



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E NATURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

MARIA RITA DE CÁSSIA SALES RÉGIS

**ANÁLISE COMPORTAMENTAL DAS PRÁTICAS CULTURAIS: TRÊS DÉCADAS DA
PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO NO ESPÍRITO SANTO
(1980-2010)**

VITÓRIA

2022

MARIA RITA DE CÁSSIA SALES RÉGIS

**ANÁLISE COMPORTAMENTAL DAS PRÁTICAS CULTURAIS: TRÊS DÉCADAS DA
PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO NO ESPÍRITO SANTO
(1980-2010)**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Espírito Santo – PPGP, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do título de Doutora em Psicologia. Linha de Pesquisa: Processos psicossociais.

Orientador: Prof. Dr. Elizeu Batista Borloti.

VITÓRIA

2022

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de
Bibliotecas – SIBI/UFES e elaborada pelo autor

R337a

Régis, Maria Rita de Cássia Sales, 1963-

Análise comportamental das práticas culturais: três
décadas da psicologia das organizações e do trabalho no Espírito
Santo (1980-2010) / Maria Rita de Cássia Sales Régis. – 2022.
264 f.

Orientador: Dr. Elizeu Batista Borloti.

Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal do
Espírito Santo, Centro de Ciências Humanas e Naturais.

1. Organizações e Trabalho. 2. Comportamento. 3. História
Psicologia. 4. Práticas culturais. I. Borloti, Elizeu Batista. II.
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências
Humanas e Naturais. III. Análise comportamental das práticas
culturais: três décadas da psicologia das organizações e do trabalho no Espírito
Santo (1980-2010).

CDU: 159.9

MARIA RITA DE CÁSSIA SALES RÉGIS

**ANÁLISE COMPORTAMENTAL DAS PRÁTICAS CULTURAIS: TRÊS DÉCADAS DA
PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO NO ESPÍRITO SANTO
(1980-2010)**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Centro de Ciências Humanas e Naturais da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Psicologia.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador Prof. Dr. Elizeu Batista Borloti

Universidade Federal do Espírito Santo

Profa. Dra. Laércia Abreu Vasconcelos

Universidade de Brasília

Prof. Dr. Ronald Clay dos Santos Ericeira

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Profa. Dra. Kátia Cyrlene de Araújo Vasconcelos

Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. Agnaldo Garcia

Universidade Federal do Espírito Santo

Dedicatória

Dedico aos meus cúmplices de vida e aprendizados, Paula Sales Brito e Bene Régis.

A todas as pessoas que me desafiaram a existir na minha melhor forma, meus pais, minhas irmãs de sangue e de coração, meus sobrinhos, Raphael e Felipe, minhas tias queridas, Margarida, Luísa, Isabel e Vitória, meu afilhado, Vinicius e sua amada Luiza. À minha filha e filhos do coração, Bárbara Borges, Douglas Brunoro, Paulo Gois, Filipe Noé, Jarbas Paz e meus netos, Matheus, João e Raul. Aos meus mestres, amigos (as), alunos (as), clientes e todos que nesta trajetória doaram de si, para que eu alcançasse êxito. Aos participantes desta pesquisa, pessoas que me presentearam com seu tempo, narrativas e emoções, inspirando-me a viver esta investigação de forma plena.

Agradecimento

Meu agradecimento inicial é dispensado a Deus por ter me concedido vida, saúde, fé e determinação, pois concretizar e unificar estudos e escrever uma tese significa ao mesmo tempo estar sozinho e acompanhado de muitas pessoas. Cada pessoa, em momentos distintos, enxugando suor, dividindo a carga, respeitando ausências e silêncios. À minha família, que apoiou minha decisão e respeitou meus momentos de inquietude e isolamento. Nessa direção, agradeço também ao Prof. Dr. Elizeu Batista Borloti, meu orientador, cujas leituras críticas dos meus escritos, generosidade em transmitir sua experiência na área da Análise do Comportamento, incentivos e sugestões foram essenciais para minha melhor versão na Academia e no aperfeiçoamento profissional, assim como imprescindíveis para a redação desta tese. À Profa. Dra. Angelita Scárdua por me orientar nas reflexões prévias, assim como no percurso entre a concepção do projeto e a escrita, apontando todo o potencial da tese. Ao Prof. Dr. Rafael Moura Coelho Pecly Wolter, coordenador que nos apoiou para uma melhor entrega. Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Psicologia. À banca examinadora na qualificação, Profa. Dra. Fabiana Pinheiro Ramos e Prof. Dr. Agnaldo Garcia, pelas orientações dadas para que eu pudesse delinear o trabalho inicialmente concebido e acreditar na relevância dele para o conhecimento científico e para a sociedade. Às pessoas que compõem a secretaria integrada – SIP, sobretudo Arin e Antônio sempre gentis e disponíveis. Aos meus colegas do grupo de orientação, sobretudo a Jarbas Paz, Juliana Zardini e Savana, pelo imensurável apoio e amizade. Ao Dr. Rafael Balbi Neto pelos esclarecimentos pontuais. Aos Profs. Drs. Amália, Bruno Damásio, Felipe Asensi e Miguel Dias, que me apresentaram teorias da epistemologia e métodos e recursos da tecnologia, os quais reduziram distâncias entre o saber e o fazer na minha

profissão. À Profa. Dra. Maria Cristina Dadalto e aos colegas do Laboratório Estudos Movimento Migratório – LEMM/UFES pelas trocas. A pessoas referência na minha vida, Alexandrina Rosa, José Sales Barreto e Ely Rêlo (*in memoriam*), Patrícia Gomez Pereira, Janice e Felipe Almeida, por sempre me apoiarem. À minha irmã caçula, Dra. Marcella Gomez, à Gabriela Salvador e prof. Manoel Almeida cujo apoio nas leituras, sugestões e correções tornou este, um texto palatável. Aos graduandos da Psicologia 2021/2 FAVI, a Danilo Maia, Jéssica Dornelas, Gisele Dornelas, Ivana Moreno, Marcos Athayde e Suzanny por me auxiliarem na coleta, tratamento e análise de dados. Destaco o imenso apoio de Eugenie Marie da Inter Veritas Consultoria/ES, na consecução do Estudo 2 que compõe esta tese. Aos participantes dos estudos que aceitaram o convite e doaram seu tempo e suas narrativas, base de toda esta pesquisa e aos avaliadores que doaram do seu tempo em um período tão assoberbado de compromissos para ler essa tese e oferecer tão generosamente suas contribuições. A todos, minha mais profunda gratidão!

*Somente a retomada reflexiva do passado
pode nos ajudar a não o repetir infinitamente,
mas a ousar esboçar uma outra história,
ao inventar o presente.*

(Jeanne Marie Gagnebin, 2009)

Régis, Maria Rita de Cássia Sales Régis (2022). *Análise Comportamental das Práticas Culturais: Três décadas da Psicologia das Organizações e do Trabalho no Espírito Santo (1980-2010)*. Tese de Doutorado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de doutor, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, ES

Resumo

Os profissionais praticantes da Psicologia então adjetivada *Industrial*, eram destinados a um conjunto de práticas para atração, identificação e análise dos comportamentos humanos que as definem como processos de Recrutamento & Seleção (R&S) de trabalhadores. Posteriormente, pesquisas mostraram a expansão da atuação na área para além das indústrias, contemplando empresas de setores diversos. A expansão agregou outras práticas como planejamento e acompanhamento de processos para promoção de saúde e segurança do trabalhador. As pesquisas da história da Psicologia no âmbito das empresas no Brasil mostram que esta diversidade de práticas foi, com o tempo, ganhando impulso e credibilidade sendo denominada Psicologia organizacional e do trabalho (POT). No estado do Espírito Santo (ES), o processo de industrialização ocorrido na década de 1960 inaugurou um amplo mercado de trabalho para estes profissionais nas décadas subsequentes, possibilitando criação, incorporação e consolidação de práticas culturais em uma história que até então não tinha sido contada. Esta tese conta uma parte dessa história e se circunscreve concomitantemente na área de atuação denominada POT, na história da Psicologia e na análise comportamental da cultura. O objetivo geral foi identificar, descrever e compreender as práticas culturais da área, seus agentes e como tais práticas foram aplicadas em algumas organizações do ES no período compreendido entre 1980 e 2010. Ela está dividida em três estudos, seus objetivos específicos, que têm como objetos: 1. Práticas culturais

no estabelecimento da POT em empresas no Espírito Santo; 2. Práticas culturais de psicólogos empresários prestadores de serviço a empresas do Espírito Santo; 3. Práticas culturais da POT: Percepções dos trabalhadores de empresas do Espírito Santo. Foram participantes 38 psicólogos e 196 trabalhadores. Os dados foram fornecidos pelos participantes por meio das entrevistas semiestruturadas e questionários. Os dados qualitativos foram submetidos ao IRAMUTEQ gerando classes de relatos verbais que foram analisadas por fragmentos das narrativas e esquemas de contingências e metacontingências. Dados quantitativos foram submetidos a análise estatística descritiva e inferencial com o auxílio do software SPSS. O Estudo 1 gerou uma parte da história que agregará valor à Psicologia no Espírito Santo. As primeiras praticantes da POT adaptaram e sistematizaram manuais e políticas para (R&S), Treinamento & Desenvolvimento (T&D) e outros. Destacou-se também por meio das narrativas a importância de entender o quanto o ser humano está entrelaçado a outras vozes e, sobretudo, propor projetos a partir da estratégia das empresas, visando a integridade e o desenvolvimento do trabalhador. O Estudo 2 indicou que empresas prestadoras de serviços da POT podem ser rentáveis, mesmo ofertando apenas os produtos: R&S e T&D. Os dados indicaram a necessidade de investimento em formação sobre compreensão do mercado, visão de negócios e postura proativa no que tange a gestão empresarial. Por fim, o Estudo 3 trouxe a percepção dos trabalhadores de funções e setores diversos sobre as práticas inerentes aos subsistemas R & S e T&D. Os trabalhadores evidenciaram a importância de os praticantes da POT aperfeiçoarem suas práticas em R&S, no que concerne a fatores como, por exemplo, acolhimento e condução nos processos de seleção. Tais fatores, se bem trabalhados, possibilitam o entendimento do quanto são essenciais na consecução de tais práticas culturais. Embora os trabalhadores tenham considerado o T&D importante, relataram que a proposta, relevância e como impacta nos resultados não é clara.

Nesse sentido, entende-se que os profissionais da POT podem, além de viabilizar o treinamento, declarar objetivamente a intenção e aplicação do saber convertidos em resultados.

Palavras-Chave: Psicologia Industrial, História da Psicologia, Psicologia das organizações e do trabalho; Análise de contingências; Metacontingências; Comportamento.

Régis, Maria Rita de Cássia Sales (2022). Behavioral Analysis of Cultural Practices: Three Decades of Organizational and Work Psychology in Espírito Santo (1980-2010). Doctoral thesis presented as a partial requirement for obtaining the title of doctor, Graduate Program in Psychology, Federal University of Espírito Santo - Vitória, ES.

Summary

Professionals practicing Psychology at the time, called Industrial Psychology, were destined to a set of practices for attracting, identifying, and analyzing the human behaviors that define them, such as the Recruitment & Selection processes of workers. Later research showed the expansion of activities beyond industries, including companies from different sectors. The expansion added other practices, such as planning and monitoring processes to promote worker health and safety. Research on the history of Psychology within companies in Brazil shows that this diversity of practices has, over time, gained momentum and credibility, being called Work and Organizational Psychology (WOP). In the State of Espírito Santo (ES), the industrialization process in the 1960s inaugurated a broad job market for these professionals in subsequent decades, enabling the creation, incorporation, and consolidation of cultural practices in a story that until then had not been told. This thesis tells a part of this story. It is concomitantly circumscribed in the area of activity called Work and Organizational Psychology, in the history of Psychology, and in the behavioral analysis of culture. The general objective was to identify, describe and understand the cultural practices of the area, its agents, and how such practices were applied in some organizations in Espírito Santo between 1980 and 2010. It was divided into three Studies and their specific objectives, which have as objects: 1. Cultural practices in the establishment of Work and Organizational Psychology in companies in Espírito Santo; 2.

Cultural practices of business psychologists providing services to companies in Espírito Santo; 3. Work and Organizational Psychology cultural practices: Perceptions of workers from companies in Espírito Santo. Thirty-eight psychologists and 196 workers participated. Participants provided data through semi-structured interviews and questionnaires. Qualitative data were submitted to IRAMUTEQ software generating classes of verbal reports that are analyzed by narrative fragments and contingency and meta contingencies schemes. Quantitative data is submitted to descriptive and inferential statistical analysis with the help of SPSS software. Study 1 generated a part of history that will add value to psychology in Espírito Santo. The first Work and Organizational Psychology practitioners adapted and systematized manuals and policies for Recruitment & Selection, Training & Development, among others. It was also highlighted through the narratives the importance of understanding how the human being is intertwined with other voices and, above all, proposing projects based on the companies' strategy, aiming at the integrity and development of the worker. Study 2 indicated that companies providing Work and Organizational Psychology services could be profitable, even offering only the products: Recruitment & Selection and Training & Development. The data indicated the need for training in understanding the market, business vision, and a proactive attitude regarding business management. Finally, Study 3 brought the perception of workers from different functions and sectors about the practices inherent to the Recruitment & Selection and Training & Development subsystems. Workers highlighted the importance of POT practitioners improving their practices in Recruitment & Selection, about factors such as example, reception, and conduction in the selection processes. Such factors, if well worked, make it possible to understand how essential they are in achieving such cultural practices. Although the workers considered Training & Development important, they reported that the proposal's relevance and impact on the results are

unclear. In this sense, it is understood that Work and Organizational Psychology professionals could objectively declare the intention and application of knowledge converted into results in addition to facilitating training.

Keywords: Industrial Psychology, History of Psychology, Psychology of organizations and work; Contingency analysis; Metacontingencies; Behavior.

Régis, Maria Rita de Cássia Sales Régis (2022). *Análisis conductual de las prácticas culturales: tres décadas de la psicología de las organizaciones y del trabajo en Espírito Santo (1980-2010)*. Tesis de doctorado presentada como requisito parcial para la obtención del título de doctor, Programa de Posgrado en Psicología, Universidad Federal de Espírito Santo. Vitória, ES.

Resumen

Los profesionales que practicaban la psicología denominada anteriormente *Industrial* estaban destinados a un conjunto de prácticas para atraer, identificar y analizar los comportamientos humanos que los definen, como procesos de Reclutamiento y Selección (R&S) de los trabajadores. Investigaciones posteriores mostraron la expansión de las actividades en el área más allá de las industrias, incluyendo empresas de diversos sectores. La expansión añadió otras prácticas como la planificación y el seguimiento de los procesos para la promoción de la salud y la seguridad del trabajador. Las investigaciones de la historia de la psicología en el ámbito de las empresas en Brasil muestran que esta diversidad de prácticas, con el tiempo, ganó impulso y credibilidad, siendo denominada Psicología Organizacional y del Trabajo (POT). En el estado de Espírito Santo (ES), el proceso de industrialización que ocurrió en la década de 1960 inauguró un mercado amplio de trabajo para estos profesionales en las siguientes décadas, posibilitando la creación, incorporación y consolidación de las prácticas culturales en una historia que hasta entonces no había sido contada. Esta tesis cuenta una parte de esa historia y se circunscribe concomitantemente en el área de trabajo denominada POT, en la historia de la psicología y en el análisis conductual de la cultura. El objetivo general fue identificar, describir y comprender las

prácticas culturales del área, sus agentes y como se aplicaron dichas prácticas en algunas organizaciones de ES en el período comprendido entre 1980 y 2010. La tesis está dividida en tres Estudios, sus objetivos específicos, que tienen como objetos: 1. Prácticas culturales en la implantación de la POT en empresas en Espíritu Santo; 2. Prácticas culturales de psicólogos empresarios prestadores de servicio a empresas de Espíritu Santo; 3. Prácticas culturales de la POT: Percepciones de los trabajadores de empresas de Espíritu Santo. Participaron 38 psicólogos y 196 trabajadores. Los datos proporcionados por los participantes se realizaron por medio de entrevistas semiestructuradas y cuestionarios. Los datos cualitativos se sometieron al IRAMUTEQ generando clases de relatos verbales analizados por fragmentos de los narraciones y esquemas de contingencias y metacontingencias. Los datos cuantitativos se sometieron al análisis estadístico descriptivo e inferencial con la ayuda del software SPSS. El Estudio 1 generó una parte de la historia que agregará valor a la psicología en Espíritu Santo. Las primeras participantes de la POT adaptaron y sistematizaron manuales y políticas para (R&S), Capacitación y Desarrollo (T&D), entre otros. También se destacó a través de relatos la importancia de entender cuánto el ser humano está entrelazado a otras voces y, sobre todo, proponer proyectos a partir de la estrategia de las empresas, aspirando la integridad y el desarrollo del trabajador. El Estudio 2 indicó que las empresas prestadoras de servicio de la POT pueden ser rentables, aunque solo ofrezcan los productos: R&S y T&D. Los datos indicaron la necesidad de invertir en la formación sobre la comprensión del mercado, la visión de negocios y la postura proactiva en lo que se refiere a la gestión empresarial. Finalmente, el Estudio 3 trajo la percepción de los trabajadores de funciones y sectores diversos sobre las prácticas inherentes a los subsistemas R&S y T&D. Los trabajadores enfatizaron la

importancia de que los practicantes de la POT perfeccionaran sus prácticas en R&S, en lo que se refiere a factores como, por ejemplo, el acogimiento y la conducción en los procesos de selección. Tales factores, bien trabajados, posibilitan la comprensión de cuán esenciales son para lograr dichas prácticas culturales. Aunque los trabajadores hayan considerado el T&D importante, relataron que la propuesta, la relevancia y cómo impacta en los resultados no es clara. En este sentido, se entiende que los profesionales de la POT pueden, además de posibilitar la formación, declarar objetivamente la intención y aplicación del saber convertidos en resultados.

Palabras clave: Psicología Industrial, Historia de la Psicología, Psicología de las organizaciones y del trabajo; Análisis de contingencia; Metacontingencias; Comportamiento.

Lista de Figuras

Figura 1. Anatomia da Performance	59
Figura 2. Representação do Dendrograma da CHD.....	90
Figura 3. Anatomia da Performance da Aracruz Celulose S/A - 1990.....	112
Figura 4. Representação de uma Metacontingência	137
Figura 5. Contingências Comportamentais Entrelaçadas - Mecanização.....	139
Figura 6. Nuvem de Palavras - Representação Sentimentos dos Trabalhadores sobre R&S	200

Listas de Tabelas

Tabela 1. Fases da Entrevista Episódica	68
Tabela 2. Perfil das Primeiras Praticantes da POT no ES – Caracterização Atual	82
Tabela 3. Empresas Contratantes dos Profissionais da Área de POT	84
Tabela 4. Exemplo: Análise de Fragmentos das Narrativas	115
Tabela 5. Empresas de Serviços em Psicologia em Destaque no ES	150
Tabela 6. Caracterização da Amostra	151
Tabela 7. Análise Comparativa do Progresso dos Participantes da Pesquisa	157
Tabela 8. Detalhamento da Prática de Recrutamento e Seleção	158
Tabela 9. Estatísticas da Execução dos Processos Seletivos	159
Tabela 10. Descrição da Prática de Treinamento e Desenvolvimento nas Empresas dos Participantes	162
Tabela 11. Características da Execução dos Treinamentos	163
Tabela 12. Avaliação da Empresa Cliente sobre os Treinamentos Realizados	164
Tabela 13. Práticas Culturais Ofertadas na Prestação de Serviços às Empresas Clientes	169
Tabela 14. Caracterização dos Participantes da Pesquisa	179
Tabela 15. Descritivo em frequências absolutas e relativas - Fator Respeito e Acolhimento	183
Tabela 16. Descritivo em frequências absolutas e relativas - Fator Clareza nas Informações no Processo R&S	186
Tabela 17. Descritivo em frequências absolutas e relativas - Fator Finalização do Processo Seletivo	189
Tabela 18. Descritivo em frequências absolutas e relativas - Fator Profissionalismo	192
Tabela 19. Descritivo em frequências absolutas e relativas - Fator Participação nas Dinâmicas de Grupo	195
Tabela 20. Descritivo em frequências absolutas e relativas - Fator Condução do Processo R&S	197

Tabela 21. Síntese da Avaliação dos Trabalhadores dos Processos de R&S.....	201
Tabela 22. Fatores do Subsistema Treinamento & Desenvolvimento	206
Tabela 23. Razões para Participação dos Treinamentos Oferecidos pelas Empresas Empregadoras	208

Lista de Abreviaturas e Siglas

AC – Atenção Concentrada

APS – Atividade Prática Supervisionada

BSA – Behavior Systems Analysis

CBO – Catálogo Brasileiro de Ocupações

CC – Consequência Cultural

CCES – Contingências Comportamentais Entrelaçadas

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CEPA – Centro Editor de Psicologia Aplicada

CEP – Comitê De Ética Em Pesquisa Com Seres Humanos

CFP – Conselho Federal de Psicologia

CHD – Classificação Hierárquica Descendente

CIA – Teste Coletivo de Inteligência para Adultos

CNAE – Código Nacional de Atividade Empresarial

CSN – Companhia Siderúrgica Nacional

COFAVI – Companhia Ferro e Aço de Vitória

COHAB-VT – Companhia de Habitação de Vitória

CRPs – Conselhos Regionais de Psicologia

CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social

CVRD – Companhia Vale do Rio Doce

ES – Espírito Santo

FEFACEL – Federação das Faculdades Celso Lisboa

FIBGE – Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES – Instituição De Ensino Superior

IESFAVI – Instituto de Ensino Superior Faculdade de Vitória

IRAMUTEQ – Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires

IJSN – Instituto Jones dos Santos Neves

ISOP – Instituto de Orientação e Seleção Profissional

UCEES – Junta Comercial do Espírito Santo

MBA – Master Business Administration

MRH – Melhorias em Recursos Humanos

OMS – Organização Mundial de Saúde

OBM – Organizational Behavior Management

PAs – Produtos Agregados

PC – Práticas Culturais

PIB – Produto Interno Bruto

PL – Participação de Lucros

PND – Plano Nacional do Desenvolvimento

POT – Psicologia Organizacional e do Trabalho

QVT – Qualidade de Vida do Trabalhador

R&S – Recrutamento & Seleção

RH – Recursos Humanos

ROI – Retorno do Investimento

SPSS – Statistic Package for the Social Sciences

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

T&D – Treinamento & Desenvolvimento

UCE – Unidades de Contexto Elementares

UCI – Unidades de Contexto Iniciais

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Sumário

Apresentação	27
Introdução	31
Objetivos	35
<i>Objetivo Geral</i>	<i>35</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>35</i>
Industrialização, Psicologia Industrial e Psicologia das Organizações e do Trabalho no ES	37
Fundamentação teórica	46
<i>História da Psicologia.....</i>	<i>46</i>
<i>A Análise Comportamental da Cultura.....</i>	<i>50</i>
<i>Estudos Comportamentais da Cultura Organizacional: Surgimento e Conceitos</i>	<i>53</i>
<i>OBM – Organizational Behavior Management: A Vertente Comportamental da POT.....</i>	<i>57</i>
Estudo 1 – Práticas Culturais no Estabelecimento da POT em Empresas no Espírito Santo	62
<i>Objeto e Objetivo da Análise.....</i>	<i>62</i>
<i>Método</i>	<i>62</i>
<i>Participantes.....</i>	<i>65</i>
<i>Instrumentos de coleta de dados.....</i>	<i>66</i>
<i>Procedimento de Coleta de Dados</i>	<i>71</i>
<i>Procedimento de Tratamento de Dados</i>	<i>72</i>
<i>Procedimento de Análise de Dados</i>	<i>74</i>
<i>Resultados e Discussão</i>	<i>77</i>
<i>Empresas Contratantes dos Praticantes da POT.....</i>	<i>85</i>
<i>Classificação Hierárquica Descendente - Classes.....</i>	<i>88</i>

<i>Classe 1 – Histórico e Relação das Participantes com os Serviços de RH na Empresa.</i>	<i>91</i>
<i>Classe 2 – Histórico do Desenvolvimento dos Serviços Desempenhados pelas Participantes na Empresa.....</i>	<i>97</i>
<i>Classe 3 – Percepções do Processo de Chegada na Empresa, no Espírito Santo</i>	<i>101</i>
<i>Classe 4 – Formação Acadêmica e Trajetória das Participantes até Atuação na Psicologia Organizacional.....</i>	<i>102</i>
<i>Classe 5 – Trajetória das Participantes no Processo de Adaptação à Empresa e à Estadia no Espírito Santo.....</i>	<i>107</i>
<i>Anatomia da performance – Um modelo estruturado para análise de desempenho</i>	<i>110</i>
<i>Destaques da Figura 3 – ABC Model demonstrando práticas culturais</i>	<i>113</i>
<i>Conclusão.....</i>	<i>140</i>
Estudo 2 - Práticas Culturais de Psicólogos Prestadores de Serviços nas Empresas do Espírito Santo.....	142
<i>Objeto e Objetivo da Análise.....</i>	<i>142</i>
<i>Método</i>	<i>144</i>
<i>Participantes.....</i>	<i>144</i>
<i>Instrumento de Coleta de Dados</i>	<i>145</i>
<i>Procedimento de Coleta de Dados</i>	<i>146</i>
<i>Procedimento de Tratamento dos Dados.....</i>	<i>146</i>
<i>Procedimento de Análise de Dados</i>	<i>147</i>
<i>Resultados e Discussão</i>	<i>147</i>
<i>Subsistema Recrutamento e Seleção</i>	<i>157</i>
<i>Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento.....</i>	<i>161</i>
<i>Conclusão.....</i>	<i>170</i>
Estudo 3 - Práticas culturais da POT: Percepção dos Trabalhadores de Empresas do Espírito Santo.....	173

<i>Objeto e Objetivo da análise</i>	173
<i>Método</i>	173
<i>Participantes</i>	174
<i>Instrumento de Coleta de Dados</i>	174
<i>Procedimentos de Coleta de Dados</i>	175
<i>Procedimento de Tratamento de Dados</i>	176
<i>Procedimento de Análise de Dados</i>	176
<i>Resultados e Discussão</i>	177
<i>Percepção dos Processos e Fases do Subsistema R&S</i>	180
<i>Subsistema Treinamento & Desenvolvimento (T&D)</i>	203
Conclusão	208
Conclusões Integradas	210
Considerações Finais	216
Referências	217
Apêndice A – Questionário Sociodemográfico - Estudo 1 - Google forms	247
Apêndice B – Entrevista Episódica - Roteiro Semi Estruturado Estudo 1	248
Apêndice C –Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.) Estudo 1	249
Apêndice D – Pesquisa <i>on-line</i> Proprietários Empresas PSI CRP - (Estudo 2)	252
Apêndice E –Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.) Estudo 2	257
Apêndice F – Pesquisa <i>on-line</i> trabalhadores (Estudo 3)	259

Apresentação

O interesse e a disposição em empreender no tema “práticas culturais na história da Psicologia desde quando adjetivada de *Industrial* até a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT)” deveu-se, entre outros fatores, a três décadas dedicadas ao estudo e ao trabalho na área, o que resultou nesta Tese de Doutorado intitulada *Análise Comportamental das Práticas Culturais: Três décadas da Psicologia das Organizações e do Trabalho no Espírito Santo (1980-2010)*. Desde antes da graduação, o fato de ter vivenciado a ocupação de cargos em empresas, tanto subordinados quanto executivos, proporcionou-me conhecimento sobre a estrutura de uma organização, bem como sobre as etapas dos processos que embasam os 4 principais subsistemas de Recursos Humanos (RH): Recrutamento, Seleção, Treinamento e Desenvolvimento. Esse conhecimento foi progressivamente se intensificando durante a minha graduação em Psicologia e solidificou-se no exercício da profissão em POT, culminando nesta Tese.

Além disso, tendo concluído a graduação em dezembro de 1988, busquei fundamentar conhecimentos para atuar com mais propriedade na área de RH do setor produtivo privado. Assim, inscrevi-me para a primeira turma de especialização *lato sensu* em Psicologia do Trabalho na Federação das Faculdades Celso Lisboa (FEFACEL-RJ). O trabalho de conclusão, *A importância da prova situacional na seleção*, expandiu meu interesse sobre dinâmica de grupo, relações humanas e desenvolvimento interpessoal, temas que passei a estudar com assiduidade, visto serem os mais relacionados às demandas apresentadas ao meu trabalho nas empresas onde atuava.

Ademais, o processo de construção do conhecimento sobre a vida organizacional foi relevante por me propiciar uma visão mais abrangente dos processos organizacionais em RH, sobretudo de recrutamento e seleção. Esse entendimento me permitiu concluir que não se pode

determinar o aproveitamento ou não dos candidatos ao trabalho apenas pela lente dos testes psicológicos tradicionais. Tal compreensão, associada aos temas em voga na época que busquei aprofundar posteriormente, como Excelência na Seleção de Pessoas e Comportamento Humano nas Organizações, viabilizaram uma conduta mais empática frente à história de vida do trabalhador, em seus limites e possibilidades. Foi o despertar para o quanto os resultados dos processos seletivos poderiam impactar, favorecer ou não o trabalhador na condição de candidato de processos seletivos ao trabalho.

Em 1994, essa minha forma de perceber e agir associou-se a outras demandas nos anos de 1990, entre as quais estavam as constantes “Consultorias em RH” que chegavam a mim. Então, empreendi a MRH Psicologia & Consultoria e o ensino da POT, priorizando o olhar ético para as pessoas no trabalho, considerando suas histórias de vida, contextos, limites e desafios sem alijar a técnica na realização dos processos seletivos, treinamentos e planos para o desenvolvimento de suas carreiras, competências e habilidades.

Nesse sentido, a partir dessas experiências em POT, tanto em intervenções em empresas quanto no ensino superior, tornou-se um objetivo a expansão dos meus recursos teórico-metodológicos para a consolidação da construção do meu conhecimento como psicóloga da área organizacional e do trabalho. O alargamento do meu conhecimento foi um imperativo da prática profissional. Chamou-me a atenção os modos como os processos seletivos impactavam a vida dos trabalhadores que migravam de outras regiões em busca de emprego nos cargos de trabalho que eram o alvo da minha prática nos processos de recrutamento e seleção no estado do Rio de Janeiro. O mestrado com o tema *Memórias de migrantes* relacionado à minha experiência profissional como consultora nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento ampliou minha visão sobre essa realidade. O mestrado foi concluído na Universidade Federal

Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), no ano de 2016. O trabalho realizado durante o mestrado abriu possibilidades para um vasto campo de pesquisa no qual algumas perguntas de investigação científica particularmente me interessam e me levaram ao objetivo de ingressar no doutorado.

Logo, ser aprovada na seleção de 2018 do doutorado do Programa de Pós-Graduação de Psicologia na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) foi privilégio e desafio. Ingressei na linha de pesquisa Processos Psicossociais, obtendo ganhos significativos tendo sido acolhida no grupo de pesquisa do professor Dr. Elizeu Batista Borloti. Desenvolver uma pesquisa no campo da psicologia comportamental exigiu a disposição para me aproximar do behaviorismo, filosofia da ciência do comportamento, ajustando teoricamente o objeto do projeto de estudo aprovado no processo seletivo. Na incipiente entrada na Análise do Comportamento me vi diante de uma jornada de aprendizados diferentes dos que até então vivenciara teórica e metodologicamente no mestrado. Após a aprovação do projeto de pesquisa da Tese pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Espírito Santo, aos 20 de setembro de 2020 (CAAE 34317220.0.0000.5542), iniciei a coleta de dados, concluída em 20 de outubro de 2021. Foram três anos dedicados ao planejamento do projeto e à redação do manuscrito que deu origem à presente Tese.

Além do mais, na sua circunscrição ao período histórico da POT das décadas de 1980 a 2010 no Espírito Santo, a presente Tese é estruturalmente composta por uma introdução pertinente aos aspectos teóricos que a perpassam, seguida por três estudos e das conclusões integradas. A Introdução traz o percurso do estado do Espírito Santo no cenário nacional no que tange às dimensões social, econômica e política, de modo a subsidiar posteriormente a discussão de como se estabeleceu a Psicologia Industrial, sua transição para Psicologia das organizações e do trabalho e como foi se consolidando por meio das práticas culturais dos profissionais no

referido estado. O Estudo 1 apresenta e analisa os elementos antecedentes à estruturação da POT no Espírito Santo, assim como os processos relativos às práticas culturais dos psicólogos a partir do cenário político-econômico da época. Essa descrição e análise considerou o relato de profissionais com vínculo empregatício que atuaram diretamente nos subsistemas de RH nas organizações de setores diversificados em solo capixaba entre 1980 a 2010. No Estudo 2, demonstrou-se o desenvolvimento das práticas que configuraram o trabalho do psicólogo pioneiro em prestar serviços de POT nas empresas participantes nas décadas da circunscrição da análise. Foram fontes dos dados dessa seção da tese somente psicólogos prestadores de serviço entre 1980-2010. No Estudo 3, o objetivo foi descrever e analisar a percepção dos trabalhadores quanto às práticas culturais adotadas pelos profissionais nos processos estruturantes da POT. As fontes dos dados foram os trabalhadores enquanto agentes integrantes das práticas culturais da POT no Espírito Santo.

Destarte, no desenvolvimento dos três Estudos, o leitor perceberá a presença de dois importantes conceitos. O primeiro é o conceito de Metacontingências, proposto por Glenn et al. (2022) como uma relação contingente entre contingências comportamentais entrelaçadas recorrentes, seus produtos agregados e eventos ou condições ambientais que as selecionam. O segundo é o conceito de Práticas Culturais, comportamento similar e recorrente (envolvem a repetição) entre organismos de uma mesma geração, ou intergeracionalmente (Glenn, 1988; Malagodi & Jackson, 1989). Cada um dos estudos apresentados se subdividiu em Objetivos da Análise, Métodos, Resultados, Discussão e Conclusão. O encerramento da tese deu-se com as Conclusões Integradas que englobam aspectos gerais e inter-relacionados dos três estudos.

Introdução

Em seu início, a história da POT foi marcada, como define o antropólogo Marvin Harris, pelo nível do sistema superestrutural da cultura, por práticas de uma comunidade verbal que reforçava um repertório verbal sobre o trabalho e o trabalhador sob controle restrito do ambiente do trabalho industrial no nível do “chão de fábrica”. Essas relações verbais, na visão de Glenn (1989), encontram-se nos níveis estruturais e superestruturais definidos por Harris, cuja tese, a do materialismo cultural¹ (1986/2007), refere à cultura com três principais tipos de sistemas: o Infraestrutural, que abrange a tecnologia de subsistência e práticas de produção e reprodução; o Estrutural, abrangendo a divisão do trabalho e comportamento político-econômico e o Superestrutural, que tem como abrangência o aparato científico e educacional, as artes em todas as suas formas, e as performances comportamentais associadas.

Logo, se a argumentação de Glenn (1989) sobre a manutenção de práticas culturais no nível verbal for aplicada no vislumbre desse início da POT, o papel desse repertório verbal na manutenção dessas práticas culturais foi função das contingências que deram suporte aos comportamentos não verbais necessários ao progresso infraestrutural da sociedade da época, como construir, programar ou operar uma máquina, gerenciar grupos de operários e assim por diante, como ilustrado por Paracampo et al. (2001) e Farias et al. (2011). Atualmente, a comunidade verbal da POT mantém, com a mesma função descrita por Glenn, repertórios verbais que dão suporte às práticas da área que, após muita discussão, não ficaram restritas à tarefa no trabalho per se. Os sucessivos debates realizados por pesquisadores nas últimas cinco décadas, como membros da comunidade verbal de psicólogos da POT (e.g., Xavier, 2016),

¹ O materialismo cultural de Marvin Harris (1986/2007) é um paradigma de pesquisa que compartilha muitos princípios epistemológicos e teóricos com o behaviorismo radical.

cooperaram para ampliar a visão do trabalho e do trabalhador presente no início das práticas da POT, adicionando-lhes as diversas dimensões que constituem o trabalho nos contextos público e privado, conforme (cf. Kubo et al., 2013, para uma descrição dessas dimensões).

Além dessas dimensões que configuram o trabalho e os contextos, é importante destacar que a constituição e o desenvolvimento dessa área e suas práticas, desde a sua origem contou com a contribuição de profissionais com competências diversas. Kirby et al. (2022), na revista *Behavior and Social Issues*, mostram que pesquisadores de diferentes disciplinas ou áreas devem contribuir para a educação interprofissional. Destaca-se, portanto, que declarações que validam produções diferentes promovem contingências reforçadoras para a inovação e melhores evidências para trabalhadores e clientes. Adotar tal postura é abandonar o centrismo disciplinar de uma única área ou disciplina como sendo a correta e melhorar para a diversidade cultural com diálogos e trocas dinâmicas entre profissionais de diferentes profissões e disciplinas.

Dito isso, compreende-se que as práticas em POT podem promover um ambiente satisfatório para o trabalhador desenvolver uma identidade profissional pautada nesses diálogos e trocas dinâmicas ampliando suas competências e habilidades, considerando que a atenção se volta para que a tarefa seja feita pelo trabalhador que mais se alinha à função, interagindo e operando, por exemplo, com uma máquina e condição de forma específica (Almeida et al., 2021; Fleury & Fleury, 2001). A área defende, como fez Bastazine (2012), que a mediação realizada pelo psicólogo na relação empregador-empregado favorece o desenvolvimento e a aderência do trabalhador ao ambiente organizacional.

Historicamente, a Psicologia foi convocada a compreender a partir das várias áreas que a constituem, todas com seus métodos e técnicas, aspectos concernentes ao ambiente do trabalho nos contextos social, político, econômico e cultural que o constituem. Presume-se que no âmbito

da história da POT no estado do Espírito Santo não tenha sido diferente. Nessa direção, historicizar sobre as práticas da POT e entendê-las a partir de fatos passados em sua condição dinâmica, permite conhecer como se deu o desenvolvimento e a construção da área em práticas culturais; e o que elas significaram para os trabalhadores (incluindo os próprios psicólogos). Isso possibilita delineamentos futuros de inserção cultural da área.

Nessa perspectiva, para a circunscrição desses fatos, passados nos estudos que compõem esta tese, faz-se necessário esclarecer que a preferência pelo estado do Espírito Santo se deu pelos seguintes motivos: primeiro, por ter-se constatado que, da Região Sudeste apenas o ES não tinha sido contemplado com pesquisas sobre o estabelecimento da Psicologia então adjetivada com o termo *Industrial*; segundo, pela política desenvolvimentista que atraiu projetos industriais e por conseguinte trabalhadores de todos os estados da União; e, por último, pelo fato de a pesquisadora atuar nos subsistemas de recursos humanos (RH) – Recrutamento e Seleção (R&S) e Treinamento & Desenvolvimento (T&D) para algumas empresas do estado desde a década de 1990.

Na sequência, introduz-se o leitor ao contexto histórico e econômico da industrialização no Espírito Santo, no qual emergiu as práticas da POT, descritas imediatamente após os objetivos geral e específicos. Uma vez que essas práticas fizeram parte da cultura industrial daquela época, a ser analisada em termos comportamentais, o leitor é, então, contemplado com uma síntese da forma como a cultura é vista sob a ótica da análise do comportamento, vislumbrando os processos de chegada dos profissionais praticantes da POT no ES entre as décadas 1980 e 2010 como agentes dessas práticas culturais nos projetos industriais, incluindo-se a posteriori empresas prestadoras de serviços entre outros, somando-se à percepção dos trabalhadores sobre a atuação desses profissionais praticantes da POT. De fato, este anteâmbulo é a fundamentação

teórica da defesa da tese: o campo de trabalho ampliado pelo desenvolvimentismo e projetos industriais² possibilitou aos profissionais praticantes da POT a aplicação de práticas culturais, as quais municiaram os gestores para a condução eficiente na inserção e no desenvolvimento do trabalhador no campo organizacional a partir do seu objetivo, exposto ao seu final, devidamente justificado em sua contribuição científica e social.

Nesse prisma, tomando por base o reconhecimento da perspectiva socioeconômica na análise das ações desses profissionais e o estabelecimento da cultura industrial no Espírito Santo na década de 1960, três indagações despontaram, quais sejam: 1. Quais foram as empresas precursoras demandantes da POT? 2. Quais práticas foram se estabelecendo e consolidando o campo de trabalho do psicólogo no ES; 3. Qual foi a percepção dos trabalhadores sobre as práticas desses psicólogos nessas três décadas estudadas. Essas indagações se fundiram no seguinte problema de pesquisa: quais as práticas culturais da POT, quem eram seus agentes, quais contingências entrelaçadas controlaram seus comportamentos e quais os produtos agregados desse entrelaçamento relacionavam-se à inserção, o desenvolvimento e a aderência dos trabalhadores aos processos seletivos e programas de treinamento no período temporal de 1980 a 2010 no ES?

Nessa perspectiva, tais indagações abrem espaço para o sequenciamento dos objetivos geral e específicos, para as contribuições científica e social, para o percurso da industrialização, da Psicologia Industrial até a Psicologia das Organizações e do Trabalho no ES, para a fundamentação teórica e o desenvolvimento dos estudos 1, 2 e 3.

² A política desenvolvimentista como define Daré (2010) é uma estratégia que busca combater a crise econômica, diversificando a estrutura produtiva, neste caso, a atração de projetos industriais implantados no ES entre as décadas 1960 a 2010, os quais impactaram sobremaneira na economia, no mercado profissional e quantitativo da população no Estado. Segundo o IBGE, no ramo industrial é considerada grande porte toda empresa com mais de 500 empregados.

Objetivos

Objetivo Geral

Compreender, descrever e analisar um recorte analítico de práticas culturais envolvendo a POT e a Análise do Comportamento Aplicada nas Organizações (OBM) no estado do Espírito Santo no período de 1980-2010: seus agentes nas principais organizações, as contingências entrelaçadas que controlaram seus comportamentos e os produtos agregados desse entrelaçamento na inserção, desenvolvimento e adesão dos trabalhadores em processos seletivos e programas de treinamento.

Objetivos Específicos

Cada objetivo apresentado a seguir está relacionado aos estudos realizados.

Objetivo do Estudo 1: descrever as práticas culturais da POT das décadas 1980 a 2010 quando se deu a implantação e a consolidação dos projetos industriais no ES.

Objetivo do Estudo 2: descrever como os primeiros empresários prestadores de serviços em psicologia se estabeleceram e gerenciavam suas empresas.

Objetivo do Estudo 3: descrever a percepção dos trabalhadores no período contemplado pela pesquisa, sobre os efeitos das práticas dos profissionais praticantes da POT nos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento nas organizações.

Logo, considerando os objetivos anteriormente descritos, tornou-se possível constituir uma justificativa para a tese previamente enunciada. Sua defesa foi construída a partir de três fontes de dados, a saber: profissionais praticantes da POT contratados pelas empresas para atendimento das demandas dos gestores (*demandante* da prática em POT), psicólogos (prestadores de serviços que atenderam a demandas dos gestores - *praticante*) e trabalhador (*beneficiário* da consequência do comportamento do praticante).

Além disso, Malott e Glenn (2006) definem produto agregado como [consequências comportamentais, eventos subsequentes às respostas e por elas produzidos - resultado gerado pelas respostas de mais de uma pessoa] do entrelaçamento de contingências envolvendo os comportamentos de demandante, praticante e trabalhador seleciona o próprio entrelaçamento. Essa seleção é entendida a partir de sua unidade de análise, a metacontingência, foco da análise comportamental da cultura.

Assim, a contribuição científica concentra-se no fato de que estudos sobre práticas culturais no ambiente organizacional a partir da perspectiva da análise do comportamento são escassos, sobretudo estudos com organizações como apontou (e.g, Albuquerque et al., 2021; Brethower et al., 2021) em artigos recentes publicados, respectivamente na Behavior Society Issues e no Journal of Organizational Behavior Management. Além desse fato, não se identificou estudos que relatam sobre como a psicologia organizacional e do trabalho foi estabelecida no estado do Espírito Santo, tampouco sobre como os trabalhadores percebem os efeitos o desempenho dos psicólogos e suas práticas culturais nos processos de aderência às empresas no transcurso de três décadas.

Por conseguinte, a contribuição social consiste, em primeiro lugar, na possibilidade de iluminar o papel exercido pelo profissional praticante da POT. Desse modo, Piasson e Freitas (2022) realizaram um levantamento no ano de 2020, e identificaram na literatura que a identidade da (o) profissional da psicologia no Brasil ainda se reveste de “possíveis confusões quanto à atuação e o papel dessa(e) profissional em diferentes contextos e públicos, e isso tanto entre usuários de serviços [...], como entre as(os) próprios estudantes e profissionais da área”(p. 2) e, em segundo lugar, desvelar a percepção dos trabalhadores sobre as práticas desses profissionais praticantes da POT no processo de aderência aos processos de recrutamento,

seleção, treinamento e desenvolvimento demandados pelas empresas, o que pode colaborar com ações de orientação e monitoramento pelos CRPs, bem como de formação pelas instituições de ensino superior (IES). Tal defesa se processa a partir de uma investigação descritiva qualitativa-quantitativa, que se ampara na história para fazer uma leitura temporal e avaliar mudanças das práticas culturais da POT no intervalo de tempo já citado. Dando seguimento, apresenta-se ao leitor o contexto histórico e econômico da industrialização no Espírito Santo e o percurso das práticas da POT no ES.

Industrialização, Psicologia Industrial e Psicologia das Organizações e do Trabalho no ES

O movimento de adesão capixaba ao desenvolvimentismo foi considerado tardio quando comparado ao mesmo movimento nos demais estados da Região Sudeste. Na visão de Siqueira (2010), esse ingresso tardio é oriundo da escassa presença e à pouca força político-econômica do estado no cenário nacional. Mesmo esparso politicamente, o Espírito Santo, para sair dessa sua posição como indicado por Siqueira (2010), precisou flexionar-se e assumir uma das direções da política nacional, cujos emblemas eram concretizados por duas direções: a abundância sulista e o pauperismo nordestino. O governo à época aderiu à primeira direção. Foi uma adesão oportuna visto que “o governo militar entre 1969 e 1973 fizera grandes investimentos públicos na indústria sulista com o II Plano Nacional de Desenvolvimento – II PND” (Oliveira, 2010, p. 374). De fato, houve um crescimento econômico elevado em todo o Brasil, deixando o “Milagre Econômico Brasileiro” como a marca do governo da época, quando o produto interno bruto saltou de 9,8% ao ano em 1968 para 14% ao ano em 1973³.

³ Entretanto, com a crise internacional denominada “Choque do Petróleo”, essa situação de bonança, na visão de Moraes (2017, p. 3), alterou-se a partir de 1973, quando houve redução da oferta de produtos e aumento dos preços dos insumos básicos importados.

Ademais, os fatores que fizeram a implantação de projetos industriais no ES ser bem-sucedida referem-se aos elementos histórico-econômicos nacionais, aos elementos naturais do estado, e à localização geográfica, considerada estratégica. Estes últimos como afirmou Siqueira (2010) baseada em dados do Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN), o ES, pela ampla rede de portos e capacidade de importar e exportar para locais com os mais diversos setores produtivos, e com um PIB de R\$107,3 bilhões na época, atraiu a atenção de empresários do cenário nacional para investir em grandes projetos industriais em solo capixaba. Em consequência, um grande contingente de trabalhadores atraídos pelas oportunidades de emprego precisava ser recrutado, selecionado e treinado para que suas competências atendessem às demandas desses grandes projetos (Nader, 2007).

