



# ANÁLISE DA FORMAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, SUA INTERFACE COM A INOVAÇÃO E A VIABILIDADE DE SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A CONSOLIDAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES INOVADORAS

*Edelvais Keller \**

## RESUMO

Uma primeira análise do presente artigo está voltada para a formação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho no Brasil, em decorrência das emergentes necessidades das organizações de trabalho em um contexto econômico globalizado, de alta competitividade, que demanda rapidez e constante capacidade de adaptação dos membros organizacionais, exigindo do psicólogo uma visão social, política e econômica sobre o indivíduo que faz parte do ambiente das organizações, que vai muito além de uma visão estritamente psicológica e individualizada. Uma segunda análise está direcionada à inovação, que tem sido cada vez mais uma condição de sobrevivência para muitas das organizações da atualidade. A inovação depende de ambientes favoráveis à mudança, facilitadores da criatividade, abertos e tolerantes aos erros, com dirigentes preparados para serem inovadores e para estimularem o comportamento inovador nos membros organizacionais e em suas equipes de trabalho. A inovação é um processo complexo que envolve aspectos psicossociais, individuais e coletivos; aspectos do processo criativo individual e da cultura organizacional; aspectos de conhecimento e competência individual e grupal; aspectos tecnológicos que exigem altos investimentos para as organizações. Em um terceiro momento, o artigo enfoca a interface entre a formação do psicólogo no contexto organizacional com a inovação e a viabilidade de sua contribuição para consolidar organizações inovadoras.

**PALAVRAS-CHAVE:** Formação do Psicólogo; Psicologia Organizacional e do Trabalho; Desenvolvimento Gerencial e Inovação.

---

\* Psicóloga Organizacional e do Trabalho. Mestranda em Administração pela PUC/SP. Docente de Psicologia Organizacional e do Trabalho e Coordenadora do Serviço de Psicologia da UniFil. E-mail: ekeller@onda.com.br



## ABSTRACT

The first part of the present article is turned to the formation of the Organizational and Work Psychologist in Brazil, concerning the emergent needs of the work organizations in a globalized economical context, one which presents a high degree of competitiveness, and demands a quick and constant adaptation capacity from the organizational members, as well as a social, political, and economical view of the individual from the psychologist, one which goes beyond a strictly psychological and individualized view. The second part is directed to innovation, which has increasingly been a survival condition for many of the current organizations. Innovation depends on environments which favor change, which facilitate creativity, are open and tolerant of errors, with directors prepared to be innovators and to stimulate an innovative behavior from the organizational members and their work teams. Innovation is a complex process which involves psycho-social, individual and collective aspects; aspects of the individual creative process and of the organizational culture; aspects of individual and group knowledge and competence; technological aspects which demand high investments for the organizations. A third part focuses the interface between the formation of the organizational context psychologist with the innovation and the viability of his/her contribution to consolidate innovative organizations.

A third part focuses the interface between the formation of the organizational context psychologist with the innovation and the viability of his/her contribution to consolidate innovative organizations.

**KEY-WORDS:** Psychologist Formation; Organizational and Work Psychology; Managing and Innovation.

## INTRODUÇÃO

A formação do psicólogo no Brasil está completando 40 anos. A regulamentação do Curso foi aprovada em 27 de agosto de 1962, sob a Lei nº 4.119, após o Decreto-Lei nº 53464, de 21 de janeiro de 1964. A qualificação de profissionais para a atuação específica como psicólogo organizacional tem sido insatisfatória desde os primeiros cursos instalados no país. *É interessante notar que os primórdios da Psicologia Organizacional no Brasil tiveram ocorrência acentuadamente externa ao circuito acadêmico. As pressões do desenvolvimento industrial promoveram o incremento da área para consumo próprio. Situação que perdura, sendo particularmente verdadeira, dissociando o trabalho acadêmico do âmbito da aplicação em organizações* (ZANELLI, 1992:07 e 2001:138). A formação desse profissional, privilegia o campo da Psicologia

Clínica, deixando a desejar, quanto à preparação, no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, no sentido de preparar de forma incompleta os psicólogos para a atuação nas organizações. A formação em geral privilegia a área clínica, com um número maior de disciplinas e cargas horárias teóricas e práticas, onde se visualiza o ser humano de forma individualizada, com ênfase na vida emocional pessoal, como se fosse desconectada do contexto social, do qual faz parte o mundo das organizações. Esta formação fragmentada tem repercutido na falta de preparo das psicólogos em lidar com sistemas complexos onde estão os grupos sociais humanos, em especial, nas organizações. Se esta é uma condição que vem se mantendo ao longo do tempo, torna-se muito mais significativa no momento atual, no qual as organizações precisam se tornar ágeis e inovadoras para sobreviverem frente às exigências de um mercado globalizado.

GOULART (1998) realizou uma pesquisa com o objetivo de compreender a expectativa de desempenho de psicólogos nas organizações modernas. Segundo a autora, a partir do final dos anos 90, existe no Brasil uma situação contraditória, pois ao lado de empresas muito desenvolvidas, que utilizam modernos modelos de gestão e as mais variadas tecnologias, convivem no país com empresas que adotam modelos gerenciais antiquados e que não se modernizaram tecnologicamente. Para enfrentar os desafios e competir com o mercado internacional, as organizações brasileiras têm feito significativos esforços para alavancar o seu processo de desenvolvimento, usando modernas tecnologias administrativas, que requerem a colaboração de profissionais especializados na Administração de Recursos Humanos. Essa autora afirma que neste momento, entretanto, tendo em vista o cenário internacional e o desempenho esperado das empresas brasileiras, a visão micro-estrutural própria da formação do psicólogo mostra-se insuficiente, e então torna-se necessário rever a expectativa que se tem criado sobre o seu trabalho nas organizações.

Essa mesma autora, em outro artigo publicado sobre a psicologia aplicada ao trabalho, afirma o seguinte:

*Quando se analisa a formação do psicólogo para a Clínica, as disciplinas que vão compor seu currículo são a Psicanálise, Gestalt-terapia, Psicologia Comportamental, etc.; já a formação do psicólogo para a área escolar vai se organizar graças a disciplinas como Psicologia Cognitiva, Psicologia Behaviorista, Teorias de Aprendizagem, etc. (...) No caso da Psicologia Aplicada ao Trabalho, as disciplinas de Seleção Profissional, Treinamento, Aconselhamento no Trabalho e outras, com designações similares, são ensinadas sem qualquer base teórica que lhes sirva de moldura. (GOULART, 1998:42).*

Da mesma forma, BOCK (1997) estudou a formação geral do psicólogo no Brasil, confirmando essa carência em nossas instituições formadoras. Para

essa autora, o homem concreto é objeto da Psicologia, que deve buscar compreender o indivíduo a partir da inserção desse homem na sociedade, de tal forma que o indivíduo só pode ser compreendido em sua singularidade, quando inserido na totalidade social e histórica que o determina, e dá sentido à sua singularidade. Para a autora, quanto à realidade social, a Psicologia não tem trabalhado, pois a realidade social aparece apenas como um “canteiro” onde as semente de homem, com sua natureza psíquica, pode se desenvolver. A formação do psicólogo, segundo a autora, tem preparado psicólogos na perspectiva do individualismo, da naturalização do homem e do fenômeno psíquico, priorizando-se a prática clínica nos consultórios particulares. *Temos fornecido uma formação técnica que ensina a atuar de determinada maneira em determinada situação, desenvolvendo pouco ou quase nada a capacidade de lidar com o novo, com o desconhecido.* (BOCK, 1997: 41). Esta é uma questão significativa, se relacionada à necessidade emergente de se consolidar organizações inovadoras. Falta ao psicólogo uma visão integral do homem, que considere o seu lado social: como compreendê-lo inserido no mundo do trabalho e das organizações, que é formado por outros seres semelhantes de sua espécie, que compõem outros grupos sociais?

