TIRONI, M.O.S., SILVEIRA, I.G.A. (1987). *O que faz o psicólogo organizacional — em busca de um instrumento para rever sua formação*. Salvador (mimeo).
- BATITUCCI, M.D. (1978). Psicologia organizacional: uma saída para uma profissão em crise no Brasil. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, 30 (1-2): 137-156.
- BORGES-ANDRADE, J.E. (1986). Contraponto ao artigo de ZANELLI, J.C. Formação e atuação em Psicologia Organizacional. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 6(1): 32.
- BOTOMÉ, S. (1979). A quem nós, psicólogos, servimos de fato? *Psicologia* 5(1): 1-15.
- CARVALHO, A.M.A. (1983). A profissão em perspectiva. *Psicologia* 8(2): 1-17.
- CARVALHO, A.M.A. (1983). *Modalidades alternativas de trabalho para psicólogos recém-formados*. São Paulo: IPUSP (dat.).
- CAVALCANTE, M.L.P. (1984). O psicólogo egresso da UFBA - Subsídios para análise da Força de Trabalho em Psicologia na Grande Salvador. *Dissertação de Mestrado*. Salvador: Programa de Pós-Graduação em Educação, UFBA.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (1987). *O perfil do psicólogo. Dados preliminares*.
- CUNHA, M. (1979). Dados para uma Avaliação de Currículo do Curso de Psicologia da UFBA. Caracterização do Aluno. Análise das Condições Oferecidas pela Instituição. *Dissertação de Mestrado*. Salvador: Programa de Pós-Graduação em Educação, UFBA.
- GALVÃO, A.H.C. (1982). O Analista de Ocupações: uma proposta de descrição de suas atividades ao subsidiar currículo. *Dissertação de Mestrado*. Salvador: Programa de Pós-Graduação em Educação, UFBA.
- GIL, A.C. (1982). O psicólogo e sua ideologia. *Tese de Doutorado*. São Paulo: FESPSP.
- MELLO, S.L (1975). *Psicologia e Profissão em São Paulo*. São Paulo: Ática.
- MENDONÇA, J.R.A. (1982). Anotações para um possível papel do profissional de RH — uma volta atrás. *Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos — teoria e prática*. Salvador: UFBA/ISP.
- ROSENBERG, F. (1984). Afinal, por quê somos tantas psicólogas? *Psicologia, Ciência e Profissão*, 4(1): 6-12.
- SCHEIN, E. (1982). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

Texto recebido em 10/08/87