Apesar de ainda incipiente, o início da POT no Espírito Santo já sofria influência do que acontecia com a área da POT no mundo. Para entender melhor essa influência, uma breve retrospectiva sobre estudos realizados na construção da POT como área de conhecimento considera como eixos centrais as pesquisas realizadas sobre fadiga laboral e sobre a consolidação da psicometria por meio da aplicação dos testes de inteligência e personalidade. Estudos em POT sobre esses temas, segundo Miranda e Santos (2022), antecederam a regulamentação e o reconhecimento da profissão de psicólogo no Brasil.

Quanto à fadiga laboral, um dos estudos mais antigos, citado por Muchinsky (2004), foi o realizado no laboratório de fisiologia em Turim, no ano de 1889, pelo médico Mariano Luigi Patrizi. O tema da fadiga laboral ainda hoje é amplamente discutido por sua correlação com transtornos descritos no DSM-5, o Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais (American Psychiatric Association, 2014). A fadiga laboral define um quadro decorrente da exposição aos riscos das exigências do trabalho, como os ergonômicos que afetam a estrutura

corporal, presentes em muitas atividades profissionais pesquisadas por psicólogos atualmente, como motoristas de cargas rodoviárias (Moreira et al., 2022), operadores de caminhões de estrada aberta e operários de mina de carvão a céu aberto (Porto et al., 2021).

Outra área de estudos relevante para a construção da POT, como prenunciado, foi a psicometria, inicialmente pela aplicação de testes de inteligência. O estudo pioneiro conduzido pelo psicólogo americano Robert Mearns Yerkes (1876-1956) foi replicado na seleção de soldados do exército americano na Primeira Guerra Mundial (1914-1918). A replicação visou demonstrar, conforme Castro et al. (2015), que a seleção de soldados deveria, na identificação das aptidões bélicas, atender a critérios científicos. Atualmente, os testes de personalidade têm sido amplamente aplicados ao trabalho em contextos militares para predizer aspectos do desempenho profissional, especificamente esforço e liderança, disciplina pessoal e aptidão física (Nordmo et al., 2021). No espectro da saúde do trabalhador da segurança pública no Brasil, os testes também têm sido empregados para conhecer os fatores de risco do estresse pós-traumático em militares, com vistas a identificar, segundo Teixeira (2021), as condições de trabalho e alguns dos principais fatores predisponentes e consequentes relacionados ao adoecimento do policial militar.

Além do mais, a crescente demanda e preocupação em manter o rigor científico em POT cooperaram, na visão de Zickar (2003), para a difusão da Psicologia, nomeada *Industrial*, ao longo de aproximadamente 21 anos, no período entre a Primeira e a Segunda Guerras Mundiais (1919-1940). As práticas culturais dos profissionais praticantes da POT nas indústrias fomentaram pesquisas nas universidades, que foram posteriormente aplicadas nas empresas com objetivos associados ao aumento da produtividade de bens e serviços para a população, demandados pelos impactos dos conflitos bélicos no mundo.

Nesse sentido, o necessário suprimento das privações ocasionadas no período entreguerras requereu observação e avaliação quantitativa dos resultados (métricas) na produção industrial. Essa expectativa marcou o auge da sistematização da teoria clássica da psicometria (1940-1980) que, conforme o psicólogo Pierre Weil (1972), focalizou os testes de personalidade e a avaliação com fins práticos (psicotécnica) nos processos de seleção de trabalhadores para postos de trabalho nas indústrias. Em um artigo escrito nesse auge, Lourenço Filho (1971, p. 144) destacou o impacto dos “graves problemas de ajustamento” que a industrialização gerou na cultura ao “deslocar grandes grupos da população rural para as cidades”. As migrações da população para os locais onde estavam os polos industriais era inevitável, assim como os problemas psicossociais e de saúde decorrentes do trabalho nesses polos.

Logo, no decurso da década de 1980, os estudos sobre fadiga, como mencionado anteriormente, principalmente os que visavam à saúde do trabalhador, auxiliaram nos processos de desenvolvimento de programas e projetos de saúde nas empresas. Esse tema motivou debates e publicações de artigos que compeliram o Congresso Nacional a decretar a Lei nº 8.080, que dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes (Brasil, 1990). Essa lei definiu as ações em prol da saúde do trabalhador como atividades de vigilância epidemiológica e sanitária dirigidas aos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos na sua saúde advindos das condições de trabalho. Nesse cenário, a saúde do trabalhador ganhou espaço e destaque, mobilizando as empresas a adotarem ações propositivas legais para o bem-estar do trabalhador, dentre elas assistência em acidentes de trabalho, avaliação de impacto de tecnologias na saúde e exames admissionais e periódicos.

Paralelamente, a psicometria aplicada por meio dos testes de inteligência e de personalidade auxiliou nos processos de seleção e contratação de pessoas, bem como de orientação profissional ou vocacional. A conjunção de estudos, métodos e técnicas psicométricas cooperaram para destacar na sociedade a psicologia aplicada. Nas empresas, a medição do fenômeno psicológico tornou-se útil para o desenvolvimento das práticas profissionais dos psicólogos na condução dos processos inerentes às tratativas entre psicólogos e empregadores sobre conhecimentos, aptidões e outros, que conceitualmente englobavam as competências comportamentais dos trabalhadores (Zanelli, 1992; Fleury & Fleury, 2001). A condição dos psicólogos como condutores desses processos nas indústrias, lembrou Zanelli (2002), definiu a área da Psicologia como a “aplicação dos princípios e métodos psicológicos no contexto do trabalho” (p. 24). Como área eminentemente aplicada na década de 1960, a Psicologia, ainda denominada industrial foi inevitavelmente relevante para a regulamentação da profissão de psicólogo no Brasil. Assim, Miranda e Santos (2022) fizeram jus à POT como ocupante do ápice do movimento regulatório da Psicologia profissional nesses termos que citam a lei que regulamentou a Psicologia no Brasil, exatamente no início da década de 1960 (Lei nº 4.119, de 27 de agosto de 1962): “para que a Psicologia dedicada às organizações fosse reconhecida como profissão, já havia sociedades científicas, revistas, congressos e pessoas a exercendo profissionalmente e, conjuntamente foram condições indispensáveis para o trâmite da Lei 4.119/62” (p. 4).

Recentemente, Gomes e Miranda (2021) organizaram uma bibliometria da história da psicologia aplicada ao trabalho no Brasil nos 13 anos que antecederam a regulamentação da profissão de psicólogo. Os autores estudaram o período de 1949-1968 e concluíram que a Psicologia participou com pesquisas sobre o indivíduo em sua relação com o meio

organizacional e intervenções na vida do trabalhador a partir da interação sujeito-trabalho. Tais estudos e intervenções foram impulsionados pela política econômica estabelecida pelo governo militar do final desse período, o “Milagre Econômico” citado alhures, que, com meta e crescimento da produção industrial e infraestrutural, gerou fábricas como campo para essa ocorrência.

Por conseguinte, tendo vencido os primeiros quinze anos após a sua regulamentação no Brasil, a Psicologia foi contemplada com o Decreto nº 79.822, de 17 de junho de 1977 que estabeleceu o Conselho Federal de Psicologia (CFP) e os Conselhos Regionais de Psicologia (CRPs), órgãos encarregados da orientação e fiscalização do exercício profissional da categoria. (Brasil, 1977). De uma atuação meramente burocrática em seu início, posteriormente “o CFP torna-se um importante ator social” das cenas da Psicologia brasileira (Jacó-Vilela, 2021, p. 20). Esse protagonismo impeliu o CFP e os CRPs a realizarem pesquisas e promoverem debates de interesse da classe. Essas ações revelaram dois pontos de atenção e preocupação constantes dos pesquisadores à frente do CFP na década de 1990: a responsabilidade e o fazer crítico-social do psicólogo, especialmente quando aplicados ao trabalho e às organizações. Sobre esse posicionamento, Bock et al. (2022) afirmam “há que se ter conhecimento, projeto e compromisso social a fim de colaborar na transformação da sociedade, no processo de uma vida digna e na garantia dos direitos humanos” (pp. 6-7)

Dando seguimento a essa proposição, os artigos *Trajetórias da Psicologia no Brasil* (Jacó-Vilela, 2021) e *História e memória da profissão de psicólogo no Brasil* (Miranda & Santos, 2022) trazem alguns dos resultados de uma das pesquisas conduzidas pelo CFP no final da década de 1990. A questão apresentada foi “quem queremos ser na próxima década e quais respostas daremos a essa nova sociedade?”. Os psicólogos em resposta destacaram a formação e

profissionalização que os tornassem capazes de circular no campo científico-profissional, produzindo reflexões e intervenções que pudessem contribuir para a organização social. Dentre outros importantes pesquisadores, José Carlos Zanelli e Antônio Virgílio Bittencourt Bastos são os que, sob a luz dessa responsabilidade social, dedicam a maior parte da sua produção aos temas que envolvem a POT. Uma de suas produções em parceria (Zanelli & Bastos, 2004) demonstra que houve expansão na área da POT, na primeira década do século XXI, especialmente no eixo *Trabalho*. Esse fato culminou na geração de produtos em POT e de demandas do empresário ao psicólogo organizacional, e entregas do segundo ao primeiro, afetando a sociedade, o universo do trabalho e, por conseguinte, as práticas profissionais na área.

Ademais, acompanhando o movimento de várias áreas do conhecimento, pesquisadores da POT também orientaram seus olhares e reflexões para os novos papéis e práticas requeridas dos psicólogos diante da classe trabalhadora, sobretudo na mediação da relação empregador-empregado (Evaldt & Rosso, 2021). Nesse cenário, as atribuições dos psicólogos passaram de operações repetitivas como realçado por Gusso et al. (2019) para operações alinhadas à estratégia organizacional. Entre as últimas encontravam-se, e ainda se encontram, a análise do trabalho, a seleção por competências, os planejamentos para desenvolvimento de carreiras (PDI), os programas para retenção de talentos (profissionais diferenciados), segurança, ergonomia e saúde ocupacional e a sucessão familiar empresarial. Destaca-se aqui a sucessão familiar, visto que, conforme Almeida (2016), empresas familiares são tendência do ES, tendo inclusive conquistado, em 2016, o terceiro lugar no *ranking* nacional de empresas familiares.

Além do mais, segundo analisaram Bastos (2003), Zanelli e Bastos (2004), o conjunto de estratégias citado no parágrafo anterior dava ênfase ao trabalho em POT e resultava em processos psicossociais que estruturavam a vida dos indivíduos e o funcionamento das

sociedades. Reafirmando essa análise, Campos (2008) qualificou o trabalho como elemento transformador, não apenas para pessoas, mas também da vida socioeconômica, cultural e política da sociedade e da vida psicossocial dos seus membros. Atualmente, Islam e Sanderson (2022) argumentam que essa posição crítica na POT, apesar de periférica, foi contínua e fundamental para a agenda da pesquisa científica crítica na área. Para além dessa compreensão, Islam e Sanderson convocam os psicólogos da POT “ao diálogo e a crítica de dentro de suas experiências de forma que tais ações promovam reflexividade e engajamento” (p. 3).

Destarte, o apelo à reflexão e ao engajamento dos psicólogos que atuam com o trabalho e com a organização que o requer, como bem reiteraram Sandall et al. (2022) em seu artigo recente, em relação ao setor de serviços, converge com a necessidade de pesquisas críticas dessas práticas na análise do desempenho dos trabalhadores. Esse apelo já se fez necessário em anos anteriores. Ao menos na realidade atual do sul do Brasil, Gusso et al. (2019) identificaram práticas em POT tradicionais restritivas da área, marcadas pela predominância da intervenção com indivíduos, com aplicação de testes psicológicos e emissão de laudos. Isso é questionável diante dos desafios que surgem nas práticas em POT, destacados por Renteria e Malvezzi (2018) na realidade da América Latina, dentre eles os dos serviços independentes ou por projetos e os do trabalho em cooperativas, pois diferem do trabalho em POT em uma empresa tradicional.

Além do mais, no início dos anos 2000, Malvezzi (2000) manifestou preocupação com a categoria de psicólogos e com a qualidade do seu trabalho nas empresas diante das demandas do cenário mundial da época ingressado na era das Empresas Virtuais, que trouxeram uma nova realidade sobre o trabalho, as relações que os definiam e as condições em que ocorriam. Nesse sentido, na visão do autor, os psicólogos deveriam estar atentos às especificidades e demandas do trabalho virtual para que pudessem pensar estratégias e modelos de intervenção e análise que

fizessem sentido para o trabalhador no ambiente virtual. *A preocupação com as organizações (produtividade, qualidade e competitividade), com a gestão (modelos de gestão de pessoas, políticas de pessoal) e com os trabalhadores (em termos de saúde, bem-estar e qualidade de vida) de uma forma integrada, como fenômenos articulados em uma complexa rede de multideterminações recíprocas* (p. 560) (Zanelli et al., 2014a).

Por conseguinte, a partir dessa rede de multideterminações, reconhece-se a perspectiva socioeconômica, cultural e política do trabalho, incluindo o trabalho dos psicólogos em POT. As ações desses psicólogos são elementos que iluminam, no recorte temporal ápice de uma cultura industrial, os contextos das contingências comportamentais entrelaçadas recorrentes e selecionadas por seu produto (i.e., metacontingências; Glenn et al., 2016) enquanto prática profissional.

Ademais, um desses contextos esteve geograficamente circunscrito ao estado do Espírito Santo e foi enfatizado nesta Tese. Assim, sendo parte de uma “complexa rede de multideterminações recíprocas”, o profissional da POT no ES, por meio das práticas que exercem nas empresas, contribui com a integração, adaptação e desenvolvimento do trabalhador, possibilitando seu processo de aderência ao ambiente organizacional. É sabido que a POT, enquanto campo de atuação, abarca muitas funções e atividades que se organizam de formas diferentes (Zanelli et al., 2014b). No Brasil, e por extensão no ES, a forma mais difundida destaca os subsistemas inerentes ao trabalho, às empresas e à gestão de trabalhadores (Zanelli et al., 2014a).

Além disso, os subsistemas envolvendo os trabalhos citados por Zanelli et al. (2014a) se definem pelos comportamentos dos agentes que os compõem em suas funções sociais (psicólogo, trabalhador, gerente e outros). Esse fato torna esses comportamentos, inseridos nas práticas

culturais da POT, objetos de investigação. Assim, nesta investigação, em particular, o surgimento da área comportamental da cultura, seus conceitos e a vertente comportamental da POT são discutidos no desenvolvimento da fundamentação teórica.

Fundamentação teórica

História da Psicologia

Pensar sobre a constituição da subjetividade, da Psicologia e sua institucionalização é pensar sobre a História da Psicologia. Entende-se História, nesse contexto, como um conjunto de acontecimentos, circunstâncias e fatos ocorridos no passado. A historiografia, por sua vez, além de ser traduzida como a escrita da história, preocupa-se com a pesquisa histórica per se (Alberti, 2004). Adiante, apresentar-se-á resumidamente uma concepção da História da Psicologia, os modos de realizá-la nas suas abordagens metodológicas e os motivos da escrita dessa história, como se construíram as respostas a elas. Por fim, comentar-se-á sobre a sua difusão.

Destarte, a pesquisa histórica busca responder a questões da existência humana, o que, no dizer de Massimi et al. (2008), oportuniza a percepção dos conhecimentos consolidados na linha do tempo, permitindo a constatação dos avanços, recuos, erros e êxitos alcançados. Essa dinâmica permite a formulação adequada de problemas que interessam à pesquisa psicológica no presente e a esquivar de erros do passado. São dois os diferentes domínios que configuram a História da Psicologia, a saber: o da História da Psicologia Científica e o da História das Ideias Psicológicas (Portugal, 2018). A Historiografia da Psicologia Científica assume as modalidades de investigação recomendadas pela Historiografia das Ciências, já a Historiografia das Ideias Psicológicas utiliza-se dos métodos próprios da História Cultural e da História Social.

Nessa perspectiva, esses dois domínios marcaram as publicações em um dos principais periódicos da História enquanto um movimento. Concretiza-se, então, na França em janeiro de

1929, o movimento dos *Annales*, por meio do lançamento do primeiro número da sua revista, que configurava, segundo Burke (1991), a revolução historiográfica, cuja proposta envolvia o intercâmbio intelectual, a interdisciplinaridade e o estabelecimento no terreno da história social. Desse movimento emergiram novos objetos e métodos dessa área de conhecimento. Os historiadores de então debruçavam-se em questões relacionadas aos aspectos sociais e econômicos dos fatos históricos, além de servir-se da voz dos editores em favor de uma nova abordagem da história (Jacó-Vilela, 2012; Portugal, 2018).

Nesse prisma, conforme Jacó-Vilela et al. (1999), os historiadores aplicavam duas formas de difusão ao fazer história da psicologia: a primeira, consistia em produzir manuais de história da psicologia apresentando “temas e escolas de importância”, além da produção sistemática de conhecimento; a segunda, consistia em apresentar um questionamento sobre um tema e discorrer sobre ele em busca de procedimentos que possibilitassem o fazer a sua história. Esse fazer implicava, e implica ainda hoje, em estabelecer e manter contato com comunidades, escritores, pesquisadores, professores, não somente por meio da leitura de produções existentes, mas pelo estudo sistemático dos modos de fazer uma história social, uma história da ciência (Portugal, 2018).

Assim, quanto aos conceitos e abordagens metodológicas no fazer da História da Psicologia, Massimi et al. (2008) destacam oito modelos investigativos, quais sejam:

o paradigma indutivista, legado da corrente filosófica positivista, aposta na ordem, na ciência e no progresso social; o paradigma historicista, advindo do pensamento marxista, defende a importância da história para compreensão da cultura e da realidade; os paradigmas convencionalista e racionalista, derivados da filosofia kantiana e hegeliana, que visavam a reconstrução histórica de conceitos e teorias elaborados exclusivamente

pela intelectualidade; o paradigma internalista, enquanto perspectiva, se detém na dinâmica progressiva do pensamento científico, enquanto o externalista se debruça no contexto social para compreender as mudanças científicas; o paradigma de Thomas Khun (1962)⁴ apresenta a crise como meio para mudança de paradigmas e portanto, para revoluções científicas que descontinuem processos; e, por fim, sem a intenção de saturar as propostas metodológicas que nortearam a Historiografia da Psicologia, há o paradigma continuísta, de Pierre Duhem (1861-1916), que se vincula à história do pensamento científico e às tradições culturais passadas, objeto da História das Ideias (p. 34).

Ainda vale destacar que os primeiros psicólogos-historiadores foram influenciados pelo modelo historiográfico positivista, no entanto, é fato a introdução de outras abordagens no âmbito dos estudos históricos em Psicologia. A historiografia da psicologia moderna atém-se à obra *Historiography of Modern Psychology* (1980), de Brožek e Pongratz, como citada por Massimi et al. (2008), que traz a descrição de cinco abordagens possíveis nessa área de estudos, a saber: 1. a abordagem biográfica, baseada na reconstrução da história de vida dos cientistas; 2. a abordagem descritiva e analítica, pautada na reconstrução dos acontecimentos históricos a partir do levantamento de fontes primárias e na busca da compreensão de cada elemento do fato histórico no âmbito do seu contexto de produção; 3. a abordagem quantitativa, que aplica a análise historiométrica à literatura psicológica; 4. a abordagem da história social, que enfatiza a prevalência dos fatores sociais para explicar a evolução da psicologia científica; e 5. o enfoque sociopsicológico, que procura conciliar a primeira e a quarta abordagens.

⁴ Livro *The Structure of Scientific Revolutions* (1962).

Ademais, a História da Psicologia descreve que campos de natureza prática, a saber, a Medicina e a Educação, bem como o acesso às ideias produzidas na Europa, foram arrimo para as diversas realizações que elevaram a Psicologia ao status de ciência autônoma no Brasil na década de 1930, condição essa já consolidada na Europa e nos Estados Unidos da América. À época, como destacaram Massimi (1994), Soares (2010) e Antunes (2012), esses campos do saber eram representados por intelectuais, portanto agentes sociais advindos das camadas médias da sociedade, que buscavam responder às demandas sociais por meio da Psicologia, ciência recém-conhecida no Brasil. Esses agentes sociais constituíram a base para articulação de intervenções sociais, seguindo os projetos que integraram ações propositivas na consolidação da Psicologia científica.

Logo, essas ideias e ações propositivas no Brasil estiveram alinhadas ao momento histórico. Antes, o Brasil encontrava-se na condição de país agrário, economicamente retrógrado. Tal condição suscitou a base para o projeto de um Brasil moderno, que correspondesse às expectativas do novo século. Seria necessário tornar o Brasil um país industrializado e o estabelecimento de um ser humano alinhado com os novos tempos (Cambaúva et al., 1998, 1998; Campos, 2002). Caberia à educação não somente investir-se de inovações, como também formar esse novo ser humano. A sistematização da Escola Nova foi a condição que alinhou o projeto de um novo Brasil, resultando na adoção de uma nova Pedagogia, sustentada na sua mais importante fundamentação científica, a Psicologia (Penna, 1992; Cambaúva et al., 1998; Campos, 2002; Soares, 2010; Antunes, 2012).

Por conseguinte, apresenta-se o primeiro evento na América Latina, com vistas a marcar a integração de comemorações por historiadores do Brasil e na Europa: o Seminário Nacional da História da Psicologia. O evento, organizado em 1987 pelos professores Hannes Stubbe e

Miriam Langenbach, ambos do Departamento de Psicologia da PUC/RJ, reuniu 180 profissionais e estudantes de diversas localidades com apresentação de 36 trabalhos e 10 mesas redondas que debateram temas de interesse, o modelo profissional com atuação liberal para os psicólogos (Stubbe, 1988).

Além das comemorações de 50 anos do início da psicologia acadêmica no Brasil e 25 anos da regulamentação da profissão, Stubbe (1988) concluiu que a Psicologia inseriu-se como campo científico a partir do cenário político, econômico e social. Hoje, 61 anos depois, além de muito a se comemorar com os avanços da Psicologia enquanto ciência e profissão, há muito a se fazer em favor da História da Psicologia por meio de estudos, pesquisas e ações integrativas entre as teorias e escolas da Psicologia com vistas a consolidar esses avanços, uma vez que o ser humano e os cenários onde ele vive, encontram-se em contínua atualização.

A Análise Comportamental da Cultura

Diversas são as questões da vida dos seres humanos a serem investigadas pelas ciências, ao ponto de dividi-las em ciências biológicas, humanas e sociais. Algumas das questões tidas como humanas e sociais, inclusive, podem focar-se no nível do contexto histórico ou atual do indivíduo; outras, no nível do contexto histórico passado ou recente do seu grupo ou da sua cultura (Skinner, 1981). Independentemente do nível focado, no decurso da história das ciências humanas e sociais há um tema que detém a atenção tanto do cientista quanto do leigo: o comportamento humano.

Nessa perspectiva, Burrhus Frederick Skinner, o principal nome da análise do comportamento, entendeu o comportamento como uma questão difícil ao escrutínio científico, não por ser inacessível, mas por ser extremamente complexo, especialmente no nível do grupo e da cultura (Skinner, 1953,1969, 2003). Por sua vez, Zílio (2009) retomou a definição de Skinner,

ênfatizando o comportamento como um processo pelo qual o organismo age sobre e interage com o mundo externo. Ainda nesse sentido, Carrara e Zílio (2013) acrescentaram que o conceito de comportamento “só faz sentido dentro de uma rede [...], que inclui outros conceitos como estímulo, resposta, relação, interação, classe funcional, operante, contingências” (p. 99).

Importa destacar que o processo do agir (ação) ocorre em um mundo e sobre um mundo. Como o mundo também afeta esse agir, fala-se de uma interação. A interação entre organismo e mundo externo (ambiente externo ao comportamento) inclui o mundo interno ao organismo. A ação ocorre em um *setting* ambiental (uma configuração ambiental) com interações bidirecionais entre ação e ambiente (biológico, físico e/ou social) (e.g., Couto, 2019; Matos, 1999; Todorov, 2007). A análise funcional é feita a partir do conceito de contingência: estímulos antecedentes (A), respostas (R) e consequências (C). Somente na presença de A (evento com função de estímulo discriminativo [S^D] e/ou evento com função motivacional, operação motivadora [OM]), resposta (operante) será seguida por C (que pode ter função de estímulo reforçador positivo ou negativo, com estímulo apetitivo ou aversivo, respectivamente ou punição positiva ou negativa, com a apresentação de estímulo aversivo ou retirada de estímulo apetitivo respectivamente). Portanto, a tríplice contingência é representada pelo modelo A-B-C (*Antecedent-Behavior-Consequence*).

De forma geral, a contingência define uma relação de dependência entre eventos ambientais ou entre eventos comportamentais e ambientais indicada no modelo A-B-C (Skinner, 1953, 1969, 2003). Da definição dada recentemente por Burt e Whitney (2018), “uma contingência é a relação quando-se-então que existe entre o comportamento e os antecedentes (i.e., eventos que precedem um comportamento) e as consequências (i.e., eventos que seguem um comportamento)” (p. 369). Por tal interdependência, contingências descritas envolvem

enunciados do tipo “quando..., se..., então...”, como em “quando há muitos candidatos a selecionar, se eu aplicar um teste objetivo então uma triagem rápida será obtida”. Como se observa, para Catania (1999), *contingência* enfatiza “como a probabilidade de um evento pode ser afetada ou causada por outros eventos” (p. 81). As contingências, então, devem ser consideradas na relação condicional entre a classe de respostas sob análise e o ambiente no qual ela é emitida, observando minimamente seus três termos A, B e C.

Assim, embasando as propostas de intervenção da análise do comportamento está o modelo de seleção por consequências (Skinner, 1981,1987b), que prenuncia a ação de variáveis selecionadoras do comportamento humano em três níveis de análise distintos, porém complementares. O primeiro destes níveis, a filogênese, refere-se às contingências de sobrevivência responsáveis pela seleção natural das espécies; o segundo nível, a ontogênese, diz respeito às contingências de reforçamento responsáveis pelo repertório adquirido por seus indivíduos, incluindo contingências especiais mantidas por um ambiente social evoluído; e o terceiro nível de seleção, o nível cultural, está relacionado às práticas desses indivíduos (agentes) em grupos, transmitidas intergeracionalmente a seus integrantes.

Logo, a análise do terceiro nível de seleção do comportamento humano foi a responsável pelo surgimento da área de estudos comportamentais da cultura. Para o entendimento dessa área no contexto desta tese, é feita a seguir a indicação do marco do surgimento da área de estudos comportamentais da cultura e dos seus principais conceitos: metacontingências, macrocontingências, práticas culturais (PC) e produto agregado (PA). Por fim, é apresentada a relação da área de estudos comportamentais da cultura com a área Organizational Behavior Management (OBM), ou seja, *Análise do Comportamento aplicada às Organizações*, vertente comportamental da POT. A OBM se detém, segundo Hayes et al. (2006), na análise e nas

mudanças em contingências comportamentais que buscam favorecer o ambiente, a cultura e o desempenho dos trabalhadores. Esse entendimento visa situar o referencial teórico que subsidiará a discussão dos dados apresentados nos capítulos subsequentes.

Estudos Comportamentais da Cultura Organizacional: Surgimento e Conceitos

O estudo das culturas na análise do comportamento ganhou destaque com as pesquisas desenvolvidas no decurso de duas décadas por Sigrid Glenn, a partir do artigo seminal *Metacontingencies em Walden Two* (Glenn, 1986). Esse destaque ocorreu, sobretudo, por Glenn apresentar unidades de análise, que promoveram uma nova ótica sobre o estudo das culturas pela análise do comportamento (Andery, 2011, p. 209); operacionalizando a complexidade do terceiro nível de seleção do comportamento, a cultura, conforme descrito poucos anos antes por Skinner (1981, 1987b). Nessas unidades de análise cultural, a complexidade está no fato de elas envolverem o produto agregado de contingências que se entrelaçam, isto é, o efeito de comportamentos interrelacionados, sempre de dois ou mais indivíduos. Assim, o interesse em discorrer com abrangência sobre as variáveis ambientais culturais complexas pela lente da Análise do Comportamento foi sendo confirmado nas publicações da área durante os anos seguintes a 1986, indicando de forma mais concreta os esforços dos pesquisadores da área para ajustes sobre a complexidade da cultura enquanto objeto de estudo independente.

Ainda nesse prisma, Glenn e Malott (2004) discorrem sobre essa complexidade das culturas organizacionais, demonstrando a progressão terminológica consensual da área. As autoras propuseram o conceito de *receiving system* como o sistema receptor, o selecionador do produto agregado de contingências entrelaçadas definidoras das organizações, em geral externo a elas. Esse entrelaçamento de contingências ocorre no terceiro nível de seleção do comportamento (Skinner 1981, 1987b). Esse sistema é seletivo, na visão de Glenn e Malott (2004), no sentido em

que a cultura organizacional, como um sistema complexo, gera produtos atrelados à sobrevivência dos seus membros (e.g. uma máquina que facilita uma tarefa), a partir de práticas organizacionais com função dependente desses produtos e dessas relações (entrelaces). Recentemente, artigos publicados (e.g., Vasconcelos et al., 2022; Glenn et al., 2022; Benvenuti & Baia, 2022) ampliam e fortalecem continuamente os conceitos estabelecidos pela análise comportamental da cultura. Esse conjunto de publicações, portanto, permite um melhor entendimento dos conceitos empregados pelos analistas do comportamento no estudo da cultura organizacional, como se poderá perceber mais adiante.

Nesse sentido, com o propósito de classificar e compreender assuntos pertinentes à cultura organizacional considerando a ótica da análise do comportamento, Vasconcelos-Silva et al. (2012) mapearam artigos de revisão publicados entre 1997 e 2008 nos principais periódicos nacionais, incluindo os da área da administração. Os resultados permitiram identificar que na concepção comportamental pode-se partir de três componentes para analisar a cultura organizacional: (a) resultados importantes para a sobrevivência do grupo, (b) práticas de seus agentes integrantes e (c) ligações entre esses resultados e essas práticas.

Além desses componentes, Glenn e Malott (2004) ressaltaram a importância de estabelecer os limites de uma organização quanto à natureza do fenômeno a ser estudado, às pessoas, às atividades e aos produtos produzidos em conjunto. Tais comportamentos e produtos são tratados pelas autoras como sistemas e subsistemas, os quais revelam, conforme Martone e Todorov (2005), a proporção e os limites da organização em suas contingências complexas, com seus produtos agregados e suas consequências culturais selecionadas pelo contexto externo a ela.

Ademais, ao considerarem o contexto cultural de uma organização, vários artigos (e.g. Fadul & Silva, 2010; Vasconcelos-Silva et al., 2012) passaram a descrever produtos agregados e

consequências culturais como elementos do conceito de metacontingência: “uma relação contingente entre 1) contingências comportamentais entrelaçadas recorrentes tendo um produto e 2) eventos ou condições ambientais selecionadoras.” (Glenn et al., 2016, p. 13).

Desse modo, Fleming et al. (2021) lembraram que as unidades de análise na investigação de metacontingências são os *culturantes* (contraponto no nível cultural dos *operantes* no nível ontogenético). Os culturantes são relações formadas entre contingências comportamentais entrelaçadas (CCEs) e seu produto agregado. A metacontingência define uma relação contingente entre culturantes e uma condição externa ou um evento selecionador deles, com efeito análogo ao do estímulo reforçador do operante, por aumentar a probabilidade de recorrências desses culturantes (Braga-Bispo et al., 2021; Fleming et al., 2021; Baia & Sampaio, 2019; Glenn et al., 2016). As CCEs e seus produtos agregados (PAs) formam uma unidade funcional inseparável, selecionada por eventos ou condições chamadas, por esse motivo, de *selecionadoras* ou de consequência cultural (CC).

Por um lado, é evidente que a seleção do entrelaçamento de contingências individuais pelo seu produto é essencial na configuração de uma metacontingência. Por outro lado, os indivíduos podem se comportar sob controle de contingências não necessariamente entrelaçadas; o que pode gerar efeitos cumulativos, como a soma dos efeitos dos comportamentos de todos os indivíduos, efeitos como os de um macrocomportamento, conceito que remete ao comportamento de um coletivo de indivíduos. Assim, a macrocontingência é a relação entre um macrocomportamento (i.e., vários comportamentos em contingências individuais e/ou, em alguns casos, entrelaçadas) e seu efeito cumulativo de relevância social. A migração de trabalhadores do interior para os centros urbanos, onde se instalaram grandes indústrias, constituiu um macrocomportamento. A relação entre esse macrocomportamento e os problemas sociais

gerados, advindos do contingente de pessoas sem a qualificação suficiente para consecução de atividades no contexto urbano, ocupação de áreas sem infraestrutura, condições precárias gerando ambientes onde prevaleciam doenças, criminalidade e promiscuidade (Nader, 2007; Régis, 2016) é a macrocontingência. Diferentemente do que ocorre na metacontingência, esses efeitos cumulativos não têm efeito seletivo sobre o macrocomportamento (Glenn & Malott, 2004).

Ainda vale ressaltar que a consequência cultural de metacontingências (com efeito seletivo), a consequência cultural de macrocontingências (sem efeito seletivo) e o produto agregado (de metacontingências e de macrocontingências) são conceitos que retratam o avanço teórico da análise de comportamento cultural, permitindo analisar e intervir em manifestações da questão social, problemas ou demandas sociais, como efeitos de práticas culturais. Em geral, uma metacontingência surge como uma forma de intervenção nos efeitos de um macrocomportamento. No exemplo anterior, o movimento de trabalhadores migrantes (macrocomportamento) gerou o problema do grande contingente de mão de obra desqualificada nas grandes cidades (Nader, 2007). A ação coordenada de um subsistema de desenvolvimento de pessoas no setor de RH de uma organização ocorrerá para reduzir essa desqualificação; e esse subsistema, por esta decorrência, ficou sob efeito de consequências seletivas (metacontingência).

Nessa perspectiva, uma revisão recente da literatura derivada de programas de pós-graduação nacionais (Albuquerque et al., 2021) mostrou que os conceitos de metacontingência e macrocontingência deram destaque à pesquisa e à formação dos psicólogos comportamentais brasileiros no tema da cultura. Foi crescente o número de pesquisas desse tema a partir da década de 2000, especialmente com delineamentos experimentais. Entretanto, são escassos na lista apresentada por Albuquerque e colaboradores, estudos com organizações, à exceção do artigo de

Gonçalves et al. (2015), uma bibliometria de artigos publicados sobre empresas de negócios sociais, de interesse direto à POT.

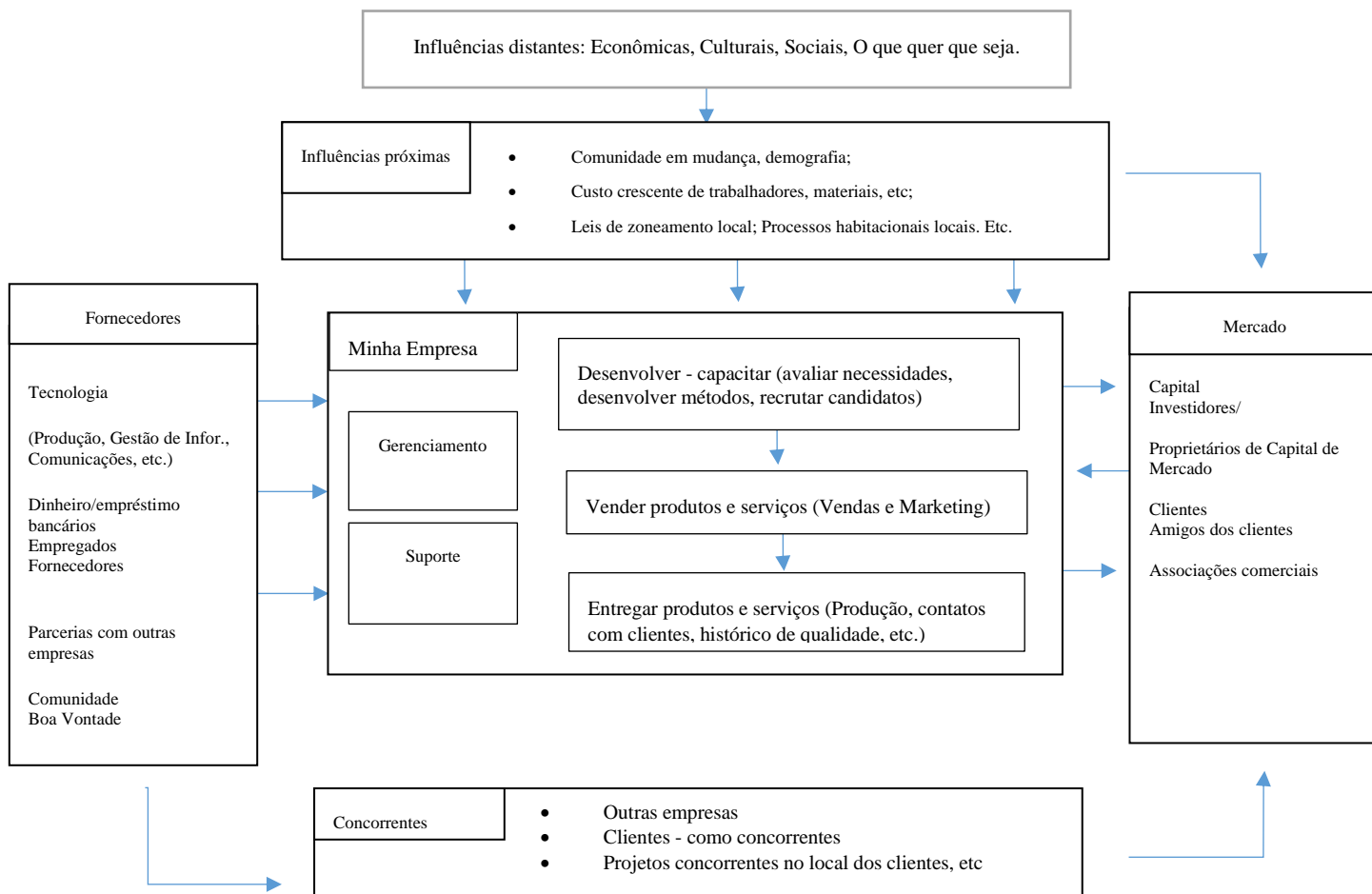
OBM – Organizational Behavior Management: A Vertente Comportamental da POT

O campo que corresponde à análise do comportamento aplicada às organizações na POT é a Organizational Behavior Management (OBM), no qual existe produção científica, em forma de artigos, livros, teses e dissertações, que subsidia a compreensão das culturas organizacionais (Glenn & Malott, 2004; Franceschini, 2009; Glenn, 2010; Borba et al., 2017). Os principais periódicos para divulgação de artigos em OBM são o *Behavior and Social Issues* e o específico *Journal of Organizational Behavior Management*.

Nesse prisma, um artigo recente publicado no *Journal of Organizational Behavior Management* (Brethower et al., 2021) resumiu a história da OBM, citando (Porto & Foxall, 2019) que empregou o termo “metacontingência” na análise de uma empresa de propaganda e publicidade, revelando o entrelaçamento entre contingências para comportamentos definidores do marketing e suas consequências financeiras. Nessa esteira, Porto e Foxall (2019) concluíram que as atividades de marketing da organização analisada geraram reforço financeiro para elas, confirmando, por um lado, a existência de uma metacontingência na direção do marketing para as finanças e, por outro lado, um undermatching na direção inversa, das finanças ao marketing. Essa relação de undermatching significa que empresas de marketing precisam faturar um alto valor inicialmente, para que as CCEs do marketing ocorram a um nível mínimo no ano seguinte, já que os clientes selecionam essas CCEs dependendo do quanto obtêm de retorno no investimento financeiro com marketing. Este e outros casos demonstram o Modelo A-B-C, aplicado na descrição de contextos antecedentes e consequentes ao desempenho das pessoas que fazem uma organização, segundo Brethower et al. (2021):

Os praticantes da OBM se concentram fortemente no desempenho, especialmente naquele que medimos e em quais variáveis manejamos. Nosso foco está no que muitos chamam de ABCs do desempenho: Antecedentes (o que acontece antes), Comportamentos (o que os performers fazem para obter resultados) e Consequências (quais coisas boas e ruins acontecem como consequência do comportamento). Conhecendo o ABC, podemos nos concentrar no treinamento e manutenção: como os performers podem aprender a atuar? E o que a organização deve fornecer para manter altos níveis de desempenho? (p. 20).

As últimas perguntas de Brethower et al. (2021), sobre como o desempenho esperado pode ser aprendido e sobre quais contingências a organização deve arranjar para favorecer essa aprendizagem, os conduziram a apontar a anatomia da performance do indivíduo na cultura organizacional. Isso permite compreender, em OBM/POT, as variáveis envolvidas em um empreendimento empresarial, conforme a Figura 1.

Figura 1*Anatomia da Performance*

Adaptado de Brethower et al. (2021, p. 25).

Assim, as práticas culturais organizacionais envolvem diferentes sistemas interconectados, de acordo com Brethower et al., (2021). Um deles é o sistema de RH, formado por subsistemas; destacando-se os de Recrutamento, Seleção, Treinamento e Desenvolvimento. São esses os subsistemas que absorvem um contingente significativo de psicólogos em formação ou em início de carreira, que executará o que é alvo dos serviços em POT (Borges, 2010; Campos et. al., 2011). Na Figura 1, podemos observar que os trabalhadores se concentram basicamente, mas não somente, na célula na qual se lê “desenvolver - capacitar (avaliar

necessidades, desenvolver métodos, recrutar candidatos)”. As setas relacionando esta célula com as demais do Gerenciamento e Suporte organizacional, informam o funcionamento sistêmico dessa parte da cultura organizacional na qual os agentes da POT atuam.

Nesse sentido, a *Behavior Systems Analysis* (BSA), subárea que faz parte da OBM na análise e desenvolvimento da performance, mantém sua base na análise do comportamento; focalizando o comportamento dos indivíduos no sistema, em uma abordagem sistemática e sistêmica da organização, no intuito de fazê-la funcionar melhor (McGee & Crowley-Koch, 2021). Dentre esses indivíduos estão, por exemplo, aqueles que estão recrutando, selecionando e treinando trabalhadores; como os psicólogos. Seus comportamentos são mantidos por contingências que se relacionam a outras, como as dos agentes do setor de vendas de produtos e serviços, ou dos agentes do mercado (investidores, clientes e associações de exportação), formando CCEs. Uma CCE recorrente, por exemplo, são contingências que podem envolver quatro agentes, a saber: o demandante de uma vaga na área operacional de vendas, o cliente comprador dos produtos vendidos, o selecionador de vendedores e o candidato no processo seletivo de vendedores.

Além do mais, os comportamentos em imbricação e os agentes que os emitem formam – relembrem Carrara e Zílio (2016) – o contexto da cultura organizacional, que tem como ponto de partida o conceito de CCEs, pelo qual se busca explicar os comportamentos dos indivíduos em relação aos eventos do ambiente social da prática que define essa cultura. Dessa maneira, os comportamentos individuais inseridos em quaisquer culturas dependem da história de seleção ontogenética, a qual teve por base a seleção filogenética que torna a espécie sensível à determinadas consequências em sua evolução biológica como espécie cultural (Skinner,

1981,1987b). É a partir das histórias filogenéticas da espécie e ontogenéticas dos indivíduos dessa espécie que se engendra a história da cultura desses indivíduos como grupo social.

Por seu turno, Vasconcelos-Silva et al. (2012) indicam que a cultura organizacional pode ser analisada a partir de três componentes, quais sejam: (1) resultados importantes para a sobrevivência; (2) práticas de membros organizacionais; e (3) entrelaces entre resultados e práticas. Esses componentes mostraram-se complementares à ideia do que seja o produto agregado da metacontingência que define o sistema organizacional (McGee & Crowley-Koch, 2021).

Nessa conjuntura, importa ressaltar que algumas das práticas culturais da POT, certamente se iniciaram a partir do entrelaçamento de contingências individuais que, pela recorrência e seleção, tornaram-se práticas culturais. Na concepção de Malott (2022), isso caracteriza o modelo de mudança organizacional fundamentado na seleção ambiental. A recorrência de processos existentes que funcionam (i.e., que são funcionais no sentido da análise do comportamento) ajudam as organizações a competir e sobreviver. Todavia, tal competição e sobrevivência não devem ocorrer à revelia dos psicólogos e dos demais trabalhadores, visto esses atores são centrais nessas práticas recorrentes a partir da seleção dos seus produtos agregados. Análises funcionais, contingências, macrocontingências e metacontingências serão desenvolvidas a partir das narrativas nos Estudos 1, 2, 3, em três décadas de 1980-2010:

Estudos 1 – Práticas Culturais no Estabelecimento da POT em Empresas no ES

Estudo 2 – Práticas Culturais de Psicólogos Empresários Prestadores de Serviço a Empresas ES

Estudo 3 – Práticas Culturais da POT: Percepções dos Trabalhadores de Empresas do ES.

Estudo 1 – Práticas Culturais no Estabelecimento da POT em Empresas no Espírito Santo

Objeto e Objetivo da Análise

A industrialização no estado do Espírito Santo ocorreu entre o final da década de 1960 e o início da década de 1970. Consolidou-se nas décadas seguintes, abrindo espaço e possibilitando a contratação de psicólogos para atuarem nos subsistemas de RH: R&S e T&D. Dessa forma, o objeto deste Estudo 1 são as práticas culturais da POT entre as décadas de 1980 a 2010, no percurso da consolidação dos projetos industriais no ES.

Práticas culturais são definidas neste Estudo 1 como parte do repertório comportamental de indivíduos, agentes da POT, que atuaram entre essas décadas. Essa parte do repertório foi transmitida ao repertório deles mesmos e de outros indivíduos a partir daquele contexto cultural e econômico desenvolvimentista, no tipo de replicação que Glenn (2003) veio a definir como *linhagem culturo-comportamental*. A cultura é definida aqui como contingências de reforçamento social, mantidas pelo grupo do qual esses psicólogos fizeram parte (Skinner, 1984). O objetivo deste Estudo 1 é compreender, descrever e analisar as práticas culturais da POT das décadas de 1980 a 2010, quando ocorreram a implantação e a consolidação dos projetos desenvolvimentistas no ES.

Método

A pesquisa em psicologia tem aplicado metodologias qualitativas que possibilitam análises dos processos de interpretação de fatos sobre o si mesmo, o outro e/ou o entorno envolvendo ambos (Barbato et al., 2020). Uma dessas metodologias analisa narrativas ou exposição de interpretações de fatos, em geral oralmente, a partir de técnicas diversas. Outras, derivadas da própria análise do comportamento, como a análise comportamental do discurso (Borloti et al., 2008), ou sem uma derivação teórica específica, como a análise temática

(Alhojailan, 2012), usadas em estudos comportamentais (Baltar, 2020), também possibilitam análises de interpretações de fatos. Entretanto, a análise das narrativas pareceu ser mais adequada para a compreensão das práticas culturais da POT das décadas de 1970 a 1990 quando ocorreram a implantação e a consolidação dos projetos desenvolvimentistas no ES.

Logo, a escolha da análise de narrativas foi julgada adequada porque o interesse neste Estudo 1 se voltou: (a) para as histórias dessas práticas sendo narradas por mais de um narrador; e (b) para os elementos comuns dessas histórias narradas que mais se aproximassem de uma história de interesse para a análise dessas práticas, sob a ótica da análise comportamental da cultura. Assim, aproveitou-se mais do aspecto procedimental da análise do que de sua fundamentação teórica. Essa fundamentação, quando necessária de ser exposta na discussão, foi revista sob o prisma de uma análise geral do comportamento verbal (Skinner, 1957).