A inovação tem sido cada vez mais uma necessidade para a sobrevivência das organizações, que, para sobreviver, precisam ser competitivas frente às exigências de novos mercados. Os aspectos econômicos, sociais e culturais do macro-ambiente se encontram em intensa transformação e têm influenciado o comportamento organizacional, exigindo das pessoas inseridas nas organizações, posturas adaptativas e flexíveis que se moldem às turbulências e à dança das mudanças externas e internas. A administração das pessoas, torna-se cada vez mais complexa e a administração da inovação, que é gerada pela inteligência humana, também apresenta um grau da alta complexidade, porque envolve um processo específico para poder atender às peculiaridades de cada realidade e cultura organizacional que naturalmente se diferenciam entre si.

## DESENVOLVIMENTO

### **A Formação e a Inserção do Psicólogo Organizacional e do Trabalho**

Psicologia Organizacional, segundo ZANELLI (1993), é a denominação amplamente empregada no Brasil para designar estudos de cunho acadêmico ou teórico e as aplicações da Psicologia no âmbito das atividades laborais ou das organizações de trabalho. Psicologia do Trabalho é algumas vezes utilizada para conotar matizes político-ideológicas, ou mesmo, no sentido inclusivo, tem-se preferido a denominação Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Na visão desse mesmo autor, a competência do psicólogo para as atividades em empresas mostra-se prejudicada pela formação. Os estudos do autor neste âmbito, apontam que o currículo do curso predispõe para a localização da Psicologia entre as profissões liberais e direcionamento para a área clínica. A quantidade de disciplinas voltadas direta ou indiretamente para o exercício profissional na área organizacional é limitada.

Uma justificativa forte para a melhoria do currículo mínimo nesta direção e para o aumento de cursos de especialização nesta área, segundo estudos realizados por BASTOS (1992), publicados pelo Conselho Federal de Psicologia, aponta a área organizacional como a segunda, após a clínica, em termos de absorção de psicólogos, com percentuais variando em torno de  $\frac{1}{4}$  dos profissionais em efetivo exercício da profissão nesta área, em que o psicólogo mais se aproxima da condição de empregado, atuando em empresas privadas, em regimes de período integral e com vínculo trabalhista regido pela CLT. Esta área absorve o maior número de profissionais com dedicação exclusiva, sendo o espaço de mercado mais definido e estável do campo profissional da Psicologia brasileira.

Conforme ZANELLI (1992), entre os psicólogos, a maioria tem uma visão parcial e negativa das atividades em Psicologia Organizacional e do Trabalho, com manifestações preconceituosas. Em alguns trabalhos, fica uma impressão de que a Psicologia Organizacional é a grande culpada pelas iniquidades existentes no mundo da produção capitalista. O autor não nega o potencial controlador disponível na Psicologia, muitas vezes apropriado por profissionais de diversas formações que compõem o contingente de especialistas que atuam na área de Recursos Humanos ou na participação direta ou indireta de tantos outros nessa construção social.

Esse autor reconhece que muitos psicólogos inseridos nas organizações têm realizado práticas pobres de autocrítica, porém, isto ocorre também em qualquer área de aplicação. Entretanto, outros psicólogos buscam, sem abdicar espaços, alternativas que tenham conseqüências mais satisfatórias. A Psicologia pode ser empregada na busca emancipatória ou opressora, na empresa ou em qualquer outro lugar (ZANELLI, 1992).

*Pensa-se o psicólogo como um profissional que deve contribuir para uma relação empregado-empregador tão equânime quanto possível. (...) Não se parte da perspectiva ingênua de uma possível anulação de conflitos. Os conflitos, conhece-se sobejamente, são inerentes a esta relação. Nem se imagina que o trabalho do psicólogo deva ser, sem outro caminho, o de agente de domesticação do trabalhador. Ao contrário, o caminho da emancipação pode estar na possibilidade do agir com o trabalhador (...) Depende, em alguma parcela, da capa-*

*cidade do psicólogo de criar estas alternativas. O pressuposto de relações mais equilibradas ou, talvez uma expressão melhor, de relações mais próximas de equanimidade, implica no desenvolvimento das contrapartes.* (ZANELLI, 1992:23).

BASTOS (1992) aponta que levantamentos do Conselho Federal de Psicologia indicam que 2/3 das atividades desenvolvidas pelos psicólogos nas organizações se encontram no tripé: seleção, recrutamento e treinamento. A área de DRH – Desenvolvimento de Recursos Humanos - envolve atividades correlatas de treinamento e qualificação de pessoal, sendo que, desta forma, 75,3% das atividades situam-se neste núcleo, que tradicionalmente vem sendo definido como o espaço do psicólogo nas organizações.

Para ampliar o modelo de atuação do psicólogo no âmbito das organizações, não depende apenas de acrescentar-lhe algumas atividades, pois se faz necessária uma revisão mais profunda de um conhecimento maior do local de trabalho, da trama das relações de poder, estudo dos conceitos e fundamentos das áreas paralelas e de sua integração, preparo para lidar com as mudanças tecnológicas e sociais do processo de trabalho, conforme ZANELLI (1992).

Este campo da Psicologia Aplicada, sob a denominação de Psicologia Organizacional e do Trabalho, tem sido estudado em geral por psicólogos de âmbitos acadêmicos e/ou ligados a conselhos nacionais e regionais de Psicologia, podendo ser elencados, certamente sob o risco de omissão, alguns nomes de pesquisadores brasileiros que se interessaram pelo tema. São eles: MALVEZZI (1979); CODO (1984); HELOANI (1985); BASTOS (1987, 1992); SAMPAIO (1995, 1998); FIGUEIREDO (1988, 1989); BULGACOV (1988); BORGES-ANDRADE (1992); SPINK (1998); ZANELLI (1986, 1992, 1993, 1994, 2001); GOULART (1998). O presente artigo não tem a pretensão de se aprofundar nesse aspecto, apenas elucidá-lo, para a compreensão das características profissionais dos psicólogos em ambientes organizacionais, sendo que, para sintetizar os resultados principais destes estudos, este trabalho se concentrará nas contribuições de Malvezzi, Bastos, Sampaio, Goulart e Zanelli.

O estudo de Malvezzi realizado em 1979, em uma primeira análise do conjunto dos resultados, observou o caráter de uma profissão ainda indefinida, tanto sob o ponto-de-vista da empresa, como sob o ponto-de-vista dos profissionais. Esta importante análise desse autor ainda permanece válida, para BASTOS (1992), mais de uma década depois. Segundo MALVEZZI (1979), ... *O conjunto de resultados sugere que não há uniformidade quanto à sua forma de atuação, o seu nível de inserção na estrutura dos cargos e suas relações com outros profissionais. Não há um papel definido para o psicólogo profissional de recursos humanos: apresenta-se como uma profissão cuja integração dentro*

*das organizações já é aceita, porém não instituída em suas atividades, em seus fins e em suas relações com as demais partes da organização* (MALVEZZI, 1979:116).

Alguns pressupostos guiaram o estudo de BASTOS (1992) sobre os padrões básicos de inserção do psicólogo nas organizações. O primeiro pressuposto refere-se a considerar o psicólogo que atua em organizações um profissional voltado para a gestão do seu respectivo patrimônio humano. Um segundo pressuposto é o de conceber o trabalho do psicólogo como basicamente interdisciplinar. O terceiro pressuposto refere-se à especificidade de contextos (em razão da singularidade de cada organização com sua realidade característica); e um último pressuposto diz respeito à questão ideológica subjacente ao papel desempenhado pelo psicólogo nas organizações.

MALVEZZI (1979) aponta uma tendência de atuação restrita, voltada às atividades de recrutamento e seleção, definidas como próprias do psicólogo, sendo esse o espaço característico do psicólogo nas organizações. De acordo com seus estudos, fica evidente que o psicólogo inserido nas organizações: a) encontra um papel prescrito que lhe reserva uma atuação técnica fora dos níveis decisórios; b) prescinde de sensibilidade para buscar compreender modelos explicativos mais amplos acerca da realidade com que lida, o que se traduz em uma precária compreensão das realidades social, organizacional e histórica, na qual se inserem.

Uma revisão mais profunda se faz necessária nesse modelo de atuação do psicólogo, que não depende apenas de acrescentar-lhe algumas atividades, mas sim de ... *um conhecimento maior do local de trabalho, da trama das relações de poder... o estudo de conceitos e fundamentos das áreas de conhecimento paralelas e de sua integração ... o preparo para lidar com as mudanças tecnológicas e sociais do processo de trabalho...* (ZANELLI *apud* BASTOS, 1992:61).

A definição do campo da Psicologia Aplicada ao Trabalho, amplamente discutida e ainda não totalmente estabelecida, baseia-se muito mais naquilo que o psicólogo deve “fazer” na organização, do que naquilo que ele deve “saber” sobre a interpretação psicológica do fenômeno do trabalho na vida humana ou sobre o trabalho humano (GOULART, 1998).

Esta tendência pode ser explicada através de uma análise histórica e social, na busca de compreensão do campo da Psicologia nas organizações. Desta forma, SAMPAIO *apud* GOULART (1998) aponta que a Psicologia do Trabalho pode ser analisada segundo três faces. A primeira se completa quando ela incorpora estudos desenvolvidos durante a Segunda Guerra Mundial, aplicados à colocação de pessoal, treinamento, classificação e avaliação de desempenho.

A segunda face da Psicologia Aplicada ao Trabalho é identificada pelo autor como Psicologia Organizacional, que foi surgindo à medida em que os psicólogos deixaram de estudar somente os postos de trabalho e imigraram para o entendimento e discussão das estruturas mais amplas da organização, sem um rompimento radical com a Psicologia Industrial, ampliando o seu objeto de estudo. A terceira face da Psicologia do Trabalho surge da necessidade de estudar os efeitos do ambiente e da tecnologia no contexto da organização do trabalho, na busca da compreensão do trabalho humano e seus significados. De acordo com GOULART (1998), o termo “faces”, usado por esse autor, e não “fases”, lhe parece adequado, porque estes três modelos coexistem nas organizações.

ZANELLI (1992, 2001) ressalta a necessidade de se ensinar e difundir pesquisas na formação do psicólogo e, mais particularmente, do psicólogo organizacional e do trabalho. Para ele, é importante que o aluno em formação aprenda a trilhar os passos metodológicos de pelo menos um modelo de investigação, seja qual for, como etapa de seu treinamento, não apenas potencial para torná-lo um pesquisador acadêmico, mas um profissional consistente. Os cursos de Psicologia poderiam melhorar a qualificação dos alunos voltados à área organizacional se, além dos conteúdos acadêmicos, promovessem programas para adicionar o desenvolvimento de habilidades diretamente relacionadas com o fenômeno organizacional e do trabalho, sendo necessário acentuar os conteúdos que vinculam a Psicologia, com as organizações e com o trabalho, através de experiências práticas calcadas em métodos de pesquisas peculiares ao campo.

Quanto à inserção nas organizações, especialmente de trabalho, na busca de espaços mais nobres e da compreensão do trabalho humano nas mesmas, como profissional da saúde, o psicólogo deverá ser capaz de acompanhar e responder às demandas sociais e políticas pela melhoria da qualidade de vida no trabalho. Neste patamar, espera-se dos psicólogos, competência no trabalho com diversos grupos da organização, objetividade nos procedimentos e obtenção rápida de resultados. *Teremos papéis muito mais nobres dentro da empresa, o que demandará de nós uma educação dos gestores enquanto gestores de pessoas e não de recursos. Desapareceremos como área tradicional, não enquanto necessidade do nosso trabalho. Pelo contrário, cada vez mais seremos imprescindíveis* (ALMEIDA *apud* ZANELLI, 2001:173).

SPINK (1996) enfoca a dificuldade da busca da fundamentação teórica para a Psicologia do Trabalho, por considerar que existe um pressuposto original que separa a teoria e a prática, no caso da abordagem da Psicologia aplicada ao campo do trabalho e das organizações, afastando o profissional do acadêmico. *...Entretanto, cabe aos psicólogos que militam no campo organizativo, a*



*tarefa mais difícil da legitimação do fenômeno do trabalho e das formas que a atividade humana assume com o espaço de pesquisa e produção de conhecimento, não sobre o trabalho ou sobre as organizações, mas sobre a Psicologia da vida associativa, a Psicologia Social – a Psicologia (SPINK : 183).*

Se a organização antepõe resistências para que o psicólogo extrapole o circuito das atividades técnicas que lhe foram inicialmente destinadas, é necessário lembrar que faz parte da natureza das atividades do psicólogo provocar mudanças na configuração de desempenhos alheios e do seu próprio desempenho. O engajamento em mudanças pressupõe capacidade para efetuar-las, motivação com o que realiza, exercícios de coordenação e ações integradas. Essas tarefas implicam também em alterar procedimentos em direções às mudanças pretendidas, ampliar o conceito de atuação psicológica e participar ativamente no conjunto de forças que compõem o jogo social, estudar os conceitos e fundamentos das áreas de conhecimento paralelas e de sua integração. Tudo isto requer preparo do psicólogo para a compreensão metodológica, percepção política, conhecimentos das atividades potenciais em seu campo profissional, conhecimento aprofundado do local de trabalho, conhecimento da trama das relações de poder e dos determinantes econômicos e sociais, bem como, preparo para lidar com as mudanças tecnológicas e sociais do processo de trabalho e com as mudanças mais amplas na sociedade (ZANELLI, 2001).