Na fonte teórica que forjou a análise de Labov e Waletzky (1967), os termos *narrar* e *narrativa* nomeiam, como expressão (verbo) e materialidade (substantivo), as interações que envolvem os indivíduos narradores e os outros de sua comunidade, equivalentes ao falante e da sua comunidade verbal, nos termos de Skinner (1957). É por essa razão que a narrativa do indivíduo, para Simas (2021), é repleta de “vozes alheias” (p. 6), já que quando o indivíduo narra um acontecimento, ele o faz a partir do que ele interpretou do que expressaram outros indivíduos participantes sobre esse acontecimento. Esse é o mesmo sentido dado por Skinner (1957) quando esclarece que “todo comportamento verbal é, obviamente, emprestado no sentido de que é adquirido de outras pessoas” (p. 71). Uma definição simples de narrativa, que parece ser mais ou menos consensual (e.g. Bruner, 1991,1996, 2000; Riessman, 1993; Gonçalves, 2002), é a de que ela é a forma de as pessoas darem significado ao que é sentido por elas em sua experiência. Isso pode ser feito, por exemplo, a partir de uma metáfora.

Dessa forma, um aspecto procedimental que atraiu a análise de narrativa enquanto metodologia para este Estudo 1, é que ela se materializa nas pesquisas qualitativas por meio das entrevistas não estruturadas, dos questionários com questões abertas e amplas e das autobiografias. Mesmo que a previsão de análise deste Estudo 1 tenha apontado para a possibilidade de padrões estáveis nas narrativas, eles foram generalizados a partir das possibilidades interpretativas relacionadas aos diferentes contextos situacionais narrados. Tais possibilidades são como propostas de leituras do passado, que apontam direções e potencialidades de um fazer verbal mediado socialmente, em contextos de episódios verbais vividos em um passado recente, como diria Skinner (1957).

Portanto, a proatividade, a responsabilidade, a emancipação e a tomada de consciência do narrador (falante) são alguns dos pontos destacados no método da análise de narrativa, conforme detalhado a seguir. É o próprio falante que produz a interpretação de si em contexto. O pesquisador é participante ativo que escuta a narrativa do entrevistado enquanto está atento às condições da entrevista, à qualidade da interação e à adequação do local da coleta da sua narrativa. Na coleta e na análise da narrativa, esses fatores não podem ser negligenciados (Riessman, 2011). De fato, esses fatores estão presentes na concepção skinneriana de linguagem. Skinner (1957) entendeu a noção de língua como o produto de interações entre indivíduos em grupos organizados, em práticas culturais determinadas pela forma de sua organização, enfatizando o fazer verbal do falante mediado pelo ouvinte nessa interação, denominada de episódio verbal (Pereira, 2007).

Para a estruturação deste Estudo 1 e o alcance do seu objetivo, a coleta das narrativas para a análise foi feita a partir da aplicação do roteiro da Entrevista Episódica ou Narrativa, de Uwe Flick (Fraser & Gondim, 2004). Assim, os dados foram coletados e analisados a partir da

aplicação de uma estratégia que combinou um instrumento de coleta (1) com quatro procedimentos de análise (2, 3, 4, 5), a saber: 1- Transcrição da Entrevista Episódica adaptada da proposta de Uwe Flick (2002); 2- Leitura analítica (três tempos) de todos os textos 3 - Software IRAMUTEQ para processamento e análise do corpus textual da Entrevista Episódica a partir de classes de conteúdos obtidas pela Classificação Hierárquica Descendente – (CHD) de palavras ou vocábulos lexicais; 4- Apresentação do diagrama Anatomia da Performance, seguindo a estrutura de Brethower et. al., (2021) para demonstrar como se dá o fluxo do sistema de desempenho. 5- Antecedente-Behavior-Consequence Model (ABC Model) para identificação de descrições de contingências no corpus textual resultado da análise das classes de conteúdos obtidas em respostas às indagações da Entrevista Episódica. Se a aparição dos elementos não ocorresse na sequência ABC, o que é comum, foi previsto reuni-los de outros locais dos principais fragmentos das narrativas.

Visando ofertar uma melhor compreensão dessa estratégia, cada etapa e cada fase de seu procedimento está detalhada a seguir. A coleta foi iniciada após a aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Espírito Santo (CAAE 34317220.0.0000.5542), anuência e assinatura do termo de compromisso livre e esclarecido.

Participantes

No momento em que uma pessoa decide participar de uma pesquisa, ela decide generosamente repartir sua história e experiências, colocando-se à disposição para uma compreensão maior de fenômenos e assim, contribuindo de forma valorosa com a ciência. Foi esse o posicionamento adotado pelos participantes deste Estudo 1. Sua população-alvo, portanto, enquadrou-se nos seguintes critérios de inclusão: adultos com idade desejável acima de 45 anos, que atuaram com vínculo empregatício entre as décadas 1980-1990, principalmente em

indústrias, tendo ingressado empresas no segmento de transporte humano e hospitalar do ES. O intuito de ter adotado esses critérios de inclusão foi garantir narrativas detalhadas que melhor respondessem às questões sobre como as práticas culturais dos psicólogos da POT foram sendo articuladas e estabelecidas no intervalo temporal indicado.

Para tanto, cabe destacar que todas as participantes foram vinculadas a alguma das empresas ou indústrias citadas adiante. Portanto, a seleção das empresas resultou desta vinculação.

Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos usados neste Estudo 1 foram o Questionário Sociodemográfico de Identificação de Praticantes da POT no ES (Apêndice A) e o Roteiro de Entrevista Episódica Semiestruturada (Apêndice B). O Questionário coletou dados como idade, gênero, região nascimento, estado civil, filhos/as, formação educacional, tempo de atuação na POT na área de RH e autodeclaração da etnia.

O detalhamento dos dados das empresas, tais como: razão social e data de fundação da empresa, composição acionária, segmento de atuação, município onde foi implantada e número inicial de funcionários, foi processado por auxiliares de pesquisa, discentes do 10º período do curso de Psicologia da Faculdade de Ensino Superior de Vitória - IESFAVI em Atividade Prática Supervisionada pela pesquisadora. Além do processo básico, fez-se pesquisa documental digital.

A Entrevista Episódica, conforme idealizada por Flick (2002), foi escolhida como instrumento de coleta “por ser um dispositivo que combina dois princípios de igual forma: as narrativas e a *indagação*” (p. 14). Esses dois princípios têm relação entre si como conhecimento e como perscrutação desse conhecimento. Conforme relatou Flick (2014), as experiências dos indivíduos agrupam-se como conhecimento, assumindo duas formas: a narrativo-episódica e a

semântica. Na forma narrativo-episódica, o foco são as experiências e circunstâncias concretas sendo narradas, situando a unidade central do conhecimento; já na segunda, a forma semântica, o foco são as suposições e generalizações sobre as experiências e circunstâncias concretas, situando conceitos e interrelações acerca delas. O método da análise se debruça sobre essas duas formas do conhecimento. Por sua vez, Flick (2014) clarificou assim o modo indissociado das formas de conhecimento narrativo-episódico e semântico: “A entrevista episódica estabelece conexão sistemática das narrativas e respostas, dando espaço para apresentações relacionadas ao contexto em forma de narrativas” (p. 118). O foco da entrevista, em síntese, centra-se no que o entrevistado vivenciou e entendeu como relevante para responder ao problema da pesquisa.

Na elaboração do roteiro levou-se em consideração uma sequência de perguntas, segundo as etapas ditadas por Flick (2008). Antes de iniciar propriamente a entrevista, esclareceu-se novamente de forma oral os objetivos da pesquisa e a proposta metodológica da entrevista episódica, com vistas a reforçar um ambiente seguro para a narração das suas histórias e experiências. Adiante apresenta-se a Tabela 1, contendo o desdobramento da elaboração do roteiro, aplicação da entrevista, tratamento e análise dos dados.

Tabela 1*Fases da Entrevista Episódica*

Fases	Procedimentos do autor	Procedimentos da pesquisadora
1	Preparação da entrevista. Elaboração de um roteiro com perguntas abertas.	Elaborou-se o roteiro a partir do tema a ser pesquisado. Fez-se contato com os possíveis participantes para o convite e uma breve apresentação da proposta de pesquisa.
2	Introdução da entrevista.	Apresentou-se às participantes como ocorreria o procedimento da pesquisa, proposta, tipos e quantidades de perguntas, enfatizando que poderia se ater a situações e experiências que julgasse importante.
3	O entrevistado apresenta a sua concepção e relevância subjetiva do tema a ser pesquisado e sua relação biográfica. Estimula-se o participante a contar sua primeira experiência com o tema, pedindo que relembre situações estimulando-o a narrar.	Nesta fase, estimula-se com a frase geradora de narrativa: <i>Nesta entrevista, pedirei que me conte sobre seu ingresso na POT e chegada ao Espírito Santo.</i>
4	Essa é a parte da entrevista que busca esclarecer o papel do tema na vida (profissional) do participante. Estimula-se por meio de perguntas focadas o relato de situações específicas, possibilitando a reflexão do participante sobre o tema a ser pesquisado.	Nesta fase da entrevista, as participantes relatam sobre como relacionam a formação e o campo de atuação profissional na POT. Questões do roteiro de entrevista: ➤ <i>Por que escolheu atuar na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho -RH?</i>

5	<p>Nessa fase, as questões devem focar na parte central do tema (práticas culturais). Realizou-se perguntas (indagações) concretas e focadas diretamente relacionadas aos aspectos-chave do tema. A finalidade dessa fase é elaborar a relação do participante com o tema central da pesquisa, tornando a entrevista significativa e consistente.</p>	<p>Questões do roteiro de entrevista: ➤ <i>Como ocorreu a oportunidade de vir atuar e POT no Espírito Santo?</i> ➤ <i>Como foi sua experiência profissional?</i> ➤ <i>Como você pensa ter impactado os trabalhadores por meio das suas práticas?</i></p>
6	<p>Apresentar tópicos gerais com questionamentos mais abstratos. O pesquisador ligará as respostas desta fase às fornecidas nas fases anteriores, para minimizar possíveis discrepâncias e contradições.</p>	<p>Durante esta fase da entrevista as questões foram mais gerais e reflexivas. Questões do roteiro de entrevista: ➤ <i>Quais funções/atividades lhe foram atribuídas no exercício do seu cargo?</i> ➤ <i>Como você percebe a atuação do Recursos Humanos? Possui alguma crítica sobre a POT?</i></p>
7	<p>Avaliação da entrevista e conversa informal. O participante pode retomar algum tópico da entrevista ou falar alguma outra situação e experiência.</p>	<p>Nessa fase fez-se uma única pergunta: ➤ Questão do roteiro de entrevista: ➤ <i>Como foi a experiência desta entrevista?</i> ➤ <i>Gostaria de complementar algo que eu não tenha perguntado. Sentiu-se confortável durante a entrevista?</i></p>
8	<p>Documentação. Informações sobre o participante da entrevista. Registro das impressões sobre a realização da entrevista. Transcrição da entrevista. Encaminhamento da Narrativa finalizada para participantes.</p>	<p>Perguntou-se às participantes se guardavam algum material da época em que atuava nas empresas na área da POT/RH. Realizou-se registros, pós-entrevista, das participantes sobre as impressões. Após as transcrições, as entrevistas foram enviadas para os participantes, a fim de obter anuência e retornar para a pesquisadora.</p>

9	Análise da entrevista episódica	Optou-se por realizar um processo de redução do texto e análise (Camargo & Justo, 2013), com o apoio do Iramuteq por meio da CHD que definiu as Classes. A partir dessas Classes, relacionou-se o que se repete nas entrevistas realizadas, delineando e configurando aspectos relevantes para Análise de contingências ABC Model.
---	---------------------------------	--

Adaptado de Uwe Flick (2008).

Procedimento de Coleta de Dados

Após a elaboração do roteiro da entrevista e a aplicação dos critérios de inclusão dos participantes na pesquisa, foi estabelecido contato inicial com os mesmos para convite e concomitante encaminhamento do TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido com o estudo (TCLE; Apêndice C). O TCLE, enviado por E-mail e/ou WhatsApp, continha o resumo, a apresentação e os objetivos da pesquisa. As empresas citadas da pesquisa referem-se às empresas onde cada praticante da POT atuou, excetuando-se dois dos casos apresentados a saber – a letróloga e a pedagoga – que não aplicavam avaliação psicológica. Tendo sido o TCLE assinado, agendaram-se os encontros dialógicos on-line com os assinantes, como determina a estratégia de coleta de dados para a análise de narrativas (Flick, 2012).

Na aplicação da entrevista, estabeleceu-se o protocolo do procedimento conforme projetado e consentido pelo participante, aplicou-se o roteiro da Entrevista Episódica Semiestruturada (Apêndice B). A proposição de Flick (2008) é que o participante narre situações e episódios de experiências relevantes em nove fases, conforme mostrou a Tabela 1.

As entrevistas ocorreram por chamada de vídeo (chamada de procedimento remoto) gravada pela plataforma *Google Meet*, entre outubro de 2020 e outubro de 2021, em um tempo médio de oitenta minutos. No total foram sete empresas, sendo que destas, três foram representadas cada uma por duas participantes. O momento de acolhimento significou também amparo das incertezas e inseguranças dos participantes diante do decurso da pandemia. O ambiente calmo, o agendamento prévio em dia e horário oportuno propiciaram aos participantes privacidade, confidencialidade das informações e prevenção de possíveis riscos do procedimento, incluindo os da perda da privacidade da falta de comodidade física no local remoto por elas definido.

Procedimento de Tratamento de Dados

Após o encontro dialógico com cada participante e o encerramento do ciclo de entrevistas com todas as participantes, os áudios gravados foram transcritos com o auxílio do software https://app.reshape.com.br/login/?redirect_to=/transcripts/. Esse foi o *Passo 1* do tratamento. De posse das laudas narrativas, procedeu-se o *Passo 2*, com a realização de três leituras delas. A primeira leitura foi feita sem o acompanhamento do áudio, com o intuito de entrar em contato com o conteúdo transcrito e reforçar as informações captadas pelo software reshape. A segunda leitura foi realizada concomitante à escuta do áudio, de forma a criar proximidade com o dito e o não dito no momento da narrativa. Por fim, a terceira leitura foi também concomitante à escuta do áudio, e serviu para a checagem dos dados a priori inaudíveis, permitindo as suas respectivas correções, para que fosse mantida a fidedignidade da narrativa transcrita com a gravada em áudio.

Ademais, as correções também se voltaram para os aspectos gramaticais e a eliminação de termos repetidos. Segundo De Lima et al. (2022), é nesse terceiro momento que nossos ouvidos absorvem as expressões vocais lexicais e não lexicais do narrador, que gera a narrativa. Após o procedimento de tratamento, encaminhou-se aos participantes, conforme previamente combinado, o arquivo editável das laudas das narrativas por WhatsApp, para que eles, após leitura e apreciação, o editassem; acertando, incluindo ou retirando informações. Entende-se que a revisitação do que foi narrado garante ao participante uma reflexão sobre o que teria desejado de fato expressar e expor, cumprindo o compromisso inicial acordado no TCLE.

Diante do grande volume textual alcançado na transcrição do áudio das narrativas, optou-se por contar com o auxílio de um software de análise de texto, o IRAMUTEQ – Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires, para tratamento dos

dados necessários às etapas seguintes; esse foi o *Passo 3* do tratamento de dados. O IRAMUTEQ é gratuito e se ancora no RGraph, uma biblioteca criada em 2008 de software HTML5 para gráficos escritos em *Java Script* nativo, permitindo diferentes formas de análises estatísticas sobre corpus textuais e sobre tabelas de palavras. Foi inicialmente desenvolvido em língua francesa por Pierre Ratinaud (2009), sendo utilizado no Brasil desde 2013.

Um tratamento do corpus textual é necessário antes da sua submissão ao software. Cada narrativa da amostra foi considerada um texto a ser dividido em temas ou assuntos, pelo que fosse possível ao conteúdo da narrativa. Por exemplo, o que antecedeu ao ingresso do participante na área da POT, o que adotou como atividades e práticas cotidianas (e.g., aplicação de testes e dinâmicas grupais) e o que resultou desse desempenho. Para esse tratamento prévio da narrativa, para inserção no software, seguiu-se a instrução do procedimento de configuração do texto a ser trabalhado pelo pesquisador, que decide qual o recorte e o volume de texto do corpus será submetido à análise: “digitar quatro asteriscos (sem espaço em branco antes deles), um espaço branco depois, um asterisco e o nome da variável (sem espaço branco entre eles), um traço embaixo da linha (underline) e o código da modalidade da variável (também sem espaço branco entre eles), um espaço em branco e depois o asterisco da segunda variável, e assim por diante” (Camargo & Justo, 2013, p. 6). Nessa pesquisa, submeteu-se todas as narrativas que constituíram o corpus.

Além disso, outros cuidados foram necessários, tais como: corrigir todo o arquivo, para que os erros de digitação ou tipografias estranhas não pudessem ser consideradas palavras; observar a pontuação, não deixando parágrafos; não justificar o texto, usar negrito, itálico ou assemelhados; não abreviar ou usar siglas (escrever por extenso com traço underline entre palavras); não hifenizar palavras compostas, e sim ligá-las por traço *underline*; colocar o

pronome na forma de próclise: tornei-me = me tornei; não usar algarismos indo – arábicos ou romanos; e não usar no corpus aspas (”), apóstrofo (’), hífen (-), cifrão (\$), percentagem (%) e nem asterisco (*). Assim, por exemplo, a configuração **** *n_0131 *tip 1 *sex_1 *estab_1 *reg_2 indicaria o texto da narrativa 001 da amostra, uma prática cultural cujo participante psicólogo é do gênero 1 (feminino), que atuou na empresa 1 (e.g. SAMARCO). Podem ser inseridas outras variáveis como região de origem, ou outra a se inferir da constituição do corpus.

Procedimento de Análise de Dados

Após a etapa do tratamento, como dito anteriormente, o corpus textual foi submetido ao IRAMUTEQ conforme a síntese de Camargo e Justo (2013) para a CHD do corpus textual.

[...] viabiliza diferentes tipos de análise de dados textuais, desde aquelas bem simples, como a lexicografia básica (cálculo de frequência de palavras), até análises multivariadas (classificação hierárquica descendente, análises de similitude). Ele organiza a distribuição do vocabulário de forma facilmente compreensível e visualmente clara (análise de similitude e nuvem de palavras). (p. 515)

Nas análises lexicais clássicas, o programa: identifica e reformata as unidades de texto, transformando Unidades de Contexto Iniciais (UCI) em Unidades de Contexto Elementares (UCE); identifica a quantidade de palavras, frequência média e número de hápax (palavras com frequência um); pesquisa o vocabulário e reduz das palavras com base em suas raízes (lematização); cria dicionário de formas reduzidas e identifica formas ativas e suplementares. Na análise de especificidades, é possível associar diretamente os textos do banco de dados com variáveis descritoras dos seus produtores, além de analisar a produção textual em função das variáveis de caracterização. De acordo com Camargo e Justo (2013), a CHD classifica os segmentos de texto em diferentes classes, com base nas semelhanças e diferenças de

vocabulários, dividindo-os de acordo com a frequência e significância. Para essa análise, considerou-se apenas os adjetivos, verbos, substantivos e formas gramaticais não reconhecidas, conforme sugerido pelo manual (Camargo & Justo, 2013).

Assim, o dendrograma produzido a partir da CHD possibilita a visualização das diferentes classes presentes no corpus. A partir dessa divisão, o conteúdo de todas as classes foi analisado e cada classe foi nomeada a partir da leitura e análise dos segmentos de texto, conforme a temática predominante. O dendrograma apresenta a frequência de todas as palavras significativas para o estudo (E1), ou seja, o quanto determinada palavra está associada à respectiva classe. Uma alta significância estatística manifesta a tendência de determinado termo aparecer somente naquela classe. Souza et al. (2018) indicaram que o nível de significância é observado pelo qui-quadrado (χ^2), sendo que o software considera significativa apenas as palavras com χ^2 maior que 3,84.

É importante destacar que o nível de significância independe da frequência de ocorrência das palavras, podendo, no entanto, ocorrerem casos em que palavras menos significativas são mais frequentes. Ademais, a frequência das palavras desconsidera as palavras que aparecem mais de uma vez em um mesmo segmento de texto. Dessa forma, a quantidade pode ser maior do que a indicada pelo software. Para essa análise, consideraram-se apenas os adjetivos, verbos, substantivos e formas gramaticais não reconhecidas, atendendo a uma orientação do manual (Camargo & Justo, 2013).

Considerou-se importante atentar para o alerta de Camargo e Justo (2013) quando apontam que “além do manejo do software é importante que o pesquisador conheça as técnicas de processamento dos dados empregadas, a forma de recuperação deste material analisado e o método de pesquisa usado” (p. 517). Sendo assim, foi realizada a extração de fragmentos das

narrativas para definição da unidade de contagem no conteúdo, além da derivação de um sistema categorial para redução do material a ser analisado e definido as regras para codificação, que permitiu coleta dos dados analíticos e construção dos eixos de análise como se verá oportunamente nos resultados.

Dividiu-se o corpus das narrativas em função das categorias da análise para a pesquisa, as quais poderiam (ou não) ser escolhidas pelo pesquisador. Optou-se, em vez de escolher, adotar como variáveis importantes, as classes obtidas pela CHD, visto que as mesmas após processamento no software IRAMUTEQ, resultam nas classes divididas por percentuais e frequências de palavras. A partir dessas classes, seguiu-se o *Passo 4* do procedimento. Ele consistiu em esboçar a anatomia da performance de uma das indústrias capixabas na qual trabalharam os primeiros psicólogos. Escolheu-se a indústria com mais descrições nas narrativas. Sua anatomia foi analisada conforme instruíram Brethower et al. (2021), identificando influências próximas e distantes, formas de gerenciamento e suporte, desenvolvimento de produto, dentre outros aspectos da cultura organizacional, possíveis de serem enquadrados nos campos do modelo representacional instruído pelos autores.

Além do mais, a aplicação do ABC Model foi o *Passo 5*. Das classes obtidas pelo IRAMUTEQ, foi feita inferência e análise dos elementos comuns de fragmentos das narrativas. Cada elemento comum indicou uma operação motivacional [OM que foi descrita, em geral como necessidade. Antecedentes (A) foram considerados a partir da narrativa de estímulos ou de operações motivacionais. Estímulos foram considerados a partir da narração de eventos ambientais. Operações motivacionais foram consideradas a partir da narrativa de operação, que altera o valor de uma consequência e modifica a probabilidade de ocorrência de comportamentos operantes, relacionados aos estímulos envolvidos no contexto. Comportamentos (B) foram

considerados a partir dos comportamentos operantes definidores do exercício profissional, como aplicar teste psicológico. Consequência (C) foram inferidas na narrativa dos efeitos de comportamentos operantes.

Resultados e Discussão

Esta seção descreve e discute os dados sobre os participantes e sobre as empresas sediadas no ES que os contrataram para serem psicólogos organizacionais e do trabalho. Isso é feito a partir de uma breve contextualização de como a economia do ES funcionava nas décadas estudadas, com o intuito de demonstrar os seus elementos de base que serviram de operações motivacionais (Michael, 1993) para a contratação desses psicólogos. Partiu-se, então, para discutir especificidades dos resultados, a saber: perfil dos participantes e das empresas que os contrataram, incluindo a anatomia da performance organizacional de uma delas, a Aracruz Celulose. As CCEs de uma das práticas recorrentes da Aracruz Celulose na década de 1980, que demandou intervenção em POT, é apresentada e discutida: o processo de mecanização – a mudança da colheita de árvores com motosserra para Trator Haverster Forwarder.

Para melhor compreensão do momento vivido pela empresa e das mudanças que necessitou operacionalizar fazer, apresenta-se resumidamente o contexto e delineamento da economia a partir da visão de Caçador e Grassi (2009). Ambos apontam três ciclos distintos da economia no ES e que possivelmente afetaram o posicionamento da empresa no período da implantação, assim como a construção e a aplicação das práticas culturais por parte dos psicólogos da POT nas décadas estudadas. No 1º ciclo (1850-1960), a principal atividade econômica era a cafeicultura; o 2º ciclo (1960-1975) marcou a transição do estado de agrícola para industrial. No 3º ciclo (1975-1990), a marca foi o processo de diversificação concentradora (indústria específica de um único produto, a exemplo da Aracruz Celulose). Mota (2002)

lembrou que, nesse 3º ciclo, as indústrias capixabas eram frequentemente abordadas por investidores estrangeiros elevando as expectativas sobre lucros elevados.

Intenta-se, ao explicar tais fatores e ciclos, apontar parte das operações motivacionais que evocaram o comportamento de registrar novas empresas nas décadas de 1970 e 1980 (Barros & Salles, 2015). Na Junta Comercial do estado do Espírito Santo – JUCEES, aqui ampliado para o decurso das décadas focalizadas na presente pesquisa, encontra-se os seguintes dados: em 1970 foram registradas 383 empresas; em 1980, 1.146; e em 1990, 4.348. Como se observa, o número de registros quase quadruplicou em um crescimento exponencial de mais de 1.035,24% (JUCESS, 2019).

Os resultados deste Estudo 1 confirmam os efeitos dessas operações motivacionais. Esse crescimento exponencial no quantitativo de empresas, como desdobramento, elevou o contingente de trabalhadores atraídos pelas oportunidades de emprego como citado anteriormente por Nader (2007, p. 6). A elevação do contingente populacional de 62,47% (IBGE 1970-1991) é confirmado quando são comparados os censos demográficos do ES de 1970 (1.599.333 hab.), 1980 (2.023.821 hab.) e 1991 (2.598.505 hab.). Para ingressar nas empresas, essas pessoas precisariam passar pelo processo de recrutamento e seleção e, uma vez ingressadas, pelo processo de treinamento, distinguindo assim o público de trabalhadores que melhor atendessem às demandas de mão de obra, especialmente para os grandes projetos industriais, notadamente de mineração, siderurgia e celulose. Além das indústrias, participaram dessa pesquisa empresas do segmento de serviços em transporte humano e hospitalar.

Para dar sustentação aos processos seletivos em atendimento à demanda das empresas, oportunizou-se a necessidade de um outro agente na cena da industrialização, além dos empresários investidores e dos trabalhadores migrantes. Esse agente foi o profissional técnico de

nível superior: assistentes sociais, administradores, pedagogos e os praticantes da POT, os participantes deste Estudo 1 (ver Tabela 3). Como já dito, nesse início da industrialização capixaba a área de RH nas empresas era incipiente. O trabalho que depois viria a ser executado por psicólogos foi inicialmente executado por profissionais do Serviço Social e da chamada pedagogia empresarial (cf. Mota, 1985; Almeida, 2006; Amaral & Cesar, 2020). Esses profissionais exerciam atividades análogas às do psicólogo da POT, excetuando-se a aplicação de testes psicológicos (Noronha & Reppold, 2010), exatamente o fator que contribuiu para a entrada da Psicologia na indústria e para a regulamentação da profissão de psicólogo no Brasil (cf. Lourenço Filho, 1971; Zanelli, 1992; Gomes & Miranda, 2021). Nessa época no ES, a contratação de psicólogos como funcionários efetivos pode ter sido comum apenas nas indústrias dos grandes projetos industriais.

Esse fato histórico justificou incluir nos resultados dois participantes que não preencheram o critério da formação em psicologia, contudo, no relato observou-se que se empenharam para fortalecer as práticas e contratação de psicólogos nas empresas onde atuaram. A formação desses dois profissionais era: Letras e Pedagogia. Dessa forma, dos 10 profissionais que aceitaram participar deste Estudo, oito atenderam totalmente aos critérios de inclusão. No período das entrevistas, de outubro de 2020 a dezembro de 2021, todos os oito psicólogos encontravam-se com a inscrição ativa no CRP. No período da contratação nas indústrias, os participantes haviam concluído a graduação entre dezoito meses a três anos. A faixa etária variava à época entre 23 e 29 anos. Nos dias atuais variam entre 45 e 70 anos, sendo duas viúvas, seis casadas, uma solteira e uma divorciada. Cinco nasceram no Rio de Janeiro, três em Minas Gerais, um na Bahia, um no e um no interior do ES.

No período da contratação, ingressaram nas empresas no cargo de “psicólogo”, “pedagoga empresarial”, “analista”, “selecionador” ou “multiplicador”. Essa última nomenclatura era a denominação aplicada por algumas empresas para quem atuava no subsistema de Treinamento e Desenvolvimento⁵.

A Tabela 2 traz a caracterização atual socioeconômica e demográfica dos participantes compreendendo idade, sexo, região de nascimento, formação educacional, etnia, estado civil, quantitativo de filhos, tempo de atuação e segmento de atuação profissional. O sexo foi considerado o biológico; e a etnia, a autodeclarada.

Nota-se a totalidade da participação de profissionais do sexo feminino, embora o convite prévio para participação tenha sido feito também para homens. Essa prevalência se reflete desde os momentos iniciais da Psicologia como profissão no Brasil. Ainda que fosse compreendida como atividade complementar, a geração das participantes esteve sob efeito do contexto macrossocial da época. Ainda há um predomínio absoluto de mulheres na Psicologia, especialmente em alguns estados da federação. Como apontado por Bastos e Gomide (1989), esse predomínio absoluto está entre 81,9 a 90,4% em Minas Gerais, Bahia e Sergipe; possivelmente, nos termos dos autores, “pelo entendimento das mulheres do que seja uma profissão complementar a sua atividade principal: o casamento” (pp. 6-7). Esse dizer de Bastos e Gomide (1989) sobre “profissão complementar” das gerações femininas das décadas de 1970 e 1980, parece ter se tornado sem efeito nas décadas seguintes (1990-2010). A partir dos anos da década de 1990, sete, das dez respondentes ocupavam cargos executivos ao mesmo tempo em

⁵ A pesquisadora vivenciou in loco as diferenças que esses rótulos imprimiam nas práticas profissionais nos subsistemas de RH, visto que também atuou como psicóloga selecionadora PL - pleno por três anos em uma indústria de celulose situada em Teixeira de Freitas/BA, cuja realidade aproximava-se da vivida pelos participantes desta investigação. Em 1994, o vasto campo para atendimento às empresas, motivou-a a empreender no segmento de serviços em Psicologia.

que desfrutavam das experiências da conjugalidade e da maternidade. As participantes quando citadas na planilha ou por meio dos fragmentos das suas narrativas serão identificadas na forma de [P1, P2, P3...] e assim sucessivamente.

Outro aspecto relevante do perfil das participantes é o modo como lidaram com sua formação educacional e seu aperfeiçoamento na carreira, conforme abstraído das suas narrativas. Tomando por referência as inúmeras mudanças pelas quais transitou o sistema produtivo nas décadas vividas pelas participantes, tanto no mercado quanto na forma de organizar o trabalho – dadas as transformações globais na economia, cultura e política – coube a elas buscarem distinguir-se nas organizações pela competência profissional. Desde 1998, de acordo com Meghnagi (1998), a educação profissional precisou ter uma perspectiva vinculada à pesquisa, experimentação e negociação entre os protagonistas sociais nas funções de educador, educando e demandante da educação, tornando relevante o estudo permanente no exercício profissional (Cruz, 2016; Meghnagi, 1998). Assim, o comportamento de estudar mostrou-se relevante, visto que todas as participantes, como se pode constatar na Tabela 3, mantiveram agendas na educação, extrapolando da graduação para doutorado, mestrado e especialização. O que as eleva ao patamar de ações alinhadas à estratégia organizacional.

Tabela 2*Perfil das Primeiras Praticantes da POT no ES – Caracterização Atual*

Participante	Idade	Sexo	Nascido/a Região	Graduação	Titulação	Auto declaração Etnia	Estado civil	Filhos/a s	Tempo atuação	Segmento
P1 -	≥de 61	F	MG - Sudeste	Letras	Especialista	Branca	Casada	02	45	Mineradora 1
P2 -	≥70	F	RJ - Sudeste	Psicologia	Especialista	Parda	Viúva	02	36	Siderurgia 1
P3 -	45 e 50	F	BA - Nordeste	Psicologia	Especialista	Parda	Casada	02	30	Mineradora 2
P4 -	≥de 61	F	MG - Sudeste	Psicologia	Especialista	Parda	Solteira	s/filhos	47	Celulose 1
P5 -	51 a 60	F	ES - Sudeste	Psicologia	Mestre	Branca	Casada	01	33	Mineradora 2
P6 -	51 a 60	F	RJ - Sudeste	Psicologia	Mestre	Branca	Divorciada	02	30	Serviços
P7 -	51 a 60	F	RJ - Sudeste	Psicologia	Especialista	Parda	Casada	01	35	Transporte Humano
P8 -	51 a 60	F	RJ - Sudeste	Pedagogia	Doutor	Parda	Casada	01	35	Celulose 1
P9 -	≥ 61	F	RJ - Sudeste	Psicologia	MBA	Branca	Viúva	02	46	Siderurgia 2
P10 -	45 e 50	F	MG - Sudeste	Psicologia	Especialista	Branca	Casada	02	22	Saúde - Hospitalar

Legenda (F = feminino)

A Tabela 3, por sua vez caracteriza as empresas contratantes das participantes desta pesquisa, ilustra as cinco principais empresas, a maioria indústrias resultantes dos grandes projetos industriais implantados no ES na década de 1970 (Nader, 2007). Como o local de atuação dos participantes, conforme perfil descrito adiante, essas indústrias podem ser consideradas como o caminho inicial da trajetória do praticante da POT e para o estabelecimento posterior dessa área de atuação em Psicologia no ES.

Cabe ressaltar que as indústrias participantes se caracterizaram como complexos industriais e isso contribuiu na melhoria da infraestrutura dos municípios onde se assentaram. Movimentos ocorreram e ainda ocorrem no sentido de gerar providências para mediação de conflitos com a população e, conseqüentemente, proteção ambiental desses municípios e preservação da qualidade de vida de suas comunidades (Frois & Della Fonte, 2019).

Tabela 3*Empresas Contratantes dos Profissionais da Área de POT⁶*

<i>Empresas Razão Social</i>	<i>Data da Fundação</i>	<i>Situação 12/2022</i>	<i>Fundadores Composição-acionária</i>	<i>Segmento-Atuação</i>	<i>Município ES</i>	<i>Nº Inicial Empregados</i>
<i>Companhia Ferro e Aço</i>	<i>04/02/1942</i>	<i>Extinta em 01/04/1994</i>	<i>Família Oliveira Santos, Grupo Exportador de Café</i>	<i>Produção de forjados de aço e de metais não- ferrosos e suas ligas</i>	<i>Cariacica</i>	<i>980</i>
<i>Companhia Vale do Rio Doce S/A</i>	<i>01/06/1942</i>	<i>Ativa</i>	<i>Tesouraria (6%), Bradespar – Bradesco (cisão) Holding Investimento (6%), Blackrock, Inc (5%), Capital Research Global Investors (6%), Previ (8%), Mitsui&Co (5%), Capital World Investors (6%), Outros (58%)</i>	<i>Mineradora que transforma recursos minerais em produtos (minério de ferro, pelotas e níquel) opera também nas áreas de Logística, Energia e Siderurgia</i>	<i>Vitória</i>	<i>6.000</i>
<i>Viação Itapemirim</i>	<i>04/07/1953</i>	<i>Extinta em 21/09/2022</i>	<i>Camilo Cola</i>	<i>Transporte Humano</i>	<i>Cachoeiro Itapemirim</i>	<i>70</i>
<i>Aracruz Celulose S/A</i>	<i>1972/1979/ 1979/1991 (Fábrica 1)</i>	<i>Vendida 21/01/2009 Grupo Votorantim</i>	<i>Grupos Safra (28%) Lorenzon (28%) Votorantim (28%) e Bandes -Banco Nacional de Desenvolvimento do Espírito Santo (12,5%)</i>	<i>Setor de celulose e papel (produção de celulose branqueada a partir de eucalipto) e produtos de madeira.</i>	<i>Aracruz</i>	<i>1601</i>
<i>Samarco Mineração S/A</i>	<i>1973/1977 Início 1978</i>	<i>Ativa</i>	<i>Vale (50%) e BHP- Brake Horse Power (50%)</i>	<i>Mineração – Minério de ferro de baixo teor (logística, extração do minério e a exportação.</i>	<i>Anchieta</i>	<i>5400</i>
<i>Hospital Meridional S.A.</i>	<i>26/03/2001</i>	<i>Ativa</i>	<i>H.I.G. Capital (69,2%), Antônio Benjamim (7,7%), Frederico Torezani (2,9%) e Free- float (20,3%).</i>	<i>Prestação de serviços (atendimento hospitalar e de urgências, diagnóstico por imagem, quimioterapia, atividade médica ambulatorial).</i>	<i>Cariacica</i>	<i>573</i>

Fonte: IBGE (2000), IJSN (2011), sites das Empresas participantes (2020).

⁶ Destaca-se que conforme a Tabela 2, a participante (P6) contribuiu com os Estudos 1 e 2. Sua narrativa foi também aplicada no Estudo 1 e sua empresa citada no Estudo 2. A participante (P10) fundou uma das empresas de serviços em psicologia. Será citada no Estudo 2. Os segmentos transporte e saúde foram introduzidos no Estudo por também terem sido impactados com o crescimento populacional já citado.

Como se abstrai da Tabela 3, das seis empresas apresentadas que foram o campo inicial da atuação em POT no ES, duas são do setor de serviços (transporte de humanos e saúde-hospitalar). As demais são do setor industrial: uma madeireira (celulose e madeira) e três siderúrgicas e/ou mineradoras. Essas três indústrias siderúrgicas/mineradoras são importantes para a economia capixaba – até mesmo a extinta Companhia Ferro e Aço. Como destacou Bittencourt (1987), duas delas, mesmo tendo sido fundadas em 1942, tiveram sua capacidade produtiva expandida pelo movimento desenvolvimentista no ES na década de 1970.

Empresas Contratantes dos Praticantes da POT

A Companhia Ferro e Aço - COFAVI, foi constituída em 1942. Desde sua origem, esteve em Cariacica-ES, concentrando sua produção em ferro gusa, produto imediato da redução do minério de ferro pelo coque ou carvão e calcário num alto forno de altíssima temperatura. Assim, Pinheiro (2007) relata uma relação de cunho paternalista dos gestores para com os funcionários. E esses, na maioria das vezes, eram lavradores que deixavam a lavoura, em geral de café, para atuarem na indústria. Não conseguindo adaptar-se à condição de operários, retornavam para a lavoura. Um outro aspecto destacado por Pinheiro era que, tendo sido fundada na década de 1940, havia carência de pessoal especializado necessário ao processo de expansão industrial fomentado pela política desenvolvimentista capixaba da década de 1970, o que fez com que a maior parte dos seus técnicos tenha sido recrutada de outras siderúrgicas, como a Companhia Nacional de Mineração, a Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S/A e a Companhia de Aços Especiais Itabira (Bandeira, 2008). Para atrair tais técnicos, Bandeira acrescenta que a COFAVI oferecia inúmeras vantagens, desde transporte até habitação e salários compensadores. Como se verá adiante, a atratividade dos salários, não só na COFAVI, foram operações estabelecedoras (Michael, 1993) para a vinda dos primeiros psicólogos da POT ao ES.

Ademais, a filial da Vale no ES (nome atual da antiga CVRD) localiza-se no porto de Tubarão, em Vitória. É um complexo industrial com todo um sistema interno, que funciona como uma cidade de pequeno porte (VALE, 2012). Tem banco, lanchonete e sistema de transporte interno. Esse é um porto da Vale que tem papel importante no escoamento do minério trazido pela ferrovia de Minas Gerais, que além de transportar o minério, transporta passageiros, portanto a estrada de ferro construída pela Vale, auxilia na locomoção interestadual da população. A unidade do ES tornou-se referência mundial na produção de Pelotas de minério. Essa indústria exerce um papel social, além de impactar na geografia, economia e a qualidade de vida da comunidade que a cerca. Existem impactos negativos, porém interfere incentivando o ES com ações como geração de empregos, cursos e mobilidade urbana (VALE, 2012).

A Viação Itapemirim foi fundada por Camilo Cola em 1953 no município de Cachoeiro do Itapemirim. Se estabelece em São Paulo em 1960. Além da melhoria no segmento de transporte, semelhante à Grande Vitória e Aracruz, Cachoeiro se inscrevia dentre os municípios aquecidos com a atividade industrial, extração de minerais rochosos e uma alternativa de transporte, a via férrea (Bazani, 2021). Com a descoberta do Petróleo, mudanças significativas ocorreram na economia e ambiente social. Para o estabelecimento da falência, conforme apontado por Torre (2021), cooperaram, o transporte clandestino, incentivo fiscal para as companhias aéreas e a crise financeira global de 2008.

Além disso, a Samarco Mineração S/A foi criada em 1973, primeira empresa no Brasil na lavra de minério de ferro de baixo teor e com sua própria operação logística, da mina ao porto. Iniciou sua operação em 1978 (Rosa, 2006), no auge da década da industrialização focalizada neste Estudo 1. Registra-se que durante as obras iniciais de construção da usina e do porto da Samarco, 30 empresas e 5.400 trabalhadores (dentre operários e outros) foram contratados para esse Grande Projeto Industrial (Perozini, 2017), dentre eles estava uma das

participantes deste Estudo 1. Em 2015, antes do trágico desastre das barragens, a empresa contava com um quadro de 3000 funcionários na planta de Anchieta-ES. O evento provoca desdobramentos até os dias atuais.

A Aracruz Celulose S/A foi constituída em 1972 e iniciou a sua produção de celulose em 1978 (foi fundada antes, em 1967, por Erling Lorentzen, iniciando concomitantemente o plantio de árvores). Daí em diante, sua história demonstra sucessivas expansões com a diversificação de produtos, além da construção de uma estrutura com portos para o deslocamento fluvial de madeiras. A distribuição do produto da Aracruz para exportação foi favorecida pela geografia capixaba (Siqueira, 2010), tornando-se de forma célere, um dos produtores de celulose de madeira de menor custo do mundo (Dalcomuni, 1990), tendo sido considerada a maior produtora mundial de celulose de eucalipto antes de ser vendida para a Votorantim.

A importância da Aracruz Celulose na mobilização da cidade-sede e de municípios a ela vizinhos afetou o contexto socioeconômico capixaba da época, desde a sua instalação. Para dimensionar esse impacto foi criado o bairro Coqueiral de Aracruz com toda a infraestrutura para receber os analistas e gestores contratados. Essa ação foi estendida e melhorias foram realizadas em outros dois bairros do entorno, Barra do Riacho e Barra do Sahy, os quais tiveram o quantitativo de residentes elevado pelos trabalhadores que chegaram no município (Régis, 2016). Para habituar o público de trabalhadores técnicos e operacionais, casas populares foram construídas pela Companhia Habitacional do estado do Espírito Santo.

O Hospital Meridional foi constituído aos 26 dias de março de 2001, sendo operado pelo grupo hospitalar Kora Saúde (2021). Trabalha até os dias atuais no setor da saúde, com segmento em prestação de serviços, mais especificamente realizando atividades de atendimento hospitalar, exceto pronto-socorro e unidade para atendimento a urgências, oferecendo serviços como tomografia, diagnóstico por imagem, quimioterapia, planos de

saúde, atividade médica ambulatorial, entre outros. Embora sua base administrativa tenha sido fixada no município de Cariacica/ES, região metropolitana da Grande Vitória, período no qual o município encontrava-se em expansão política e econômica, o grupo tem buscado expandir não somente os serviços como alcançar outros municípios do Espírito Santo (IJSN, 2005).

A fixação do Meridional trouxe muitas contribuições para o município, bem como para o estado do Espírito Santo, visto que, por exemplo, em apenas quatro meses após o início de suas atividades atingiu a marca de 100 cirurgias robóticas, o que foi favoreceu a saúde da população capixaba que necessitava e aguardava realizar procedimentos cirúrgicos (Rede Meridional, 2021). Reduziu-se a fila de espera por cirurgias e o desenvolvimento tecnológico foi bem absorvido pela população do estado, atendida de forma segura nas suas demandas.

Tendo apresentado as empresas contratantes dos profissionais praticantes da POT, segue-se para a representação das cinco classes obtidas após o processamento da CHD e análise do corpus textual pelo Iramuteq, que as agrupa hierarquicamente em uma figura denominada dendrograma.

Classificação Hierárquica Descendente - Classes

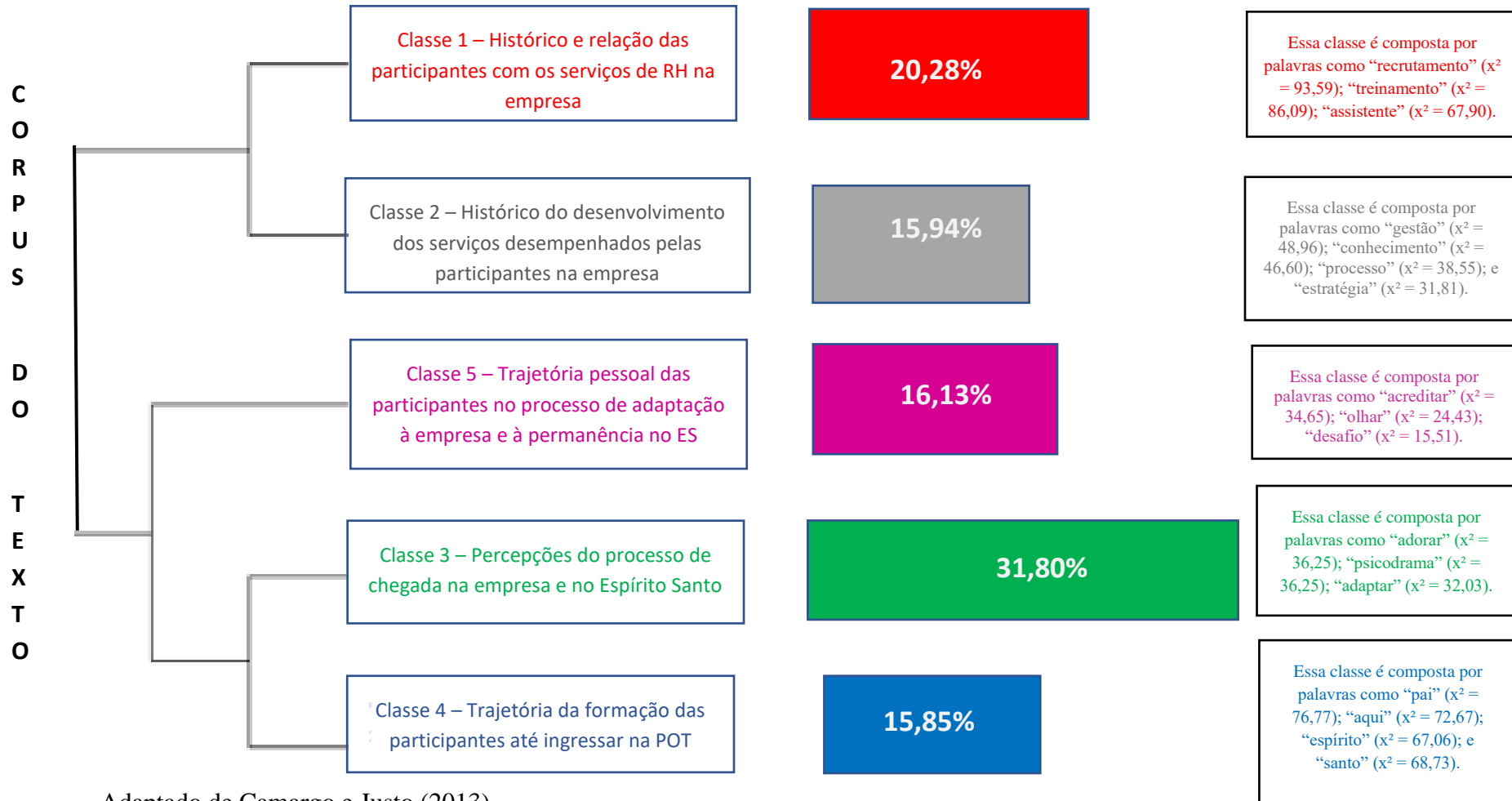
O corpus geral foi constituído por 10 textos, separados em 1.141 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 1.085 deles (95,09%). Emergiram 40.764 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 3.080 palavras distintas e 2.840 com uma única ocorrência. O conteúdo analisado foi categorizado em cinco classes:

Classe 1 – Histórico e Relação das Participantes com os Serviços de RH na Empresa, com 220 ST (20,28%); Classe 2 – Histórico do Desenvolvimento dos Serviços Desempenhados pelas Participantes na empresa, com 173 ST (15,94%); Classe 3 – Percepções do Processo de Chegada na Empresa, no Espírito Santo, com 345 ST (31,80%); Classe 4 – Formação Acadêmica e Trajetória das Participantes até Atuação na Psicologia

Organizacional; com 172 ST (15,85%); Classe 5 – Trajetória das Participantes no Processo de Adaptação à Empresa e à Estadia no Espírito Santo, com 175 ST (16,13%) (ver Figura 2).