*Idealiza-se um profissional que atue junto aos recursos humanos, ciente da interdependência sistêmica das partes e níveis da estrutura organizacional e da necessária interação com outros profissionais, que fundamente suas intervenções em critérios científico-metodológicos consistentes e que questione criticamente a inserção de sua prática e o desempenho da organização no contexto social (ZANELLI, 1992: 25).*

## **A inovação**

Segundo VICO MAÑAS (2001), a inovação é o mecanismo para o crescimento das organizações e a mola propulsora do valor para o futuro. Partindo de um processo individualizado que vai atender às peculiaridades de cada realidade e cultura organizacional, se torna ainda mais diferenciada a sua implantação e manutenção, porque depende basicamente de pessoas habilitadas, com alto grau de conhecimento, desempenho, capacidade criativa e motivação, para serem inovadoras.

A maior parte das organizações está aprendendo a administrar a inovação, que para muitas passou a ser uma condição de sobrevivência, sendo que a capacidade inovadora tem chance que ganhar destaque no “pódio” das competênci-

as, por se apresentar como mais uma competência e condição a ser adquirida, desenvolvida e avaliada, cada vez mais, para dirigentes e colaboradores organizacionais, do presente e do futuro.

Para administrar a inovação, esse autor afirma que, em primeiro lugar, são necessárias plataformas de tecnologia e redes de comunicação humana conectadas interna e externamente, que estejam constantemente realizando trocas de informações e de idéias. Para ele, a estrutura da inovação e do alto desempenho é constituída de três aspectos fundamentais, que formam um ciclo interligado e interdependente: 1) mudança contínua; 2) o caminho do aprendizado da inovação; e 3) reflexão sobre os sistemas. No âmbito da empresa, a inovação precisa ser sustentável para sobreviver, ou seja, precisa agregar valor à organização.

Bastos também enfatiza as mudanças sócio-econômicas e seus impactos nas organizações, *tomando como ponto de partida, a crescente internacionalização da economia, com disputas por mercados e tecnologia ocorrendo em nível mundial, tornando-se difícil pensar-se em uma economia nacional forte fechada em si mesma. A existência de um mercado global reforça a demanda por bens e serviços de elevada qualidade, fator que acelera a corrida pelo desenvolvimento tecnológico* (BASTOS, 1992:63).

Para a compreensão do pensamento inovador, se faz necessário analisar as características da inovação e seu significado psicológico nas organizações de trabalho, enfocando o preparo dos psicólogos organizacionais e do trabalho e sua contribuição para os dirigentes e gestores de negócios lidarem com a gestão da inovação e suas conseqüências no comportamento humano, uma vez que envolve mudanças pessoais e coletivas, bem como o desenvolvimento das competências humanas necessárias para organizações inovadoras.

## **A inovação nas organizações**

Conforme Drucker, as organizações transformaram a sociedade moderna em algo novo, alguma coisa, por sinal, para a qual não se tem sequer uma teoria política ou social: uma sociedade de organizações. Para ele, ... *A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social* (DRUCKER, 2000:45).

Esse autor afirma que a maioria esmagadora das inovações bem sucedidas *explora* a mudança, embora existam exceções onde as inovações são inovações, por si mesmas. A disciplina da inovação é uma disciplina de diagnóstico: um exame sistemático das áreas de mudanças que tipicamente oferecem oportunidades empreendedoras.

No entender desse mesmo autor, a inovação sistemática significa o monitoramento de sete fontes para uma oportunidade inovadora. As quatro primeiras estão dentro da instituição ou dentro de um setor industrial ou de serviços, sendo visíveis os sintomas que agem como indicadores de mudanças que já ocorreram ou que podem ser provocadas com um pequeno esforço. São elas: 1) o inesperado; 2) a incongruência; 3) a inovação baseada na necessidade do processo; e 4) mudanças na estrutura do setor industrial ou na estrutura do mercado. A demais fontes para a oportunidade inovadora implicam em mudanças fora da empresa ou do setor. São elas: 5) mudanças demográficas; 6) mudanças em percepção, disposição e significado; e 7) conhecimento novo, científico ou não.

Motta considera a inovação como, ... *sendo um processo coletivo que envolve mudanças individuais, grupais e estruturais se constituindo essencialmente no processo organizacional estratégico de criar condições que levem às mudanças desejadas. A implantação de idéias novas envolve, assim, a compreensão do contexto organizacional onde se passa a mudança, bem como das ações gerenciais que a favorecem* (MOTTA, 1999: 235).

Para esse autor, ... *no mundo organizacional, a “inovação” é alguma coisa específica e coletiva, que altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos* (MOTTA, 1999:229). Segundo ele, a inovação, além de sua dimensão individual, constitui-se essencialmente em um processo coletivo e organizacional.

BATEMAN e SNELL (1998) comparam inovação e tecnologia. Tecnologia é a comercialização da ciência. É a aplicação sistemática do conhecimento científico a um novo produto, processo ou serviço. A tecnologia está implícita em todo produto ou serviço e procedimento utilizado ou produzido. Se um produto, processo ou procedimento melhor surge, para realizar uma tarefa, ocorre aí uma inovação. Para esses autores, inovação é uma mudança na tecnologia – um abandono das maneiras anteriores de se fazerem as coisas. Distinguem a inovação em dois tipos fundamentais: *inovações de processos* – que são mudanças que afetam os métodos de produzir resultados - e *inovações de produtos* – que são mudanças nos produtos e serviços da organização.

## **A inovação e a criatividade**

A inovação pode ser entendida como uma consequência da aplicação de uma nova idéia que, por sua vez, resultou de um processo criativo anterior, no qual um ou mais indivíduos, com grande capacidade de realizar diferentes conexões, através da complexa rede de neurônios, estimulada pela sua acuidade perceptiva e associativa, gerou, inicialmente em sua mente, esta nova idéia,

baseada em uma nova associação de aspectos fragmentados da realidade, não percebidos da mesma forma por outros até então. Portanto, para haver inovação, pressupõe-se anteriormente, processos de criação.

A criatividade tem sido estudada e definida de diversas formas, dependendo do campo de conhecimento ao qual estiver sendo relacionada, podendo ser considerada como um fenômeno humano complexo.

Segundo WESCHLER (1998), nas definições mais antigas sobre criatividade, se encontra o termo latino: *creare* = fazer, e o termo grego: *krainen* = realizar. Esses dois significados demonstram a constante preocupação com o que se faz e com o que se sente, ou seja, como pensar, produzir e se realizar criativamente.

Em alguns livros de Psicologia Geral é reservado um capítulo à criatividade. Porém, dificilmente a formação dos psicólogos se aprofunda no estudo da mesma. Por isso, algumas contribuições teóricas sobre a criatividade são necessárias, para contextualizá-la perante a inovação, pois são as pessoas de personalidade criativa ou desenvolvidas para serem criativas que vão realizar inovações. Além disso, os especialistas têm concordado que o ambiente social, onde se encontra inserido o indivíduo, precisa também ser favorável à criatividade, pois, caso não seja, bloqueia o espírito criativo.

Uma apresentação breve da evolução das diversas teorias e abordagens que se propõem ao estudo da criatividade baseada nas pesquisas de WESCHLER (1998) pode esclarecer este fenômeno, pouco conhecido por psicólogos, bem como por administradores. As abordagens estudadas pela autora podem ser sintetizadas da seguinte forma:

1) *Abordagens filosóficas*: A mais antiga das concepções sobre a criatividade provém da crença que ela ocorre por inspiração divina. Outra forma de entendimento e associação da criatividade, encontrada na Idade Média, é a visão de ser alguma forma de loucura. A criatividade também foi concebida como forma de intuição, sendo o sujeito criativo agraciado por este dom.

2) *Abordagens biológicas*: A teoria desenvolvimentista de Darwin transformou o conceito de criatividade como força criadora inerente à vida. A hereditariedade passou a ser considerada como componente principal na criatividade, sendo que, segundo esta visão, a criatividade é percebida como algo fora do controle pessoal, transmitida pelos Código Genético, sendo não educável.

3) *Abordagens psicológicas*: Estas podem ser vistas dentro das seguintes teorias:

- a) *Teoria Comportamentalista*: Para Skinner, a criatividade é formada de associações entre estímulos e respostas, caracterizada pelo fato de que os elementos associados não parecem como estando relacionados, de forma que o comportamento criativo resulta das variações de

comportamento selecionadas pelas suas conseqüências reforçadoras;

- b) *Teoria da Gestalt*: Na visão gestaltista, a criatividade é vista como a procura de uma solução para uma “gestalt”, ou forma incompleta. O indivíduo criativo perceberia o problema como um todo, as forças e tensões da dinâmica do problema, e tentaria achar a solução mais adequada para restaurar a harmonia do todo. Segundo esta visão, o processo criativo advém de um impulso inato para obter uma “forma” através de dados concretos ou imaginários;
  - c) *Teorias psicanalíticas*: Freud se refere ao processo criativo como uma força emergente do inconsciente que chega à consciência. Quanto mais rígida for a pessoa, maiores as dificuldades para iniciar o processo criativo, sendo que estas forças podem se reverter em neuroses. Para ele, a criatividade é uma forma inconsciente de solução de conflitos, sendo que o processo criativo é também uma forma de sublimação dos instintos sexuais primitivos. Para Jung, o processo criativo consiste na ativação do inconsciente coletivo ou pessoal, elaborando ou moldando imagens arquetípicas em trabalhos finais. Na sua teoria, os processos criativos não dependem somente do inconsciente, havendo necessidade de energia física para trazer os pensamentos inconscientes à superfície;
  - d) *Teorias humanistas*: Na visão de Rogers, é necessário que existam certas condições interiores para que o potencial criativo desabroche: abertura às experiências, lugar interno de avaliação e habilidades para viver o momento presente. Para Maslow, além disso, existem dois níveis de habilidades criativas: no primeiro, estão os indivíduos que se auto-realizam de forma integral, tanto em nível pessoal como intelectual, possuidores de boa saúde mental, aos quais denomina de *auto-realizadores criativos*. No segundo nível, estão as pessoas que se caracterizam por um alto desenvolvimento intelectual, mas não necessariamente pessoal, denominados por ele de *talentosos-criativos*;
  - e) *Teorias desenvolvimentistas*: Nos estudos de Piaget sobre a inteligência, ele afirmou que a imaginação criadora viria do processo de assimilação, em estado de espontaneidade. A criatividade não diminuiria com a idade, mas seria integrada com a inteligência, de maneira mais geral, em um processo de acomodação.
- 4) *Abordagens psicoeducacionais*: Podem ser vistas através das seguintes teorias:
- a) *Teoria cognitivista*: Guilford propôs o estudo da mente humana de maneira tridimensional, abrangendo as operações desenvolvidas ao se pensar, o *conteúdo* sobre o qual se pensa e os *produtos* que resultam desse processo, sendo que a mente humana pode fazer as seguintes

operações: cognição, memória, produção convergente, produção divergente e avaliação;

- b) *Teoria educacional*: Torrance definiu a criatividade como o processo de tornar-se sensível a falhas, deficiências na informação ou desarmonias: identificar as dificuldades ou elementos faltantes; formular hipóteses a respeito, testar essas hipóteses e comunicar os resultados encontrados;

5) *Abordagens psicofisiológicas: hemisférios cerebrais*: Estes estudos deixaram claro que o hemisfério esquerdo do cérebro processa melhor as informações de maneira seqüencial, lógica, linear, detalhista, organizada e analítica. O hemisfério direito processa a informação de maneira global, emocional, não linear, ou sem lógica.

6) *Abordagens sociológicas*: O ambiente facilitador ao desenvolvimento da produção criativa tem sido o enfoque dos sociólogos, sendo que questionam como a sociedade, com suas regras e imposições, pode permitir o desabrochar da criatividade. Para os sociólogos, a sociedade tenta definir as formas de canalizar a criatividade e estabelece as áreas específicas consideradas mais relevantes para o desenvolvimento criativo.

Diante disto, percebe-se que a criatividade tem sido estudada por diversas abordagens e campos do conhecimento, tendo significativa importância para a compreensão do comportamento inovador humano, mesmo que seja composta por múltiplas faces, aqui apresentadas de forma resumida. O psicólogo organizacional e do trabalho tem condições de compreender essas abordagens e repassar esse entendimento em treinamentos ou laboratórios vivenciais para preparar pessoas e culturas organizacionais na direção da inovação. Cabe ao mesmo o aprofundamento do tema de acordo com as teorias psicológicas para a compreensão dessa complexa faculdade humana do processo inovativo, que pode ser o divisor de águas na vida de um profissional ou de uma organização.

Estudiosos da administração e da gestão das pessoas, como MOTTA (1999), enfocam a inovação como algo que foi inventado, descoberto e projetado por antecedência, o que indica uma criatividade prévia, sem entretanto significar que o processo criativo sempre anteceda, sob uma lógica seqüencial, o processo de inovação. Para ele, a criatividade e a inovação são processos organizacionais contínuos e concomitantes, que prosseguem durante todas as fases de introdução de idéias novas. Inovar é, antes de tudo, aplicar o incomum, o novo. O autor afirma que a criatividade é uma característica que existe em todos os indivíduos e não uma qualidade inata, propriedade de poucos.

No entender de VICO MAÑAS (2001), as pessoas dentro das organizações, tanto individualmente quanto agrupadas, se incentivadas, provocadas, pres-

sionadas, demonstram uma capacidade elevada de criatividade. Para ele, o processo de criação é estabelecido a partir de uma seqüência de passos que ele e outros estudiosos caracterizam como temporais. Para uma organização, interessa-se a seqüência destes passos constrói um processo de solução de problemas.

Para esse autor, bastando ter um problema, um objetivo, conhecimentos específicos e gerais, o ser humano pode utilizar técnicas diversas que o levem a obter uma idéia. Conforme ele, além disso, inovar, é praticar a idéia. É colocá-la como ação efetivada e, nesse aspecto, existe uma dificuldade e uma diferença. *Criativos todos podem ser; alguns elementos dentro das organizações até tentam colocar as suas idéias em discussão e lutam por implementá-las, mas nem todos têm o sucesso, nem todos são persistentes e outros, ainda, nunca tentam, pois falta-lhes energia para tanto* (VICO MAÑAS, 2001:46).

### Fatores bloqueadores da inovação

Conforme VICO MAÑAS (2001), a falta de conhecimento é tida como um bloqueio psicológico que inibe a inovação. Quanto mais as pessoas conhecerem a respeito de um assunto, maiores as possibilidades existentes nelas que podem enriquecer ou resolver uma situação tida como problemática.