Figura 2

Representação do Dendrograma da CHD



Adaptado de Camargo e Justo (2013)

Classe 1 – Histórico e Relação das Participantes com os Serviços de RH na Empresa

A Classe 1 compreende 20,28% ($f = 220$ ST) do corpus total analisado. É constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 4,00$ (administrador) e $x^2 = 120,56$ (seleção). Essa classe é composta mais frequentemente por palavras como “recrutamento” ($x^2 = 93,59$); “treinamento” ($x^2 = 86,09$); “assistente” ($x^2 = 67,90$). Ela engloba narrativas das participantes referentes à atuação por meios dos serviços prestados no contexto de RH. Assim, destacaram-se as utilizações dos termos típicos do fazer do psicólogo organizacional, tais como, “recrutamento”, “seleção”, “acompanhamento” e “treinamento”, presente nas empresas no início da industrialização do ES.

Sobre a trajetória na carreira em RH, as narrativas destacaram a predominância do ingresso por meio dos cargos de “assistente de RH trainee” na função de recrutamento e seleção. No contexto empreendedor da industrialização dos anos de 1970, as narrativas evidenciaram também as movimentações e promoções que constantemente ocorriam devido às evidenciações de aptidões dos colaboradores de RH.

Quem fazia a POT no ES nas décadas de 1970 e 1980, em geral, estava fichado/registrado no já estabelecido setor de serviço social das empresas. Na análise CHD da Classe 1, esse setor se destacou como o que cuidava do atendimento e assistência ao trabalhador da industrialização capixaba e o que acolheu as psicólogas. Esse destaque não poderia causar estranheza, pois a Psicologia era uma área recente e nova no período da industrialização, o que justifica o serviço social no ES (e a pedagogia empresarial em outros estados) ter ocupado um lugar que precedeu o lugar das práticas do profissional da POT nas organizações. Pedagogo e assistente social já eram profissões que focalizavam o aprendizado e suporte ao ser humano, conforme os estudos de Mota (1985) e Almeida (2006).

A título de ilustração desse Zeitgeist favorável à progressão de carreiras, há narrativas que evidenciaram o ingresso das participantes na área da POT pelo setor de recrutamento e seleção e posterior movimentação para o setor de treinamento e desenvolvimento, após aprovação, pela coordenação, das entregas do primeiro setor. Algumas psicólogas iniciaram como assistente RH trainee no setor de recrutamento e seleção (ver narrativa de P7) e chegaram à chefia desse setor, atuando inclusive na assessoria do diretor administrativo na solução de problemas complexos envolvendo a gestão de pessoas.

A área de recrutamento era o patinho feio, ninguém queria saber dessa área. A área de departamento pessoal era vista como mais importante. Onde tinha o salário, benefícios, então... Agora o recrutamento e seleção de pessoal... o pessoal nem acreditava muito e olhavam desconfiados de psicólogo fazendo esse negócio de seleção. (P1).

Cheguei como Assistente de RH trainee. Quase sempre a porta de entrada para o recém-formado é o recrutamento e seleção, ou era na época. Então eu comecei com recrutamento e seleção comecei entrar na área de cargos e salários, porque eu sempre fui muito proativa, muito curiosa. E meu chefe na época pediu para fazer uma pesquisa, aí eu fui trabalhando com outros temas, mas era principalmente recrutamento e seleção. (P7).

Assim, o começo da carreira do psicólogo nas empresas pelo subsistema de recrutamento e seleção se confirma no decurso da história na POT. Contam Bastos e Gondim (2010) que a POT, entre 1988 e 2004, situou-se como área prevalecte em contratações de profissionais da Psicologia (entre 20% a 18%), sobretudo os recém-formados (ver narrativa de P7). Zanelli et al. (2014) e Coelho-Lima et al. (2011) confirmaram que a atividade de recrutar e selecionar trabalhadores tinha primazia nas práticas dos profissionais da então psicologia adjetivada como

industrial. Em estudos mais recentes, Fukui (2020) e Oliveira (2021) corroboram no presente este cenário passado. Ou seja, a porta de entrada no mercado de trabalho em Psicologia tem sido a POT, área que recorrentemente contrata psicólogos e psicólogas, já formados ou em estágio, com ou sem o nome de psicólogo, para serviços de recrutamento e seleção.

Nessa conjuntura, a POT ser a porta de entrada do psicólogo no mercado de trabalho tem um lado positivo e um lado negativo. Veriguine (2015) relata que “não raro, estagiários (ou psicólogos) buscam esse lugar nas organizações pelo retorno financeiro, sem necessariamente dominar conceitos básicos da área ou mesmo possuir interesse em nela atuar, o que, dificulta a apreensão do papel que devem desempenhar” (p. 208). Essa conduta de entrar em um espaço que se conhece pouco pode ser considerada paradoxal. A prática em POT é complexa, pois o profissional deve, conforme mapeamento recente de Ramos et al. (2017), apresentar com propriedade a empresa onde atua, conhecer sua história, compreender a cultura organizacional com seus agentes, princípios, processos, desafios e benefícios. Essa tarefa pode ser complexa para um estagiário que conduz processos de recrutamento e seleção. A geração de sentimento de insegurança nos candidatos sendo selecionados pode descredibilizar a empresa e afastar do processo seletivo quem possui expertise diferenciada que possa agregar valor à empresa. Ramos et al. (2017) discutiram as competências em POT que devem ser desenvolvidas em graduandos em função da lacuna existente entre a expectativa do mercado de trabalho nessa área e as diretrizes curriculares dos cursos de Psicologia, em geral muito afastadas do setor produtivo da economia.

O fragmento da narrativa seguinte mostra como contratações e movimentações na cultura da implantação da industrialização do ES afetaram tanto o quantitativo de pessoas no setor de RH quanto o qualitativo de suas funções:

E dentro dessa diretoria industrial havia uma área de RH, com os seus três subsistemas: recrutamento e seleção, acompanhamento e treinamento e serviço social. Eu te diria que deveria ter no máximo umas 25 pessoas [nos três subsistemas]. Na área de recrutamento e seleção havia umas três pessoas, sem contar a gestão. Na área em que eu estava somavam duas pessoas. Então, na hora que somar tudo [todos os profissionais dos subsistemas mais os da gestão] vai dar umas 20 [pessoas]. (P1).

P1 aponta para a quantidade de pessoas que atuam na área de RH. Estudos (e.g., Tanure et. al., 2010) apontam que a área de RH, tanto no período estudado quanto nos dias atuais, costuma reunir uma equipe operacional reduzida de pessoas, a despeito do fluxo grande de processos sob sua responsabilidade. Esse fator, na concepção de Tanure et al. (2010), pode explicar a crescente contratação de terceiros, consultorias e/ou profissionais autônomos para a execução, em geral, de processos seletivos, pois geralmente ocupam um tempo significativo na agenda dos profissionais da área de RH da própria empresa.

Nesse sentido, as atividades que englobam recrutamento e seleção para Ferreira e Vargas (2015), iniciam pela divulgação das vagas, passando pela centralização de contatos, convites e encaminhamentos para as estratégias seletivas adotadas (testes psicológicos, dinâmicas grupais, entrevistas técnicas e outros), pela aplicação dessas estratégias e, então, culmina com o levantamento dos resultados, compilação dos dados coletados nas avaliações e confronto dos mesmos para análise de qual ou quais candidatos reúne elementos que se aproximam do perfil estabelecido e, por fim, a elaboração de laudos para os gestores demandantes das vagas. Por esse motivo parece ser comum a quem atua na área se desdobrar para realizar serviços com qualidade. Esse desgaste, na visão de Barreto (2020), deveria ser evitado com a previsão e contratação de equipe de profissionais habilitados e em quantidade suficiente para a demanda de trabalho. Se

hoje ainda é assim, imagina nos anos da década de 1970, no início da industrialização, quando, segundo narraram as psicólogas, a quantidade de candidatos ultrapassava os três dígitos em cada processo seletivo. As filas, a depender da vaga anunciada, extrapolava para mais de uma centena de 100 pessoas.

Um outro aspecto a considerar na profissão de psicólogo organizacional e do trabalho é a forma como ela é vista tanto pela empresa quanto pelo seu praticante. Os fragmentos das narrativas a seguir, de P5 e P9, consideram aspectos específicos da super ou subvalorização de suas funções de selecionador ou multiplicador. Apesar de serem valorizadas pelos gestores, as funções em POT eram estigmatizadas e estratificadas diante de outras funções no setor de RH. Como modo de romper com a subvalorização e a estigmatização, ambas, P5 e P9, refletem a possibilidade de avançar na área da POT, desde que a atuação seja respaldada em estudos contínuos, ampliação da visão e contínuas atualizações.

De 2004 para frente, fiquei um tempo em RH, então, daí a minha trajetória na coordenação de RH e na coordenação do treinamento e desenvolvimento. Depois assumi a chefia do departamento pessoal (na minha coordenação tinha 22 pessoas). Então foi aí que eu tive uma experiência com departamento pessoal, pois eu não tinha nenhum contato até então. [Esses contatos] até ocorriam, mas eram esporádicos. Fiquei com uma equipe de departamento pessoal, de recrutamento e seleção e de treinamento e desenvolvimento. (P5).

Quando eu comecei anos atrás, tive muita sorte, uma coisa muito boa de entrar numa empresa que era maravilhosa, onde os gestores valorizavam muito o trabalho do RH... Nós éramos muito elogiadas e reconhecidas pelo trabalho de recrutamento e seleção e de treinamento e desenvolvimento (...). (P9).

A partir da década de 1980, a Psicologia deslocou o foco de seu interesse para estudos do tema produtividade. Esse interesse ocorreu por razões compreensíveis. O tema era o que se destacava no período industrial, demandando monitorar o que promovia ou impossibilitava o melhor desempenho (Limongi-França, 2015). Depois desse período, o interesse recaiu sobre o tema das relações humanas no ambiente profissional, o que inaugurou um período em que outros temas foram estudados e pesquisados e, conseqüentemente, derivando em novas práticas culturais profissionais. Na transição da Psicologia Industrial para a POT, o repertório das práticas dos profissionais da POT, conforme também Fukui (2020), foi ampliado com a avaliação do desempenho no trabalho, a investigação da cultura e do clima organizacional e o desenvolvimento de pessoas da organização. Os dois fragmentos das narrativas anteriormente citados (ver narrativas de P5 e P9) transcrevem a fala de satisfação em ser parte de uma empresa que considera, respeita e valoriza as realizações profissionais de duas psicólogas da história da POT no ES ainda quando era conhecida como psicologia industrial.

Embora atualmente, ainda, a graduação em Psicologia seja uma das de maior prestígio em algumas instituições federais de ensino superior (Rosa et al., 2022), esse prestígio, quando não significa ilusão, não se estende para todas as áreas da profissão em Psicologia. As narrativas indicam que os profissionais da POT, no auge da industrialização capixaba, não dispensaram a visibilidade e o reconhecimento que o contexto econômico da época lhes permitia. Pelo narrado, elas alcançaram um nível de reconhecimento além do fascínio da novidade da figura do psicólogo no ambiente organizacional. Silva e Merlo (2007) realçaram a importância dessas expressões reforçadoras na validação das ações do profissional da POT no cotidiano empresarial da década de 2000.

Classe 2 – Histórico do Desenvolvimento dos Serviços Desempenhados pelas Participantes na Empresa

Compreende 15,94% ($f = 173$ ST) do corpus total analisado. Constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 4,13$ (mais) e $x^2 = 56,76$ (liderança). Essa classe é composta por palavras como “gestão” ($x^2 = 48,96$); “conhecimento” ($x^2 = 46,60$); “processo” ($x^2 = 38,55$); e “estratégia” ($x^2 = 31,81$).

Em contraste com a anterior, essa classe traz narrativas dos trabalhos gerais que foram desempenhados pelas psicólogas no setor de RH das suas empresas. Essas concentraram-se na temática do empreendimento industrial capixaba no qual a Psicologia esteve envolvida. Tais narrativas foram emitidas principalmente por P5, P7 e P8, identificadas como quem estruturou e consolidou alguns serviços em POT. Assim, frente ao grande contingente de trabalhadores migrantes procurando emprego e em condição de vulnerabilidade social (Régis, 2016; Rodrigues & Dadalto, 2011), as narrativas seguiram um padrão de descrição das psicólogas chegando à empresa e trabalhando na construção de uma estrutura estratégica para os trabalhos intensos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e assistência social. Dentre as falas, citam-se ações de gestão da cultura organizacional e do conhecimento adequado ao trabalho e de elaboração de metodologias para formação e acompanhamento de trainees.

Na época não se falava de RH estratégico. Ainda não era uma posição. A siderúrgica bebia dos conhecimentos e habilidades da cultura japonesa (...). Entrevistávamos operadores de forma que eles contassem tudo o que sabiam para fazermos registros e delinear os processos de forma mais adequada. Tínhamos 15.000 colaboradores [para entrevistar e fazer isso] (P8).

(...) Então nós tínhamos que pensar a estrutura [da empresa]. Eu pensei: a estrutura é anatomia da organização. Mas está faltando uma dinâmica: a fisiologia [da organização]. Eu achava que a gente deveria ler também se a nossa cultura atendia ao crescimento que estávamos pensando. Então, foi a partir dessa reflexão que a gente fez o diagnóstico de cultura da empresa. Fizemos uma intervenção para mudar alguns comportamentos na organização, principalmente comportamento de liderança e, a partir daí, a empresa assumiu uma dinâmica de crescimento, e de ser uma referência em gestão (...). Mais do que o diagnóstico e a mudança da forma de atuar da gestão, a gente criou também a gestão da cultura, de como ser vigilante desse comportamento organizacional que vai acontecendo de uma forma orgânica (P2).

Nós que estruturamos [o programa de para ingresso de trainees na empresa]. Começamos a fazer a seleção 1995/1996, quando os primeiros programas ocorreram. Fizemos o acompanhamento dos trainees após desenvolvemos algumas metodologias de acompanhamento. Participamos desde a seleção até o processo de treinamento, que durava muito tempo. Era um programa bem parrudo que na época envolvia muitas áreas. Começamos a trabalhar com a Fundação Dom Cabral para desenvolver programas específicos para trainees. Eu falo que foi uma grande escola porque a gente bebeu em fontes interessantes (P3).

O fragmento da narrativa de P8 é um dado que, além de indicar a enorme demanda à POT no contexto cultural da industrialização capixaba, traz um problema da formação em POT que é discutido há muito tempo por alguns autores (e.g., Evaldt & Rosso, 2021): o distanciamento entre a atuação do psicólogo e a linha estratégica da empresa. Esse problema parece ter sido maior diante das demandas da industrialização do ES. Logo, Schmidt et al. (2013) referem que a

atuação estratégica ainda é um grande desafio ao psicólogo, especialmente quando ele se detém mais no nível operacional do trabalho em POT, o que o impede de alavancar proposições que façam o trabalhador avançar na organização, equilibrando o bem-estar necessário a ele e a produtividade requerida do seu trabalho.

Como um sistema, segundo a Behavior Systems Analysis (McGee & Crowley-Koch, 2021), as organizações dependem inexoravelmente do comportamento (i.e., da performance) de pessoas. A sustentação dessa dependência é mais bem facilitada estando as ações do praticante da POT alinhadas às ações estratégicas traçadas em nível decisório da alta gestão da empresa. No contexto cultural da industrialização do ES, as práticas em POT de estruturação e gestão da cultura organizacional, da gestão de conhecimento, da elaboração de metodologias de acompanhamento e de formação de trainees demonstram que essas práticas se aproximaram do nível estratégico definido na alta gestão das empresas onde P5, P7 e P8, respectivamente, atuaram.

Logo, em seus meios e fins, favorecidos pelas influências distantes e próximas da anatomia da performance organizacional moldada pela cultura industrial capixaba (Brethower et al., 2021; ver Figura 2), as práticas anteriormente listadas eram quase que ditadas por necessidade de mudança de comportamento. Por diversas vezes “mudança de comportamento” foram narradas pelas psicólogas, mostrando a interação que define o comportamento nos estudos da Psicologia, pois eles justamente buscam compreender as interações entre o organismo e o ambiente (Todorov, 2007). Assim, as narrativas anteriores reportam mudanças importantes, determinantes de fatos na história da POT no ES que caracterizaram interações (comportamentos) em projetos de planejamento e execução de ações profissionais em um

sistema organizacional praticado (existente) pelas ações desses psicólogos e de outros agentes no sistema.

Na visão de Franceschini (2009), a organização é um sistema de práticas culturais coordenadas e elas configuraram o ambiente do trabalho com o qual e no qual ocorrem as interações comportamentais, conforme descreveu Todorov (2007). É nesse ambiente que estão as variáveis a serem manipuladas para a mudança do comportamento, de acordo com o modelo de gestão em OBM, anteriormente citado. O OBM se destaca pela aplicação de premissas skinnerianas na análise e intervenção em problemas de sistemas organizacionais (Mawhinney, 1992) com vistas a alcançar resultados diferenciados.

Conforme as narrativas, mesmo que não tenha sido procedida a aplicação de alguma ferramenta em OBM pelas psicólogas, na gestão da mudança organizacional elas parecem ter considerado os elementos ambientais que foram chave para a consolidação da POT no RH das empresas dos grandes projetos industriais daquela época. As participantes narraram sobre diversas ações e projetos nessa direção, por exemplo, para aderência de novos colaboradores, desenvolvimento de profissionais para um encarecimento mais adequado e retenção de profissionais diferenciados. A narrativa de P5 permite inferir que tais ações foram justificadas pelo grande investimento por parte da empresa enquanto um projeto desenvolvimentista local. Isso permitiu que as psicólogas desse início da POT no ES aproveitassem as benesses de todas as CCEs permitidas pelo momento econômico, qualificado como “parrudo” por P3, que se espalhou pelas regiões mais desenvolvidas do território nacional na década de 1970, conforme descreveu Siqueira (2010).

Classe 3 – Percepções do Processo de Chegada na Empresa, no Espírito Santo

A Classe 3 compreende 31,80% ($f = 345$ ST) do corpus total analisado. Constitui-se por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 3,89$ (pensar) e $x^2 = 61,68$ (assim). Essa classe é composta por palavras como “acreditar” ($x^2 = 34,65$); “olhar” ($x^2 = 24,43$); “desafio” ($x^2 = 15,51$). Ela aborda as percepções de alguns entrevistados acerca do processo de chegada em ES e, especificamente, na empresa. Portanto, as narrativas evidenciaram: 1. os sentimentos gerados pelo processo de chegada, 2. as percepções do ambiente de trabalho, bem como, 3. os empenhos no enfrentamento da estrutura disponibilizada, na adaptação às especificidades do trabalho que foram empreendidos nos momentos iniciais da chegada ao estado.

No que tange ao 1º e 2º pontos, obteve-se narrativas de sentimentos de estranhamento e fascínio com a oportunidade de trabalhar em um grande projeto industrial desenvolvimentista. O estranhamento se mostrou em razão do excesso da novidade com as condições da cidade e do estado, bem como, do ingresso em um trabalho com caráter inovador e, em certa medida, fora do padrão já anteriormente conhecido pelas psicólogas (ver narrativa de P8). O novo comportamento profissional das psicólogas ficou sob controle das contingências do processo de transição, tanto de residência quanto de trabalho, com novos estímulos discriminativos e novas operações motivacionais (Skinner, 1953), diferentes das contingências que operavam os antigos padrões de comportamentos profissional.

[A cidade] Era muito diferente da que eu estava acostumada a viver. Eu sentia muita falta [do onde vim]. Chegar em Aracruz, local físico, era uma peripécia. (...). E eu tive muita dificuldade para me adaptar com alimentação de restaurante industrial. (...). Foi um grande choque. Mas o grande estímulo era de fato a perspectiva de trabalho e eu gostava do ambiente de trabalho (P4).

Nem acreditei quando mudei para cá. Eu estava numa fase, assim, tão focada naquela coisa de gêmeos, família (P10).

Quanto ao 3º ponto, em consonância com os anteriores, as narrativas apontaram para esforços pessoais, tanto das psicólogas quanto dos demais colaboradores das grandes indústrias. Como dito anteriormente, o contexto econômico era de bonança (Siqueira, 2010), forjando condições favoráveis aos membros daquela cultura desenvolvimentista para disponibilização de reforçadores positivos do tipo recursos financeiros, relações sociais e incentivos verbais do tipo reconhecimento e outras formas de elogio (Glenn, 1989). Era um ambiente de trabalho extremamente favorável, com recursos financeiros e boas relações sociais, facilitando o desenvolvimento das atividades esperadas, tanto da POT quanto dos demais agentes sociais daquela cultura (ver narrativa de P5). Como diriam Glenn e Malott (2004), e como atesta o fragmento da narrativa a seguir, esse contexto afetou os membros daquela cultura e seus comportamentos foram controlados pelas CCEs dos culturantes organizacionais.

Não tínhamos problema com recurso. A gente tinha dinheiro. Eu acho que isso foi um diferencial. A gente tinha recursos para fazer o que a gente acreditava e a empresa tinha um perfil ousado de correr risco mesmo, de investir. [...] A gente estava sempre buscando novas práticas, novas ideias. A gente tinha uma vontade de fazer acontecer. Eu acho que as pessoas que estavam lá foram muito positivas no sentido de que elas também tinham o mesmo anseio de querer aprender, de querer fazer diferente. (P3).

Classe 4 – Formação Acadêmica e Trajetória das Participantes até Atuação na Psicologia Organizacional

Compreendem 15,85% ($f = 172$ ST) do corpus total analisado as palavras componentes da Classe 4. São palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 3,85$ (candidato) e $x^2 = 50,82$ (estágio).

Essa classe é composta por palavras como “adorar” ($x^2 = 36,25$); “psicodrama” ($x^2 = 36,25$); “adaptar” ($x^2 = 32,03$). Essa classe traz narrativas referentes às formações e experiências profissionais dos entrevistados anteriormente ao ingresso no setor de RH da empresa.

De maneira geral, as narrativas se concentraram na formação dentro das possibilidades da graduação em Psicologia, havendo predominância do interesse pelo processo de avaliação psicológica e suas nuances, como as suas bases na psicometria. Também foi citado o interesse por atuar com dinâmica de grupo e atendimento clínico, com destaque para o psicodrama e a psicanálise, respectivamente (o psicodrama era a especialização mais buscada no momento).

Na análise dos desafios do ensino da avaliação psicológica com qualidade, apresentado recentemente por Gouveia (2018), o estudo da psicometria fazia destacar os entraves dos discentes com a estatística, em geral um pré-requisito para a psicometria. Alguns fragmentos da narrativa de P3, e também de outras, revelam dificuldade com disciplinas da formação envolvendo raciocínio matemático. Veriguine (2015) apontou que essa dificuldade é um entrave à carreira quando o “psicólogo necessitar dirigir-se aos fatos objetivos, dando conta do processo de ‘numeralizar a subjetividade’, recorrendo a conceitos e ferramentas administrativas como estratégia para facilitar as diversas interlocuções típicas do cotidiano organizacional de trabalho” (p. 209). Os gestores certamente sentir-se-ão mais bem atendidos, conforme Veriguine, a partir do momento que os profissionais da POT usarem com desenvoltura métodos estatísticos, quantificando fenômenos psicológicos no repertório de candidatos a uma vaga de seleção. Nesse momento, um repertório verbal que compartilha dos mesmos operantes nessas interlocuções, como com tatos⁷ (Skinner, 1957) apropriados aos processos organizacionais (“control circles”,

⁷ O conceito skinneriano, “tato”, refere-se basicamente à ação de denominar estímulos discriminativos. Trata-se de um comportamento operante que está sob o controle de estímulos não-verbais. Por exemplo, a palavra “vermelho”

“culture management”, “climate management”, “feedback”, “relação B²B” dentre outras⁸), faz com que o comportamento verbal solidifique as CCEs envolvendo comportamento de psicólogos e interlocutores das áreas administrativas de baixo, médio e alto escalão da gestão industrial. Isso pode ter fortalecido a recorrência de CCEs em práticas culturais sustentáveis ao longo das décadas subsequentes, já que, segundo Glenn (1989) e Glenn e Malott (2004), o como a cultura organizacional é descrita pelos seus membros fortalece uma comunidade verbal coesa que a faz sobreviver.

Eu comecei a fazer os estágios [em POT] na faculdade... Eu acho que eu sempre fui uma aluna mediana, não aquela aluna que tirava as maiores notas. Mas eu tinha muita dificuldade com estatística, que eu cheguei a ficar reprovada umas duas vezes... A Estatística 1 e 2 era o horror da faculdade e eu não conseguia muito evoluir nessas disciplinas, mas, enfim, passei... (P3)

Não se atendo apenas ao que tange à formação acadêmica, algumas narrativas apresentaram a trajetória das psicólogas da POT, de estagiárias em empresas, como contratadas efetivas, consultoras organizacionais, contratadas como autônomas ou terceirizadas. Esta última atuação esteve muito em voga nas décadas de 1980, 1990 e 2000, conforme descreveram Grassi et al. (2007). De tais narrativas, pôde-se apreender que a formação dessas psicólogas da POT no ES foi marcada por CCEs com as de profissionais na área organizacional, como mentores e

está controlada pela cor dos carros vermelhos, das maçãs vermelhas, das luzes vermelhas etc. O tato é um comportamento verbal que está sob o controle de seus antecedentes. Nomear ou denominar (isto é vermelho) é um tato (Skinner, 1957; Ardila, 2007; Abreu & Hübner, 2011).

⁸ Os termos em inglês significam, respectivamente, círculos de controle, gestão da cultura, gestão do clima, feedback, “retorno” e “relação empresa com empresa [business to business]”.

proprietários de espaço, com quem elas puderam crescer naquele efervescente mercado da POT no ES.

Busquei matérias que diziam respeito a empresas. Fui me aprofundando mais e no último ano que tivemos a Psicologia organizacional e bateu com tudo o que eu queria. Gostava muito da matéria dinâmica de grupo e sabia que podia usar na empresa. E já no quinto ano por causa da licenciatura e fui ser estagiária como psicóloga no Detran no Rio de Janeiro e dali fui trabalhar em uma empresa que fazia credenciamento e avaliação psicológica. [...] Tive uma recomendação para trabalhar também em uma empresa que emitia carteira de motorista, fazendo avaliação psicológica para motoristas. [...] eu não sabia muito bem o que queria. Eu adorava testes psicológicos, mas gostava de outras matérias, também, como da biologia genética, estatística, psicometria. Eu ficava encantada com essas disciplinas. Eu era “bam-bam-bam” nessas matérias. Fiz estágio na Marinha, mas o que me encantou foram os testes psicotécnicos. (P2).

Eu não sou uma das que foi escolhida pelo RH. Eu escolhi RH e eu acho que tem um conteúdo afetivo, talvez porque quando eu tinha 15 anos meus pais tinham separado e fui fazer terapia. A minha psicóloga atuava na organizacional. Decidi que queria fazer psicologia e, um dia pedi para visitar a empresa onde ela atuava para conhecer o que era o trabalho dela. Saí da visita completamente encantada com os olhos brilhando. Coincidiu que na faculdade eu tive uma boa professora de organizacional e tive a oportunidade de estágio e as coisas foram acontecendo. Então quando eu me formei eu já era responsável por um RH. (P10)

Eu trabalhava que nem louca. Ninguém me via. Eu fiz um relatório demonstrando parte da organização e tal e uma proposta de projeto de trabalho que era introduzir pesquisa

necessidade de treinamento, perfil ocupacional, formação de instrutores de treinamentos internos. Eu acreditava que eles precisavam ter uma didática melhor, acompanhamento de desempenho e demonstrativo de Treinamento. Continuei até 1992/93. Fiquei 10 anos nessa área. Quem nos atendia era o IPAES da psicóloga S. O Instituto ficava no centro da cidade e fiz os testes para estagiário com a psicóloga S.P. Depois apareceu a empresa de serviços Selecta, da psicóloga V. Ela prestava um serviço rápido de qualidade e ainda levava o resultado em mãos. (P1).

[...]... atuo como psicóloga desde 1974. Dei muita sorte, que desde o primeiro ano da faculdade, eu fiz estágio. Naquela época os “trabalhadores” dessa área não tinham formação em psicologia. Um número significativo era constituído de pessoas que tinham curso em serviço social e pedagogia, faziam uma pós e se tornavam habilitados para atuar em RH. Fui sentindo o mercado e quando eu tinha 8 a 10 anos formada eu conheci o psicodrama e me apaixonei. Fiz a formação em São Paulo com a Maria Antônia. Eu ficava atrás daquela mulher no Congresso da ABRH que nem uma doida. O Psicodrama era minha cara. (P9).

As narrativas anteriores revelam um importante dado a ser compreendido. Apesar de alguns estudos (e.g., Mância et al., 2003) afirmarem que a POT não era, a priori, área objetivada pelos graduandos em Psicologia, as narrativas de P1, P2, P3, P5, P9 permitem identificar a satisfação angariada nas primeiras inserções com êxito frente aos desafios da prática profissional, ainda durante a graduação. Essa aproximação precoce à POT imprimiu a necessidade de estudo contínuo por parte do profissional da área, não somente em face das mudanças recorrentes no novo contexto cultural desenvolvimentista, no caso no ES, mas sobretudo, como mencionado

recentemente por Fukui (2020), pela POT historicamente ser transversal a outros saberes e dimensões.

Uma importante estratégia para compreender e atuar nos desafios atuais da POT é conhecer esse contexto histórico de construção desse campo de estudo no decurso das décadas que antecederam o reconhecimento da profissão de psicólogo no Brasil. Alertaram recentemente Gomes e Miranda (2021) que o conhecimento desse contexto permite que o psicólogo aproprie-se da identidade e das formas de atuação em POT, especialmente quando esse reconhecimento jurídico adveio de um reconhecimento do bem que o serviço em POT fez, aos contratantes de trabalho e aos contratados para trabalhar, notadamente como este Estudo 1 foca, nas práticas culturais industriais iniciadas no ES da década de 1970. Nessa seara, uma declaração de Zanelli (1992, p. 7), já no início da década de 1990, sintetizou o impacto dessa visão ética, bem como, Faria (2022), ao chamar a atenção sobre a formação e a prática profissional na área: “o psicólogo da POT deve tornar suas contribuições conhecidas, visualizar as conexões interdisciplinares de suas atividades e tornar suas práticas compreensíveis a outros profissionais, não estigmatizar atividades como menos nobres”.

Classe 5 – Trajetória das Participantes no Processo de Adaptação à Empresa e à Estadia no Espírito Santo

Compreende essa Classe 16,13% ($f = 175$ ST) do corpus total analisado. Constitui-se por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 4,00$ (buscar) e $x^2 = 78,75$ (vir). Essa classe é composta por palavras como “pai” ($x^2 = 76,77$); “aqui” ($x^2 = 72,67$); “espírito” ($x^2 = 67,06$); e “santo” ($x^2 = 68,73$). Essa classe refere-se a narrativas ligadas à trajetória pessoal dos entrevistados durante o processo de adaptação à empresa em questão e à moradia em ES. Em linha gerais, pode-se estabelecer que essa classe, em conjunto com a classe 3 e classe 4, compõe um panorama amplo

das experiências narradas pelos entrevistados. Assim sendo, os seguimentos de texto aprofundam-se nas trajetórias pessoais, salientando também as experiências no âmbito familiar. Neles, encontram-se fatores que compuseram a experiência de vida dos entrevistados, sendo possível identificar um breve histórico familiar, a formação profissional e as dificuldades de cunho pessoal enfrentadas na adaptação às novas circunstâncias da industrialização do ES.

Eu não fui escolhida pela área, mas eu tinha uma clareza assim... (...) dependência financeira e autonomia são valores muito fortes para mim, então eu vim estudar em Belo Horizonte... eu sou mais velha de cinco filhos... eu vim estudar em Belo Horizonte, eu tinha clareza que eu precisava me manter porque tinham mais quatro filhos que viriam na sequência, então quanto antes eu pudesse não depender financeiramente do meu pai, mais do que bom, era necessário... e isso me empurrou para organizacional... é muito colado nesses dois valores (P4).

Minha mãe é da educação, é pedagoga, ela fez pedagogia no tempo que a gente estava aqui em Vitória quando ela mudou, veio e fez faculdade também na UFES e ela trabalha na educação e assim tinha uma coisa da educação meio que fazendo parte da história de vida também (...). Eu tinha feito primeiro vestibular para Odontologia e entrei na faculdade em 82, ... muito por influência familiar. E aí não passei na primeira tentativa que eu fiz aqui... eu vim para estudar... vim com 15 anos e já tinha uma tia que morava aqui na Praia do Suá (bairro da Grande Vitória) ... a minha mãe veio com a gente também... meu pai tinha o material de construção no interior da Bahia e não veio. Porém, de tempos em tempos ele vinha aqui (...). Você já tá lá não tem algumas coisas que eu acho que é próprio dessa cultura, mas eu me orgulho muito de ser nordestina. Meu marido é cearense causas então a gente fala assim, nós somos uma dupla

nordestina que se encontrou no Espírito Santo e temos duas filhas capixabas. Mas eu acho que essa percepção não é incomum. Eu acho que a gente compartilha de outras pessoas e a gente conseguiu fazer do limão, limonada. (P5).

O pessoal aqui era mais fechado, eu consegui me enturmar com quem não era de Belo Horizonte. Na faculdade vinha muita gente do interior, então o pessoal de fora passou a ser os meus primeiros amigos. (P3).

Dessa forma, uma vez que poder ser um psicólogo que seleciona quem irá se inserir no mundo do trabalho a partir de uma vaga específica, é possível que haja indagação sobre quem seleciona o psicólogo a se inserir nesse mesmo mundo ou sobre quais seriam as suas facilidades por conhecer como é o processo seletivo. Quem levanta essas duas questões, se esquece que há processo seletivo de psicólogos e eles não são fáceis. Ao contrário, os obstáculos podem ser imensos. O processo seletivo se aplica de igual forma para o cargo de psicólogo organizacional (ou em função com outra denominação): convites, agendamentos, entrevistas, avaliações, dinâmicas, entrevista com gestor e obtenção da resposta sobre a recomendação ou não.

Alguns estudos, a exemplo do realizado por Melo e Borges (2007), perceberam que os profissionais da Psicologia recém-ingressados na POT consideram-se sem os requisitos necessários para a atuação e empregabilidade na área, dentre eles a experiência de iniciativa em organizações, que está quase que totalmente ausente, e desenvoltura para aplicar conhecimentos e/ou atuar em equipes, que é bastante reduzida. Apesar disso, até bem pouco tempo, a POT era a segunda maior área procurada para atuação no mercado profissional em Psicologia no Brasil (Santos & Caldeira, 2014). Em 2010, escreveram Yamamoto e Costa (2010), a indústria, juntamente com o comércio, ofereciam as melhores possibilidades econômicas para os psicólogos. Os autores disseram que os psicólogos da POT “por bastante tempo ainda estarão,

pelo menos em São Paulo, em condições privilegiadas” (p. 119). Nesse mesmo ano, Malvezzi et al. (2010) apontaram como locais mais disponibilizados para inserção profissional em POT as escolas de ensino médio, os hospitais e as empresas privadas de gestão de pessoas. Kraswulski (2004) e Malvezzi et al. (2010) concordaram que as áreas de recrutamento, seleção e treinamento da POT representavam fonte principal de emprego para os recém-formados em Psicologia, o que, na análise de Glenn e Malott (2004), torna a prática cultural em POT um importante veículo de culturantes cujo produto agregado é probabilidade da redução tanto do afastamento da graduação do setor produtivo (cf. Oliveira, 2018) quanto do desemprego na categoria, a saber, 25,6% e 18,6% nas duas maiores regiões da divisão do CFP (cf. Coelho-Lima et al., 2011).

Outro fator que favorece o ingresso desses profissionais no mercado industrial foi a economia do Brasil em franca recuperação (Marcondes, 2014). Sobre esse tema, Martins (2011) revela que uma alteração de importância nesse contexto de criação de novas necessidades foi o crescimento do setor de serviços, paralelo ao industrial, que impulsionou o empreendedorismo no segmento da Psicologia, como de outros, como desenvolveu McClelland (1961) na sua teoria do empreendedor por necessidade. Em todas as narrativas, lê-se sobre como as narradoras adentraram na POT ou como a POT as “escolheu” como profissionais. Esse adentrar e essa escolha exigiu dedicação e/ou enfrentamento de obstáculos. Em síntese, o que a priori parecia ser aversivo para algumas psicólogas, tornou-se um espaço de importantes e profundos aprendizados.

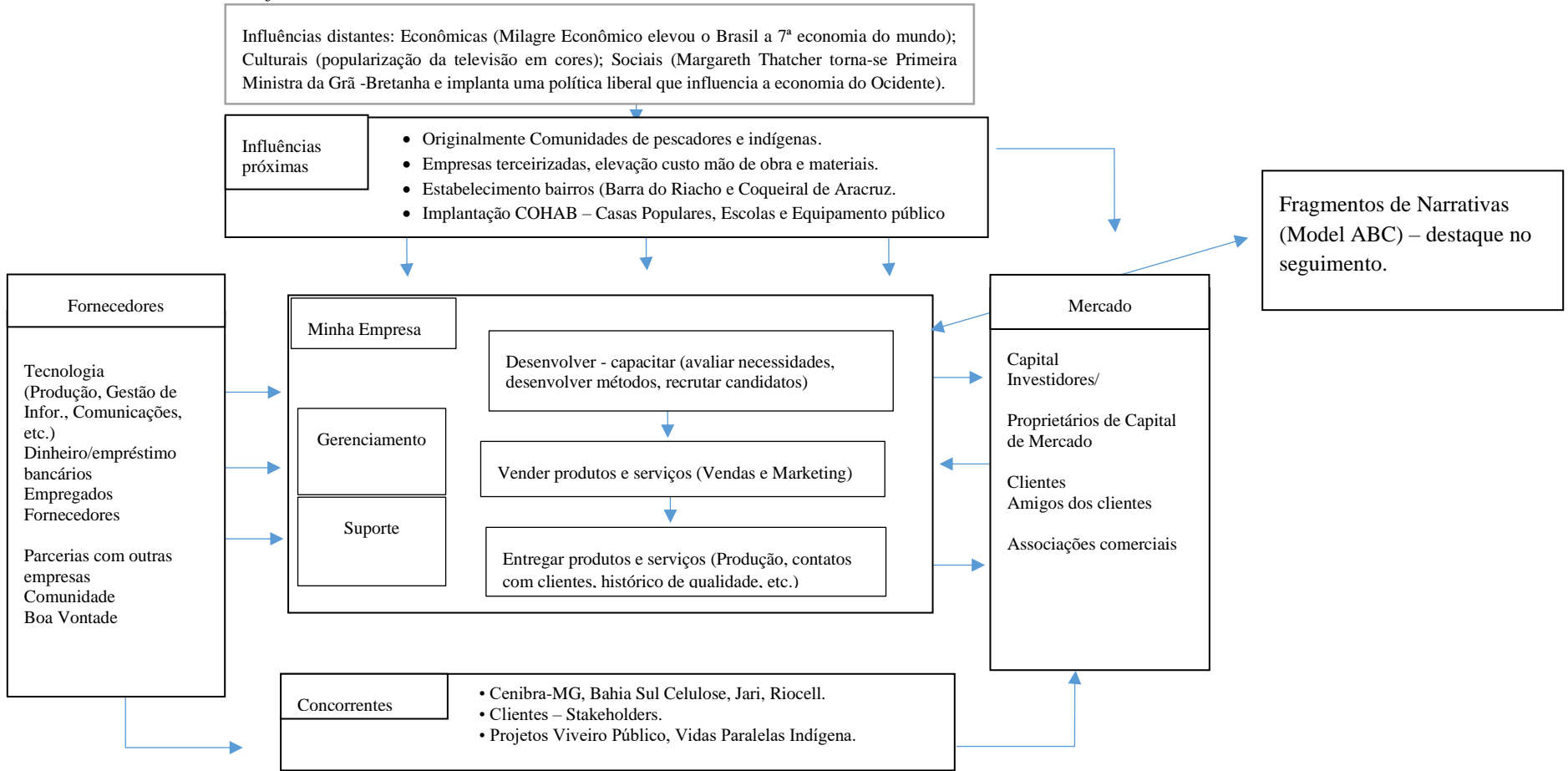
Anatomia da performance – Um modelo estruturado para análise de desempenho

As possíveis contingências presentes no estabelecimento do aprendizado dos trabalhadores são apresentadas na Figura 3, relacionadas à excelência do propósito organizacional e à satisfação dos seus clientes, fornecedores e investidores. Essas contingências

funcionaram, em síntese, para que o desempenho organizacional fosse favorecido. Conforme resultados obtidos das narrativas, a Figura 3 demonstra ainda que o ser humano, ao ingressar em uma organização, embora seja singular, suas competências tanto afetam quanto são afetadas pelo ambiente organizacional (Zanelli, 1992; Fleury & Fleury, 2001) e pelas práticas e normativas nela instituídas. Isso é válido tanto para o trabalhador quanto para os demais agentes sociais das práticas culturais responsáveis pela anatomia da performance organizacional, incluindo o psicólogo, conforme atesta a narrativa das participantes que atuaram na Aracruz Celulose nos anos da década de 1980. As principais variáveis para a análise dessa performance estão no contexto imediato e histórico da organização daquela época, e não “dentro” dos indivíduos que agem para materializar o desempenho organizacional. A busca dessas variáveis “dentro” do organismo (seja ele o trabalhador, o psicólogo ou quaisquer outros) obscurece a análise científica do desempenho organizacional. “Tais variáveis estão fora do organismo, em seu ambiente imediato e em sua história ambiental” (Skinner, 2003, p. 33). por sua vez, Brethower et al. (2021) falam de influências próximas e distantes, e elas puderam ser identificadas nas narrativas das participantes que atuaram na Aracruz Celulose.

Figura 3

Anatomia da Performance da Aracruz Celulose S/A - 1990



Nota. dados de Régis (2016) e Associação Fabricantes de Papel e Celulose – ANFPC (1996)

Destaques da Figura 3 – ABC Model demonstrando práticas culturais

ANTECEDENTE	COMPORTAMENTO	CONSEQUÊNCIA
<p>Existência de um projeto de acompanhamento de funcionários e familiares com questões como (alcoolismo, tabagismo e drogas) pelo Serviço Social – RH.</p> <p>Presença de trabalhadores com sinais de transtorno psicológico</p> <p>Demanda de solução de problemas psicológicos dos trabalhadores pelo Serviço Social</p>	<p>Constatar sintomas de adoecimento mental no trabalho</p> <p>Planejar os atendimentos por serviço especializado de psicoterapia</p> <p>Explicar aos gestores o processo de adoecimento mental no trabalho</p> <p>Realizar atendimento psicoterápico de trabalhadores por setor especializado</p>	<p>Sintomas de adoecimento mental no trabalho constatados</p> <p>Atendimentos por serviço especializado de psicoterapia planejados</p> <p>Gestores esclarecidos sobre o processo de adoecimento mental no trabalho</p> <p>Atendimento psicoterápico de trabalhadores realizado por setor especializado</p>
<p>Presença do gestor demandando treinamento técnico para trabalhadores</p> <p>Necessidade da empresa de treinamento de trabalhadores</p> <p>Necessidade de saber fazer planos de treinamento</p>	<p>Fazer curso sobre como fazer um plano de treinamento</p> <p>Entrevistar gestores para levantar demanda de treinamento</p> <p>Estruturar plano de treinamento</p>	<p>Conhecimento sobre planejamentos de treinamento adquirido</p> <p>Gestores entrevistados, indicando demanda de treinamento</p> <p>Plano de treinamento anual estruturado</p>

Nota: Os itens em cada célula da Tabela foram abstraídos de dois fragmentos de narrativa, complementados por dados em outras partes da narrativa: Fragmento da narrativa 1: “[O projeto de saúde do trabalhador foi implantado pelo Serviço Social] RH, justo por trabalhar demandas recorrentes. E tudo foi com muita dificuldade. O que aconteceu foi que, frente aos grandes problemas no Serviço Social, chamávamos psicólogos e ou psicoterapeutas para explicar os processos aos gestores”; Fragmento da narrativa 2: “Eu fiz um curso para fazer o plano de treinamento anual. A gente entrevistava as chefias para saber como era o rendimento de cada sujeito e o que seria importante abordar. Então estruturávamos o plano de treinamento, que ficava muito bom, pois era voltado para o indivíduo. Funcionou muito bem!”

A extração prévia de fragmentos de algumas narrativas, para exemplificar, permitiram identificar os elementos ABC como no destaque da Figura 3, que demonstra como ocorre no cotidiano profissional um fragmento da anatomia da performance proposta por Brethower et al. (2021). No destaque, evidenciam-se duas questões nas práticas culturais adotadas para manutenção do desempenho organizacional, a saber: 1. questões de saúde do trabalhador e 2. questões de necessidade de treinamento. Essas questões ilustram quais contingências estavam envolvidas no estabelecimento do aprendizado dos trabalhadores, com vistas ao atendimento de excelência, satisfação dos clientes, fornecedores e investidores, em síntese, para que o desempenho organizacional fosse favorecido.

Assim, pode-se iniciar esta identificação afirmando que, independentemente de as influências para a performance organizacional terem sido próximas ou distantes, elas impactaram na relação comercial estabelecida entre a Aracruz Celulose e os seus concorrentes à época. Foi possível identificar que o gerenciamento se articulava com o suporte necessário da empresa Aracruz Celulose para com o desenvolvimento dos repertórios operantes dos seus trabalhadores, bem como com a elaboração da identidade dos produtos e a forma como eram apresentados ao cliente e como se deu a entrega dos serviços que a empresa se dispôs a oferecer. Por fim, esse gerenciamento indicou como foi coordenada a tecnologia, a informação e o retorno do investimento junto aos clientes e aos investidores.