Os hábitos individuais enraizados são outra forma de bloqueio à inovação. As pessoas adotam hábitos que são incorporados gradativamente a sua maneira de ser e com base em normas previamente estabelecidas aprendidas na família, na escola e nos grupos sociais. Tais hábitos bloqueiam o espírito criativo das pessoas, que se apegam às soluções já conhecidas e vividas, por se sentirem seguras e porque podem ampará-las quando desconhecem outras formas de solução possíveis (VICO MAÑAS, 2001).

Bloqueios individuais causados por atitudes também são considerados por esse autor como problemáticos para a atuação inovadora nas organizações. Dentre essas atitudes, destacam-se:

- a) *Atitude pessimista* – ocorre a partir da existência do pensamento negativista que é adquirido, geralmente, através de experiências frustrantes obtidas anteriormente;
- b) *Atitude conformista* – é apresentada como o hábito do indivíduo de aceitar, sem discussão, com serenidade, toda a situação que lhe seja usual, comum, rotineira e, por estar enraizada em seus atos e convivências costumeiras, não questiona os motivos da sua ocorrência;
- c) *Atitude da acomodação* – adquirida através de posturas nas quais passam a fugir de esforços. As pessoas evitam o esforço de pensar por não estarem treinadas para pensar ou por falta de prática, que as leva

simplesmente à chamada “preguiça mental”.

Conforme esse mesmo autor, além destes bloqueios de ordem individual, existem os bloqueios sócio-culturais, que agem também sobre as pessoas individualmente, mas se originam a partir de variáveis provocadas por pressões do grupo ou da sociedade. Dentre eles, estão os seguintes:

- a) *A crença na autoridade* – a confiança na palavra da autoridade representada pela pessoa hierarquicamente superior dentro de uma organização formal ou informal;
- b) *Os critérios de julgamento* – costumam ser consequência de uma época específica e levam as pessoas a avaliar uma idéia e sua aplicação. Podem conduzir a atitudes individualizadas e provocar a não implementação de diversas inovações.

Tanto os aspectos de bloqueios individuais como de bloqueios sócio-culturais, que podem influenciar psicologicamente ou socialmente o comportamento inovador nas organizações, são conteúdos inerentes à formação do psicólogo, estudados de uma forma ou de outra em teorias do desenvolvimento humano ou em teorias de personalidade, sendo que, mesmo com uma formação deficitária, o psicólogo, precisa de informações e conhecimentos sobre estes aspectos intrínsecos e extrínsecos à natureza humana e a compreensão dos mesmos na vida grupal, mais do que outros profissionais.

## **O gerenciamento e as etapas de implantação de novas idéias**

Para gerenciar novas idéias, MOTTA (1999) sugere três etapas:

1ª) *O desenvolvimento de idéias*: exige estímulos do gerente à criatividade individual, despertando no indivíduo o espírito crítico e oferecendo-lhe oportunidade de descobrir e conhecer novas alternativas;

2ª) *Aceitação e coletivização de idéias novas*: a geração de idéias novas é essencialmente individual e a aceitação das mesmas é um processo coletivo, por isso, a “inovação” trata de um processo organizacional, pois as idéias individuais precisam ser coletivizadas e institucionalizadas;

3ª) *Implantação de idéias novas*: a implantação de idéias novas corresponde à alteração nas condições organizacionais existentes, o que exige mobilização de todos os recursos organizacionais no sentido de criar condições favoráveis, superar resistências e transformar a organização.

Para MOTTA (1999), a implantação de idéias novas, envolve a compreensão do contexto organizacional onde se passa a mudança, bem como as ações gerenciais que a favorecem. Para esse autor, quanto à natureza organizacional, a inovação está atrelada aos seguintes processos:



- a) *A inovação é um processo organizacional sistêmico e global:* mesmo que envolva uma parte da organização, as causas e conseqüências afetam todo o sistema. Para se compreender e introduzir uma inovação, se requer uma compreensão do sistema organizacional, de suas interações com o meio ambiente e interligações entre as partes do sistema. A inovação exige habilidades gerenciais de decisão e integração dos diversos subsistemas organizacionais;
- b) *A inovação é um processo cultural:* a cultura organizacional é o conjunto de idéias, crenças, conhecimentos, costumes, hábitos, valores, símbolos e ritos que caracterizam a organização. Se o contexto cultural da organização é único, o processo de inovação e mudança também o é. Se a organização possui um sistema cultural próprio, este já define previamente as condições favoráveis ou desfavoráveis à mudança. A mudança exige determinadas condições presentes na cultura organizacional. Se a cultura organizacional não estiver propensa à mudança, simplesmente nada será inovado;
- c) *A inovação é uma decisão organizacional:* o desenvolvimento não é ocorrência natural da vida empresarial, e sim produto de uma alta capacidade adaptativa. A inovação não é fruto do acaso; ela exige um sentido de direção, uma intenção pré-determinada e esforço conjunto para mudar o estado organizacional existente. A inovação resulta tanto da motivação humana para gerar e implantar novas idéias, quanto da decisão gerencial de superar obstáculos, melhorar desempenhos e mobilizar recursos para conduzir a mudança aos objetivos desejados, sendo que a função gerencial é cada vez mais uma função de inovação;
- d) *A inovação é um processo conflituoso:* a inovação é um processo criativo e adaptativo e, ao mesmo tempo, destrutivo, pois a construção do novo envolve a destruição do velho, sendo que essa transição não é necessariamente livre de ônus. O processo de inovação é caracterizado por um misto de expectativas positivas e receios em relação ao próprio indivíduo, ao seu trabalho e à organização.

O psicólogo organizacional e do trabalho tem condições de se desenvolver no sentido de atender a tais demandas do gerenciamento da inovação, e trilhar novos caminhos, galgando maiores espaços profissionais nas organizações de trabalho. Por mais complexa que seja a atual realidade, e por mais incompleta que seja a sua formação básica, ainda é o profissional mais indicado para fazer parte de trabalhos interdisciplinares e com lideranças que estejam engajadas na tarefa complexa de gerar e gerir a inovação.

## A complexidade crescente presente nas organizações

De acordo com MORIN (1990), a complexidade à primeira vista é um tecido (*complexus*: o que é tecido em conjunto) de constituintes heterogêneos inseparavelmente associados: ele coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Em uma segunda abordagem, para o autor, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, determinações, acasos que constituem o nosso mundo fenomenal. A complexidade apresenta-se com traços inquietantes da confusão, do inextricável, da desordem, da ambigüidade, da incerteza. As enormes carências do nosso pensamento nos fazem compreender que um pensamento mutilador conduz necessariamente a ações mutiladoras.

A complexidade não compreende apenas quantidades de unidades e interações que desafiam as nossas possibilidades de cálculo: a complexidade compreende incertezas, indeterminações, fenômenos aleatórios. A complexidade tem sempre contato com o acaso; desta forma, existe uma parte de incerteza mantida nos limites do nosso entendimento ou inscrita nos fenômenos. A complexidade não se reduz à incerteza, é a incerteza no seio de sistemas ricamente organizados ...*A complexidade está portanto ligada a uma certa mistura de ordem e de desordem, mistura íntima, ao contrário da ordem/desordem estatística, onde a ordem (pobre e estática) reina no nível das grandes populações e a desordem (pobre, porque pura indeterminação) reina das unidades elementares* (MORIN, 1999:52).

Os estudos sobre a complexidade foram transportados por GENELOT (1992) para as organizações. Para esse autor, o pensamento complexo direcionado às organizações é um desafio e também um trunfo para os dirigentes organizacionais. O desenvolvimento do progresso faz par com o crescimento da complexidade, de forma que a empresa não se furta dessa evolução por complexificação e vários fatores contribuem para a sua aceleração, acompanhada de um amontoado de incertezas e ingovernabilidade, que levam os dirigentes a ver a complexidade como um conjunto de fenômenos dificilmente compreensíveis e domináveis.

O autor considera um desafio para os dirigentes, porque cada dia eles devem produzir, assegurar o equilíbrio de sua empresa e traçar o caminho para o futuro. Recuar a complexidade é recuar a evolução e as oportunidades de progresso. A empresa não escapa à complexidade e, de uma certa maneira, concentra a complexidade porque ela se encontra em uma encruzilhada da economia da técnica e do social. Atualmente a complexidade da empresa se manifesta de múltiplas maneiras, que podem ser articuladas em torno de quatro argumentos: 1) a explosão de modelos de gerenciamento; 2) a procura de novos valores;

3) a incerteza das organizações; e 4) a amplificação das interdependências (GENELOT, 1992).

Conforme esse autor, administrar uma empresa, é antes de tudo, administrar uma comunidade de pessoas e fazer com que cooperem para uma obra em comum em um âmbito de dificuldades internas e externas muito diversas. Para ele, existe um extraordinário conjunto de complexidades que caracteriza a administração de seres humanos e propõe algumas reflexões derivadas do pensamento complexo, para fazer da empresa um lugar de elaboração de sentido e de enriquecimento pela diversidade, de forma que, uma comunidade humana, quer seja ela uma empresa, uma escola, ou qualquer outro grupo humano, reúne todas as condições para ser um concentrado de complexidade.

A complexidade para o gerenciamento de pessoas resulta inicialmente da complexidade da natureza humana: o ser humano, além da complexidade inerente aos seres vivos, manifesta capacidade de inteligência, de obter conhecimento, que o torna apto a construir a si mesmo, a dar a si mesmo, seus próprios objetivos. Os métodos clássicos de organização se mostram impotentes para mobilizar e integrar tantas energias. A empresa deve tornar-se um lugar de construção de sentido, de finalidades partilhadas, onde cada um tem sua vez de desenvolver sua autonomia pessoal e contribuir para o projeto coletivo (GENELOT, 1992).

A complexidade humana é inegável, de tal forma que a própria ciência da Psicologia contém abordagens distintas, com diferentes visões de homem. Por mais que se estude a natureza humana, nenhuma teoria psicológica a respeito é conclusiva, pois a Psicologia depende do desenvolvimento de muitas pesquisas dentro do seu próprio limiar, bem como das suas fronteiras com as outras ciências sociais, humanas e biológicas. Entretanto, é preciso reconhecer as organizações como sistemas complexos, sendo de fundamental importância aos psicólogos organizacionais e do trabalho o conhecimento da teoria da complexidade e sua aplicação nas organizações que buscam a inovação, pois esta visão propicia a valorização e autonomia individual, em harmonia com o projeto coletivo da organização.

### **A inovação organizacional e a inserção do trabalho do PSICÓLOGO**

Se a inserção do psicólogo nas organizações é restrita, se o espaço conquistado até então é ainda pouco expressivo no âmbito organizacional, se emergentes possibilidades de atuação estão sendo conquistadas lentamente e passo-a-passo, no contexto estratégico ou no papel de consultor, a inovação organizacional pode parecer a esse profissional uma estranha que precisa ser conhecida, dominada, praticada, aplicada e ampliada.

Ao reduzir as possibilidades do exercício psicológico nas organizações, o próprio psicólogo, muitas vezes, funciona como agente de esvaziamento de sua área de trabalho, sendo que ele mesmo, psicólogo, aceita e se confina em uma realidade mais restrita do que a do mercado real de trabalho. “Se ele não luta pela ampliação do mercado (para isto seria necessário, pelo menos, estar informado sobre a ampla gama de atividades possíveis), quem o fará?” (ZANELLI, 1993).

A formação educacional no Brasil é, em geral, deficiente em muitas profissões, não apenas na formação de psicólogos. VIANNA e VELASCO (2001) afirmam que o sistema educacional vigente é incapaz de discutir as transformações de que países e organizações sofrem, a saber, aumento da competição, trazido pela globalização econômica e pelo alto índice de inovação tecnológica. Para estes autores, ... *A evolução cruzada vai unir bancos de dados extremamente diversos e permitirá comercialização entre variáveis nunca imaginadas, o que possibilitará decisões muito melhores no futuro. Tradicionalmente, as organizações sempre foram realistas, aguardando para se adaptarem às evoluções. A ida para o século XXI é um processo que não nos permite mais esperar as mudanças. As instituições têm hoje que introduzir antecipadamente novos produtos e serviços o mais rapidamente possível* (VIANNA e VELASCO, 2001:129). Esses autores complementam que a transferência do conhecimento implica em mais que um investimento em tecnologia. Significa criar entre todos os funcionários uma mentalidade que valorize novas idéias e a inovação.

Os processos eficazes de transferência de conhecimentos terão implicações sobre o que é contratado (capazes e dispostos a buscar e compartilhar idéias), sobre como é realizado o desenvolvimento (pela divulgação de idéias pelo mundo inteiro), como são criados os incentivos (para estimular a transferência de conhecimento), como as comunicações são estabelecidas (para acessar e partilhar novas informações com mais facilidade) e como as organizações se estruturam (menos hierarquia e maior distribuição da informação) conforme ULRICH (2001).

Esse autor acredita que gerenciar os recursos humanos no futuro não será mais responsabilidade exclusiva de uma área da empresa, mas envolverá uma *comunidade de recursos humanos* mais ampla. Para ele, como parceiros empresariais, os profissionais de RH do futuro e a *comunidade de recursos humanos* pensarão mais em resultados do que em programas, se empenharão em garantir que tais programas gerem valores significativos para as organizações e necessitarão desenvolver arquiteturas organizacionais para traduzir as estratégias organizacionais em ações. Serão catalisadores, facilitadores, tanto da mudança da cultura organizacional, quanto da capacidade para a mudança e a inovação.

À medida em que o psicólogo conseguir galgar posições hierárquicas cada vez mais superiores ou atuar como consultor interno ou externo, assessorando

órgãos de *staff*, diretorias e/ou presidências que se encontram no topo da pirâmide organizacional, no exercício de suas atividades nas organizações de trabalho, pode deslocar parcela do poder que lhe cabe, ainda que pequena, aos níveis menos favorecidos na hierarquia organizacional, o que dependerá de sua própria competência e habilidade em ascender para posições de influência, de tal forma que a possibilidade de se tornar um agente de transformação depende também de chegar a ocupar posições de liderança (ZANELLI, 2001).