Na terceira e última etapa da análise de dados, trar-se-á outro exemplo partindo da realidade de outra empresa que contratou 01 das participantes no período estudado, a CVRD. Dessa forma, foi inferida da narrativa a análise da função dos elementos narrados (antecedente, comportamento, consequência). Para cada comportamento na contingência comportamental de cada ator, e entrelaçada às contingências dos demais, será empregado o *Antecedente-Behavior-*

Consequence Model (ABC Model). Por exemplo: psicólogo selecionador (ator principal), candidato à seleção (trabalhador), candidatos selecionados (produto agregado), empregador satisfeito com o desempenho do candidato selecionado (ambiente selecionador). A Tabela 4, exemplificou, portanto, o procedimento de análise a partir de fragmentos das narrativas das narrativas.

Tabela 4

Exemplo: Análise de Fragmentos das Narrativas

Situações	A (antecedente).	B (comportamento).	C (consequência).
	Presença da amiga (SD)	Assinar a demissão e	Aprovação na vaga de
	Disponibilidade de vaga de estágio (OM)	inscrever-se para a vaga de estágio	estágio obtida
	Dificuldade de preenchimento de vaga (OM)		
1	Trecho da narrativa de inferência:	Trecho da narrativa de inferência:	Trecho da narrativa de inferência:
	“uma amiga da Vale estava com dificuldade de preencher vaga de estágio”.	“assinei minha demissão onde trabalhava e fiz inscrição para a vaga de estágio”.	“no mesmo dia consegui o estágio e já comecei”.

	Presença do gerente (SD)	Orçar treinamento técnico	Treinamento realizado
	Necessidade de treinamento para quatro operadores de equipamento de grande porte (OM)		
	Trecho da narrativa de inferência:	Trecho da narrativa de inferência:	Trecho da narrativa de inferência:
2	“o gerente demandou ao psicólogo do T&D treinamento técnico para quatro operadores de equipamento de grande porte”	“precisei orçar serviços e contratar empresa para treinar operadores no porto”.	“todos os operadores foram treinados e encaminhados para a área”

Na sequência, apresenta-se a seção da análise de contingências tríplexes pelo Model ABC a partir dos resultados das Classes obtidas na CHD e das indagações realizadas na entrevista episódica. Selecionou-se a princípio 71 fragmentos das narrativas contidos no Corpus das Classes que destacavam o Antecedente, o Comportamento, a Consequência. Como a sequência nem sempre ocorria em uma mesma narrativa, buscou-se trabalhar com os fragmentos das narrativas que permitiram a construção de breves análises dessas contingências passadas, sendo cada um deles identificados com a letra P seguida do número arábico equivalente a participante (P1, P2, P3...e assim sucessivamente).

Para uma melhor compreensão, as descrições dos comportamentos são feitas primeiro e na sequência apresentam-se os seus eventos antecedentes e consequentes, nessa ordem.

Comportamentos. Os fragmentos das narrativas permitiram identificar os seguintes comportamentos:

1. Recrutar candidatos;
2. Selecionar candidatos;
3. Acolher e integrar trabalhadores na indústria;
4. Diagnosticar a organização e levantar necessidades de treinamento;
5. Treinar trabalhadores;
6. Desenvolver trabalhadores;
7. Implantar projetos específicos;
8. Gerenciar conflitos;
9. Acompanhar trabalhadores com problemas de saúde física e mental;
10. Sensação de impotência, incompetência e tristeza.

Skinner (1981,1987b), como dito, ressalta a ação de variáveis selecionadoras do comportamento humano em três níveis de análise distintos, quais sejam: a filogênese, a ontogênese e a cultura. Os comportamentos operantes listados anteriormente (exceto o de número 10 que é comportamento respondente) recorreram e influenciaram a expansão da prática do profissional da POT na história da industrialização do ES. Sabe-se que a compreensão do comportamento humano depende da análise das interações entre o organismo e o ambiente, portanto, iniciar-se-á abordando o comportamento operante e, depois, o único respondente narrado (o número de 10 acima).

Como se pode observar no fragmento da narrativa, a narradora, interagindo com a indústria e seus princípios sobre recrutamento e seleção de operários, destacou que na atualidade o processo envolvido nesse subsistema de RH não se restringe aos testes psicológicos. Recrutar e

selecionar são atualmente dois comportamentos interdependentes, compostos por outros comportamentos, como anunciar vagas, cadastrar currículo, aplicar testes, coordenar dinâmica de grupo, entrevistar, encaminhar para exames admissionais e, sendo o candidato recomendado, encaminhar para contratação. Entretanto, uma das narradoras destacou que a aplicação pode ser considerada uma prática cultural prevalecente no exercício profissional da POT do início da industrialização do ES e, segundo alguns autores (e.g., Noronha, 2010; Pasquali, 1992), se manteve fortemente por um longo tempo.

Pensamos que a empresa desenvolve o potencial das pessoas, mas infelizmente a gente fica muito restrita ao processo de recrutamento e seleção. Ainda vejo isso hoje. Tanto tempo que a gente se formou... Porque, na verdade, dentro da empresa, antes, ainda prevalecia aplicação dos testes. Hoje já se faz mais coisas. A gente fazia um pouco, mas era mais o teste. O processo de recrutamento está melhor e mais elaborado. Eu pensei nisso, mas mesmo assim, ela [empresa] é um pouco assim... muito para recrutamento. Não que eu não considere que [o teste] seja mais importante, sem ele [teste] não se faz uma boa seleção para a empresa (P1).

Nesse prisma, nota-se que o ambiente organizacional propício para a expansão da POT no ES foi, em grande parte, constituído pelos comportamentos das narradoras em interação com outros agentes do sistema social organizacional (Sampaio & Andery, 2010). Como se verá adiante, quando se falar das consequências, será apontado que, à medida que as narradoras emitiram seus comportamentos, o contexto, enquanto efeito, afetou esses comportamentos e, por conseguinte, a interação com o ambiente externo à organização (e.g., o operante “acompanhar trabalhadores com problemas de saúde física e mental” por uma demanda de acidente de trabalho grave), demonstrando a característica de interação como definidora do comportamento (Matos,

1999). Para melhor compreensão, segue o fragmento da narrativa que ilustra o conceito, mediado pelo comportamento verbal afetando parte da comunidade verbal (Skinner, 1957) envolvida no ambiente em questão. Esse acontecimento mostra a interação entre operantes e o respondente “sensação de impotência, incompetência e tristeza”, conforme teorizado por (Borloti, 2007).

[...no período que antecede ao Natal...] Quando teve esse acidente foi entre 10h e 11h horas da manhã. Na mesma hora que soube chamei as assistentes sociais para uma reunião e expliquei sobre o acidente, e orientei para que fossem para a área correndo, mas antes disse: nós temos que montar um plano do que vocês acham e então montamos um plano básico. Nesse meio tempo com essas idas nas áreas a primeira coisa que fizemos foi dedicar atenção as pessoas feridas e depois a família do empregado falecido ou ainda de quem sobreviveu. E depois a gente foi tratar e começamos a correr a área e constatamos o clima do ambiente, de pânico mesmo (P1).

Os supervisores estavam desesperados, pois tinham que manter o trabalho e as pessoas não queriam trabalhar, estavam indo embora. Mas tem uma coisa, que preciso lembrar uma coisa muito triste. As máquinas eram muito grandes e uma delas caiu dentro do mar e tinha gente dentro da máquina. E chegamos à conclusão de que nós precisávamos fazer um trabalho de terapia de grupo. Foi muito difícil. Antes desse acidente, até pedimos para, ao invés de contratar Pedagoga Empresarial, contratar uma estagiária de Psicologia. E conseguimos. Foi uma coisa importante para nossa área (P1).

Inicialmente, alguns comportamentos definidores das práticas culturais da POT eram aleatórios e intuitivos, reproduzindo o que se fazia em outras empresas como “modismo”. Isso se deu na industrialização do ES no caso dos genéricos “treinamentos de atendimento”. Eles começaram como “pacotes” dirigidos para todos os trabalhadores, sendo posteriormente

alterados, se tornando mais direcionados pelo diagnóstico de necessidades. Em geral, eram treinamentos voltados para tarefas específicas, demandadas pelos novos cargos que surgiram. Essa transformação na área de treinamento está sintetizada nos artigos de Volpe e Lorusso (2009) e Da Silva et al. (2015).

Para treinamento foi criada a estrutura de diagnóstico das necessidades de treinamento porque antes era feito assim: Ah vamos dar treinamento de atendimento aí dava o treinamento de atendimento ao cliente para todo mundo, aos poucos a gente foi modificando isso (...) (P4).

Essa modificação no alvo do treinamento mostra que a cultura das práticas da POT atuou como agente mantenedor e reforçador de novos comportamentos profissionais (Skinner, 1991, 1998). Nesse contexto, parafraseando o que Andery et al. (2004) afirmaram sobre o comportamento em geral, o comportamento específico das profissionais que atuavam no período na história da industrialização do ES parece ter exercido tanto a função de estímulo discriminativo [S^D] quanto a função de consequência (e.g., trabalhador exercendo melhor uma tarefa) para o comportamento de gestores, no caso de compreender a POT. Disso, é possível inferir o fenômeno do entrelaçamento de contingências operantes individuais, que são a matéria-prima da metacontingência (Glenn & Malott, 2004). Isso, segundo narrado, foi registrado em relatório de proposta de projeto de trabalho em POT, um documento que registra o produto de comportamentos operantes individuais específicos, componentes de metacontingências da história da POT no ES (Houmanfar & Rodrigues, 2006):

Eu fiz um relatório, para a organização e tal e a proposta de projeto de trabalho era introduzir 1. pesquisa para levantamento da necessidade de treinamento, 2. perfil ocupacional, 3. formação de instrutores de treinamentos internos, pois eu achava que

eles precisavam ter uma didática melhor, acompanhamento de desempenho e demonstrativo de Treinamento (P4).

Antecedentes. Os fragmentos das narrativas também permitiram identificar eventos antecedentes aos dos comportamentos listados. Essa identificação é importante na análise de metacontingência, especialmente porque tais eventos, quando com função discriminativa, têm sido negligenciados nos estudos sobre cultura na análise do comportamento (Houmanfar & Rodrigues, 2006). Foram estes os eventos antecedentes destacados nas narrativas:

1. Condições de formação universitária favoráveis ao aprendizado da POT;
2. Experiência positiva de estágio em empresas de avaliação psicológica;
3. Atratividade e afinidade pela área da POT;
4. Presença de vaga na área da POT;
5. Conectividade com profissionais de referência na área da POT no ES;
6. Presença de estagiário de Psicologia executando um trabalho bem-sucedido;
7. Privação da presença do psicólogo na indústria no ES;
8. Presença de acidente de trabalho grave com morte de trabalhadores.

A maioria dos eventos antecedentes (1, 2, 3, 5 e 7) são do tipo operação motivacional (Michael, 1982; Laraway et al., 2014). Com essa função, tais eventos aumentaram o valor reforçador do comportamento profissional na POT e evocaram a busca pelo trabalho nessa área nas indústrias do ES, como indicam Zanelli et al. s (2014a). Ademais, alguns autores destacaram o valor reforçador da remuneração do trabalho na área industrial, tanto no passado quanto, como salientou Pacheco (2013), no presente. Atualmente, a atratividade salarial na área é fato responsável por uma parcela grande dos formandos iniciarem a carreira na POT (Fukui, 2020).

Algumas narrativas destacaram a ênfase em POT durante a graduação em Psicologia como sendo decisiva no ingresso no mercado de trabalho na área:

(...) a minha formação na PUC tinha uma característica, lá tinha dois cursos psicologia aqui em Belo Horizonte na PUC e a UFMG. Durante a minha formação algumas outras faculdades particulares foram trazendo o curso psicologia. O que distinguia o curso da católica é que nos dois últimos semestres, a turma optava por fazer clínica ou organizacional. Então em 1977 eu pude ter esse olhar que na época não era voltado para organização, mas proporcionou o título sim, eu pude ter disciplinas que eram da administração que já me colocava no universo da gestão e tinha professores que atuavam nas grandes empresas aqui (P4).

Estudei e graduei na faculdade Santa Úrsula onde busquei matérias que diziam respeito a empresas, daí fui me aprofundando mais e no último ano tivemos a Psicologia organizacional e bateu com tudo o que eu queria. Gostava muito da matéria dinâmica de grupo e sabia que podia usar na empresa. E já no quinto ano por causa da licenciatura fui ser estagiária como psicóloga no Detran no Rio de Janeiro e dali fui trabalhar em uma empresa que fazia credenciamento e avaliação psicológica (P2).

Eu acho que a disciplina que eu tive de organizacional na universidade foram dois professores muito bons. Cheguei a ser monitora da disciplina organizacional na UFES e eles tinham uma visão realmente desse processo, de trabalho e desenvolvimento. então isso me despertou mais ainda para organizacional. Fiz estágios onde fazia algumas aplicações de testes. As entrevistas para mim, nunca foram peso e ao final fazia os laudos que gostava muito. Era a melhor coisa para mim quando eu fazia entrevistas. Adorava pegar os dados, comparar com os testes e fazer uma avaliação. Além disso

minha professora era muito boa profissional. A V.R. me ensinou muita coisa. Você conhece? o GAP foi meu primeiro estágio e depois o primeiro contrato de trabalho. V.R. e a S. do IPAES fazem parte da história. Foram pessoas importantes e a história tem que ter essas duas mesmas. Com S. do IPAES aprendi muito até um olhar diferenciado para a avaliação, não é nem para o teste porque o teste é um instrumento de avaliação psicológica e eu gosto muito. Foi assim que ingressei na área organizacional (P3).

Esses fragmentos das narrativas anteriores demonstram que Instituições de Ensino Superior – IES e as práticas de estágio exigidas por elas cooperaram para a modelagem e a modelação do repertório das narradoras, como membros de uma geração de graduandos que, anos depois, se tornariam profissionais da POT. Na estrutura curricular dos cursos de Psicologia que estabelece regras para a disponibilidade de disciplinas e estágios, conforme Cury e Neto (2014), não era comum o favorecimento do interesse pelas práticas psicológicas em organizações no ensino de Psicologia da década de 1980.

Para além das IES, De Campos (2009) destacou a importância de os docentes de POT conseguirem aliar a teoria à prática e ofertar uma visão sistêmica do que seja a psicologia organizacional em si e uma organização como o seu campo de trabalho. Essas ações reunidas acabam gerando no graduando a empregabilidade necessária para aproveitar, com competências, as oportunidades de emprego, bem como de aplicar os conhecimentos com ética na resolução das demandas, conciliando os objetivos das empresas e dos trabalhadores. Essa conciliação é a marca atual da pesquisa em POT, conforme vários dos seus pesquisadores atuais (e.g. Gouveia, 2020; Silva, 2022).

Depois que conseguimos trocar a vaga de Pedagoga Empresarial para Estagiária de Psicologia pensamos em como trazer o psicólogo, pois ela precisava de supervisão. A

primeira estagiária da UFES para a Vale hoje é psicóloga do Hospital Santa Rita, [I. D.] no estágio ela foi orientada/supervisionada pelas Assistentes Sociais. Ela fazia relatórios e tudo mais. Não tínhamos o psicólogo e nosso objetivo era contratar um psicólogo para trabalhar com ela na área de RH, pois sentíamos uma enorme carência (P1).

Para a aplicação da POT, o “olhar para a organização”, citado no primeiro fragmento da narrativa, e um posicionamento multidisciplinar cooperam bastante (Tolfo & Piccinini, 2007). Nessa aplicação, com esse olhar e posicionamento, as contingências comportamentais individuais dos agentes organizacionais (gestores, praticantes da POT, trabalhadores, investidores etc.) se entrelaçam e recorrem formando CCEs (Fleming et al., 2021), compondo as multidimensões humanas do ambiente profissional (Pereira et. al., 2016).

Nessa perspectiva, as narrativas indicam que exercer a POT, via de regra, foi uma escolha, uma tomada de decisão das narradoras. A profissão delas na POT foi protagonizada algumas vezes por afinidade com uma determinada prática que a compunha na época, pela referência de um profissional diferenciado ou, ainda, pelo encantamento com os desafios imaginados, a serem enfrentados pelo trabalho em Psicologia. O tamanho da expectativa em atuar como psicóloga da POT era proporcional ao tamanho dos Grandes Projetos Industriais que marcaram o período desenvolvimentista da economia capixaba (Martins-Silva et al. 2015), impulsionado pelo que já ocorria em outros estados da Região Sudeste do Brasil (Borges et al., 2005; Faleiros, 2021).

Sou formada Pedagoga e dava aula em uma Escola da Tijuca e outra em Laranjeiras. Em 1994 vi uma oportunidade em uma Indústria de Volta Redonda. A Companhia Siderúrgica Nacional- CSN, a qual dois anos antes tinha sido privatizada. Sessenta por cento do quadro efetivo foi movimentado. Estavam contratando Pedagogos com

experiência em indústria. Lá pude aprender como funcionava a área de pessoas. Fui atuar como Pedagoga, organizando treinamentos. Enfrentei muitos momentos, houve muitas demissões, o que me fazia compreender os movimentos organizacionais. Para que pudesse ascender teria que participar de alguns blocos. E eu não participava de nenhum deles. Após sete anos de Indústria Siderúrgica, vi um anúncio da Catho pedindo um psicólogo para Aracruz uma Indústria de Celulose de 1.500 empregados. Como eu agregava a experiência, reuni toda coragem que eu pude e mandei meu currículo e para minha surpresa, fui chamada para a entrevista, compareci, fui sabatinada e fui admitida na posição de Pedagoga Empresarial (P8).

Tinha o médico do trabalho e uma assistente social e era um trabalho muito focado em também trabalhar com os motoristas, fazer um trabalho de retenção porque tinha muita saída de motoristas e na época tinha muitos acidentes de ônibus. Na época, como estava na coordenação, fiz a contratação de uma equipe de assistentes sociais. Contratamos duas pessoas para área de analistas de RH. (...). Tinha uma assistente social, o médico e o enfermeiro do trabalho e começamos a ter outras pessoas ajudando no processo de treinamento. Daí começamos a fazer levantamento de necessidade de Treinamento, (...). A gente tinha reuniões de Planejamento com eles. Estrutura alinhada, começamos a desenvolver alguns programas de integração, programas de desenvolvimento dos motoristas, as reciclagens programadas voltadas também para fazer a inserção dos menores aprendizes que a empresa não tinha, começamos a fazer esse trabalho na Itapemirim que durou mais de três anos, de 1988 até julho de 1992 (P7).

Consequências. Os fragmentos das narrativas permitiram identificar eventos consequentes, ou seja, eventos que seguem um comportamento operante, produzidos por ela (Burt & Whitney, 2018). Para Brethower et. al. (2021), consequências podem se referir a consequências apetitivas ou aversivas que sucedem um comportamento, aumentando ou reduzindo sua frequência, respectivamente. Nos fragmentos das narrativas, destacaram-se as seguintes consequências:

1. O salário atrativo recebido;
2. Avaliação de gestores e trabalhadores restritiva ao processo seletivo;
3. Gratidão recebida do trabalhador e da família dele pelo acompanhamento psicológico;
4. Contratação de estagiário de Psicologia em POT por gestores que resistiam à contratação de Psicólogo;
5. Trabalhadores treinados.

Os salários e o reconhecimento são contingentes a um determinado comportamento que envolve, sobretudo, o nível de qualidade e habilidade como meio de compensação do empregado (Makki & Abid, 2017). No elemento de identificação de consequências percebidas pelas narradoras, houve narrativas de consequências condicionadas e relatos colaterais do efeito das práticas do RH (praticante da POT). No caso das consequências condicionadas, naquele período (1970-1980), o valor do salário/dinheiro foi um poderoso reforçador positivo para atrair e manter as profissionais na empresa no setor de RH. A seguir, apresentam-se fragmentos das narrativas que corroboram a presente análise.

Mas tive proposta da Vale. E aí salário da Vale era imbatível. Dobrou o salário! (P1).

O pessoal nem acreditava muito e olhavam desconfiados de psicólogo fazendo esse negócio de seleção (P1).

[...] o recrutamento de seleção caiu no meu colo quando já estava até terceirizado e eu fazia muito mais gestão, eu não fazia operação (P4)

Eu fui registrada como psicóloga e fazia recrutamento, seleção e treinamento. E uma coisa que era muito boa (P9).

Nós tínhamos extrema dificuldade com relação a recrutamento [comportamento], com relação ao teste psicológico, porque os gestores não queriam que o laudo psicológico fosse importante, determinante ou definitivo na admissão. Sempre rebati dizendo que o lado psicológico precisava sim, ser levado em consideração (P1).

Ademais, o processo seletivo é uma das práticas mais presentes entre as práticas culturais do psicólogo que atua na POT (Fukui, 2020). Geralmente, a seleção de candidatos possui procedimentos específicos de acordo com a formação, disponibilidade de recursos e repertório do profissional condutor do processo, bem como do perfil a ser selecionado (Limongi-França & Arellano, 2002). A ausência de esclarecimentos sobre as técnicas ou procedimentos na seleção é passível de interpretações equivocadas e restritivas, podendo gerar insegurança e desconfiança por parte do trabalhador. Observa-se no fragmento da narrativa anterior que a contratação da estagiária foi decisiva para a contratação do psicólogo, necessidade já apresentada aos gestores da empresa. Havendo resistência, iniciou-se do cargo transitório para alcançar-se o profissional a ser efetivado.

No psicodrama nos sentimos Deus. Somos capazes de tudo. Eu me sentia Deus e eu chorava muito quando eu chegava nas casas e ouvia das famílias que vinham me agradecer como se fosse eu que tivesse feito aquilo, quando na realidade o indivíduo é

que fez. Ele que se recuperou, ele que quis [consequência]. A gente só foi um estímulo só deu o caminho para ele [comportamento] (P2).

Uma das práticas do profissional da POT pouco conhecida no ambiente organizacional é o acompanhamento psicológico de trabalhadores (Lino & Ziliotto, 2013; Ferrari & Gordon, 2013). Esse tipo de serviço propicia uma melhor compreensão do trabalhador, do momento que está enfrentando, do manejo de situações complexas e que podem afetar o seu desempenho, além de cooperar para que ele tenha mais propriedade no manejo das situações que surgem no dia a dia (Ferrari & Gordon, 2013). Na perspectiva do efeito do acompanhamento psicológico, foi identificado nos relatos dos trabalhadores e de seus familiares sob a ótica das narrativas das profissionais da POT que esse serviço foi exitoso.

Gastava-se muito dinheiro com as terceirizadas para serviços de recrutamento e seleção (P1).

E na admissão também tinha uma grande complicação, pois tínhamos dificuldade de admitir pessoas com escolaridade. O número de empregados sem escolaridade nenhuma era imenso. A nossa luta era para dar escolaridade a quem não tinha e contratar pessoas com escolaridade, mas a prática era contratar filhos de empregados sem estudos, mas que precisavam trabalhar e nós não queríamos que a empresa fosse um eterno programa de supletivo. Imagina se a pessoa vem trabalhar sem saber ler (P1).

No recrutamento sempre tinha muita gente, a procura era muito grande. quando era vaga para servente é que tinha muita gente. Em torno de 100 pessoas. Para área administrativa também, quando era vaga para escriturário a gente ainda fazia teste de máquina de datilografia, português, matemática (...) (P2).

A primeira coisa que eles faziam no intervalo é puxar a gente e perguntavam o que tínhamos feito com esse povo? Nossa como assim eles estão muito diferentes. Eles estão assim uns homens educados. Antes eles viam trogloditas na área. Aí eles começaram a confiar (...) (P1).

[Treinamento em psicodrama] (...) E outra coisa vários gerentes que participaram desse processo de desenvolvimento com todas as equipes desse acidente lá de P.M., todos que participaram tiveram ascensão promissora, todos sem exceção. Deram uma recarregada, deram uma centrada, pois fizeram um trabalho de introspecção, terapêutico facilitando mesmo no processo de lidar com subordinados, de lidar com a equipe, com os supervisores e coordenadores deles (P1).

[Após treinamentos] (...) E aí eles começaram a ver que essa coisa de psicólogos surtia efeito. Chegamos até o nível de gerente geral. Era um nível abaixo do superintendente que não fez pois era um só. Eles começaram a perceber que isso funcionava que psicólogo não era coisa de lorota. Teve uma reunião todo mundo no final de ano, com todos os gerentes e supervisores no auditório. Ele falou que queria saber o que vocês estão fazendo na área. Eu sei de algumas coisas, né? Mas ninguém sai da mesmice ninguém traz novidade. A única coisa que eu vi, que movimentou, que mudou foi o trabalho que a D. fez na área com a equipe dela do Serviço Social. Alguns gerentes me chamaram para conversar comigo, mas como que você consegue fazer um trabalho desse? Meu gerente me chamou para falar sim. Você foi para um lugar sabe de tanta tristeza, de desgraça e você está tão bem. Arrebentando a boca do balão com sua equipe, fazendo acontecer (P1).

As pessoas lembram até hoje [2018] das atividades, pois internalizavam, fizeram mudanças significativas nas suas vidas, na sua vida pessoal, no seu trabalho, no objetivo de vida. (...) Tanto que não era só a gente que percebia. Os gerentes perguntavam o que eu estava arrumando. Ficavam doidos para começarmos os cursos logo para eles verem a mágica acontecer, transformando pessoas. E outra coisa acabou o medo, os psicólogos trabalhavam muito mesmo, mas eu não lembro era coisas que eu fazia do arco-da-velha. (...) Aquele negócio do gerente. Eu ficava às vezes escutando, vendo o gerente colocar a mão no ombro do funcionário e falar olha seu filho já nasceu? Era uma gestão mais humanizada. As pessoas completamente acrescentavam informações favoráveis pela gerência local [P.M]. O Gerente de RH não era psicólogo (P1).

Pedi ao meu diretor para ir na área para fazer um trabalho para ver como as coisas funcionavam, como os funcionários se sentiam nesse ambiente. O superintendente industrial falou assim, minha filha você é muito nova, daqui a um tempo você vai achar esse fogo lindo. Não, eu nunca vou achar esse fogo lindo. Eu posso falar com o diretor industrial? Pode! Entramos os dois na sala dele. Eu levei o relatório pronto e ele balançou a cabeça e disse que não sabia de nada disso. Lógico, o Sr. passa lá todo dia, olhando para o chão. E as cabines de ponte rolantes eram no alto em cima do forno - na aciaria. E todo movimento do maquinário era para trás, para direita para esquerda e não tinha vidro não tinha nada. Eles respiravam aquele ar. Sabe o que ele fez? Mandou reformar todas as pontes rolantes, colocou ar-condicionado. O pessoal que trabalhava com tijolo refratário. Todo mundo tinha medo dele. O médico não falava nada. Como meu diretor me apoiava e me dava a maior força. E essa ação mudou a vida de muita

gente lá na mudança. Lá também eles não esquecem de mim. Não sei se foi a minha falta de senso que me permitiu enfrentar tudo (P2).

Nessa direção, treinar colaboradores proporciona aquisição de novos comportamentos, otimização do tempo e redução de ações inapropriadas nas organizações (Costa et al., 2015). A prática de treinar pessoas, também perpassa pelas práticas culturais específicas do profissional da POT, tornando o treinamento uma das importantes estratégias da empresa de atrair e cativar profissionais diferenciados, que apreciam atualização constante. O treinamento geralmente tem por objetivo possibilitar a descoberta e refinamento de habilidades técnicas e comportamentais (e.g., cordialidade, humanização, visão, negociação, raciocínio lógico) (Silva, 2018).

Além do mais, traduzindo para o behaviorismo radical, diz-se de operações motivadoras por reforço positivo do reconhecimento angariado e compaixão diante das dificuldades que perpassam e atravessam a vida do outro (Marcon & Brito, 2011; Pereira Aloi et al., 2014). O praticante da POT deve carregar em si a vontade de enxergar o ser humano, trabalhando em um ambiente seguro e com recursos que promovam o que há de melhor no seu fazer, gerando assim resultados diferenciados para a empresa (Tristão & Berni, 2019). No entanto, sabe-se, como os fragmentos das narrativas confirmam, das dificuldades impostas muitas vezes por ausência de visão de gestores. Tais efeitos de treinamentos podem ser compreendidos nos fragmentos das narrativas mencionados anteriormente.

Na sequência, traduz-se adiante como se apresenta e pode se desdobrar o sistema comportamental das empresas, nesse caso a Aracruz Celulose. Na Figura 4, observar-se-á uma metacontingência traduzida em uma representação gráfica, conforme instruiu McGee e Crowley-Koch (2021). Essa representação permite compreender e destacar as CCEs recorrentes (metacontingência; Glenn, 2016) no recorte das histórias narradas pelas participantes que

trabalharam nessa empresa. Todo esse sistema se equipara ao sistema de qualquer estrutura empresarial, com seus vários níveis decisores. Esse recorte pode ser entendido nos termos da análise comportamental da cultura, de acordo com Pierce (1991). Segundo o autor, os diferentes níveis de análise do comportamento social nas culturas empresariais incluem: 1. a análise do comportamento social, 2. o estudo dos processos e sistemas sociais e 3. a análise comportamental da cultura e da evolução das práticas culturais (história da cultura). Logo, por meio das relações conceituais entre CCEs, seleção por consequências e contexto histórico e atual de reforçamento atuando sobre os agentes das práticas em POT no período da industrialização capixaba, é possível compreender a função dos sistemas e práticas socioculturais que operaram no passado da POT (e.g., na Aracruz Celulose). O olhar sobre esse passado pode indicar direções exequíveis de alteração nas relações de contingência que mantêm as práticas de grupos e comunidades no presente.

Também é possível entender algumas das CCEs pelo contexto cultural do período de tempo considerado neste Estudo 1. Conforme Vasconcelos-Silva et al. (2012), a Figura 4 mostra os elementos do conceito de metacontingência, definida assim por Glenn et al. (2022): “uma relação contingente entre 1. contingências comportamentais entrelaçadas recorrentes seus produtos agregados e 2. eventos ou condições ambientais selecionadoras.” (p. 2). A metacontingência, portanto, é a unidade de análise que descreve a “relação funcional entre classe de operantes, cada operante tendo sua própria consequência imediata e única e, em longo prazo, uma consequência comum a todos os operantes que pertencem à metacontingência” (Glenn, 1986, p. 2).

Na Figura 4, é possível visualizar os elementos A, B e C da contingência de cada operante de cada agente social, como o trabalhador, cujo elemento A (“Privação de necessidades

pelo desemprego” e “Presença do anúncio das vagas”) evoca o comportamento e o elemento B (“Realizar inscrição e participar de processo seletivo”) produz a consequência C (“Vaga de emprego obtida” e “Necessidades básicas atendidas”). Essa classe operante esteve entrelaçada com as demais classes operantes dos demais agentes dessa cultura, como o diretor, a psicóloga e outros. A consequência comum para o efeito dessas CCEs. Esse PA produz uma CC comuns, um ambiente seletivo composto por agentes de instituições, comunidades, governo, associações locais e outros clientes e investidores. No caso da Aracruz Celulose, esse ambiente a levará, posteriormente, em uma fusão, à condição de maior indústria mundial do setor (Juvenal & Mattos, 2002).

Assim, os termos da metacontingência, de acordo com Glenn et al. (2016), são [(CCEs → PAs) → CCs]. A interpretação nesse contexto organizacional, utilizando essa unidade de análise teria a participação de recorrentes CCEs formadas por investidores, diretores de empresa, psicólogos, trabalhadores, fornecedores e clientes. As contingências que descrevem os comportamentos de cada um são entrelaçadas em um ou mais elementos da contingência e produzem PAs de acordo com a missão e objetivos da empresa. Esse conjunto de CCEs → PAs (denominado de culturantes) é selecionado por consequências culturais comuns.

A Figura 4 exemplifica o entrelaçamento de comportamentos de apenas um agente, entretanto, foram mais. Sobre os seus comportamentos é possível fazer inferências, a partir das narrativas, sobre o que pode ter ocorrido no passado como contexto para as práticas culturais da POT na industrialização do ES. Possivelmente, os investidores demandaram a implantação da indústria, os diretores fizeram o estudo prévio da documentação e do licenciamento exigido, o qual tentou prever o impacto das influências internas e externas para o ambiente, como demonstrado por Loureiro (2006) com os enfrentamentos das reivindicações das comunidades

indígenas⁹. Essa contingência se entrelaçou às das ações do Analista 1, que fez o requerimento das permissões e licenciamentos e que, por sua vez, se entrelaçou às das ações do Analista 2, que acompanhou a deliberação para a função sequenciada pelo Analista 3, que adquire matéria-prima do fornecedor para produção; quando, e concomitantemente, a psicóloga divulgou as vagas a serem preenchidas como parte do processo de recrutamento. A divulgação, por sua vez, alcançou os trabalhadores desempregados que, então, se inscreveram para a participação no processo seletivo. Sendo recomendados pelas psicólogas que atuavam nesse processo seletivo, esses trabalhadores foram encaminhados para os agentes culturais do processo admissional e, então, integrados ao “chão de fábrica”. Esses trabalhadores produziram o produto industrial que, após distribuição, foi comercializado, possibilitando o atendimento aos clientes que os adquiriram, concretizando, então, a manutenção ou elevação da lucratividade da empresa. Enfim, a última CCE envolveu a ação do investidor sobre as ações da indústria, que produziu como consequência para elas o retorno sobre o investimento (Return on Investment - ROI).

Um exemplo de evento selecionador de uma metacontingência empresarial é o grupo de investidores. Esse grupo, com efeito semelhante ao do estímulo reforçador sobre operantes, reforça a relação entre o entrelaçamento coordenado das ações de agentes organizacionais (culturantes, CCEs) e a indústria implantada funcionando (PA). Esse efeito selecionador ou CC aumenta a probabilidade de recorrências desses culturantes, conforme explicaram Braga-Bispo et al. (2021). De fato, isso ocorreu com as organizações que surgiram dos grandes projetos da década de 1970 no ES.

⁹ Conflitos com comunidades indígenas das etnias Tupiniquim e Guaraní Mbyá só foram resolvidos com acordo assinado em 2007, quando um termo de ajustamento de conduta definiu obrigações para ambas as partes, indígenas e Aracruz Celulose. O termo resolveu uma antiga disputa pela propriedade de terras no ES: 11,9 mil hectares de terras foram incorporados como terras de comunidades indígenas.

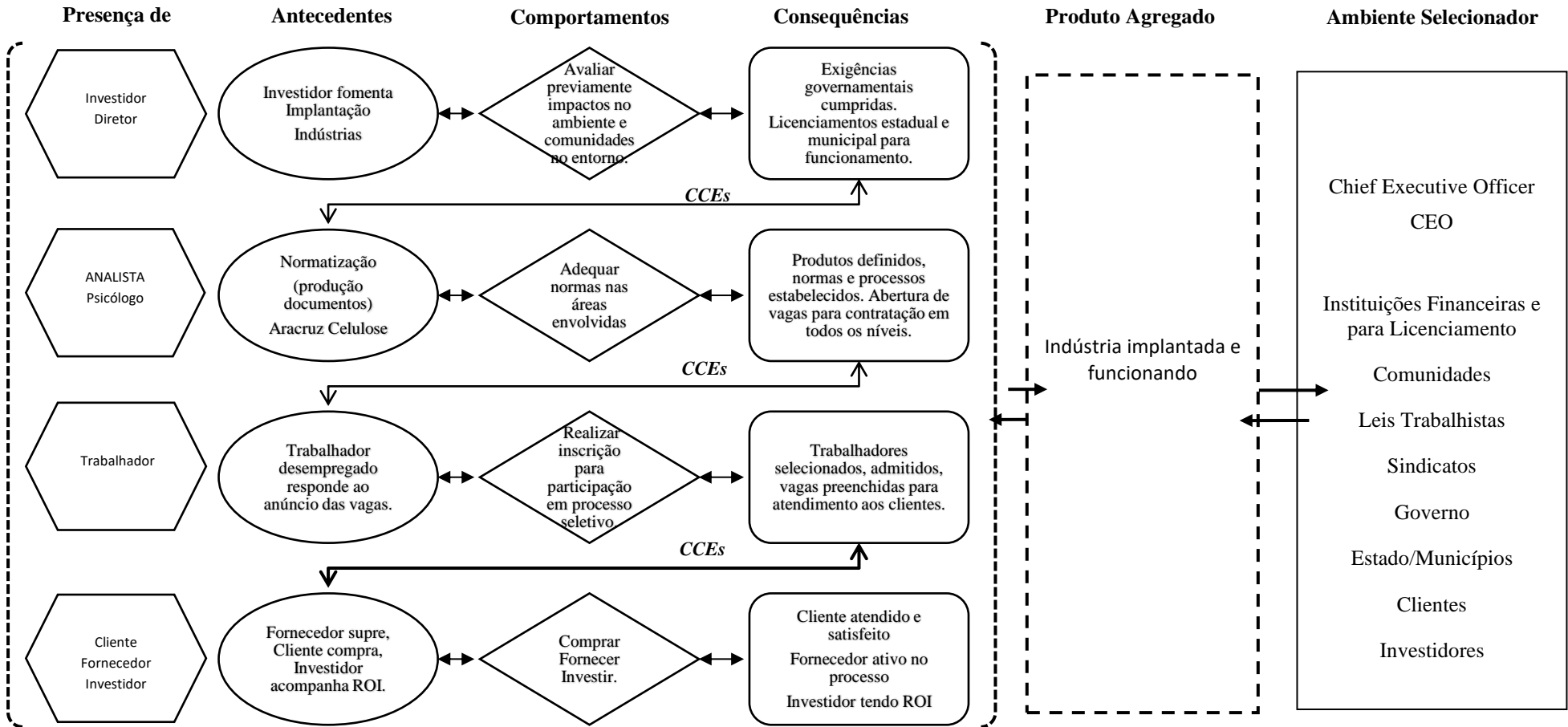
Conforme o exemplo citado anteriormente, o comportamento de cada indivíduo se relaciona ao dos outros em CCEs. Pode-se dizer, então, que o comportamento de um indivíduo serve de ocasião para os comportamentos dos demais (Glenn, 2010), como também ocorre em outros contextos empresariais, educacionais e políticos (Parreira, 2022). Para que a indústria se mantivesse funcional, foi necessário que os comportamentos dos profissionais naquele ambiente fossem congruentes e interdependentes. Possivelmente, os procedimentos que reforçaram resultados diferenciados foram mantidos e propagados por meio do tempo. A linhagem cultural-comportamental Glenn (2003) proveniente dessa situação pode ter favorecido a manutenção de padrões de comportamentos presentes nos processos e procedimentos desenvolvidos pelos profissionais da indústria, notadamente praticantes da POT, para o acesso e permanência dos trabalhadores no seu quadro efetivo e para a fidelização dos clientes atendidos.

Nessa seara, uma organização, a partir da unidade de análise de metacontingência, pode ter metacontingências em hierarquia, maiores e menores, descrevendo suas interações. A partir da estrutura, do organograma, do macrossistema em que está inserida (e.g., cidade, estado, economia, educação), os setores da empresa podem ser descritos por recorrentes CCEs₁ e seus respectivos PAs₁. Um setor produz um PA₁ que é enviado para outro setor sendo por ele selecionado (fortalecido ou enfraquecido) – CCEs₂. Esse outro setor também produz seu(s) PAs₂ e seleciona aquele PA₁ que recebeu. E, segue o ciclo enviando esse PA₂ para outro setor que o seleciona (CCEs₃). Nesse setor, PAs₃ são produzidos, o PA₂ é selecionado e assim, sucessivamente (Krispin, 2019). A análise de sistemas comportamentais auxilia ao destacar entradas, o sistema de feedback interno com os processos e as saídas com resultados. Além, de empresas concorrentes que oferecem os mesmos serviços e produtos. Esse mapa funcional possibilita visualização da complexidade de 15 mil funcionários, sistema de hierarquia

administrativa, sistema de logística de distribuição, sistema de compras e reposição entre outros fundamentais para a empresa em análise.

Figura 4

Representação de uma Metacontingência



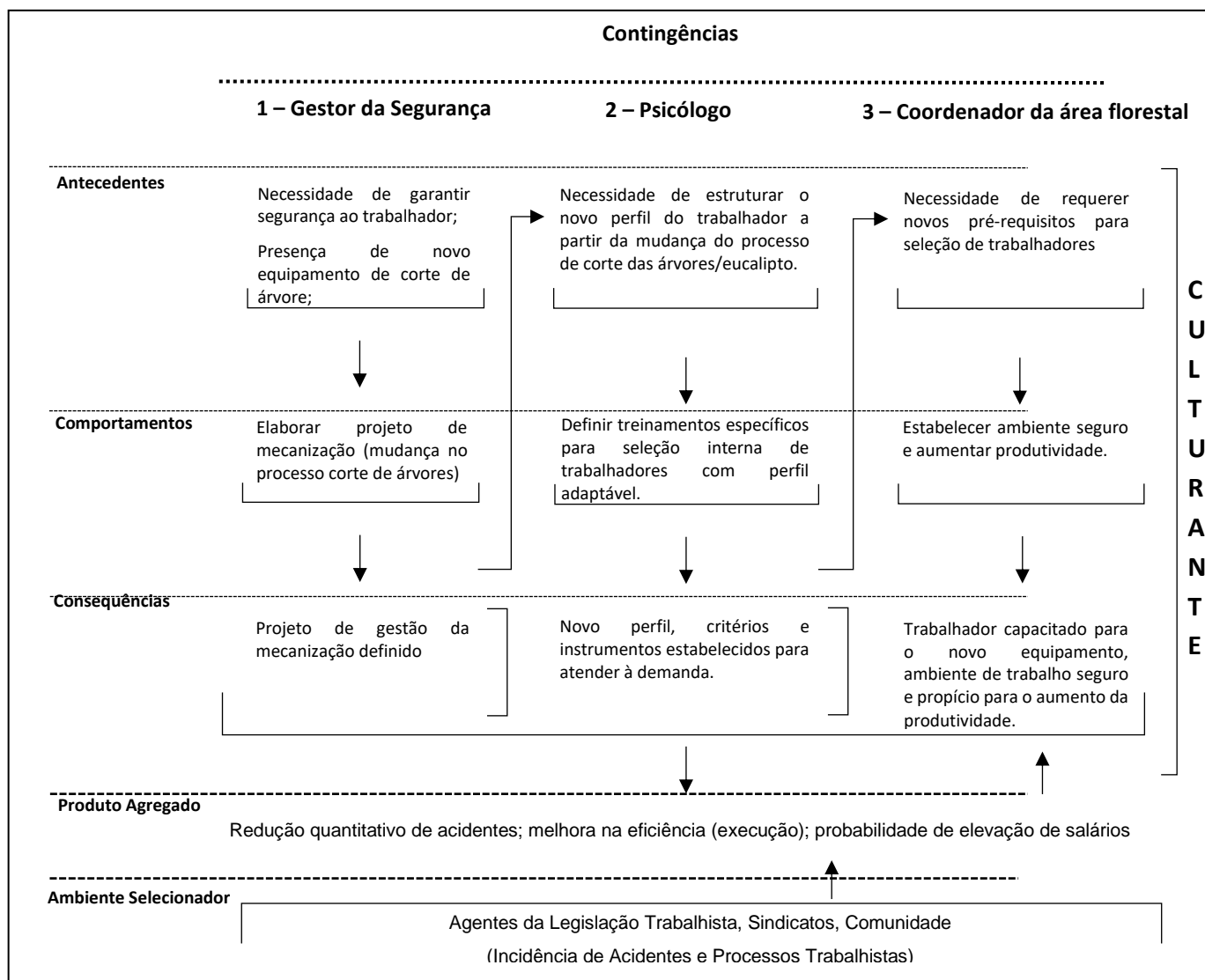
Cada agente que se comporta em CCEs recorrentes produz resultados específicos neste recorte analítico, e consequências individuais mantenedoras de seus comportamentos, dentre elas o salário e o reconhecimento no setor. E, no efeito final, o(s) PA(s) dependem desses entrelaçamentos e são fortalecidos por consequências culturais comuns que incidem sobre essa configuração ambiental (Couto, 2019).

Nessa conjuntura, apresenta-se um segundo exemplo de CCEs na Figura 5, considerando um processo mais específico de interligação em uma prática cultural nova, descrita em uma das narrativas obtidas. Observe-se que as ações dos indivíduos 1, 2 e 3, descritas em CCEs, terão, como diria Skinner (1981,1987b), um arranjo coordenado em um nível seletivo especial. Pelo narrado, ter-se-ia, por exemplo, que eventos antecedentes com função de operação motivacional (e.g., necessidade de garantir a segurança do trabalhador) e de estímulo discriminativo (e.g., presença da necessidade de mecanização o Haverster florestal (cabecote/escavadeira) equipamento para colheita de árvores¹⁰ - da mudança do processo de corte das árvores, de motosserra para trator florestal) resulta em produto agregado na forma de aumento de produtividade, modificando os critérios e ações dos psicólogos nos processos de seleção e capacitação desses trabalhadores.

¹⁰ Mecanização - mudança do processo de colheita das árvores com motosserra para o novo equipamento Haverster florestal (cabecote/escavadeira) Alves (2015).

Figura 5

Contingências Comportamentais Entrelaçadas - Mecanização



A Figura 5 mostra que novas práticas culturais podem ser previstas em políticas da empresa ou em políticas públicas de proteção ambiental, por exemplo. O que se torna variáveis antecedentes para as ações dos agentes na empresa, para os PAs alvo. Nesse caso, agentes em CCEs apresentaram respostas de forma a promover a segurança dos funcionários na área da colheita de eucaliptos, aumentando a produtividade. Assim, projetos de gestão, treinamento e definição de pré-requisitos na seleção de trabalhadores resultaram em efeitos específicos (PAs) de aumento de produtividade e redução de acidentes. O(s) evento(s) ou a(s)

condição(ções) seletiva(s) vem(vêm) da aprovação dos funcionários, famílias, fornecedores, compradores e clientes, e também do marketing, em contexto de empresas concorrentes. Surge uma nova forma de colheita de árvores de eucaliptos (Skinner, 1981; Glenn, 1986; Andery, 2011), a *nova cultura da colheita*. Por esse motivo, é essencial compreender historicamente a cultura organizacional: é a cultura organizacional da Aracruz Celulose nos anos de 1980. As práticas que a definem surgem de demandas de partes interessadas, que também podem disponibilizar agentes em CCs (e.g., empregadores, trabalhadores, consumidores, fornecedores e membros de comunidades, sindicatos e governos; Brethower et al., 2021). Trata-se de uma visão integrativa (Islam & Sanderson, 2022) e sistêmica McGee e Crowley-Koch (2021) da cultura organizacional. Transita-se continuamente entre o comportamento individual (e.g., desempenho que pode exigir treinamento) e o do grupo, ou a cultura organizacional, ambos considerados em um mapa funcional da empresa (em que funcionários podem ter clareza do seu papel no conjunto de objetivos e missão) em interação com o seu mundo externo, seu macrossistema local, regional ou, até mesmo, nacional/internacional (concorrentes e sistemas econômicos, educacionais, de saúde, entre outros).

Conclusão

No decurso do tempo de atuação, as praticantes da POT capixaba relataram o enfrentamento de processos e situações complexas, tais como, admissão de um número importante de candidatos em prazos exíguos, demissões em massa, acidentes graves na operação com necessidade de suporte psicoterápico aos funcionários e suas famílias, capacitação emergencial de trabalhadores florestais na fase da mecanização, gestão de conflitos intergrupais com vistas a evitar comprometimento de processos complementares e identificação de profissionais para o nível estratégico da empresa.

Além disso, considera-se que tendo alcançado compreensão sobre como se deu a superação de tais desafios por meio das práticas culturais, tendo realizado a descrição e análise dessas práticas a partir dos fragmentos das narrativas, pode-se afirmar que a pesquisa almejou os objetivos estabelecidos. Importante salientar que tais análises sobre as práticas culturais da POT referem-se às décadas de 1980 a 2010, quando ocorreram a implantação e a consolidação dos projetos desenvolvimentistas no ES. Frente a essas microações (compreensão, descrição e análise) sobre as práticas culturais, constatou-se que as praticantes instituíram e aplicaram intervenções que ainda são preservadas no repertório da área da POT.

Um outro fator observado a ser considerado é que na maior parte do tempo, as praticantes performaram com vistas a desenvolver modos de acolhimento, vinculação, desenvolvimento e preservação das condições de trabalho, tais como bem estar, saúde e segurança no ambiente de forma que, para além do resultado, em meio ao processo produtivo das empresas, a condição humana fosse preservada, como se observou nos vários fragmentos apresentados nas análises reportadas deste Estudo (1).

Ainda que se tenha alcançado êxito, não se pode omitir o fator considerado limitador: a não inclusão de dados sobre práticas da POT da Companhia Siderúrgica Tubarão, atual Arcelor Mittal um dos grandes projetos industriais no contexto desenvolvimentista do ES que viveu várias fases no ES, tendo atualmente bases operacionais em Vitória e em Cariacica.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se: 1. Investigar quais competências favorecem e asseguram ao praticante da POT performance diferenciada na área de negócios; 2. uma pesquisa comparativa sobre processo e resultados entre o R&S tradicional e o realizado em ambiente virtual.

Estudo 2 - Práticas Culturais de Psicólogos Prestadores de Serviços nas Empresas do Espírito Santo

Objeto e Objetivo da Análise

Com a expansão da industrialização no ES na década de 1970 avolumaram-se nas empresas demandas de um contingente de trabalhadores com reduzida qualificação (Castiglioni, 2009; Nader, 2007). Com a chegada de expressivo número de candidatos, uma nova frente de trabalho desenhava-se para diversas categorias, incluindo a de psicólogos. Iniciou-se a contratação de psicólogos efetivos nas empresas, como visto no Estudo 1. Essa frente pode ser interpretada como uma metacontingência (Albuquerque et al., 2021; Glenn, 2004).

Ademais, o alto número de candidatos com reduzida qualificação nos processos seletivos das empresas e CCEs devem resultar também em PAs de capacitação, o que beneficia outros PAs centrais para a sobrevivência das empresas em suas respectivas missões e objetivos. Esses PAs são apresentados aos clientes e partes interessadas que podem fortalecer a empresa. O conceito de macrocontingência pode ser utilizado também para interpretar comportamentos individuais do cenário econômico e educacional deste momento no estado. Produtos cumulativos sociais impactam o cenário local com consequências individuais. Alto número de desempregados com reduzida qualificação, em busca de inserção no mercado de trabalho. Adultos que não estão inseridos no sistema educacional e com dificuldades para sobreviver em centros urbanos.

Desse modo, alguns psicólogos tiveram nessa época - a dos grandes projetos industriais - a oportunidade de implantar empresas capixabas de Psicologia, prestando serviços com estratégias diferenciadas; outros os seguiram a partir de então. Além dos serviços mais demandados de recrutamento e seleção, este último com entrevistas psicológicas e técnicas variadas, como dinâmicas de grupo, provas situacionais etc., havia

outros serviços. Várias empresas passaram a seguir a nova tendência na POT da época, de focar-se no processo do trabalho em vez de na tarefa em si (Merlo & Lapis, 2007), e incrementaram seu portfólio de serviços com a oferta de avaliação psicológica (e.g., testes para investigação da personalidade, inteligência geral e aptidões, como fluência verbal, atenção concentrada, raciocínio abstrato, entre outros fatores)¹¹, treinamentos (técnicos e comportamentais) e programas de desenvolvimento para funcionários. O treinamento e o desenvolvimento eram serviços muito demandados, uma vez que, como dito, muitos trabalhadores não apresentavam qualificação suficiente para as oportunidades surgidas (Machado & Garcia, 2013).

Em face desse cenário, vê-se que o profissional praticante da POT deve continuamente examinar perspectivas diversas (contextos históricos, sociais, políticos e econômicos) para suas considerações e análises do ambiente de trabalho, tanto o ambiente físico quanto o relacional (Rothmann, 2017). Um contexto para o chamamento formal de alguns psicólogos para atuarem no ambiente organizacional como consultores, conforme Grassi et al. (2007), nomeou a prática em POT a partir da década de 1980 *consultorias de recursos humanos*, como consta em um dos exemplos citados no Estudo 1: um grave acidente de trabalho com morte impeliu assistentes sociais que atuavam no RH a contratar profissionais da Psicologia para cooperarem no enfrentamento e manejo do luto, tanto dos trabalhadores presentes na cena do acidente quanto das suas famílias.

O objeto deste Estudo 2, portanto, refere-se às práticas dos psicólogos empresários capixabas da POT, e efeitos gerados para suas empresas-clientes no decurso do período entre 1970-2000. O objetivo deste Estudo 2 é descrever como esses psicólogos estabeleceram suas

¹¹ Primeira empresa de serviços de Psicologia do RJ. Centro Editor de Psicologia Aplicada – CEPA, desde 1952.

empresas, quais práticas foram aplicadas no atendimento das demandas das empresas-clientes, e quais efeitos esses serviços geraram.

Método

Uma pesquisa descritiva contou com análises quantitativas e qualitativas. Assim, métricas foram desenvolvidas para os processos comportamentais apresentados pelos psicólogos na gestão das suas próprias empresas, e pelo impacto percebido pelas empresas-clientes. Ayrosa e Cerchiano (2014) e Sousa & Costa. (2020) assentiram que este tipo de pesquisa, a quantitativa, se sustenta em um paradigma pós-positivista, rompendo a dicotomia “quali-quantitativa”. Esse paradigma adota que um fenômeno é desvelado examinando-o em suas variáveis distintas que se relacionam e impactam em resultados da investigação desse fenômeno. Vale ressaltar que ao utilizar os conceitos analítico-comportamentais (e.g., contingência, macrocontingência e metacontingência), na Análise do Comportamento há utilização de análises funcionais que precisam também ser complementadas por análises estatísticas descritivas e/ou inferenciais apropriadas, favorecendo o desenvolvimento de metanálises (Kazdin, 2020).

Assim justificado, este Estudo 2 conta com: 1. análises estatísticas descritivas por meio do software SPSS que sustentou, conforme orientou Santos (2018), a sistematização, a objetividade e o rigor dos dados quantitativos; 2. dados qualitativos coletados das respostas dissertativas que verificaram a vivência e o nível de satisfação dos psicólogos empresários nos subsistemas de R&S e T&D. As respostas foram organizadas em tabelas no Excel a partir de uma leitura analítica.

Participantes

A fonte de dados primários deste Estudo 2 foram 28 (vinte e oito) psicólogos inscritos no CRP 16. Para que se constituíssem como população-alvo, eles se enquadraram nos quatro critérios de inclusão no momento da coleta de dados: 1. tinham inscrição no CRP

correspondente ao registro de pessoa jurídica, 2. suas empresas eram estabelecidas no ES no período entre 1970 e 2000, 3. seu contrato social apresentava Código Nacional de Atividade Empresarial (CNAE) correlato às práticas da POT (e.g., CNAE 7810-8/00 Recrutamento e Seleção de Pessoal) e, por fim, 4. as práticas em POT no CNAE contemplaram atendimento de demandas das empresas no ES.

Também foram selecionadas cinco das empresas cujos participantes eram proprietários, por serem destaque pela visibilidade e atuação diferenciada (e.g., anunciavam vagas com mais constância e prestavam serviços tendo uma base de trabalho ou pessoas fixadas na planta empresarial)¹². Pretendeu-se com esse destaque representar as mais de sessenta empresas com registro constante no CRP/ES e que, pela natureza dos serviços prestados, cooperaram com a conformação desse campo de trabalho e área da Psicologia, a POT.

Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento usado neste Estudo 2 foi o Questionário Pesquisa on-line proprietários de empresas PSI - CRP (Apêndice D). O questionário semiestruturado contém o total de 35 questões, sendo nove questões para caracterização da amostra, somando um total de 26 questões nas duas seções. A caracterização da amostra foi feita por meio de questões sobre idade, estado civil, sexo, naturalidade, formação educacional, data de preenchimento, datas de graduação e de registro da empresa no CRP.

Na primeira seção, 10 questões objetivas e três subjetivas contemplam o subsistema R&S. São questões sobre o produto/serviço em si, regras de contratação, indicador-chave de desempenho da empresa e dos seus projetos (e.g., consultoria e qualidade do serviço), fontes utilizadas para recrutamento (e.g., anúncios em rádio, cartazes em escolas e indicação dos

¹² Todas essas empresas encontram-se em atividade até os dias atuais (JUCEES, 2022).

próprios empregados), cálculos médios (e.g., do custo e da duração do processo seletivo ou do quantitativo de candidatos alcançado por chamamento), recursos de tecnologia e satisfação com o resultado financeiro. Na segunda seção, 10 questões objetivas e três subjetivas abarcam o subsistema T&D, atendo-se às mesmas questões contempladas na primeira seção.

O questionário foi elaborado como descrito acima para aplicação no modo online na plataforma gratuita do Google forms, permitindo ser direcionado aos participantes (Mota, 2019), inclusive por mídias sociais, no caso, o WhatsApp. A plataforma também permitiu que os resultados fossem visualizados no decurso da coleta, viabilizando ao pesquisador antever resultados parciais da coleta.

Procedimento de Coleta de Dados

A coleta foi iniciada após a aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Espírito Santo (CAAE 34317220.0.0000.5542) em outubro de 2020. A assinatura do TCLE foi obtida clicando “estou de acordo” ao final da apresentação da pesquisa disposta quando os participantes acessaram o link:

<https://forms.gle/XVLzTfwXru7PMrpf6>. A seguir, demonstrar-se-á como os dados objetivos (quantitativos) e dissertativos (qualitativos) foram tratados para as análises.

Procedimento de Tratamento dos Dados

Os dados quantitativos coletados pela plataforma foram regularmente acessados no decurso da coleta para visualização dos resultados, viabilizando ao pesquisador antever resultados parciais e análises possíveis, descritivas, inferenciais ou relação de variáveis. Nesse sentido, gerou-se ao final da coleta na plataforma um relatório de gráficos e tabulações, e os dados salvos no formato do aplicativo Excel, que permite a confecção de planilhas eletrônicas que permitem produzir tabelas, gráficos e análises.

Procedimento de Análise de Dados

Tendo concluído o recebimento dos questionários, eles foram revisados por meio de leitura minuciosa de todos os dados coletados, processados no SSPS e identificados em cada agrupamento de respostas obtidas, para avaliar quais comporiam melhor e responderiam ao objetivo deste Estudo.

Dessa leitura foi priorizada a apresentação das características sociodemográficas dos participantes, seguindo para a caracterização da amostra, a construção das análises e descrição das práticas no subsistema R&S e T&D, destacando nas tabelas, as frequências absoluta e relativa em números cardinais arábicos com o correspondente percentual e para concluir, estabelecer relação entre variáveis que possam indicar conclusões gerais acerca de uma população com base nessa amostra, salvaguardadas as idiosincrasias amostrais, como aquela população de psicólogos que possa ter feito parte do processo de industrialização de outro estado da Região Sudeste do Brasil. Os fragmentos das narrativas das falas dos participantes, quando apresentados, serão identificados com as letras PE (psicólogos empresários), seguida do número referente à sua participação [1, 2, 3...].

Resultados e Discussão

Esta seção descreve e discute os resultados dos dados sobre os psicólogos fundadores de empresas de serviços em psicologia, portanto praticantes empresários da POT: como estabeleceram suas empresas, quais práticas aplicavam nos serviços prestados junto às empresas-clientes e como era a avaliação dos serviços por esses fundadores e pelas suas empresas-clientes. Evocando o Estudo 1, mais especificamente a Figura 2 que versa sobre a anatomia da performance organizacional descrita nas produções em OBM (Brethower et al., 2021), a apresentação dos resultados do Estudo 2 foi desenvolvida a partir de uma contextualização resumida de influências distantes e próximas ao comportamento organizacional, e que também impulsionaram a abertura dessas empresas à época. A Figura 2

do Estudo 1 apresenta algumas dessas influências, destacando-se a abertura econômica ao estado do ES e a migração populacional para esse estado.

Conforme o Estudo 1 demonstrou, as indústrias capixabas da década de 1980 inauguraram a prática da contratação de psicólogos para complementação das suas equipes, até então constituídas apenas por administradores, assistentes sociais, pedagogo empresarial e médicos. Esses contratos foram demandados face às necessidades identificadas pelo boom dos grandes projetos industriais, tais como, demonstrar agilidade para recrutar, triar, testar, entrevistar e produzir laudos psicológicos para um grande volume de candidatos e capacidade de manejo adequado do clima organizacional, em geral impactado por esse volume de pessoas fora do trabalho e dentro dele (e.g., sintomas de transtorno de estresse pós-traumático em trabalhadores e membros de suas famílias após um acidente grave com morte; ver Estudo 1).

Tais necessidades, como o exemplo citado anteriormente, precipitaram a contratação de empresas prestadoras de serviços de POT. Algumas dessas empresas chegaram a atuar como parte de uma equipe responsável pela implantação de ações e projetos na operação da planta industrial (ver E2 na Etapa 3 de Resultados Estudo 1). Tais contratações justificavam-se pelo volume de candidatos e trabalhadores imigrantes (Dota & Ferreira, 2020) que buscavam oportunidade para “fichar” a carteira de trabalho e previdência social – CTPS.







Além do mais, no intento de concentrar como exemplo o impacto do boom dos grandes projetos industriais cabe citar como uma macrocontingência (Glenn, 2004), a diferença do quantitativo populacional do município de Aracruz, que passou de 26.507 habitantes na década de 1970 para 35.791 habitantes na década de 1980, conforme censo do IBGE (2015). Esse crescimento afetou as práticas culturais organizacionais da empresa Aracruz Celulose, impelindo a formação de metacontingências organizacionais (Glenn &

Malott, 2004), das quais as contingências controladoras do comportamento de psicólogos da POT operaram conforme mostrado nas Figuras 3 e 4 do Estudo 1.

Conforme o relato de um administrador que atuou no departamento pessoal da indústria Aracruz Celulose, esse crescimento populacional continuou: “na década de 1990 o município de Aracruz assistiu à duplicação da empresa, o que trouxe mais de três mil empreiteiras entre 1991 e 1994” (Régis, 2016, pp. 134-135). A chegada e permanência dessas empresas terceirizadas, para cumprir o que não era atividade fim da empresa, impactou o cenário organizacional que teve que responder a um quantitativo populacional que saltou para 64.637 no final da década de 1990.

Ademais, as empresas das psicólogas entrevistadas para esta tese participaram desse cenário em Aracruz e em outras cidades capixabas, como Anchieta, Cachoeiro do Itapemirim e Serra. Adiante serão atribuídos aos serviços algorismos arábicos para posterior apresentação na Tabela 5 na coluna onde se lê serviços ofertados: 1. R&S, 2. T&D, 3. Avaliação psicológica, 4. Cursos específicos (programas, software), 5. Comercialização de testes psicológicos, 6. Consultoria Empresarial em RH, 7. Diagnósticos de clima e saúde mental, 8. Dinâmicas de grupo, 9. Assessment, 10. Orientação de carreira, 11. Orientação vocacional, 12. Avaliação de Potencial e 13. Governança. Observa-se que ao se tornarem empresários, os psicólogos ampliam o repertório das práticas culturais aplicadas até então no ambiente organizacional pelos profissionais da POT com vínculo empregatício (CLT), embora os serviços ofertados ao estabelecerem suas empresas, tenham se concentrado nos processos de R&S e T&D. Assim, considerando que as demandas se tornavam mais complexas, foi preciso ampliar as alternativas e emprestar práticas de outros países e culturas que aportavam no Brasil como soluções de alto impacto.

Tabela 5*Empresas de Serviços em Psicologia em Destaque no ES*

Empresas	Identidade	Fundação	Fundadoras	Serviços Ofertados	Funcionários	Localização
Instituto Psicologia Aplicada ES	 IPAES	11/02/1969	S. S. M.	1, 2, 3, 4, 5.	2	Vitória
Grupo de Atendimento Psicológico	 GAP <small>Atuação em Saúde de Pessoas</small>	03/10/1975	V. P. F. R.	1, 2, 3, 6, 8, 11, 12.	2	Vitória
PSICOESPAÇO	 psico espaço	04/04/1989	M. T. C.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13.	3	Vitória
SELECTA	 selecta	06/05/1998	V. G.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13.	14	Vitória
PSICOSTORE	 Psico Store	17/01/2000	M. Z.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13.	3	Vitória
INTERVERITAS	 Intervéritas	25/07/2003	E. M. H. F. B.	1, 2, 6, 7, 8, 10, 12.	2	Vitória

Nota: dados extraídos das narrativas e sites das empresas dezembro de 2021

Sobre as características sociodemográficas dos psicólogos empresários participantes, a maioria é do sexo feminino (96,40%; n = 27), confirmando os estudos sobre perfil da categoria (e.g., Bastos & Gomide 1989). Uma parte das participantes possuía, no momento da coleta, entre 41 e 50 anos de idade (39,30%; n = 11), era casada (75,00%; n = 21) e nascida na Região Sudeste (96,40%; n = 27). Sobre questões profissionais, a maior parte dos participantes possui Master Business Administration - MBA (50,00%; n = 14), se formou entre 1981 e 1990 (25,00%; n = 7) ou em 2001 e 2009 (25,00%; n = 7), registraram-se no CRP entre 2001 e 2010¹³ (50,00%; n = 14) e fundaram suas empresas entre 2001 e 2010 (42,90%; n = 12) (ver Tabela 5). O único representante do sexo masculino a preencher o questionário tinha na época da coleta entre 41 a 50 anos e estava solteiro. Domina o idioma inglês e atua com Consultoria com foco em Orientação de Carreira.

Tabela 6

Caracterização da Amostra

		<i>n</i> =	%
Sexo	Feminino	27	96,40
	Masculino	1	3,60
Idade	31 a 40 anos	4	14,30
	41 a 50 Anos	11	39,30
	51 a 60 Anos	8	28,60
	Acima de 61 Anos	5	17,90
Estado civil	Casado (a)	21	75,00

¹³A primeira gestão do Conselho Federal de Psicologia (CFP) data do ano de 1973. No ano seguinte, começaram a surgir os primeiros Regionais. O Conselho Regional de Psicologia da 16ª Região (CRP-16/ES) foi fundado três décadas depois. Antes de sua fundação, as psicólogas e os psicólogos capixabas se inscreviam em uma seção do Conselho Regional de Minas Gerais (CRP-04).

	Divorciado (a)	5	17,90
	Solteiro (a)	1	3,60
	Viúva	1	3,60
Região de nascimento	Nordeste	1	3,60
	Sudeste	27	96,40
Escolaridade	Outra	1	3,60
	Especialista	7	25,00
	MBA	14	50,00
	Mestre	6	21,40
Ano de formação	Entre 1971 - 1980	3	10,70
	Entre 1981 - 1990	7	25,00
	Entre 1991 - 2000	5	17,90
	Entre 2001 - 2005	3	10,70
	Entre 2006 - 2009	7	25,00
	Outro	3	10,70
Registro no CRP	Entre 1975 - 1980	2	7,10
	Entre 1981 - 1990	6	21,40
	Entre 1991 - 2000	5	17,90
	Entre 2001 - 2010	14	50,00
	Outro	1	3,60
Fundação da empresa	Entre 1975 - 1980	1	3,60
	Entre 1981 - 1990	3	10,70
	Entre 1991 - 2000	9	32,10
	Entre 2001 - 2010	12	42,90

Outro	3	10,70
-------	---	-------

Nota: dados de dezembro 2021

Considerando a proposta central deste Estudo 2, faz-se importante entender a principal característica sociodemográfica da amostra: mulheres formadas em POT nas décadas de 1980 e 1990, fundadoras de empresas de Psicologia nas décadas entre 1990 e 2010. Quanto ao sexo, a Psicologia tem sido definida como uma profissão feminina. O site do CFP (2022) informa que o quantitativo de psicólogos somou, aos 19 dias do mês de novembro de 2022, o total de 433.500 psicólogos em exercício no País, sendo que 367.713 se autoidentificam como sendo do sexo feminino. Esse crescimento tem sido exponencial, já que no final da década de 1980, o total de psicólogos era de 61.738 em exercício no âmbito nacional (Bastos & Gomide, 1989). A pesquisa conduzida recentemente por Piasson e Freitas (2022), mostrou que a prevalência na profissão, mantém-se feminina. Para (Figuerêdo & Cruz, 2017), a feminilização da profissão tem sido um produto agregado das práticas culturais da formação em Psicologia, área profissional culturalmente atrelada ao cuidado, como é a enfermagem e o serviço social.

Assim, as empresárias da POT no ES avançaram para além do padrão histórico de cuidador da Psicologia. Diante das oportunidades e desafios no ambiente industrial de domínio masculino à época (Bullough et al., 2022), o empreendedorismo feminino é iniciado em seu processo de fortalecimento nessa área. No primeiro ponto citado por Bullough et al. (2022), nota-se que essas mulheres conseguiram interseccionar os papéis de empresária e esposa (a maioria encontrava-se casada na ocasião da coleta de dados). No segundo ponto, fica evidente (ainda mais com os dados apresentados adiante) que a atividade empreendedora dessas mulheres afetou os valores e práticas culturais capixabas em POT a partir da década de 1980. E no terceiro ponto, os dados informam que essas mulheres souberam aproveitar, desde uma formação impactada por uma cultura

desenvolvimentista, de um ambiente favorável ao empreendedorismo, algumas inclusive, como demonstrado no Estudo 1, viveram como agentes culturais em sistemas unificados com características recíprocas e uma cultura empreendedora construtiva, com capital humano e financeiro, como foram os anos que se seguiram à sustentabilidade da industrialização capixaba, com oportunidades de crescimento da POT.

Embora não seja foco desta investigação, há um hiato que poderá vir a ser considerado em estudos futuros quanto à constituição identitária, das competências e habilidades favorecedoras no exercício da profissão, na visão que se tem do ser humano e de mundo. Figuerêdo e Cruz (2017) perceberam durante seu trabalho, aplicado na universidade pública do estado de Pernambuco, que os limites entre a reprodução e a desconstrução dos sentidos de gênero hierarquizados e dicotomizados, ainda se faz tênue carecendo de estudos mais aprofundados sobre essa temática.

Desse modo, a maioria das(o) participantes constituiu suas empresas entre 2001 e 2010, possivelmente quando tinham entre 21 a 30 anos, visto que nos dias atuais, conforme dados encontram-se entre 41 a 50 anos, além do que o fator idade apresentou-se mais distribuído entre as faixas etárias. A pesquisa de Bastos e Gomide (1989) indicava que a categoria de profissionais psicólogos era constituída de uma variância entre 73% a 90% de psicólogas jovens, com menos de 40 anos, dado este que compatibiliza com o identificado no Estudo 2. No entanto, em pesquisa realizada por Piasson e Freitas (2022), esse dado não persevera, visto que a maioria da população de mulheres 39,70% encontra-se na faixa etária de 41 a 60 anos em pleno exercício da profissão. Já 35,7% agrupam-se na faixa etária de 31 a 40 anos. Diferente da pesquisa de Bastos e Gomide (1989), a pesquisa de Piasson e Freitas (2022) indica que no exercício da profissão, a minoria 17,8% é constituída por jovens adultos com idade de 22 a 30 anos. As análises indicam, por fim, que a população predominante na profissão era e continua sendo constituída por profissionais femininas e

maduras, em sentido cronológico. Os dados apontam para o fato de que as psicólogas da POT no ES, continuam trabalhando como empreendedoras na Psicologia enquanto vivenciam um processo ativo de madurez.

Ademais, a amostra apesar de diminuta refletiu a concentração dos profissionais da categoria na Região Sudeste. Isso já ocorria no passado e continua ocorrendo no presente, especialmente na POT, já que o Sudeste é a região que apresenta índices suaves de desigualdade e concentra mais organizações de produtos e serviços (Boueri et al. 2013). No final da década de 1980, Bastos e Gomide (1989) identificaram que 75% dos profissionais concentravam-se no Sudeste. Por sua vez, Piasson e Freitas (2022) constataram que nos dias atuais há uma concentração de 46,3% de profissionais nessa mesma região (CFP, 2022).

Na amostra de participantes do Estudo 1, constatou-se que a maioria veio de outros estados, porém no Estudo 2, a constatação feita é de que 97,40%) são nascidos na Região Sudeste. Entende-se que se pode explicar essa proporção populacional na região a partir do quantitativo de IES, a proliferação e oferta de cursos e vagas no campo da Psicologia, a empregabilidade, os salários mais atrativos e as contínuas demandas por parte da população que favorecem a economia.

Quanto ao estado civil dos participantes, o Estudo 2 mostrou que a maioria é casada, o que corrobora o dado sobre conjugalidade constatado no Estudo 1. Muito embora a população do Estudo 2, seja diferente da população do Estudo 1, manteve-se o quadro de a maior parte das(os) participantes serem casadas(os), o que propicia a conclusão de que a profissão pode não agravar, tampouco conflitar com esses outros papéis exercidos pelas profissionais.

No Estudo 2, 71,40% dos participantes demonstraram ter interesse na formação educacional, o que é indicativo de aperfeiçoamento contínuo, mantendo-se atualizados no segmento de atuação. Nesse sentido, Piasson e Freitas (2022) identificaram que 93,5% dos

participantes da pesquisa por eles realizada, buscaram atualização e ainda afirmam que o campo da psicologia requer busca contínua de conhecimentos, adaptabilidade e preparo para o enfrentamento de desafios. Os autores relatam que os dados podem indicar que à medida que adentram o mercado, mais frequentemente buscam capacitar-se. Contudo, pode haver contradições, visto que a prática, a segmentação e a fragmentação podem influenciar no sentido de o profissional afastar-se dos fundamentos das teorias e, portanto, atuar de forma mais intuitiva. Esse fator já era discutido por Bastos e Gomide (1989), quando mais de 95% dos pesquisados apontaram para a necessidade de complementarem seus conhecimentos com cursos e estágios a fim de aprofundarem suas experiências práticas.

Além disso, como se pode observar adiante na Tabela 7, partindo da amostra (n = 28) de participantes, a análise comparativa no progresso dos participantes da pesquisa referindo: o recorte temporal, o quantitativo de graduandos e de registros concretizados no CRP e por fim de fundadores das empresas em questão. Infere-se, portanto, que de três profissionais graduados entre 1975 e 1980, dois formalizaram o registro junto ao CRP e apenas um empreendeu no segmento de serviços. Os números indicam, portanto, que na história desses participantes a adesão ao CNPJ foi progressivo o que compatibiliza com as informações obtidas no decurso do Estudo 1, quando foi relatada a importância da industrialização, as demandas massivas para a abertura de mercado para psicólogos atuarem de outra forma que não o caracterizado pelo vínculo empregatício (ver Tabela 7).

Tabela 7*Análise Comparativa do Progresso dos Participantes da Pesquisa*

Período	Nº Graduados	Nº Registrados no CRP	Nº Fundadores de Empresa
1975 - 1980	3	2	1
1981 - 1990	7	6	3
1991 - 2000	5	5	9
2001 - 2009	10	14	12
Outros	3	1	3

Nota: adaptação de Faleiros (2021)

Finalizada a discussão sobre os dados sociodemográficos, entende-se que os objetivos de identificar os psicólogos fundadores de empresas de serviços em psicologia foram cumpridos. Na sequência, buscar-se-á responder como os empresários da POT estabeleceram suas empresas, associando dados que possam ilustrar e complementar a informação que essa identificação forneceu. Para entender sobre o estabelecimento das empresas, serão destacadas as questões que tratam sobre produto, contrato, indicadores, custo, critérios para a qualidade, relatórios adotados e sobre a satisfação de atuar com o dito produto R&S e T&D. Adiante serão abordadas questões que esclarecem sobre as práticas culturais adotadas na prestação de serviços no que concerne aos indicadores quantitativos de candidatos.

Subsistema Recrutamento e Seleção

Sobre a prática do recrutamento e seleção nas empresas dos proprietários psicólogos, a maioria prestava serviços de recrutamento e seleção desde a fundação da empresa (85,70%; n = 24). Logo, apontou-se que a condição antecedente essencial para a prática do recrutamento e seleção, era a idoneidade da empresa e preservação dos candidatos durante o processo seletivo (60,70%; n = 17). No que tange à quantidade de serviços prestados, a maior parte dos participantes (50,00%; n = 14) afirmam que realizam uma média entre 10 e

20 contratos anuais referentes a recrutamento e seleção desde o início das atividades empresariais (ver Tabela 8).

Tabela 8

Detalhamento da Prática de Recrutamento e Seleção

Variáveis	Dados específicos	<i>n</i>	%
R&S desde o início da empresa	Não	4	14,30
	Sim	24	85,70
Antecedente essencial	Autonomia e possibilidade de intervir no perfil requerido, quando necessário	1	3,60
	Estimativa de ganhos diferenciados, na conclusão do trabalho realizado	4	14,30
	Idoneidade da empresa e preservação dos candidatos durante o processo seletivo	17	60,70
	Oportunidade ímpar para os candidatos pela estrutura da empresa e benefícios ofertados	2	7,10
	Quanto mais complexa a vaga ofertada, mais interessante se torna realizar o processo seletivo	2	7,10
	Outro	2	7,10
Contratos anuais realizados	10 a 20	14	50,00
	21 a 40	3	10,70
	Acima de 41	10	35,70
	Outro	1	3,60

Nota: dados R&S

Em seguida, foram realizadas perguntas com possibilidade de mais de uma opção de escolha a fim de propiciar uma melhor caracterização da amostra e de suas experiências empresariais. Acerca do trimestre mais demandados para serviços de recrutamento e seleção nas empresas dos proprietários, foi afirmado pela maioria (50,00%; $n = 14$) que o terceiro trimestre (julho, agosto e setembro) é o mais intenso, seguido do segundo semestre (abril,

maio e junho) (42,85%; n = 2). Já o primeiro trimestre (janeiro, fevereiro e março) (21,42%; n = 6) e o quarto trimestre (outubro, novembro e dezembro) (28,57%; n = 8) são os que menos apresentam demanda para esse produto.

No que diz respeito à execução do processo de recrutamento e seleção, foi perguntado aos participantes quantos candidatos por vaga, para cada processo seletivo, eram disponíveis nas devidas empresas. Como resposta mais frequente, foi citado até 15 candidatos (53,60%; n = 15). No tocante ao tempo do processo seletivo, para a maioria das empresas dos proprietários, o processo durava até 15 dias (53,60%; n = 15) (ver Tabela 9)

Tabela 9

Estatísticas da Execução dos Processos Seletivos

Candidatos por vaga	Dados específicos	n	%
	até 15	15	53,60
	16 a 25	8	28,60
	26 a 35	2	7,10
	36 ou mais	2	7,10
	Outro	1	3,60
Duração do R&S	Até 15 dias para encerrar um processo seletivo	15	53,60
	Entre 16 a 35 dias para encerrar um processo seletivo	1	39,30
	Entre 36 a 45 dias para encerrar um processo seletivo	1	3,60
	Outro	1	3,60

Nota: dados R&S

Na sequência, foi perguntado aos proprietários quais indicadores eram considerados para avaliação dos processos seletivos realizados nas empresas clientes. Como resultado, constatou-se que a qualidade da contratação (71,42%; n = 20), o tempo médio do processo (67,85%; n = 19), e o número de candidatos (50,00%; n = 14), foram as respostas mais

evocadas. Já custo por contratação (32,14%; n = 9) e fonte de candidatos (28,57%; n = 8) foram os indicadores menos selecionados.

Acerca das fontes de recrutamento que a empresa mais utilizava, foi citado que anúncios em rádio, jornais e cartazes (64,28%; n = 18) e redes sociais (64,28%; n = 18) são as fontes mais utilizadas, seguida das indicações de amigos e pessoas conhecidas para as vagas (46,42%; n = 13). Trabalhadores das empresas clientes que indicam amigos ou profissionais conhecidos para as vagas (25,57%; n = 8) foi a fonte menos citada.

Além disso, foi perguntado aos proprietários como suas empresas costumavam calcular o custo médio de cada processo seletivo. Uma das participantes respondeu: *Tão logo a tecnologia surgiu, usei todos os recursos possíveis para triagem, aplicação de inventários as entrevistas on-line, visando redução de custo e maximização de recursos.* A resposta mais frequentemente assinalada (57,14%; n = 16), seguida do relato: *Calculava a cada demanda o que investiria (ações e recursos) de acordo com a complexidade da vaga* (25,00%; n = 7). No entanto, apareceram menos frequentemente: *geralmente não possuía verba provisionada, contudo, fazia o processo, preenchia a vaga, depois calculava* (7,14%; n = 2) e *estabelecia metas quantitativas para esse produto, fazia provisionamento anual para a estimativa e buscava oportunidades* (3,57%; n = 1), apareceram menos frequentemente. A narrativa que destaca a tecnologia como favorecedora na redução de custo e maximização de recursos se confirma com as pesquisas de Gaspar e Schwartz (2017) e Colares e Marques Neto (2020).

Sobre os aspectos utilizados para a avaliação da qualidade dos processos seletivos realizados, o feedback recebido da parte do RH sobre a integração e adaptação da pessoa selecionada à equipe de trabalho (67,85%; n = 19) foi o indicador mais citado, seguido de informações do RH sobre a performance da pessoa selecionada no decurso do contrato de trabalho (64,28%; n = 18), além das efetivações concretizadas após o prazo de experiência

vencido (57,14%; n = 16). Já o interesse que a pessoa selecionada demonstrou possuir durante a entrevista sobre a empresa demandante da vaga (17,85%; n = 5) e a emissão e faturamento da nota fiscal faturada sem desacordo sobre a expectativa e a entrega realizada (3,57%; n = 1), foram as metodologias de avaliação menos utilizadas pelos proprietários.

No que tange a quais caminhos ou tecnologias as empresas dos participantes aplicavam aos processos seletivos, pode-se constatar que banco de dados, leia-se currículo, integrado à gestão de processos e pessoas (75,00%; n = 21) e websites, inclusive os de carreiras, e redes sociais (60,71%; n = 17) foram os mais frequentes citados, seguidos da indicação de bons colaboradores, amigos e familiares (32,14%; n = 9). Seleção às cegas (25,00%; n = 7) e gerenciamento dos processos (10,71%; n = 3) foram as respostas menos assinaladas.

Por fim, foi perguntado qual era avaliação da satisfação/insatisfação dos participantes quanto ao resultado financeiro de suas empresas no que se refere ao recrutamento e seleção. Para tanto, foi elaborada uma escala que variava entre 1 e 5 pontos, onde 1 indicava menos satisfação e 5 maior satisfação. Como resultado, encontrou-se uma média de 3,29 pontos (Desvio Padrão = 0,91). Para melhor compreensão, foi realizada uma conversão para uma escala de 1 a 10 pontos, indicando uma média de 6,58 pontos (DP = 1,82) de satisfação.

Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento

Sobre treinamento e desenvolvimento nas empresas dos participantes, averiguou-se que 78,60% (n = 22) possuem esse produto desde a fundação da empresa havendo frequência média de 10 a 20 contratos (64,30%; n = 18) anuais voltados para esse serviço. Como condições antecedentes essenciais para fornecerem treinamento e desenvolvimento em suas empresas, o desafio de precisar estudar, estruturar e ensinar um tema fora do campo e domínio estabelecido era a mais relevante (32,10%; n = 9), seguido do título de treinador

ser concordante com a expertise e competência da empresa (28,60%; n = 8) foram os mais evocados. Ressalta-se, também, que o terceiro trimestre (julho, agosto e setembro) (28,60%; f = 8) e o segundo trimestre (abril, maio e junho) (25,00%; n = 7) são ressaltados pela maioria dos participantes como os que surgem mais demandas para esse produto (ver Tabela 10).

Tabela 10

Descrição da Prática de Treinamento e Desenvolvimento nas Empresas dos Participantes.

		n	%
T&D desde o início	Não	6	21,40
	Sim	22	78,60
Contratos anuais	10 a 20	18	64,30
	21 a 40	2	7,10
	Mais de 41	3	10,70
	Ainda não prestam esse serviço	5	17,90
Antecedente essencial	A estimativa de resultados financeiros diferenciados	1	30,60
	Motivo apresentado pela empresa para treinar e desenvolver seus colaboradores	6	210,4
	O desafio de precisar estudar, estruturar e ensaiar um tema fora do campo de domínio estabelecido	9	32,10
	Título do Treinamento ser concordante com a expertise / competência da empresa	8	28,60
	Sem antecedente essencial	4	14,30
	Primeiro trimestre (janeiro, fevereiro, março)	3	10,70

Período de maior demanda	Quarto trimestre (outubro, novembro, dezembro).	4	14,30
	Segundo trimestre (abril, maio, junho)	7	25,00
	Terceiro trimestre (julho, agosto, setembro)	8	28,60
	Sem demanda	6	21,40

Nota: dados T&D

Em seguida, buscou-se averiguar aspectos da execução dos treinamentos realizados pelas empresas dos participantes. Acerca da quantidade de participantes para fechar uma turma de treinamento, a maioria dos proprietários afirmaram que até 20 pessoas (39,30%; n = 11) seria o ideal. Sobre a frequência dos participantes do treinamento, a maioria dos proprietários (53,60%; n = 15) citaram que há uma frequência de 75% dos mesmos nos encontros (ver Tabela 11).

Tabela 11

Características da Execução dos Treinamentos

		<i>n</i>	%
Quantidade de participantes	Até 20 pessoas	11	39,30
	De 21 a 25 pessoas	7	25,00
	De 26 a 35 pessoas	4	14,30
	Acima de 35 pessoas	2	7,10
	Outro	4	14,30
Frequência	100%	9	32,10
	75% de frequência	15	53,60
	Outra	4	14,30

Nota: dados T&D

Quanto à avaliação de reação do processo de treinamento e desenvolvimento, na maioria dos proprietários (57,10%; n = 16), a indicação de alto nível de satisfação, na maioria das vezes, contemplava entre 91% a 100% dos participantes do treinamento. Sobre o aproveitamento individual, foi perguntando o que, geralmente, o RH da empresa cliente informava à empresa dos proprietários. A resposta mais frequentemente assinalada pelos participantes da pesquisa foi “havia desenvolvido novas competências e aplicado no cotidiano, diferenciando-se da maioria” (50,00%; n = 14). Por fim, foi questionado se as suas empresas clientes conhecem e aplicam o cálculo do retorno sobre investimento (ROI), e (46,40%; n = 13) afirma que sim (ver Tabela 12).

Tabela 12

Avaliação da Empresa Cliente sobre os Treinamentos Realizados

	Satisfação	n	%
	30% dos participantes	1	3,60
	De 51% a 90% dos participantes	7	25,00
	De 91% a 100% dos participantes	16	57,10
	Outro	4	14,30
Feedback do RH	Sim, desenvolveram e aplicaram parcialmente novas competências	1	3,60
	Sim, haviam desenvolvido e aplicado parcialmente as novas competências	7	25,00
	Sim, haviam desenvolvido novas competências e aplicado no cotidiano, diferenciando-se da maioria	14	50,00
	Sim, haviam desenvolvido novas competências, entretanto, menor que as expectativas	1	3,60

	Outro	5	17,90
Conhecem o ROI	Sim	13	46,40
	Não	12	42,90
	Não possui essa informação	3	10,70

Nota: dados T&D

Posteriormente, foi perguntado aos proprietários quais indicadores sua empresa ou a empresa cliente solicitava que fosse aplicado nos programas de treinamento. Como resultado, constatou-se a reação dos participantes (42,85%; n = 12), retorno sobre o investimento (42,85%; n = 12), mudança de comportamento (39,28%; n = 11) e aproveitamento individual (35,71%; n = 10), foram as alternativas mais assinaladas pelos participantes, seguidas de média da avaliação (25,57%; n = 8), taxa de adesão (21,42%; n = 6) e multiplicadores internos (21,42%; n = 6). O custo *per capita* (10,71%; n = 3) e taxa de abandono (3,57%; n = 1) foram os indicadores menos assinalados.

Finalmente, buscou-se verificar como os proprietários avaliavam sua satisfação/insatisfação quanto ao resultado financeiro de suas empresas no que se refere ao produto treinamento e desenvolvimento. Para tanto, foi elaborada uma escala que variava entre 1 e 5 pontos, onde 1 indicava menor satisfação e 5 maior satisfação. Como resultado, encontrou-se uma média de 2,54 pontos (DP = 1,25). Para melhor compreensão, foi realizada uma conversão para uma escala de 1 a 10 pontos, indicando uma média de 5,08 pontos (DP = 2,50).

Quanto às análises de dados dissertativos, a partir da categorização das respostas subjetivas revelou que, sobre a importância do produto R&S para os psicólogos empresários, destacam-se: 1. A satisfação de atender tanto da empresa quanto do candidato, 2. A satisfação de atuar no início do processo, 3. O fato de uma seleção bem-feita e articulada significar redução de custo para o empresário, 4. Poder influenciar na Qualidade

de Vida do Trabalhador (QVT) e por fim garantir redução do Turnover. Na sequência, apresentam-se alguns fragmentos das narrativas das respostas dos psicólogos empresários.

Hoje estou reduzindo este tipo de serviços em minha empresa. Estou com outros interesses. Foi muito importante durante 36 anos com os avanços tecnológicos e mercado dos últimos 10 anos deixou de ser importante em termos de custo/ benefício (PE2).

Nunca foi meu foco. Fiz R&S para alguns clientes que gostavam de produtos e acabavam precisando. Mas interessante perceber como me abriu portas, pelos excelentes candidatos aprovados. Já fui responsável pela contratação de cerca de 300 pessoas ao longo desses anos mesmo não sendo o meu produto principal (PE4).

Para mim nosso papel apoia sonhos e a economia do país. Trata-se de processo fundamental para direcionamento dos talentos ao mercado, carreira e desempenho das empresas (PE7).

Vejo como uma oportunidade de aliar importantes pilares sociais e comerciais: além dos atrativos da ação em si mesma, sustentabilidade da consultoria, que visa ampliar o seu portfólio de serviços; representar um canal social de empregabilidade, prospectando e gerindo com excelência e humanidade o processo seletivo; favorecer meio empregador a possibilidade de otimizar seus processos de atração e seleção de talentos (PE19).

O motivo dos psicólogos empresários inicialmente ofertarem o produto R&S destacou as seguintes categorias: 1. Experiência e domínio da área, 2. Demandas contínuas (abre portas, gera confiança e outros serviços), 3. O contínuo contato com pessoas, 4. Afinidade com a demanda e 5. Ao papel social desse lugar – o R&S. A seguir, apresentam-se alguns fragmentos das narrativas das respostas dos psicólogos empresários.

Possibilidade de trabalho à distância, remuneração atrativa, habilidades na identificação e avaliação de pessoas (PE21).

Oportunidade para contribuir para o mundo melhor que desejo viver (PE14).

Facilidade do mercado em aceitar o serviço há 46 anos atrás (PE3).

Só tive esse serviço nos primeiros anos (PE25).

Sou muito apaixonada pela área, gosto de estudar e me aprofundar em técnicas e formas de conhecer o indivíduo, além de colaborar com a empresa de forma geral (P28).

No que tange às análises sobre a importância do produto T&D, as categorias prevaletentes foram: 1. Poder desenvolver pessoas e profissionais, obtendo resultados significativos do ponto de vista de ROI, 2. Promover mudança de comportamento em profissionais e nas suas carreiras, 3. Competitividade e Inovação, 4. Alinhamento com a missão e meta da empresa.

Na sequência, apresentam-se alguns fragmentos das narrativas das respostas dos psicólogos empresários.

Foi muito bom o modelo tradicional, mas as plataformas digitais mudaram essa realidade e migramos para consultoria empresarial crescimento pessoal (PE3).

Um desafio de crescimento e aprendizado sobre diversas vertentes e em duas vias, a do consultor e participante (PE18).

Nas temáticas que costumamos oferecer, de âmbito mais comportamental, considero um espaço à expressão do colaborador, a reflexões e trocas, para um olhar mais instigante e avisado sobre aspectos importantes para o seu desenvolvimento pessoal, profissional e nas relações sociais do trabalho (P15).

Trata-se de um processo muito rico desde a reunião do conteúdo, ao desenho do programa com técnicas e recursos que contemplem princípios da andragogia e a metodologia vivencial (PE5).

O motivo da escolha do psicólogo empresário em inicialmente ofertar o produto T&D destacou as seguintes categorias: 1. ROI, 2. Amor em desenvolver grupos de pessoas, 3. Capacidade profissional, 4. Fazer pessoas se conhecerem e superar seus bloqueios. Na sequência, apresentam-se alguns fragmentos das narrativas das falas dos psicólogos empresários.

Foi onde iniciei minha carreira e navego com segurança (PE6).

Capacidade de realização profissional pois a integração, a co-construção e o desenvolvimento humano, clima e cultura organizacional sempre foi minha paixão (PE9).

É o produto que mais me identifico e gosto de atuar (PE 13).

Olhar sobre alguns serviços utilizados que não atenderam as minhas expectativas (PE20).

Sobre as práticas adotadas no período estudado, a maioria dos psicólogos empresários adotava a aplicação de testes para avaliação psicológica e de potencial, além de testar a capacidade de dirigir e portar arma no âmbito organizacional. No entanto, outras práticas, como se pôde observar, foram sendo agregadas à medida que o mercado demandava ou ditava o que as empresas deveriam adotar como ponto de atenção e melhoria contínua, ou mesmo o psicólogo apresentava às empresas clientes como possibilidade de aperfeiçoamento e inovação frente a outras empresas do mesmo segmento. A seguir, apresenta-se a tabelas de práticas que se destacaram nas respostas coletadas.

Tabela 13*Práticas Culturais Ofertadas na Prestação de Serviços às Empresas Clientes*

Serviços prestados pelas Empresas fundadas por psicólogos	<i>n</i>
Aconselhamento Presidentes, CEOs, Governança	1
Assessment - metodologia utilizada em processos de mobilidade interna, banco de sucessores ou seleção interna.	2
Avaliação Psicológica/Perfil/Desempenho	15
Orientação de Carreira	01
Diagnósticos Clima, situacional, organizacional	03
Consultorias – Gestão Desenvolvimento, Cultura, Mudanças, Performance	7
Aplicação Programas Saúde Mental	1
Pesquisas Clima e, salarial	4
Planejamento Estratégico	1
Plano Cargos e Salários	1
Serviços na área de Medicina do Trabalho	1
Mentorias (Cargos Executivos e Headhunter) ¹⁴	3
Palestras e Workshop	2
Plano de carreira e Sucessão (empresas familiares)	2
Programas de Integração colaboradores e estagiários	2

Nota: dados extraídos das narrativas dezembro 2021

¹⁴ Mentoria é a ação de guiar, aconselhar pessoas menos experientes ou mais jovens. Portanto, o item destaca mentoria para homens e mulheres em cargos executivos. Já *headhunter* é o termo aplicado na ação de identificar e recrutar talentos para cargos executivos.

Conclusão

O objetivo deste Estudo foi descrever como psicólogos empresários capixabas estabeleceram suas empresas, quais práticas foram aplicadas no atendimento das demandas de suas empresas clientes e quais efeitos esses serviços geraram. Para tanto, partiu-se de análises estatísticas descritivas, categorização e frequência de dados dissertativos. Foram 28 os participantes, sendo 27 do sexo feminino e 01 do sexo masculino, a maioria oriunda da Região Sudeste.