Deste modo, espera-se do psicólogo, como dos outros profissionais de recursos humanos ou de outras áreas de dentro das organizações de trabalho, que apresentem idéias criativas. Para ZANELLI (2001), criatividade e inovação dependem de embasamento metodológico, senso crítico e interesse pelo trabalho realizado. As propostas de mudanças que o psicólogo pretende realizar nas organizações dependem, em princípio, da crítica e do questionamento da finalidade da atuação. Acredita-se em atividades criadoras que possam gerar algo novo e de valor dentro da cultura em que são produzidas. Cultura no sentido ampliado. Criatividade e inovação, portanto, que possam colocar a ciência e a tecnologia a serviço da solução dos problemas enfrentados por um imenso contingente de pessoas, com as quais, talvez, se possa atingir melhoria da qualidade de vida. Ao localizar o papel do psicólogo no contexto de criatividade e inovação, o autor afirma que: *Agir criativamente, no nosso caso, depende de atingir certa maturidade intelectual para analisar os fenômenos sob múltiplas óticas e de modo crítico. Depende de confrontar constantemente as teorias e a realidade de aplicação, do domínio de procedimentos e métodos para abordar essa realidade e de desenvolver novas formas de investigação. É preciso estar atualizado com um fluxo dinâmico de idéias que coloca em rápida obsolescência informações anteriores. Pensar inovadora e criativamente não depende apenas de querer fazê-lo* (ZANELLI, 1992:193; 2001:142).

## Conclusões

As organizações necessitam cada vez mais da inovação, muitas delas, para sobreviver. Percebe-se o quanto esta almejada inovação é complexa, dependendo de inúmeros fatores e, de forma especial, de pessoas criativas e preparadas. Para as organizações se tornarem inovadoras, têm que estabelecer estratégias e construir culturas organizacionais baseadas no comprometimento com a aprendizagem e a melhoria contínua, sendo que o clima interno e a cultura organizacional sejam tolerantes a erros e abertos às novas idéias, pois somente desta forma é possível emergir a criatividade, que está atrelada aos processos de

inovação, podendo ser de origem individual ou coletiva, ou como resultado de uma interação interpessoal competente.

Perante as análises apresentadas neste estudo, pode-se supor que será cada vez mais necessário que as organizações apoiem e incentivem pessoas a usarem ao máximo o seu talento criativo. As pessoas-chave ao processo de inovação serão as que poderão acrescentar vantagem competitiva à organização.

O espaço de inserção do psicólogo nas organizações, em geral, junto à área de Recursos Humanos, embora ainda restrito, apresenta tendências para se tornar mais próximo dos níveis decisórios, com enfoque mais estratégico e político. Como especialista em comportamento humano, trata-se de um profissional que pode se desenvolver para contribuir com os processos de mudança, como um agente de transformação, trabalhando em equipes multidisciplinares, no sentido de alcançar objetivos em comum, em conjunto com os profissionais da área de recursos humanos, com dirigentes organizacionais, formando uma “*comunidade de recursos humanos*” integrada, e facilitadora de um clima inovador para as organizações.

Portanto, sugere-se que as instituições de ensino superior do país melhorem os currículos básicos da formação do psicólogo, privilegiando também a área organizacional e do trabalho, preparando o graduando para uma visão mais social do homem, fundamental ao contexto das organizações, considerando sua interação constante com grupos organizativos da sociedade. Sugere-se que as instituições de ensino ofereçam cursos de pós-graduação atrativos na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, em nível de especialização, mestrado e doutorado, sendo que, nestes dois últimos, quase não existem ofertas em nosso país. Isto seria uma alternativa para complementar as lacunas existentes na formação e preparar o psicólogo, acima de tudo, para o exercício científico da profissão neste campo. Sugere-se que as instituições de ensino capacitem cada vez mais os seus docentes na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho, incentivando-os para uma constante atualização e participação em eventos científicos nacionais e internacionais, apresentando trabalhos de pesquisa, relacionados à Psicologia no contexto das organizações. Sugere-se que as organizações também façam a sua parte, investindo no desenvolvimento dos seus profissionais de Psicologia, sejam eles colaboradores, consultores internos ou externos, pois elas (as organizações) podem se beneficiar igualmente dos resultados, uma vez que seu sucesso depende de pessoas altamente qualificadas e saudáveis física e emocionalmente. Sugere-se que os próprios psicólogos interessados ou inseridos neste campo invistam constantemente no seu auto-desenvolvimento, ampliando seus conhecimentos sobre o mundo do trabalho e das organizações, para que possam contribuir para o desenvolvimento de dirigentes e mem-

bros organizacionais em vários aspectos, e, acima de tudo, no manejo adequado da imbricada inovação, em projetos individuais ou coletivos, viabilizando a consolidação de organizações inovadoras, que provavelmente serão lugares mais agradáveis e mais justos para se trabalhar, estando impregnados de valores mais humanos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASTOS, A . V .B. A psicologia no contexto das organizações : tendências inovadoras no espaço de atuações do psicólogo. *In: Psicólogo brasileiro: construção de novos espaços*. C.F.P. – Conselho Federal de Psicologia. Campinas: Átomo, 1992 (p.55-124).
- BATEMAN, T. S. & SNEL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**, 4ª tiragem. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOCK , A . M. B. **Formação do psicólogo: um debate a partir do significado do fenômeno psicológico**. 17, (2), 37-42, 1997.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**, 6.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- GENELOT, D. *Manager dans le complexité*. Paris: INSEP Editions, 1992.
- GOULART, I. B. A Psicologia aplicada ao trabalho: tentativa de delimitação de seu campo na atualidade. *In: Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. GOULART, I. B.; e SAMPAIO, J. dos R. (Org.). São Paulo: Casa do Psicólogo, 1988 (p.41-52).
- GOULART, I. B. Expectativa de desempenho de psicólogos em modernas organizações. *In: Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. GOULART, I. B.; e SAMPAIO, J. dos R. (Org.). São Paulo: Casa do Psicólogo, 1988 (p.53-67).
- MALVEZZI, S. **O papel dos psicólogos profissionais de recursos humanos: um estudo na grande São Paulo**. Universidade Católica de São Paulo. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social. São Paulo, 1979.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**, 2.ed., Lisboa: Instituto Piaget, 1990.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**, 10.ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SPINK, P. K. A. A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. **Revista Psicanálise & Sociedade**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 1996.



ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**, 5.ed., 4ª reimpressão. São Paulo: Futura, 2001.

VIANNA, M. A. F.; e VELASCO, S. D. **Nas ondas do futuro**. São Paulo: Gente, 2001.

VICO MAÑAS, A. **Gestão da tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 2001.

WECHLER, S. M. **Criatividade: descobrindo e encorajando**. 2ª tiragem. Campinas: Editora Psy, 1998.

ZANELLI, J. C. Movimentos emergentes na prática dos psicólogos brasileiros nas organizações de trabalho: implicações para a formação. *In: Psicólogo Brasileiro: práticas emergentes e desafios para a formação*, 3.ed. Conselho Federal de Psicologia. ACHCAR, Rosemary (Coordenação Geral). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001 (p.101-193).

\_\_\_\_\_. Formação e atuação do psicólogo organizacional: uma revisão na literatura. *In: Temas em Psicologia/Sociedade Brasileira de Psicologia*. n.1 (1993) Ribeirão Preto: A sociedade, 1993 (p.95-107).

\_\_\_\_\_. **O psicólogo nas organizações de trabalho: formação e atividades profissionais**. Florianópolis: Paralelo 27, 1994.

\_\_\_\_\_. **Formação profissional e atividades de trabalho: análise das emergentes e desafios para a formação**, 3.ed. Conselho Federal de Psicologia. ACHCAR, Rosemary (Coordenação Geral). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001 (p.101-193).