As análises demonstraram semelhanças no estabelecimento das empresas e especificidades na trajetória profissional enquanto empresários. A prevalência foi feminina, cenário idêntico ao constatado por Bastos e Gomide (1989) em pesquisa realizada entre 1987 e 1988. O dado confirmou que 85,70% iniciaram ofertando serviço de R&S, considerando o volume de pessoas que chegavam no ES no período da industrialização (Nader, 2001; Siqueira, 2010). Para aceitarem esses serviços, 60,70% consideravam a idoneidade e capacidade de não expor os candidatos durante o processo seletivo. A condução dos processos seletivos era para 53,60% possível de realizar com até 15 pessoas, o que otimizava e possibilitava o encerramento do processo com no máximo 15 dias.

Analisando volume de candidatos versus demandas, 50% das empresárias apontam como melhor trimestre, o terceiro (julho, agosto e setembro), visto que o comércio aquecia, as indústrias aumentavam sua produção e precisavam recrutar trabalhadores. A forma de divulgar vagas não se distinguia. A maioria (64,28%) utilizava anúncios na mídia falada (rádio), mídia escrita (jornais) e informal (cartazes em escolas ou institutos), e 25,57% evitava o uso de indicações dos próprios trabalhadores.

O(as) psicólogo(as) empresário(as), 53,60% recebiam até 15 pessoas para condução dos processos seletivos, o que, via de regra, reduzia o tempo para o encerramento da vaga. Quanto ao número de contratos, 50% trabalhava com uma média de 10 a 20 contratos e

35,70% com mais de 41 contratos anual. Dos que avaliavam seu desempenho, 32,14% não se detinham em indicadores e métricas aplicadas na área de gestão. Para 57,14%, processos mediados por tecnologia, como arquivamento de currículos, análise, convite para participação, nos processos, entrevistas e devolutivas com mais agilidade, além de otimizar fases do processo poderiam reduzir custos. Porém, perceberam que precisariam percorrer um longo caminho para alterar esses processos. E o custo, que precisaria ser considerado, foi o indicador gerencial menos citado. Da amostra, 25% não calculava o que precisa investir por vaga. Já a minoria (3,57%) relatou adotar a prática de fazer estimativas e provisionamento anual.

O(as) prestador(as) de serviços em geral abdicavam de usar instrumentos de avaliação dos seus próprios processos, escolhendo priorizar e considerar como fato o feedback da empresa cliente como a mais importante forma de avaliação dos processos. Outra forma de perceberem se alcançaram a satisfação da empresa-cliente era a contínua efetivação dos candidatos. Uma minoria considerava satisfatório quando o pagamento da nota fiscal era emitido sem considerações por parte da empresa cliente.

Dos que iniciaram apenas com R&S, a maioria avançou, passando a ofertar T&D. Com isso, a frequência de contratos aumentou para 40, somando os dois produtos. Os empresários treinadores preferiam organizar suas turmas com no máximo 20 pessoas a fim de garantir a qualidade do ensino e aprendizado, garantindo em 53,60% a frequência dos participantes.

Sobre avaliação do treinamento pelos participantes, a chamada “avaliação de reação” alcançava entre 91% a 100% de satisfação. Outra forma de avaliar era ouvir da empresa cliente o quanto os treinandos haviam desenvolvido suas competências e comportamentos. Os empresários indicaram que o RH informava que até 50% os resultados eram visíveis.

Assim, verificou-se o quanto os empresários e suas empresas clientes conheciam indicadores e os aplicava. Mais de 80% considerava a reação do participante do treinamento e a mudança de comportamento como fator essencial para julgar o ROI. Da mesma forma que com o R&S, no T&D não se fazia cálculos. Arguidos se estavam satisfeitos com seu desempenho financeiro na escala de cinco pontos, encontrou-se uma média de 2,54 de satisfação, o que é menos da metade. Um aspecto que precisa de atenção e estudos.

Considera-se que a pesquisa almejou os objetivos estabelecidos, tendo, no entanto, identificado alguns fatores indicativos de limitação: dificuldade de acesso ao empresário da POT, dificuldade de reflexões sobre negócios e termos relativos a eles, como “empresa idônea”. Estudos futuros poderiam especificar dados adicionais realçando os dados levantados pelo presente estudo, como por exemplo, o motivo pelo qual ocorre a insatisfação no que tange a resultados financeiros e quais ações os psicólogos empresários pensam em adotar para mudar esse cenário e por fim aplicar pesquisa com instrumento que preveja respostas fechadas em uma amplitude maior de possibilidades.

Também se constatou que nos dois subsistemas, a insatisfação se manifesta. Para ressignificar a área e obter resultados diferenciados, sugere-se que empresários busquem orientações sobre métricas e gestão de negócios para viabilizar resultados satisfatórios. Isso está atrelado fortemente à busca de saberes e práticas que, associados ao saber da Psicologia, proporcionem vivências significativas às suas empresas e às empresas-clientes.

Estudo 3 - Práticas culturais da POT: Percepção dos Trabalhadores de Empresas do Espírito Santo

Objeto e Objetivo da análise

No ES, os projetos desenvolvimentistas provocavam a chegada de inúmeros trabalhadores imigrantes que disputavam oportunidades de trabalho (Nader, 2007). Essa população precisou passar por várias etapas, com várias fases, para iniciar o trabalho na empresa, do recrutamento à admissão (imediate ou após outro chamamento). Uma vez admitidos, a jornada na função era marcada por estratégias de adaptação e de capacitação durante e após o período de experiência. Essas estratégias objetivavam o aperfeiçoamento técnico e comportamental (Régis, 2016) com vistas à movimentação de área ou promoção de cargo ou de salário.

O Estudo 3 tem como objeto de estudo a percepção de trabalhadores atores de práticas culturais da POT no ES sobre os efeitos das práticas culturais aplicadas pelo psicólogo da POT nas décadas 1980-2010. O objetivo é descrever e analisar a percepção desses trabalhadores quanto à sua aderência aos processos de R&S e T&D nas organizações.

Método

Trata-se de estudo com caráter descritivo e enfoque quanti-qualitativo. A aplicação da pesquisa quantitativa intentou obter as métricas de satisfação/insatisfação e concordância/discordância dos trabalhadores quanto à percepção da sua participação em etapas e fases dos processos nos subsistemas, R&S e T&D (Boldrin et al. 2012; Mourão & Marins, 2009) com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis sociodemográficas. A busca de dados dissertativos, por outro lado, visou captar o significado da avaliação dos participantes (Flick, 2012) sobre as medidas da sua própria percepção.

Participantes

A fonte de dados primários desse Estudo 3 foram trabalhadores n=196, agentes cujos comportamentos estiveram em CCEs de práticas culturais da POT (Glenn et al., 2016). Para que se constituíssem em população-alvo, eles se enquadraram nos seguintes critérios de inclusão no momento da coleta de dados: 1. Terem participado de processos de R&S e T&D conduzidos tanto por psicólogos efetivos nas organizações quanto por empresas de serviços de Psicologia contratadas por essas organizações, 2. Terem atuado profissionalmente com registro formal no ES entre as décadas de 1980-2010.

Instrumento de Coleta de Dados

O Questionário Pesquisa on-line trabalhadores (Apêndice E) utilizado foi composto por 37 questões semiestruturadas, sendo 29 questões distribuídas em duas seções: R&S e T&D. Além das questões específicas dessas seções, há um cabeçalho com questões de caracterização da amostra a partir de oito variáveis: idade, estado civil, sexo, região de nascimento, formação educacional, função que exerceu na empresa/indústria que permaneceu por mais tempo, idade da primeira assinatura na CTPS e ocupação atual.

Na primeira seção, constam duas questões dissertativas e 13 questões objetivas sobre a vivência do trabalhador, respondidas em escala tipo Likert satisfação/insatisfação de cinco pontos, de “muito satisfeito” ao “muito insatisfeito”. No caso de expressão de percepção de grau de insatisfação “parcial” ou “muito”, o instrumento orienta o respondente a explicar essa expressão de modo dissertativo. Ao final, após responder a todas as questões da seção 1, orienta o trabalhador que resuma em uma frase seus sentimentos sobre os processos vivenciados em R&S.

Na segunda seção, constam 12 questões objetivas sobre a vivência do trabalhador no subsistema T&D. Diferentemente da seção anterior, as questões são respondidas em escala *Likert* de concordância/discordância de cinco pontos, de “discordo totalmente” ao

“concordo totalmente”. Caso o respondente marque “concordo totalmente” na questão de número 29, por exemplo, que a prática cultural da POT em T&D tenha sido essencial para ele, o instrumento instrui que ele aponte pelo menos 3 motivos de sua concordância.

As questões da primeira seção enfatizam 13 fatores que podem ocorrer na aplicação do processo e fases do subsistema R&S. São eles: 1. *o respeito e o acolhimento* 2. *a clareza sobre a proposta da empresa (plano de saúde, salário, benefícios) para quem fosse preencher a vaga*, 3. *pontualidade no cumprimento dos horários*, 4. *profissionalismo dos condutores do processo (psicólogos)*, 5. *sobre a sua participação nas dinâmicas de grupo*, 6. *utilidade e coerência nas informações*, 7. *integração com a equipe técnica e outros candidatos*, 8. *instalações, material de apoio*, 9. *prazo entre convite e realização da seleção*, 10. *atenção dispensada*, 11. *condução do processo*, 12. *seu desenvolvimento a partir da participação nesses processos e a* 13. *finalização, quando se deveria comentar sobre os próximos passos para o candidato do subsistema R&S*.

Esses fatores abarcam as fases de primeiro contato com o candidato, agendamento para avaliação psicológica, para participação em dinâmicas grupais, entrevista de seleção, entrevista técnica. O questionário foi gerado para aplicação no modo online na plataforma gratuita do Google forms, permitindo ser facilmente direcionado aos respondentes (Mota, 2019), inclusive por mídias sociais, no caso, o WhatsApp. A plataforma também permite que os resultados sejam visualizados no decurso da coleta, viabilizando ao pesquisador antever resultados parciais da coleta.

Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta foi iniciada após a aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFES (CAAE 34317220.0.0000.5542) em outubro de 2020. A assinatura do TCLE foi obtida clicando “estou de acordo” ao final da apresentação da pesquisa disposta quando os participantes acessaram o link: <https://forms.gle/WFgcQdDyWRqHDpy57>. A

seguir demonstrar-se-á como os dados objetivos (quantitativos) e dissertativos (qualitativos) foram tratados para as análises.

Procedimento de Tratamento de Dados

Os dados quantitativos coletados pela plataforma foram acompanhados concomitantemente à coleta, viabilizando ao pesquisador antever resultados e elaborar análises parciais. Nesse sentido, gerou-se ao final da coleta na plataforma um relatório de gráficos e tabulações, e os dados foram salvos no formato do aplicativo Excel que permite a confecção de planilhas eletrônicas, que também geram tabelas, gráficos e análises. Para as análises aplicou-se estatística descritiva e o teste do qui-quadrado com o auxílio do software SPSS, versão 26.0 para Windows 10.

Os dados qualitativos coletados, das respostas dissertativas em comentários que verificaram os níveis de satisfação e de concordância dos trabalhadores na vivência como agentes nas práticas culturais caracterizadoras dos subsistemas de R&S e T&D. Esses comentários foram lidos, considerados e agrupados, em tabelas no Excel, por suas frequências. Aos comentários usados em fragmentos das narrativas na discussão dos dados foram adicionados elementos textuais omissos ou gramaticalmente corretos de modo a facilitar a compreensão da resposta. Finalmente, os trabalhadores foram identificados pela letra T (T1, T2, T3 e assim sucessivamente, em numeração dada pelo Google forms). No destaque de questões mais específicas, como condições e benefícios atrativos, nota atribuída aos processos de R&S e conhecimento de indicadores, foram utilizados fragmentos das narrativas dos relatos dos respondentes, nuvens de palavras e tabelas.

Procedimento de Análise de Dados

Tendo recebido retorno dos questionários, questões quantitativas e qualitativas foram analisadas, as primeiras com os testes estatísticos apropriados. Recorreu-se a estatística descritiva para apresentar frequências absolutas (n) e relativas (%) dos dados das questões

objetivas. Para a análise dos dados das questões dissertativas, partiu-se dos agrupamentos das frequências e, a partir das mesmas, identificaram-se os fatores que mais se destacaram por se alinharem aos objetivos deste Estudo 3.

O teste do qui-quadrado foi utilizado para descrever quantitativamente o produto agregado das práticas culturais em POT nos trabalhadores, verificando os níveis de satisfação/insatisfação e de concordância/discordância frente a relação estabelecida com a idade, estado civil, gênero, região do nascimento, formação, função, ocupação, quantos processos seletivos participou e quando foi a última participação em processos seletivos, considerando-se o nível de significância de 5%. As variáveis com três ou mais categorias, e que apresentaram diferença significativa, foram submetidas à correção de Bonferroni. A correção altera o nível de significância (p) com o objetivo de evitar erros do Tipo 1, em razão de múltiplas comparações (Field, 2009). O nível de significância corrigido após esse procedimento foi de $p < 0.016$. Caso algumas análises mostrassem fragmentação da amostra do (n), foi previsto recategorizá-las evitando tal fragmentação, por exemplo, fundindo “parcialmente insatisfeito e muito insatisfeito” e igualando-as com “insatisfeito”. Isso foi feito de modo a dar robustez à amostra, não afetar a análise quantitativa e melhorar a compreensão na leitura dos dados em percentual.

Resultados e Discussão

A maioria dos respondentes, no momento da coleta, possuía mais de 41 anos de idade (61,7%; $n = 121$), era casada (63,80%; $n = 125$), do sexo feminino (57,70%; $n = 113$), da Região Sudeste (89,80%; $n = 176$) e tinha formação superior com pós-graduação (89,8%; $n = 176$). Um grupo maior de respondentes já tinha atuado prioritariamente nas posições de analista, supervisor e/ou coordenador (46,95%; $n = 92$); um grupo médio tinha atuado como operador e/ou técnico (33,7%; $n = 66$); e um grupo menor, como gerente e gestor do alto escalão (19,4% $n = 38$).

A maioria dos respondentes tinha entre 13 a 19 anos quando assinaram sua CTPS pela primeira vez e apenas um respondente tinha 32 anos quando passou pela mesma experiência. As décadas de 1980, 1990 e 2000 são as que reuniram o maior quantitativo de assinaturas de CTPS na presente amostra (n). Sobre a ocupação atual, 32% dos respondentes seguem com registro na CTPS, 28% tornaram-se empresários e 23% estão desempregados ou aposentaram-se. Se a maioria dos respondentes dessa amostra (n) tem mais de 41 anos e apenas 8% estão aposentados, é possível que não tenham se organizado financeiramente para essa fase ou outras dificuldades (Fólha & Novo, 2011) que os impõem a manutenção do comportamento de trabalhar.

Quanto à participação em processos do subsistema R&S, os três grupos informaram que participaram de até nove desses processos (88,8%; n = 174), sendo que a última participação ocorreu entre 2000 e 2010 (77%; n = 151). O percentual de 10,7 % da amostra (n = 21) foi de trabalhadores que tiveram sua última participação ainda nas duas décadas dos grandes projetos industriais (Dota & Ferreira, 2020).

Arguidos sobre o sistema de recompensa, ou seja, condições e benefícios que chamavam a atenção e os levavam a participarem de processos seletivos, (De Oliveira et al., 2022). Quanto às condições, 43,58% destacaram a remuneração, 31,64%, a possibilidade de ascensão na carreira e 24,78%, o ambiente do trabalho como chamariz para dispensarem do seu tempo com a finalidade de concorrer a vagas. Na forma de benefícios, as opções destacadas foram 42,87% para um bom plano de saúde, 35,02% destacaram ticket para alimentação e possibilidade de descontos para estudos e 12,30% relataram bônus desempenho e premiações. Os 9,81% restantes apontaram como vale transporte que, como diz Andretti (2022) é um benefício compulsório. Tendo apresentado todos os dados da primeira parte do questionário, como se pode verificar na Tabela 14, dá-se seguimento à

apresentação dos resultados onde se verá adiante a percepção dos trabalhadores na relação com os fatores inerentes ao processo de R&S.

Tabela 14

Caracterização dos Participantes da Pesquisa

Características	Todos os participantes	
	n=196	
	n	%
Idade		
21-40 anos	75	38.3
Acima de 41 anos	121	61.7
Estado Civil		
Solteiro, Divorciado e Outro	71	36.2
Casado	125	63.8
Sexo		
Masculino	83	42.3
Feminino	113	57.7
Região do Nascimento		
Sudeste	176	89.8
Outras regiões do país	20	10.2
Formação		
Fundamental e Médio	20	10.2
Superior e pós-graduação	176	89.8
Função ocupada quando ingressou na área		
Operacional e Técnico	66	33.7

Analista, Supervisão e Coordenação	92	46.9
Gerência e Alta gestão	38	19.4
Ocupação		
Desempregado e Aposentado	46	23.5
Empresário, Consultores, Terceirizado e autônomo	69	35.2
Servidor Público e Vínculo Celetista	81	41.3
Quantos processos seletivos, em média, você participou entre 1970-2010		
Maior ou igual a 10	22	11.2
Menor que 10	174	88.8
Quando aconteceu sua última participação em processos de Recrutamento e Seleção:		
Foi indicado por isso não participou	24	12.2
Década 70-90	21	10.7
Entre 2000 e 2010	151	77.0

Nota. dados de dezembro 2021

Percepção dos Processos e Fases do Subsistema R&S

Diante do grande volume de dados que resultaram no inquérito sobre os 13 fatores decorrentes das fases e processos do subsistema R&S em POT, foram usados dois critérios de seleção do que seria importante apresentar nesta seção e do que seria priorizado para consulta do leitor, quais sejam: 1. a significância estatística ($p < 0,005$) do fator em relação à satisfação/insatisfação do trabalhador e/ou 2. a importância técnica desse fator, considerando o peso de sua discussão na literatura. Cada fator assim criterizado foi associado às variáveis sociodemográficas dos trabalhadores (idade, estado civil, gênero,

região de nascimento, formação, função que ocupava quando foi agente da prática cultural e ocupação na ocasião da coleta de dados) e a sua satisfação/insatisfação.

Na sequência, serão demonstrados os fatores associados à importância técnica, que são Respeito e Acolhimento (Tabela 15), Clareza nas Informações (Tabela 16) e Finalização (Tabela 17). Posteriormente, serão demonstrados os fatores com significância estatística, como dito anteriormente. São eles: Profissionalismo (Tabela 18), Participação nas dinâmicas de grupo (Tabela 19) e Condução dos processos seletivos (Tabela 20). Cada processo foi apresentado e discutido com suas fases, descritas anteriormente na apresentação do questionário.

Iniciando pela Tabela 15 que mostra possibilidades de relação entre o fator *Respeito e o Acolhimento* e as variáveis sociodemográficas, *não* se encontrou significância da relação entre as variáveis e o fator *respeito e o acolhimento na divulgação das vagas e nas convocações para o processo seletivo*. Estatisticamente, não houve significância ($p < 0,005$), porém, percentualmente, os dados dos respondentes de todas as faixas etárias indicam percepção de satisfação sobre o fator em questão; comparando nível de satisfação de solteiros e casados, pode-se destacar que a percepção dos casados pendeu para maior satisfação frente ao fator; quanto ao sexo, tanto homens quanto mulheres igualaram em maior insatisfação com 6,6%. Os participantes graduados e especialistas expressaram maior insatisfação com 8,5%, o que não se repetiu com os participantes com ensino fundamental e médio.

Logo, a insatisfação associada à relação das variáveis idade, estado civil, sexo, região de nascimento, formação, função e ocupação com o fator respeito e acolhimento podem estar influenciando negativamente a percepção dos trabalhadores graduados e com especialização cuja ocupação seja empresário, consultor, terceirizado ou autônomo sobre a primeira impressão da conduta do psicólogo no processo R&S. Isto pode ser interpretado a

partir do que observaram Dutra et al. (2009) em pesquisa com 491 empresas, seus trabalhadores maduros perceberam mais positivamente suas competências e, portanto, contrapuseram essa percepção aos resultados de processos que as avaliavam. Isso possivelmente tem relação com a convivência temporal em comunidades verbais do mercado de trabalho, quando avaliadores, na condição de ouvintes, reforçam autodescrições de comportamentos e sentimentos de trabalhadores como *tatos*¹⁵, corroborados nas contingências envolvendo os resultados de suas ações operantes laborais (Skinner, 1957).

Exatamente 21 dos trabalhadores maduros do presente estudo participaram de processos seletivos na era da industrialização capixaba, em grandes indústrias com cultura e recursos financeiros suficientes (Tonelli et al., 2003) para manterem um setor de RH estruturado com psicólogos que faziam avaliação psicológica (Zanelli, 1992; Faleiros, 2021). Esse fato, somado ao fato de essas grandes indústrias desejarem incluir suas CCEs trabalhadores comprometidos com a cultura desenvolvimentista da empresa (Glenn, 1989), pode sugerir que eles tenham sido muito bem acolhidos e incentivados.

Nessa direção, os dados em percentual podem sugerir que os trabalhadores maduros, percebendo melhor suas competências nesses episódios verbais, podem também estar percebendo os processos seletivos como não necessariamente definidores ou determinantes de suas decisões profissionais. Assim sendo, a partir do que disse Pereira (2011), pode-se inferir que o nível de respeito e acolhimento que o trabalhador exige e tem direito de recrutadores e selecionadores pode elevar-se. Como forma de ilustrar a percepção dos trabalhadores seguem fragmentos das narrativas dos dados dissertativos sobre respeito e acolhimento:

¹⁵ Ver conceito “*Tatos*” p. 123 (Skinner, 1957; Ardila, 2007; Abreu & Hübner, 2011).

[Observei] despreparo e improviso. É um ambiente de domínio do stress, pavor, desespero, insegurança; que pode contribuir para que não seja captada a verdadeira identidade do candidato (T93).

Em sua grande maioria, os recrutadores não esclarecem totalmente os detalhes sobre as vagas, não têm preparo para realizar análise curricular e do sujeito em questão. prendem-se apenas aos resultados de testes padrões aplicados individualmente e/ou em grupos e não dão qualquer retorno ao candidato (T3).

Falta dar informações importantes como salário. Falta respeito e valorização dos inscritos. Falta acolhimento (T4).

Há pouca comunicação face a face no local do processo. [Quando ela ocorre] há poucas informações sobre o planejamento e o tempo total previsto para as etapas de seleção no dia. Falta retorno sobre a classificação, em caso negativo, deixando, conseqüente expectativa no candidato (atualmente essa comunicação com falhas está cada vez mais comum) (T5).

Tabela 15

Descritivo em frequências absolutas e relativas - Fator Respeito e Acolhimento

Variáveis	Respeito/Acolhimento						p*
	Total		Satisfeito		Insatisfeito		
	n	%	n	%	n	%	
Idade							
21-40 anos	75	38.3	28	7.3	7	2.7	0.180
Acima de 41 anos	121	61.7	57	7.1	4	2.9	

Estado Civil

Solteiro, divorciado

e outro	71	36.2	25	5.2	6	4.8	0.082
---------	----	------	----	-----	---	-----	-------

Casado	125	63.8	60	8.0	5	2.0	
--------	-----	------	----	-----	---	-----	--

Sexo

Masculino	83	42.3	36	3.4	7	6.6	0.999
-----------	----	------	----	-----	---	-----	-------

Feminino	113	57.7	49	3.4	4	6.6	
----------	-----	------	----	-----	---	-----	--

Região do Nascimento

Sudeste	176	89.8	79	4.9	7	5.1	0.203
---------	-----	------	----	-----	---	-----	-------

Outras regiões do país	20	10.2	6	0.0	4	0.0	
------------------------	----	------	---	-----	---	-----	--

Formação

Fundamental e Médio	20	10.2	12	0.0		0.0	0.113
---------------------	----	------	----	-----	--	-----	-------

Superior e pós-graduação	176	89.8	73	1.5	03	8.5	
--------------------------	-----	------	----	-----	----	-----	--

Função

Operacional e Técnico	66	33.7	26	9.4	0	0.6	0,327**
-----------------------	----	------	----	-----	---	-----	---------

Analista, Supervisão e Coordenação	92	46.9	45	8.9	7	1.1	
------------------------------------	----	------	----	-----	---	-----	--

Gerência e Alta gestão	38	19.4	14	6.8	4	3.2	
Ocupação							
Desempregado e Aposentado	46	23.5	20	3.5	6	6.5	
Empresário, Consultores, Terceirizado e autônomo	69	35.2	35	0.7	4	9.3	0,241**
Servidor Público e Vínculo Celetista	81	41.3	30	7.0	1	3.0	

Nota. Variáveis categóricas apresentadas em frequências absolutas (n) e relativas (%). *valor p para o teste Qui-quadrado, com 5% de significância. **Ajuste pelo Teste de Bonferroni ($p < 0.016$).

A Tabela 16 apresenta a satisfação diante do fator Clareza nas informações no processo R&S a respeito do que a empresa oferecia para quem ocuparia a vaga – como salário e benefícios, plano de saúde e auxílio-alimentação, e ainda as condições de crescimento na empresa – relacionadas com as variáveis sociodemográficas. Não se evidenciou associações estatisticamente significativas ($p < 0,260$; os demais resultados do teste do qui-quadrado estão apresentados na Tabela 16). No entanto, ao analisar, observa-se que na Tabela 16 é constante o percentual acima de 55% indicando insatisfação em todas as categorias das variáveis anteriormente assinaladas. Essa insatisfação traz um alerta para as empresas de serviços de R&S e para a formação de profissionais da POT, sobre quando e a forma com a qual se comunica a oferta de trabalho e benefícios inerentes à vaga.

Por sua vez, Limongi-França e Arellano (2002) destacaram a importância de os profissionais psicólogos, fornecerem com clareza todas as informações pertinentes a uma proposta de trabalho para a qual trabalhadores concorrem em seleções, descrevendo um entrelaçamento de contingências comportamentais psicólogo-trabalhador necessária ao

produto agregado “trabalho feito com adaptação adequada” (Glenn & Malott, 2004). A seguir ilustra-se com fragmentos das narrativas dos participantes sobre a clareza das informações específicas sobre a proposta de trabalho em CCEs que precisariam de intervenção organizacional:

Grande parte das divulgações não abordam os salários e nem os benefícios. O que causa ao candidato maior desinteresse do que curiosidade e disposição em encaminhar o currículo. Não há interesse em perder tempo; e sim, ganhar. Se já há detalhes na divulgação das vagas, a seleção já começa ali, pois somente os realmente interessados irão pleitear as vagas (T8).

Não tinha muita clareza [na proposta de trabalho] (T15).

No último processo do qual participei, há 5 meses, não sinalizaram nenhuma oportunidade de desenvolvimento de carreira” (T16).

Tabela 16

Descritivo em frequências absolutas e relativas - Fator Clareza nas Informações no Processo R&S

Variáveis	Clareza nas informações no processo R&S						p*
	Total		Satisfeito		Insatisfeito		
	n	%	n	%	n	%	
Idade							
21-40 anos	75	38,3	22	29,3	53	70,7	0,260
Acima de 41 anos	121	61,7	45	37,2	76	62,8	
Estado Civil							
Solteiro, Divorciado e Outro	71	36,2	24	33,8	47	66,2	0,932
Casado	125	63,8	43	34,4	82	65,6	

Sexo							
Masculino	83	42,3	31	37,3	52	62,7	0,423
Feminino	113	57,7	36	31,9	77	68,1	
Região do Nascimento							
Sudeste	176	89,8	62	35,2	114	64,8	0,361
Outras regiões do país	20	10,2	5	25,0	15	75,0	
Formação							
Fundamental e Médio	20	10,2	9	45,0	11	55,0	0,282
Superior e pós-graduação	176	89,8	58	33,0	118	67,0	
Função							
Operacional e Técnico	66	33,7	20	30,3	46	69,7	0,713**
Analista, Supervisão e Coordenação	92	46,9	33	35,9	59	64,1	
Gerência e Alta gestão	38	19,4	14	36,8	24	63,2	
Ocupação							
Desempregado e Aposentado	46	23,5	18	39,1	28	60,9	0,709**
Empresário, Consultores, Terceirizado e autônomo	69	35,2	22	31,9	47	68,1	
Servidor Público e Vínculo	81	41,3	27	33,3	54	66,7	
Celetista							

Nota. Variáveis categóricas apresentadas em frequências absolutas (n) e relativas (%). *valor p para o teste Qui-quadrado, com 5% de significância. **Ajuste pelo Teste de Bonferroni ($p < 0,016$).

A Tabela 17 apresenta o fator *Finalização do processo seletivo*, do qual não se inferiu relação com as variáveis socioeconômicas, portanto não se encontrou significância estatística ($p < 0,005$). Observou-se, contudo, que em todas as associações entre essas

variáveis (idade, estado civil e outros) e o fator finalização os resultados percentuais são elevados (>60%) para insatisfação, à exceção dos trabalhadores com ensino fundamental e médio (50%) (Degani-Carneiro et al., 2022). Embora na literatura não se tenha encontrado discussões específicas sobre como deve ocorrer a finalização de processos seletivos, o momento pode ser entendido pela sua CCE (Glenn et al., 2016). Se para o psicólogo, a finalização gera como consequência uma vaga trabalhada e encerrada, para o candidato excluído do processo, ela sinaliza a perda da oportunidade de ocupação da vaga, acompanhada do sentimento de frustração (Skinner, 1953).

Tal análise é plausível diante do fato de a finalização de processos seletivos para cargos, nos quais todo candidato sabe que para cada vaga apenas um será selecionado, não necessariamente ele. Isso caracteriza uma operação motivacional (Michael, 1993) que pode estar reduzindo o valor reforçador da vaga. Do ponto de vista da motivação do psicólogo, a atenção dispensada às explicações e aos esclarecimentos ao trabalhador candidato e à valorização dos talentos expressados pelo candidato, independentemente de ele ser aprovado ou não, pode ter seu valor reforçador reduzido, o que impacta a performance do psicólogo na finalização e, conseqüentemente, gera insatisfação no trabalhador, estado que é um misto de insegurança, ansiedade, cansaço e expectativa.

Nesse prisma, a necessidade de treinar o psicólogo e estagiários na performance adequada (Del Prette, 1978; Machado & Matos, 1990) na finalização do processo seletivo foi o motivo principal de incluí-lo nesta discussão. Há importância técnica nessa finalização que justifica iluminá-la com o rigor científico da pesquisa, em especial os efeitos emocionais da reprovação sobre os trabalhadores e da impossibilidade de questionar essa reprovação. Para ilustrar, seguem fragmentos das narrativas das falas de alguns trabalhadores sobre devolutiva de resultado, reprovação e suposta obscuridade do processo seletivo:

Demora a comunicação dos resultados dos processos. Falta de clareza nos motivos da não aprovação (T50).

NUNCA cumpriram o prazo de retorno. Isso quando de fato ligavam ou mandavam e-mail... (T52).

Em geral não há devolutiva. Feedback não é muito claro! Ouço sempre de colegas, e até eu que participei [já li]: A empresa agradece tua participação, mas não foi desta vez (T59).

Não me explicaram o porquê da resposta negativa à minha candidatura (T61)

A finalização do processo foi uma catástrofe, com total falta de clareza de existência de vagas, falta de prazo e [tendo eu sido aprovada] pressão para escolher o novo local [de trabalho]. Muita falta de respeito! Fiquei muito bem classificada na época e, em vez disso ser bom, parecia que era ruim. Horrível pensar isso, mas parecia que alguns tinham informações privilegiadas ao final do processo (T67)

Tabela 17

Descritivo em frequências absolutas e relativas - Fator Finalização do Processo Seletivo

Variáveis	Finalização						p*
	Total		Satisfeito		Insatisfeito		
	n	%	n	%	n	%	
Idade							
21-40 anos	75	38.3	29	38.7	46	61.3	0.659
Acima de 41 anos	121	61.7	43	35.5	78	64.5	
Estado Civil							
Solteiro, Divorciado e Outro	71	36.2	25	35.2	46	64.8	0.739
Casado	125	63.8	47	37.6	78	62.4	

Sexo							
Masculino	83	42.3	30	36.1	53	63.9	0.883
Feminino	113	57.7	42	37.2	71	62.8	
Região do Nascimento							
Sudeste	176	89.8	68	38.6	108	61.4	0.101
Outras regiões do país	20	10.2	4	20.0	16	80.0	
Formação							
Fundamental e Médio	20	10.2	10	50.0	10	50.0	0.194
Superior e pós-graduação	176	89.8	62	35.2	114	64.8	
Função							
Operacional e Técnico	66	33.7	25	37.9	41	62.1	0,967**
Analista, Supervisão e Coordenação	92	46.9	33	35.9	59	64.1	
Gerência e Alta gestão	38	19.4	14	36.8	24	63.2	
Ocupação							
Desempregado e Aposentado	46	23.5	17	37.0	29	63.0	0,971**
Empresário, Consultores, Terceirizado e autônomo	69	35.2	26	37.7	43	62.3	
Servidor Público e Vínculo Celetista	81	41.3	29	35.8	52	64.2	

Nota. Variáveis categóricas apresentadas em frequências absolutas (n) e relativas (%). *valor p para o teste Qui-quadrado, com 5% de significância. **Ajuste pelo Teste de Bonferroni (p<0.016).

Na Tabela 18, será trabalhado sobre como os participantes perceberam sua satisfação/insatisfação quanto ao fator profissionalismo das equipes que conduziam os processos seletivos. Nesse fator não foram encontradas associações entre o profissionalismo

com a idade, estado civil, região do nascimento, formação, função, ocupação. Observou-se, porém, que os percentuais absolutos demandam algumas considerações sobre a associação das variáveis idade, estado civil e sexo frente à satisfação com o profissionalismo da equipe de psicólogos condutora de processos em R&S. Os respondentes com mais de 41 anos do sexo masculino demonstram com 52,9% maior satisfação com o profissionalismo apresentado. Por outro lado, observou-se que trabalhadoras do sexo feminino solteiras, divorciadas e nascidas na Região Sudeste destacaram com percentuais maiores que 57,7% a insatisfação com o fator profissionalismo em POT no subsistema R&S, geralmente associada ao despreparo ou ao não domínio de todo o processo de trabalho quando terceirizado, como expresso nos seguintes fragmentos das narrativas:

Na verdade, eu só participei de 01 processo seletivo que foi na Aracruz Celulose e fui aprovado, mas não assumi. Tive outra proposta melhor. Mas o processo em si foi muito bem organizado e transparente, sempre informado de cada passo a seguir, foi uma experiência muito boa (T85).

[O trabalho seleção é] feito por estagiário, sem supervisão, controle ou cuidado. Alguns profissionais não têm muita habilidade para tal função (T28).

Já senti muito recrutador sem saber o que fazer em entrevistas ou dinâmicas com muitos candidatos, totalmente despreparados quanto às perguntas sobre benefícios e cumprimento de horário (T29).

[Eles] interpretam negativamente as nossas respostas e não retornam os motivos da não aprovação. Sendo que isso é uma boa forma de parâmetro para correção [de nossos erros] e para nossa evolução (T36).

As equipes de seleção [contratadas] pareciam bem capazes. Porém, acredito que as empresas contratantes restringiram as informações. Existem lacunas em muitos processos seletivos (T39).

Tabela 18

Descritivo em frequências absolutas e relativas - Fator Profissionalismo

Variáveis	Profissionalismo						p*
	Total		Satisfeito		Insatisfeito		
	n	%	n	%	n	%	
Idade							
21-40 anos	75	38.3	31	41.3	44	58.7	0.116
Acima de 41 anos	121	61.7	64	52.9	57	47.1	
Estado Civil							
Solteiro, Divorciado e Outro	71	36.2	30	42.3	41	57.7	0.189
Casado	125	63.8	65	52.0	60	48.0	
Sexo							
Masculino	83	42.3	49	59.0	34	41.0	0.011
Feminino	113	57.7	46	40.7	67	59.3	
Região do Nascimento							
Sudeste	176	89.8	89	50.6	87	49.4	0.081
Outras regiões do país	20	10.2	6	30.0	14	70.0	
Formação							
Fundamental e Médio	20	10.2	13	65.0	7	35.0	0.119

Superior e pós- graduação	166	84.7	82	49.4	84	50.6	
Função							
Operacional e Técnico	66	33.7	26	39.4	40	60.6	
Analista, Supervisão e Coordenação	92	46.9	46	50.0	46	50.0	0,107**
Gerência e Alta gestão	38	19.4	23	60.5	15	39.5	
Ocupação							
Desempregado e Aposentado	46	23.5	23	50.0	23	50.0	
Empresário, Consultores, Terceirizado e autônomo	69	35.2	39	56.5	30	43.5	0,152**
Servidor Público e Vínculo Celetista	81	41.3	33	40.7	48	59.3	

Nota. Variáveis categóricas apresentadas em frequências absolutas (n) e relativas (%). *valor p para o teste Qui-quadrado, com 5% de significância. **Ajuste pelo Teste de Bonferroni ($p < 0.016$).

Na Tabela 19, observa-se sobre como os trabalhadores avaliaram sua satisfação/insatisfação quanto à sua participação nas dinâmicas de grupo em relação às variáveis sociodemográficas. Foi encontrada significância estatística apenas na associação entre essa participação e a idade do participante ($p < 0,005$). Mesmo não havendo significância para satisfação e insatisfação com a participação nas dinâmicas grupais em relação às demais variáveis sociodemográficas, ainda assim pode-se afirmar que: os mais satisfeitos com a participação nas dinâmicas grupais foram homens, mais velhos, naturais de outras regiões e em cargos de gestão e alta gestão; os mais insatisfeitos, por sua vez, foram

mulheres, mais novas, com curso superior ou pós-graduação, resultados que coadunam com os de outros autores (Godoy & Noronha, 2005; Coradini & Murini, 2009). Os três primeiros fragmentos das narrativas, a seguir, mostram descrições de insatisfação; os dois últimos, de satisfação:

As questões levantadas para debate nem sempre eram aprofundadas, odeio dinâmicas de grupo! (T12).

Não há critério. Algumas atividades fogem do foco (T16).

Odeio dinâmicas em grupo! Não há propósito nos exercícios pois não há explicação prévia ou pós. Geralmente, em apresentações os candidatos ficam confusos com a postura de recrutadores ao fazerem perguntas que chegam a humilhar (T18).

Apesar de ter participado de muitos processos seletivos, em apenas uma houve Dinâmica de Grupo. Foi muito válido. Entretanto, muito raro utilizar essa ferramenta nos processos seletivos (T21).

Sempre achei interessante, apesar que nem sempre os critérios são fáceis de serem entendidos (T27).

No que tange à significância do fator, as pessoas com idade entre 21 a 40 anos perceberam que sua participação foi insatisfatória, no entanto, contrariamente as de acima dos 41 anos perceberam satisfação no seu desempenho frente à proposta da participação nas dinâmicas grupais. Azevedo e Todorov (2016) asseguram que frente a uma tarefa de cooperação, contrastes podem ser estabelecidos, como constatado na percepção da participação nas dinâmicas de grupo entre as faixas etárias acima mencionadas, ou seja, frente a diferentes gerações. Como visto anteriormente, a maturidade pode implicar em uma leitura mais realista das suas próprias competências. Por outro lado, processos seletivos com dinâmicas de grupo costumam ser aplicados, sobretudo, para cargos de gestão e alta gestão

(Guimarães & Arieria, 2005; Bilhim, 2012). Em geral, nas indústrias, tais cargos são ocupados majoritariamente por homens (Amato & Kanner, 1966), o que pode justificar a satisfação dos homens em participar dessas dinâmicas.

Tabela 19

Descritivo em frequências absolutas e relativas - Fator Participação nas Dinâmicas de Grupo

Variáveis	Participação nas dinâmicas de grupo						p
	Total		Satisfeito		Insatisfeito		
	n	%	n	%	n	%	
Idade							
21-40 anos	75	38.3	30	40.0	45	60.0	0.048
Acima de 41 anos	121	61.7	66	54.5	55	45.5	
Estado Civil							
Solteiro, Divorciado e Outro	71	36.2	32	45.1	39	54.9	0.409
Casado	125	63.8	64	51.2	61	48.8	
Sexo							
Masculino	83	42.3	44	53.0	39	47.0	0.333
Feminino	113	57.7	52	46.0	61	54.0	
Região do Nascimento							
Sudeste	176	89.8	82	46.6	94	53.4	0.059
Outras regiões do país	20	10.2	14	70.0	6	30.0	
Formação							
Fundamental e Médio	20	10.2	12	60.0	8	40.0	0.298
Superior e pós-graduação	176	89.8	84	47.7	92	52.3	
Função							

Operacional e Técnico	66	33.7	28	42.4	38	57.6	
Analista, Supervisão e Coordenação	92	46.9	44	47.8	48	52.2	0,120*
Gerência e Alta gestão	38	19.4	24	63.2	14	36.8	
Ocupação							
Desempregado e Aposentado	46	23.5	22	47.8	24	52.2	
Empresário, Consultores, Terceirizado e autônomo	69	35.2	33	47.8	36	52.2	0,929*
Servidor Público e Vínculo Celetista	81		41	50.6	40	49.4	
		1.3					

Nota. Variáveis categóricas apresentadas em frequências absolutas (n) e relativas (%). *valor p para o teste qui-quadrado, com 5% de significância. **Ajuste pelo Teste de Bonferroni (p<0.016).

A Tabela 20 trata da satisfação/insatisfação quanto à condução adequada dos processos seletivo por parte da equipe técnica (psicólogos e demais agentes) e sua relação com as variáveis sociodemográficas (Rentas, 2016), observou-se associação apenas entre condução e a variável formação ($p < 0,050$). A Tabela 20 destaca que trabalhadores com ensino fundamental e médio são os que menos percebem como satisfatória a condução do psicólogo nos processos seletivos (Devilla et. al., 2015). Esse mesmo fator é percebido como mais satisfatório para quem possui graduação superior com pós-graduação. Quanto aos percentuais significativos, destacam-se duas análises: 1. Quanto à idade, trabalhadores em todas as faixas etárias perceberam como insatisfatória como insatisfatório a condução dos psicólogos; e 2. Quanto ao estado civil, encontrou-se a percepção de satisfação tanto para solteiros, divorciados e outros quanto para casados. Na sequência, são apresentados alguns fragmentos das narrativas para ilustrar o fator condução no processo.

Acho que os feedbacks e informações dos processos deveriam ser mais precisas e que possam melhorar tua participação futura (T39).

[A condução de dinâmicas de grupo é] sem explicação. Muito ruim mesmo! (T43).

Nem sempre os processos seletivos foram conduzidos por equipes técnicas. Os que foram, me pareceram adequados, até pelo meu repertório na época. Por outro lado, tais processos conduzidos por sócios/proprietários [da empresa] me deixaram a sensação de que algo ficou sem ser executado (T47).

Tabela 20

Descritivo em frequências absolutas e relativas - Fator Condução do Processo R&S

Variáveis	Condução adequada do R&S						p*
	Total		Satisfeito		Insatisfeito		
	n	%	n	%			
Idade							
21-40 anos	75	38.3	27	36.0	8	4.0	0.063
Acima de 41 anos	121	61.7	60	49.6	1	0.4	
Estado Civil							
Solteiro, Divorciado e Outro	71	36.2	33	46.5	8	3.5	0.657
Casado	125	63.8	54	43.2	1	6.8	
Sexo							

Masculino	83	42.3	38	45.8	5	4.2	0.736
Feminino	113	57.7	49	43.4	4	6.6	
Região do Nascimento							
Sudeste	176	89.8	77	43.8	9	6.3	0.594
Outras regiões do país	20	10.2	10	50.0	0	0.0	
Formação							
Fundamental e Médio	20	10.2	13	65.0		5.0	0.050
Superior e pós-graduação	176	89.8	74	42.0	02	8.0	
Função							
Operacional e Técnico	66	151.0	25	86.1	1	3.9	
Analista, Supervisão e Coordenação	92	46.9	43	46.7	9	3.3	0,402**
Gerência e Alta gestão	38	19.4	19	50.0	9	0.0	
Ocupação							
Desempregado e Aposentado	46	23.5	23	50.0	3	0.0	0,358**

Empresário, Consultores,						
Terceirizado e autônomo	69	35.2	26	37.7	3	2.3
Servidor Público e Vínculo						
Celetista	81	41.3	38	46.9	3	3.1

Nota. Variáveis categóricas apresentadas em frequências absolutas (n) e relativas (%). *valor p para o teste Qui-quadrado, com 5% de significância. **Ajuste pelo Teste de Bonferroni (p<0.016).

Como proposta de uma questão discursiva nesta parte do questionário, pediu-se aos trabalhadores que resumissem em uma frase o sentimento com relação aos processos de R&S, trazendo a representação em uma nuvem de palavras, análise concebida no IRAMUTEQ, software utilizado no Estudo 1. A nuvem de palavras destaca palavras depreciativas como despreparados, indefinidos, mecânica [não humanizada], injusto, mas também traz palavras de reconhecimento como, necessários, desafiantes e aprendizado. Adicionalmente, observou-se palavras que se abstendo do princípio do julgamento, servem de alerta para avaliar o aperfeiçoamento da prática e mudança de comportamento (Tadaiesky, 2008), como: às vezes cansativos, insegurança e ansiedade. Como proposta de cooperar com o trabalhador os profissionais praticantes da POT podem dispensar atenção, avaliar e adotar o que seja recomendado para minimizar este estado de alerta, preservando sua ética e princípios.

Figura 6

Nuvem de Palavras - Representação Sentimentos dos Trabalhadores sobre R&S



Nota. dados de outubro 2022.

Por fim, em uma escala de 1 a 10 pontos, foi solicitada aos 196 respondentes uma nota para os processos de seleção vivenciados, apurou-se uma média de 7,26 pontos (DP = 1,46). Observa-se na síntese apresentada, na Tabela 20 que excetuando-se os fatores 3, 8 e 12, todos os outros concentraram a maioria das respostas e os percentuais elevados na insatisfação. Ainda que a nota atribuída pareça uma nota favorável, há que se atentar para os vários fragmentos das narrativas, pois servirão para a reflexão e aperfeiçoamento dos itens aqui indicados, como os seguintes:

[Hoje] mudou muito a forma de recrutamento... E para pior. As pessoas estão robotizadas para fazer os testes. É um despreparo e um desrespeito total com o candidato (T43).

Falta alinhamento dos profissionais quanto aos objetivos, cuidado no retorno ao profissional. Não há valorização da experiência do candidato. Não há contribuição para o desenvolvimento do candidato (T47).

Feliz [com as seleções que participei]. Serviram para crescimento profissional

(T49).

[Processos] pouco dinâmicos e, por vezes, superficiais (T54).

Processos bem estruturados. Pós-entrevista, péssima! (T56).

Constante aprendizado e inter-relação pessoal (T57).

Às vezes não comunicam a razão de uma contratação, por isso erram na seleção

(T62).

Tabela 21

Síntese da Avaliação dos Trabalhadores dos Processos de R&S

	Satisfeito		Insatisfeito	
	n	%	n	%
1. Respeito e Acolhimento na divulgação das vagas e convocações para os processos seletivos	67	34,2	129	65,8
2. Clareza sobre o que a empresa oferecia para quem ocuparia a vaga: salário, benefícios (plano de saúde, auxílio-alimentação etc.) e condições de crescimento na empresa	85	43,4	111	56,6
3. Pontualidade no cumprimento dos horários estabelecidos para processos seletivos	100	51,0	96	49,0
4. Profissionalismo das Equipes que conduziam os processos seletivos	95	48,5	101	51,5

5.Sua participação nas Dinâmicas grupais propostas pelos profissionais	96	49,0	100	51,0
6.Utilidade / coerência nas informações e esclarecimentos durante os processos seletivos	72	36,7	124	63,3
7.Promoção da Integração com os outros candidatos, por parte da Equipe Técnica	63	32,1	133	67,9
8. Sobre Instalações, sala e material de apoio utilizado à época nos processos seletivos	106	54,1	90	45,9
9. Prazos estabelecidos para comparecimento, entre o convite e a realização da seleção	85	43,4	111	56,6
10.A atenção dispensada à sua pessoa durante as atividades nos processos seletivos	93	47,4	103	52,6
11.As informações dadas sobre a finalização do processo seletivo, as etapas seguintes e prazos de retorno	87	44,4	109	55,6
12.O desenvolvimento profissional pelas experiências obtidas nos processos seletivos	99	50,5	97	49,5

13.A condução adequada dos processos seletivos por parte da Equipe técnica	72	36,7	124	63,3
--	----	------	-----	------

Nota. dados de outubro 2022

Subsistema Treinamento & Desenvolvimento (T&D)

Acerca dos indicadores medidos em T&D, foi solicitado que os participantes indicassem quais eles conheciam. Como resultado, verificou-se que aproveitamento individual (47,44%; n = 93), média da avaliação (44,38%; n = 87), comportamento (43,36%; n = 85), multiplicadores internos (41,32%; n = 81), reação dos participantes (39,79%; n = 78), taxa de adesão (39,79%; n = 78) e retorno sobre o investimento (36,22%; n = 71) foram os mais conhecidos pelos trabalhadores. Custo *per capita* (29,08%; n = 57) e taxa de abandono (26,02%; n = 51) foram os menos conhecidos. Em seguida, foi solicitado o nível de concordância com fatores do subsistema T&D. No seguimento, serão demonstrados elementos de cada afirmativa, depois resumida na Tabela 22.

Na afirmativa 1, “Na minha visão, trabalhadores em geral, se engajam com facilidade aos programas de treinamento ofertados”, obteve-se n = 67 com percentual de 34,2% de concordância, porém com uma elevada frequência de resposta neutra (43,4%), o que pode ser indício de que o trabalhador não ter tanta certeza sobre o real engajamento, nem seu nem de outros colegas, nas ofertas de treinamento e desenvolvimento por parte da empresa (Scorsolini-Comin et al., 2011). Daqui em diante, a mesma lógica da análise anterior quanto à recategorização foi seguida nas análises seguintes.

Na afirmativa 2, “Penso que um dos mais importantes motivos da evasão nos treinamentos, na maioria das vezes, é a falta de interesse do colaborador”, obteve-se um (n = 83 com 42,4% de concordância). Isso sinaliza que o trabalhador pode perceber o desinteresse dos seus pares frente ao incentivo da empresa de que todos participem dos

treinamentos. Na afirmativa 3, “Percebia que após a conclusão dos treinamentos, pelos quais passei, a reação dos participantes na minha visão era mais positiva que negativa” foi averiguada em (n=135 com 67,4% de concordância).

Para a afirmativa 4 “Percebia que após a conclusão dos programas de treinamento, tanto eu, quanto meus colegas apresentavam melhor desempenho e resultados diferenciados” (n=128 com 65,3% de concordância). Os dados sugerem que mesmo sabedores de que não desfrutavam dos treinamentos como poderiam, tinham a percepção de que seus resultados eram diferenciados.

No tocante à afirmativa 5 “Após participar de programas de treinamento ofertados pela empresa onde atuava, meu desenvolvimento individual, provocou sem dúvida, o estabelecimento de novas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes)”, foi constatada (n = 156 com 79,6% de concordância), constatação esta que contrapõe às afirmativas 2, 3 e 4. É importante atentar para o dizer paradoxal do trabalhador, “empresa oferta treinamentos muito relevantes e eu não usufruo”, não parecer estar relacionado com a maior parte possuírem grau superior com pós-graduação (Magalhães & Borges-Andrade, 2001).

Com relação à afirmativa 6 “Hoje, anos após, entendo que os inúmeros programas de treinamento, me habilitaram para atuar como educador corporativo/multiplicador interno, e que não me apropriei das oportunidades que tive”, (n = 97 com 49,5% de discordância) e (n = 58 com 29,5 de concordância). Acerca da afirmativa 7 “Ao contrário de outros colegas que tive, mudava de comportamento apenas quando ficava claro que seria reconhecido ou promovido, sendo a consequência mais importante o retorno financeiro”, (n = 138 com 70,4% de discordância). Isso pode estar sugerindo que os fatores remuneratório ou promocional na carreira não estavam funcionando como antecedentes (SD ou OM) para evocar a mudança de comportamento (Tadaiesk, 2008).

Para a afirmativa 8 “Após muitos anos de trabalho, me dei conta do quanto as empresas investiam, já naquela época, em espécie (R\$) para treinar os trabalhadores” (n = 97 com 49,5% de concordância) e (n = 56 com 28,6% de discordância) mediado por uma neutralidade de 21,9%. Por fim, para a afirmativa 9 “Na minha visão, as ações propostas pela área de T&D, foram e penso ainda serem, essenciais para o desenvolvimento do trabalhador” (n=165 com 84,1% de concordância). A penúltima questão arguiu o trabalhador para, caso concordasse com a afirmativa 9 que explicasse o motivo da concordância, ao que responderam: Conhecimento, Motivação e Desenvolvimento de novas competências.

Tabela 22*Fatores do Subsistema Treinamento & Desenvolvimento*

		Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Neutro	Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente		
		n	%	n	%		n	%	n	%	
		1	Na minha visão, trabalhadores em geral, se engajam com facilidade aos programas de treinamento ofertados.	5	2,6	39	19,9	85	43,4	47	24,0
2	Penso que um dos mais importantes motivos da evasão nos treinamentos, na maioria das vezes, é a falta de interesse do colaborador.	10	5,1	44	22,4	59	30,1	56	28,6	27	13,8
3	Percebia que após a conclusão dos treinamentos, pelos quais passei, a reação dos participantes na minha visão era mais positiva que negativa:	2	1,0	12	6,1	50	25,5	86	43,9	46	23,5
4	Percebia que após a conclusão dos programas de treinamento, tanto eu, quanto meus colegas apresentavam melhor desempenho e resultados diferenciados.	2	1,0	13	6,6	53	27,0	79	40,3	49	25,0
5	Após participar de programas de treinamento ofertados pela empresa onde atuava, meu desenvolvimento individual, provocou	2	1,0	10	5,1	28	14,3	71	36,2	85	43,4

	sem dúvida, o estabelecimento de novas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes).										
6	Hoje, anos após, entendo que os inúmeros programas de treinamento, me habilitaram para atuar como educador corporativo/multiplicador interno, e que não me apropriei das oportunidades que tive.	41	20,9	56	28,6	41	20,9	34	17,3	24	12,2
7	Ao contrário de outros colegas que tive, mudava de comportamento apenas quando ficava claro que seria reconhecido ou promovido, sendo a consequência mais importante o retorno financeiro.	92	46,9	46	23,5	30	15,3	21	10,7	7	3,6
8	Após muitos anos de trabalho, me dei conta do quanto as empresas investiam, já naquela época, em espécie (R\$) para Treinar e Desenvolver os trabalhadores.	26	13,3	30	15,3	43	21,9	55	28,1	42	21,4
9	Na minha visão, as ações propostas pela área de Treinamento & Desenvolvimento, foram e penso ainda serem, essenciais para o desenvolvimento do trabalhador.	1	0,5	4	2,0	26	13,3	72	36,7	93	47,4

Nota. dados de outubro 2022.

Por fim, foi perguntado o que primordialmente, mantiveram os trabalhadores interessados em participar dos programas de treinamentos ofertados pelas empresas. A maioria dos participantes (58,70%; n = 115) afirmaram que “Tornar-me profissional diferenciado”, seguido de “Avançar na Carreira, alcançando posições estrategicamente de maior complexidade” (33,20%; n = 65). Já “Reconhecimento” (5,60%; n = 11) e “Promoções intersetoriais” (2,60%; n = 5), foram opções menos assinaladas conforme Tabela 23.

Tabela 23

Razões para Participação dos Treinamentos Oferecidos pelas Empresas Empregadoras

Afirmações	<i>n</i>	%
Tornar-se profissional diferenciado	115	58,70
Avançar na Carreira, alcançando posições de maior complexidade.	65	33,20
Reconhecimento	11	5,60
Promoções intersetoriais	5	2,60

Nota. dados de outubro 2022.

Conclusão

O objetivo do Estudo 3 foi descrever e analisar a percepção de trabalhadores quanto à sua adesão aos processos de R&S e desenvolvimento por meio de T&D nas organizações. Para tanto, aplicou-se questionário on-line que obteve métricas de satisfação/insatisfação e concordância /discordância dos trabalhadores quanto à sua percepção sobre as práticas dos psicólogos da POT, nos subsistemas, R&S e T&D. Obteve-se 196 respondentes.

Ademais, o objeto da investigação, a priori, foram 13 fatores anteriormente citados, contudo para tratar de forma minuciosa, decidiu-se pela significância estatística ($p < 0,005$) do fator em relação à satisfação/insatisfação do trabalhador e/ou a importância técnica desse fator, considerando o peso de sua discussão na literatura. A maioria dos trabalhadores, no momento da

coleta, tinha acima de 41 anos, eram casados, graduados com pós-graduação. Esse público contava com a maioria feminina e havia exercido cargos de Analista, Supervisão e Coordenação. O segundo maior grupo exerceu cargos técnicos e operacionais.

Além disso, os(as) trabalhadores(as) relataram que tinham participado de até nove processos seletivos e conquistado oportunidades no Espírito Santo. Um grupo de 21 pessoas tinha participado de processos no período compreendido entre 1980 a 2000. Estes, de maior idade em particular, apreciavam o convite, a dinâmica e compreendiam as possíveis limitações demonstradas pelos praticantes da POT. Contudo, os mais jovens, demonstraram maior insatisfação diante das falhas cometidas como atrasos, ausência de clareza, falta de devolutiva e outros.

De todos os fatores analisados, os que mais se destacaram em níveis de insatisfação foram os fatores respeito /acolhimento, clareza e profissionalismo. Houve significância estatística em profissionalismo, participação nas dinâmicas de grupos com a variável idade, na forma de conduzir os processos com a variável formação educacional. Isso significa que a insatisfação com as práticas da POT se manifestou fortemente nos trabalhadores mais jovens e com maior escolaridade. As pessoas com ensino fundamental e médio não refletiram tanta insatisfação.

Logo, o Estudo alcançou os objetivos ao mostrar clareza sobre as percepções dos trabalhadores da POT com variáveis críticas para a área que podem ser abstraídas de palavras como imprevisto, despreparo e terror. É possível considerar que a chegada (respeito e acolhimento) e a despedida (finalização) são fatores de atratividade para quem vivencia um processo seletivo e participa de treinamentos. São dois momentos de grande importância, quando são mais prováveis sentimentos como a frustração. Tal percepção precisa de pesquisas

adicionais, envolvendo os trabalhadores, os quais têm potencial impacto para a sobrevivência das empresas, no seguimento de suas respectivas missões e objetivos.

Portanto, os resultados T&D na área de POT mostram a necessidade de estudar e intervir no paradoxo mostrado pela percepção dos trabalhadores – o benefício de ser treinado é reconhecido, mas o benefício não é usufruído. Pesquisas que direcionem ações propositivas nessa área são importantes em um país que tem seu desenvolvimento dependente da produção de bens e serviços por trabalhadores em organizações. Analisar contingências aversivas sinalizadas pela percepção dos trabalhadores conduz a uma busca por procedimentos técnicos e interações no contexto organizacional, com maior reconhecimento e, portanto, favorável a dinâmicas, trocas e inovação.

Conclusões Integradas

O percurso nesta investigação iniciou-se pelo interesse em analisar um período histórico da POT entre as décadas de 1980 a 2010, especificamente no estado do Espírito Santo. Dessa forma, fez-se necessário apresentar, cronologicamente, os aspectos teóricos mediante a contextos específicos. Na introdução desta tese, o objetivo foi evidenciar questões referentes às dimensões sociais, econômicas e políticas no cenário nacional da POT que repercutiram no estado do Espírito Santo. Em seguida, discursou-se sobre o estabelecimento da Psicologia Industrial, da sua transição para Psicologia das organizações e do trabalho e a consolidação desta última por meio das práticas culturais dos profissionais no referido estado. Para melhor explanação do assunto, apresentaram-se três estudos cuja trama culminou nesta seção de conclusões integradas.

A fim de rememorar, o Estudo 1 apresentou e analisou os elementos antecedentes à estruturação da POT no Espírito Santo, assim como os processos relativos às práticas culturais dos psicólogos. A análise considerou o relato de profissionais com vínculo empregatício que

atuaram diretamente nos subsistemas de RH nas organizações de setores diversificados em solo capixaba entre 1980 a 2010. O Estudo 2 demonstrou o desenvolvimento das práticas que configuraram o trabalho do psicólogo prestador de serviços de POT. O Estudo 3 descreveu e analisou a percepção dos trabalhadores quanto às práticas culturais adotadas pelos profissionais nos processos estruturantes da POT. Os trabalhadores forneceram os dados enquanto agentes integrantes das práticas culturais da POT no Espírito Santo.

Nesse sentido, amalgamando os três Estudos, dois importantes conceitos, dentre outros foram aplicados, o de Metacontingências e concomitantemente o de Práticas Culturais pela lupa da análise do comportamento aplicada às organizações. Cada um dos Estudos subdividiu-se em Objetivos da Análise, Métodos, Resultados, Discussão e Conclusão. O encerramento da tese dá-se com a presente seção, das Conclusões Integradas que englobam aspectos gerais e inter-relacionados dos três estudos, apresentados na sequência.

Ademais, a leitura da tese permite perceber e constatar que os objetivos estabelecidos ainda no projeto da pesquisa foram alcançados e o quanto o contexto, o recorte temporal e os participantes se integram. Tem-se a industrialização como pano de fundo, fomentando a contratação de profissionais diversos, incluso os psicólogos que foram responsáveis por recrutar, selecionar e treinar os trabalhadores que chegavam ao Espírito Santo, muitas vezes sem os pré-requisitos exigidos no perfil requerido pelas empresas.

Assim, tais empresas estabeleceram rotinas e processos de R&S distintos. Contudo, em todas elas esse processo foi e ainda é permeado por várias etapas, a saber: analisar currículo, triar, contatar o interessado, agendar entrevistas, aplicar testes psicotécnicos, compilar os primeiros resultados, aplicar dinâmicas grupais, analisar perfis comportamentais e, a partir da descrição de cargos, aninhar resultados de testes com os perfis, produzir laudos, agendar

entrevista com o demandante da vaga, acompanhar a entrevista, discutir com o demandante da vaga os três ou quatro candidatos que mais se adequam ao perfil e na finalização fazer devolutivas com encaminhamento para exames admissionais.

Diante de tantas etapas a serem vencidas, depara-se com o primeiro elo entre os participantes da pesquisa dos Estudos 1 (psicólogos contratados pelas empresas) e Estudo 2 (psicólogos empresários). Pode-se considerar dois núcleos de serviços, o primeiro de recrutar e selecionar trabalhadores; o segundo de acompanhá-los no trabalho, para garantir adaptação e desenvolvimento, gerenciar conflitos emergentes entre setores, contornar e resolver consequências de acidentes com perdas e, ainda, assegurar a concretização dos resultados para a empresa demandante desses serviços e contratante desses trabalhadores. Nesse ponto, a percepção foi de que faltaram braços para recrutar e conduzir tais processos. Dessa forma, todas as etapas operativas do processo foram terceirizadas, dando espaço para a constituição de empresas prestadoras de serviço em POT, presentes no Estudo 2.

Além do mais, as práticas culturais no recorte temporal desta tese diferenciam-se a partir das demandas estabelecidas, das teorias e tecnologias utilizadas e da formação dos praticantes da POT. Por exemplo, até a década de 1980 utilizou-se anúncios em rádio e em jornais e o telegrama para convocar os candidatos a vagas para os exames admissionais. Após 1990 já se usava *e-mail* para convocá-los. Nos anos de 1980, a avaliação psicológica por meio de testes chegava a ocupar dois dias inteiros; a partir da década de 1990 mesclaram-se a eles as dinâmicas de grupo e as provas situacionais, preservando os objetivos de, respectivamente, convocar e conhecer o perfil do candidato às vagas ofertadas.

Ainda sobre as práticas culturais, embora se tenha constatado em alguns casos a atualização de nomenclaturas diferentes para nomear eventos aparentemente diferentes

envolvidos, por exemplo, no subsistema R&S, intergeracionalmente a prática de selecionar em si, manteve aspectos comuns. Por exemplo, seleciona-se um ser humano para um vínculo empregatício, por meio de contato celetista (CTPS), com análise de currículo e aplicação de alguma técnica de avaliação psicológica, como os testes psicológicos, chamando-o, no decurso do tempo, de empregado, funcionário, colaborador ou associado. Um outro exemplo refere-se ao processo de integrar e apoiar a adaptação do novo colaborador, chamado anteriormente de adaptação, termo atualizado para *onboarding* (integração, em inglês), mais amplamente utilizado no Brasil a partir da década de 2010.

Enquanto que o segundo elo é estabelecido quando os prestadores de serviços acessam as empresas para discutir, com os psicólogos vinculados à empresa cliente, as demandas para além do R&S, como projetos de desenvolvimento de equipes, lideranças, orientação de carreira, ações como avaliação desempenho, e por fim, pesquisas como clima organizacional, intervenções envolvendo gestão da cultura e do conhecimento. Nesse momento, os psicólogos se reúnem intencionando atender às expectativas da alta gestão por meio da modelagem do perfil requerido dos trabalhadores.

Nesse ponto, vê-se o que vincula todos os objetivos desses Estudos na defesa da sua tese conjunta. Por um lado, os praticantes da POT compreendendo, aplicando e refinando práticas culturais no cotidiano organizacional, e de outro lado, os trabalhadores contribuindo com suas vozes, expressando sua percepção sobre os treze fatores estabelecidos na presente pesquisa que objetivou entender a performance dos psicólogos e o efeito das práticas culturais. Desses fatores, destacaram-se seis (1, 2, 4, 5 e 13) para análise, sendo dois os critérios: relevância técnica ou significância estatística.

Observou-se, então, que os psicólogos, tanto os contratados pelas empresas como seus funcionários ou trabalhadores quanto os contratados como prestadores de serviços, enfrentarem desafios assemelhados porque compartilharam os efeitos de uma mesma e importante cena econômica, social e política. Seu papel, nessa cena, envolvia toda a relação dinâmica estabelecida nas empresas diante da necessidade de trabalhadores para a conquista dos seus objetivos. Essa relação, mediada pelo profissional da POT, envolve ações do psicólogo do momento do estabelecimento da vaga na empresa ao momento da despedida do trabalhador que a ocupa.

Nessa perspectiva, pode-se dizer que as palavras-chave que integram o fazer dos participantes dos Estudos 1 e 2 é *gerenciar demandas*, o que implica em identificar alternativas para resolução de problemas, os quais afetavam o ambiente e os trabalhadores, impactando nos resultados da empresa. Tais alternativas redundaram em procedimentos técnicos e interações no contexto organizacional, maior reconhecimento e, portanto, favoráveis às dinâmicas, trocas e inovação, desta engrenagem produtiva denominada empresa.

Dessa maneira, devidamente integrados em suas ações e extensões, tem-se a compreensão que os modos de acolhimento, vinculação e desenvolvimento intencionam preservar o trabalhador e as condições de trabalho. De outro modo, os trabalhadores têm diante de si dois grupos anfitriões, o primeiro, quando responde à convocação para participação em processos de R&S e T&D, o segundo quando encaminhado para as entrevistas técnica e psicológica. Desse modo, sendo ou não indicado para admissão na empresa, conquista esse lugar de avaliador de tais processos e que o integra aos participantes dos Estudos 1 e 2.

Assim, a exposição dos elos que possibilitam a interação e consolidação dos participantes nos três Estudos, confirma a importância de todos no processo de industrialização, possibilitando

tecer algumas conclusões. A primeira conclusão é que desde o seu estabelecimento, quando ainda denominada *Psicologia Industrial* a área ofertou e ainda oferta desafios como, a lida com pessoas de diversas culturas, costumes e tradições (os trabalhadores vindos de vários pontos do Brasil, quando não de outros países); a aplicação de instrumentos, como testes psicométricos, a priori não relacionados nem condizentes com a realidade brasileira; a busca contínua por modelos que pudessem cooperar com a adaptação, mobilização e avaliação dos trabalhadores efetivados e por fim um dos mais complexos desafios, trabalhar frente à oposição de gestores sobre as intervenções e proposições dos praticantes da POT. A segunda conclusão é a constatação da necessidade de desenvolver a visão sistêmica, interpretar o idioma dos empresários e gestores, estabelecer e mediar relações ganha-ganha entre empregador-empregado e estar alinhado ao nível do plano estratégico da empresa que antevê todas as ações onde o trabalhador é o protagonista na concretização dos objetivos propostos. A terceira conclusão recai sobre as práticas e efeitos destas na percepção do trabalhador. Nesse sentido, destaca-se a importância do melhor preparo para enfrentamento dos desafios citados no decurso desta tese; da importância do praticante da POT evitar a desumanização do trabalhador; de interessar-se e se dispor a investir em projetos que possam garantir um ambiente de trabalho salubre, sendo referência em reposicionamentos e mudanças de comportamento, investindo para que sua prática não resulte em produzir fadiga, insegurança e ansiedade nas pessoas que se dispõem a participar dos processos de R&S e T&D. Dito isso, apresenta-se adiante as considerações finais da presente tese.

Considerações Finais

O estudo Análise Comportamental das Práticas Culturais: Três décadas da Psicologia das Organizações e do Trabalho no Espírito Santo (1980-2010) passou a ser meu foco de atenção ao ser aprovada no PPGP. Sob a orientação do Prof. Dr. Elizeu Borloti, passei a utilizar a ciência Análise do Comportamento na interpretação dos dados obtidos na área da POT. No Exame de Qualificação do Doutorado, Dra. Fabiana e Dr. Agnaldo alertaram para as demandas que esse trabalho envolveria, já que geraria o grande banco de dados, o que de fato gerou. Assim, para elucidar as considerações finais deste trabalho, diante desse banco de dados, resgatou-se o problema de pesquisa: quais as práticas culturais da POT, quem eram seus agentes, quais contingências entrelaçadas controlaram seus comportamentos e quais os produtos agregados desse entrelaçamento relacionavam-se à inserção, o desenvolvimento e a aderência dos trabalhadores aos processos seletivos e programas de treinamento no período temporal de 1980 a 2010 no ES?

Além do mais, o problema da pesquisa foi contemplado na sua totalidade, uma vez que os métodos utilizados para coleta, tratamento e análise dos dados, vistos com a lupa da análise do comportamento nortearam a identificação das práticas culturais, dos agentes e comportamentos destes, o que subsidiou a consecução dos objetivos da presente Tese, além de nos situar historicamente como se deu a consolidação da POT no ES. Recomenda-se pesquisas que possam ampliar os Estudos aqui realizados, aprofundando a visão da área da POT, sobretudo a partir da Organizational Behavior Management (OBM), ou seja, *Análise do Comportamento aplicada às Organizações*, vertente comportamental da POT.

Referências

- Abreu, P. R., & Hübner, M. M. C. (2011). Efeitos de instruções sobre respostas de checagem. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 27(3), 301-307. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722011000300005>
- Alberti, S. (2004) Um estudo dos discursos de psicologia no século XIX no Brasil. *Mnemosine*, 1(0), (pp. 149-155). História da psicologia no Brasil.
- Albuquerque, A. R., Houmanfar, R. A., Freitas-Lemos, R., & Vasconcelos, L. A. (2021). Behavior Analysis of Culture in Brazilian Psychology Graduate Programs: a Literature Review. *Behavior Society Issues* 30, 361-382. <https://doi.org/10.1007/s42822-021-00056-0>
- Alhojailan, M. I. (2012). Thematic Analysis: a critical review of its process and evaluation. *West East Journal of Social Sciences*, 1(1), (39-47).
- Almeida, M. G. (2006). *Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referências*. Brasport.
- Almeida, L. (2016, maio 05). Estado é o 3º do país em empresas familiares. *A Tribuna*. Conteúdo Digital/20160606_aj24646_empresafamiliar.pdf
- Almeida, L. A. de, Bianco, M. de F., Moraes, T. D., Alves, R. B., Bastianello, G., & Vicentini, N. dos S. (2021). O trabalho como determinante da saúde e espaço de desenvolvimento de competências. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(2), 1446-1455.
- Alves, E. G. (2015). *Análise comparativa da colheita florestal em regime de alto fuste e talhadia*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal do Espírito Santo.
- Amaral, A. S., & Cesar, M. J. (2020). *O trabalho do assistente social nas empresas capitalistas*. *Serviço Social: Direitos e Competências Profissionais*. CFESS/ABEPSS.

- Amato, M. J. A. L., & Kanner, R. (1966). O processo de seleção de pessoal. *Revista de Administração de Empresas*, 6, 127-136.
- Andy Field. (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS*. (2a ed.). Artmed.
- Andery, M. A. P. A. (2011). Comportamento e cultura na perspectiva da análise do comportamento. *Perspectivas em análise do comportamento*, 2(2), 203-217.
- Andery, M. A., Micheleto, N., & Sérgio, T. M. (2009). Para ler Ciência e Comportamento Humano: roteiros de leitura. *Notas sobre a atualidade de ciência e comportamento humano*. PUC SP.
- Andretti, M. (2022). *A relação entre os planos de benefícios oferecidos pelas empresas e a motivação dos colaboradores: estudo realizado com trabalhador de diversos ramos da indústria na cidade de Farroupilha/RS*.
- Antunes, M. A. M. (2012). A Psicologia no Brasil: um ensaio sobre suas contradições. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 32, 44-65. <https://doi.org/10.1590/S1414-9893201200050000>
- Ardila, R. (2007). Verbal Behavior de B. F. Skinner: sua importância no estudo do comportamento. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, Belo Horizonte, IX(2), 195-197.
- Ayrosa, E. A. T., & Cerchiaro, I. B. (2014). Pesquisa Quantitativa e Qualitativa em Marketing: Compreendendo Diferenças, Produzindo Confluências. *Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial*, 18(3), 1-18.
- Azevedo, R. M. F., & Todorov, J. C. (2016). Controle de estímulos e contraste comportamental em uma tarefa de cooperação. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 12(2), 95-105.

- Baia, F. H., & Sampaio, A. A. S. (2019). Distinguishing units of analysis, procedures, and processes in cultural selection: Notes on metacontingency terminology. *Behavior and Social Issues*, 28(1), 204-220. <https://doi.org/10.1007/s42822-019-00017-8>
- Baltar, J. G. C. (2020). *Práticas parentais, análise do comportamento e direito: adaptação de uma intervenção com requeridos por violência doméstica filial* [Tese de Doutorado]. Universidade Federal do Espírito Santo]. <https://sappg.ufes.br>.
- Bandeira, A. A. de C. (2008). *Análise do uso de estruturas de aço em edificações habitacionais de interesse social* [Especialização]. Universidade Federal de Minas Gerais. <https://repositorio.ufmg.br>.
- Barbato, S., Alves, P., & Oliveira, V. (2020). Narrativas e Dialogia em Estudos Qualitativos sobre a Produção de Si. *Revista Valore*, 5, 22-36. <https://doi.org/10.22408/revva50202039922-36>
- Barreto, B. L. P. D. C. (2020). *Planejamento estratégico de pessoas: uma abordagem metodológica para dimensionamento e identificação de habilidades técnicas-Estudo de caso na Seção de Compras Nacionais de Bio-Manguinhos* [Dissertação de Mestrado]. Fundação Oswaldo Cruz]. <https://www.arca.fiocruz.br>.
- Barros, L. L., & Salles, F.C. (2015). Um panorama da economia capixaba nas décadas de 1980 e 1990: como o Espírito Santo manteve médias de crescimento superiores às nacionais? *Revista Economia Política do Desenvolvimento*, 6(20), 70-88.
- Bastazine, C. A. (2012). *Mediação em relações individuais de trabalho* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de São Paulo. <https://www.teses.usp.br>.

- Bastos, A. V. B., & Gomide, P. I. C. (1989). O psicólogo brasileiro: sua atuação e formação profissional. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 9(1), 6-15. <https://doi.org/10.1590/S1414-98931989000100003>
- Bastos, A. V. B. (2003). Psicologia organizacional e do trabalho: Que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira? In O. H. Yamamoto & V. V. Gouveia (Eds.). *Construindo a psicologia brasileira: Desafios da ciência e da prática psicológica*. (pp. 139-166). Casa do Psicólogo.
- Bastos, A. V. B.; Gondim, S. M. G. (Org.). (2010). *O trabalho do psicólogo no Brasil*. Artmed.
- Bastos, A. V. B., Gondim, S. M., & Rodrigues, A. C. A. (2010). Uma categoria profissional em expansão: quantos somos e onde estamos. In A. V. B. Bastos & S. M. Gondim (Orgs). *O trabalho do Psicólogo no Brasil*. (pp. 174-199). Artmed.
- Bazani, A. (2021). Itapemirim terá 80% da frota de ônibus renovada até março, promete Sidnei Piva. *Diário do Transporte*.
- Benvenuti, M. F., & Baia, F. H. (2022). Comportamento e seleção pelas consequências: a análise do comportamento no Brasil entre o dogma e a ciência. *Psicologia USP*, 33, 1-12. <https://doi.org/10.1590/0103-6564e210126>
- Bilhim, J. (2012). Papel dos gestores na mudança cultural da administração central do estado: o caso da meritocracia. Passagens. *Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica*. Rio de Janeiro, 5(2), maio-agosto, 205-227.
- Bittencourt, G. (1987). *A formação econômica do espírito Santo: o roteiro da industrialização do engenho às grandes Indústrias (1535-1980)*. Editora Cátedra.

- Bock, A. M. B., Rosa, E. Z., Amaral, M. M., Ferreira, M. R., & Gonçalves, M. da G. M. (2022). O Compromisso Social da Psicologia e a Possibilidade de uma Profissão Abrangente. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 42(spe), e262989. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003262989>
- Borba, A., Ramos, C. C., & Costa, D. T. (2017). O surgimento da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações. In D. L. O. Vilas Boas, F. Cassas & H. L. Gusso (Orgs.), *Comportamento em foco 5*. (pp. 13-27). Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental.
- Boldrin, F. C. M, Heinzmann, L. M., & Uecker, G. (2012). Avaliação do processo de recrutamento e seleção de uma empresa de grande porte da região oeste do estado do Paraná. *Revista Ciência Empresarial*, 13(1), 157-186.
- Borges, L. D. O., Oliveira, A. C. F. D., & Morais, L. T. W. A. D. (2005). O exercício do papel profissional na Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 5(2), 101-139.
- Borges, L. (2010). A psicologia do trabalho e das organizações no Brasil floresce? *Estudos de psicologia*, 4(2), 85-99.
- Borloti, E. (2007). O comportamento verbal de Skinner: funções do citar em Verbal Behavior. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 9(2), 199-216).
- Borloti, E., Iglesias, A., Dalvi, C. M., & Silva, R. D. M. (2008). Análise comportamental do discurso: fundamentos e método. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, (24), 101-110. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000100012>
- Boueri, R., Magalhães, J. C. R, Monasterio, L. M., & Silva, M. M. (2013). *Dinâmica espacial do crescimento econômico brasileiro (1970-2010)*. <https://repositorio.ipea.gov.br>.

- Braga-Bispo, M. P. N., Vasconcelos, L. A., & Cunha, M. B. (2021). Efeito de Consequências Culturais sobre Culturantes no Jogo de Punição Altruísta com Crianças. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 23, 1-15.
- Brethower, D. M., Dickinson, A. M., Johnson, D. A., & Johnson, C. M. (2021). A history of organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 42, 3-35. <http://doi.org/10.1080/01608061.2021.1924340>
- Bruner, J. (1991). The narrative construction of reality. *Critical Inquiry* 18, 1-21.
- Bruner, J. (1996). *The culture of education*. Harvard University Press.
- Bruner, J. (2000). *Cultura da Educação*. Edições 70.
- Bullough, A., Guelich, U., Manolova, T. S., & Schjoedt, L. (2022) Women's entrepreneurship and culture: gender role expectations and identities, societal culture, and the entrepreneurial environment. *Small Business Economics*, 58, 985-996. <http://doi.org/10.1007/s11187-020-00429-6>
- Burke, P. (1991). *A Revolução Francesa da historiografia: a Escola dos Annales 1929-1989*. Tradução Nilo Odália. Editora Universidade Estadual Paulista.
- Burt, J. L., & Whitney, T. (2018). From Resource Room to the Real World: Facilitating Generalization of Intervention Outcomes. *TEACHING Exceptional Children*, 50(6), 364-372. <http://doi:10.1177/0040059918777246>
- Caçador, S. B. & Grassi, R. A. A evolução recente da economia do Espírito Santo: um estado desenvolvido ou periférico. *Encontro Nacional de Economia* (36).
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513-518. <http://doi.org/10.9788/TP2013.2->

- Cambaúva, L. G., Silva, L. C. D., & Ferreira, W. (1998). Reflexões sobre o estudo da História da Psicologia. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 3, 207-227.
- Campos, D. D. (2008). *Atuando em Psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos*. LCT.
- Campos, R. H. F. (2002). Prefácio. In M. B. Lourenço Filho. *Introdução ao estudo da escola nova*. EdUERJ.
- Carrara, K., & Zílio, D. (2013). Abordagens ao Conceito de Comportamento: 1) o operante como problema; 2) a pele como fronteira; 3) um estudo sobre definições; 4) efeitos e consequências. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 11(2), 99-106.
- Carrara, K., & Zílio, D. (2016). Análise Comportamental da Cultura: Contingência ou Metacontingência como unidade de Análise? *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 11(2). <http://doi.org/10.18542/rebac.v11i2.1944>
- Castiglioni, A. H. (2009). Mudanças na estrutura demográfica do Espírito Santo ocorridas durante a segunda metade do Século XX. *Revista Geografares*, 7, 93-110.
- Castro, A. C., Castro, A. G., Josephson, S. C., & Jacó-Vilela, A. M. (2015). Medir, Classificar e diferenciar. *História da Psicologia: Rumos e percursos*. NAU Editora. (pp. 301-326).
- Catania, A. Charles. (1999). *Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição* (4a ed.). Artes Médicas Sul.
- CFP. (1992) *Atribuições Profissionais do Psicólogo no Brasil - Contribuição do Conselho Federal de Psicologia ao Ministério do Trabalho para integrar o catálogo brasileiro de ocupações*.
- Coelho-Lima, F.; Costa, A. L. F., & Yamamoto, O. H. (2011). O exercício profissional do psicólogo do trabalho e das organizações: uma revisão da produção científica. *Revista*

- Psicologia Organizações e Trabalho*, 11(2), 21-35.
- Colares, G. R., & Marques Neto, S. F. (2020). *A contribuição da tecnologia no processo de recrutamento e seleção*. [MBA Gestão Estratégica de Pessoas]. Centro Universitário UNIFAMETRO. <http://repositorio.fametro.com.br/jspui/handle/123456789/493>.
- Coradini, J. R.; Murini, L.T. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia*, 5(1), 55-78.
- Costa, A. D. S. C, Santana, L. C. D., & Trigo, A.C. (2015). Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. *Revista de Iniciação Científica– RIC Cairu*, 2(2), 155-172.
- Couto, K. C. (2019). Tutorial: Selection of cultures and the role of recurrent contingencies and interlocking behavioral contingencies. *Behavior and Social Issues*, 28, 37-45.
<https://doi.org/10.1007/s42822-019-0001-y>
- Cruz, R. M. (2016). Formação científica e profissional em psicologia. *Psicologia: ciência e Profissão*, 36, 3-5.
- Cury, B. M., & Neto, J. L. F. (2014). Do Currículo Mínimo às Diretrizes Curriculares: o curso na formação do psicólogo. *Psicologia em Revista*, 20(3), 494-512.
- Da Silva, A. M.; de Albuquerque Maranhão, C. M. S., & Fernandes, T. A. (2015). Avaliação das necessidades de treinamento-uma metassíntese. *Revista Ciências Administrativas*, 21(2), 365-388.
- Daré, R. (2010). *A “crise” do café e a ideologia desenvolvimentista no Espírito Santo* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal do Espírito Santo.
<https://repositorio.ufes.br/handle/10/487>

- De Campos, D. C. (2009). Atuação de estagiários em psicologia do trabalho com grupos. *Revista da Sociedade de Psicoterapias Analíticas Grupais do Estado de São Paulo*, 10(1), 53-59.
- De Lima, A. F., Da Cunha, F. M., & e Sobreira, A. V. (2022). “Performance, imagem e narração: contribuições da fotoperformance para uma Psicologia Social Crítica da memória”, *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, 43(1), 23-38. [10.5433/1679-0383.2022v43n1p23](https://doi.org/10.5433/1679-0383.2022v43n1p23)
- De Oliveira, M. C. R., Souza, R. V. I., Silva, S., Gouvêa, P. L. G., & Koga, A. C. B. C. (2022). Identificação das habilidades sociais mais valorizadas e requeridas pelo mercado de trabalho. *Revista Latino-Americana de Gestão Empresarial*, 13 (1), 75-85.
- Decreto n° 79.822 de 17 de junho de 1977. Regulamenta da Lei n° 5.766 de dezembro de 1971, que criou o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Psicologia e dá outras providências.
- Degani-Carneiro, F., Jacó-Vilela, A. M., do Espírito-Santo, A. A., & Vasconcellos, M. A. G. N. T. (2022). A Psicologia no país do futuro. *Revista Interamericana de Psicologia*, 56(1), 1-26.
- Del Prette, A. (1978). O treino assertivo na formação do psicólogo. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, 30(1-2), 53-55.
- Devilla, M., Jordani, P. S., Granella, A. P., & Zambarda, A. B. (2015) Jogos e dinâmicas no processo de treinamento e desenvolvimento nas organizações. In *XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. (pp.1-15).
- Dota, E. M., & Ferreira, F. C. (2020). Reestruturação produtiva, divisão territorial do trabalho e migração no Espírito Santo. *Anais IX Congreso de la asociación latinoamericana de población*.

- Dota, E. M., & Ferreira, F. C. (2020). Evidências da metropolização do espaço no século XXI: elementos para identificação e delimitação do fenômeno. *Cadernos Metrópole*, 22, 893-912. <https://doi.org/10.1590/2236-9996.2020-4910>
- Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Nakata, L. E. (2009). As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(1), 55-70.
- Evaldt, F. H., & Rosso, M. L. (2021). *Práticas profissionais desenvolvidas por psicólogos organizacionais e do trabalho: uma visão de profissionais que atuam na região da AMUREL do Estado de Santa Catarina*. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Universidade do Sul de Santa Catarina.
<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/20076>.
- Fadul, E., & Silva, L. P. (2010). A Produção Científica sobre Cultura Organizacional em Organizações Públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 651-669. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000400006>
- Faleiros, F. O. (2021) Psicologia no Brasil: Antecedentes históricos para a constituição da ciência e da profissão. 10.37118/ijdr.21648.04.2021. *Revista International Journal of Development Research* ISSN 22309926
- Faria, C. B. (2022). *A ética na psicologia e a avaliação psicológica*. Ed. Uniceplac.
- Faria, E. D. O. (2022). *Do cluster ao ecossistema industrial: uma análise do comportamento das associações em direção a um modelo circular de produção sob a lente da Simbiose Industrial*. [Tese de Doutorado]. Universidade de Brasília.
<https://repositorio.unb.br/handle/10482/43865>.

- Farias, A. F., Paracampo, C. C. P., & de Albuquerque, L. C. (2011). Efeitos de ordens, sugestões e acordos sobre o comportamento não-verbal de adultos. *Acta Comportamental: Revista Latina de Análisis de Comportamiento*, 19(1), 65-88.
- Ferrari, G. P., & Gordon, F. S. (2013). Aconselhamento Psicológico em empresa: a escuta empática como poder transformador. *Anais III Encontro Científico do GEPRO da FATEC*.
- Ferreira, F. S., & Vargas, E. C. (2015). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, 4 (2), 21-39.
- Figuerêdo, R. B. D. & Cruz, F. M. L. (2017). Psicologia: profissão feminina? A visão dos estudantes de Psicologia. *Revista Estudos Feministas*, 25, 803-828.
- Fleming, W., Ardila-Sánchez, J. G. & Hayes, L. J. (2021). Cultura e contingências: insights molares para o empreendimento de metacontingências. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 47(2), 289-343.
- Fleury, M.T. L. & Fleury, A. (2001) Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe.), 183-196. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552001000500010>
- Flick, U. (2002). Pesquisa Qualitativa - Estado da Arte. *Informações sobre Ciências Sociais*, 41 (1), 5-24. <https://doi.org/10.1177/0539018402041001001>
- Flick, U. (2008). Entrevista Episódica. In Bauer, M. & Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático*. (7a ed.). Editora Vozes.
- Flick, U. (2012). *Introdução à metodologia de pesquisa. Um guia para iniciantes*. Editora Penso.

- Fôlha, F. A. S., & Novo, L. F. (2011). Aposentadoria: significações e dificuldades no período de transição a essa nova etapa da vida. *Anais XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul e II Congresso Internacional IGLU*.
- França, A. C. L. (2015). *Práticas de recursos humanos: conceitos ferramentas e procedimentos*. Atlas.
- Franceschini, A. (2009). Psicologia Organizacional e a Análise do Comportamento. *TransFormações em Psicologia*, 2(2), 114-125.
- Fraser, T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: Discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa, *Paidéia*, 14(28), 139-152.
<https://doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004>
- Frois, I. D. O., & Della Fonte, S. S. (2019). O entorno da VALE SA na perspectiva do direito à cidade: da miopia verde à catarse do pó preto. *Anais Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental*, 36(3), 119-140.
- Fukui, R. C. (2020). A atuação do psicólogo no contexto do trabalho: história, práticas e desafios. *Extramuros-Revista de Extensão da UNIVASF*, 8(2), 326-340.
- Gaspar, D. J.; G. M. Schwartz. (2017). Recrutar e Selecionar Pessoas com o Apoio das Tecnologias: Olhares dos Profissionais de Recursos Humanos. *Rev. Cienc. Gerenc.*, 21(34), 98-107.
- Glenn, S. S. (1986). Metacontingencies in Walden Two. *Behavioral Analysis and Social Action*, 5, 2-8. <https://doi.org/10.1007/BF03406059>
- Glenn, S. S. (1989). Verbal Behavior and Cultural Practices. *Behavior Analysis and Social Action*, 7(1-2), 10-15. <https://doi:10.1007/bf03406102>

- Glenn, S. S. (1988). Contingencies and metacontingencies: Toward a synthesis of behavior analysis and cultural materialism. *The Behavior Analyst, 11*, 161-179.
- Glenn, S. S. (2003). Operant contingencies and the origin of cultures. In Lattal, K. A. & Hase, P. N. (Eds.). *Behavior Theory and Philosophy*. (pp. 223-242). Kluwer/Plenum
- Glenn, S. S. & Malott, M. E. (2004). Complexity and selection: Implications for organizational change. *Behavior and Social Issues, 13*, 89-106.
- Glenn, S. S. (2010). Metacontingencies, selection, and OBM: Comments on “Emergence and metacontingency”. *Behavior and Social Issues, 19*, 79-85.
- Glenn, S. S., Malott, M. E., Andery, M. A. P. A., Benvenuti, M., Houmanfar, R. A., Sandaker, I. & Vasconcelos, L. A. (2016). Toward Consistent Terminology in a Behaviorist Approach to Cultural Analysis. *Behavior and Social Issues, 25*(1), 11-27.
- Glenn, S. S., Malott, M. E., Andery, M. A. P. A., Benvenuti, M., Houmanfar, R. A., Sandaker, I., & Vasconcelos, L. A. (2022). Por uma terminologia consistente na Abordagem Comportamental da Cultura. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento, 18*(1), 1-15.
- Godoy, S. L. de., & Noronha, A. P. P. (2005). Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. *Revista Do Departamento De Psicologia. UFF, 17*(1), 139-159.
<https://doi.org/10.1590/S0104-80232005000100011>
- Gomes, K. L., & Miranda, R. L. (2021). Uma história da Psicologia Aplicada ao Trabalho: os Arquivos Brasileiros de Psicotécnica. *Memorandum: Memória e História em Psicologia, 38*. <https://doi.org/10.35699/1676-1669.2021.26399>
- Gonçalves, Ó. (2002). *Psicoterapia, discurso e narrativa: a construção conversacional da mudança*. Quarteto.

- Gonçalves, C. P., Carrara, K., & Schmittel, R. M. (2015). The Phenomenon of Social Enterprises: Are We Keeping Watch on This Cultural Practice? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1585-1610. <https://doi:10.1007/s11266-015-9624-9>
- Gouveia, V. V. (2018). Formação em avaliação psicológica: situação, desafios e diretrizes. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38, 74-86. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000208641>
- Gouveia, B. S. G. (2020). *A relação entre a motivação e a percepção da conciliação trabalho-vida pessoal, no contexto de startups e empresas protegidas*. [Dissertação de Doutorado]. Faculdade de Educação e Psicologia]. <https://repositorio.ucp.pt>
- Grassi, V., Jacques, M. da G. C., & Schossler, T. (2007). A construção das práticas de consultoria em psicologia organizacional e do trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 7(1), 57-80.
- Guimarães, M. F. & Arieira, J. de O. (2005). O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. *Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR*, Toledo, 6(2), jul./dez.
- Gusso, H. L., Alvarenga, A. S., Nunes, P. P., Nunes, M. F. O., De Luca, G. G., & Oliveira, M. Z. (2019). Psicologia Organizacional e do Trabalho no Sul do Brasil: Características dos profissionais, da atuação e dos contextos de trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(3), 644-652. [10.17652/rpot/2019.3.16131](https://doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16131)
- Hayes, S. C., Bunting, K., Herbst, S., Bond, F. W., & Holmes, B. D. (2006). Expandindo o Escopo do Gerenciamento do Comportamento Organizacional. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(1-2), 1-23.
- Harris, M. (with introduction by B. Kangas). (1986/2007). Cultural materialism and behavior

- analysis: Common problems and radical solutions. *The Behavior Analyst*, 30, 37-47.
(Trabalho original apresentado em 1986).
- Houmanfar, R., & Rodrigues, N. J. (2006). The Metacontingency and the behavioral Contingency: Points of contact and departure. *Behavior and Social Issues*, 15, 13-30.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (1991). *Sinopse preliminar do censo demográfico 199*. Número 17 – Espírito Santo ISSN 0104-057X., RJ, 6, 1 -52.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2015). *Sinopse preliminar do censo demográfico 1970, 1980, 1999*, 17(6), 1-52.
- Instituto Jones Santos Neves (2011). *Distribuição populacional no Espírito Santo: resultados do censo demográfico*. <http://www.ijsn.es.gov.br>
- Islam, G., & Sanderson, Z. (2022). Posições críticas: Situando perspectivas críticas no trabalho e na psicologia organizacional. *Revisão de Psicologia Organizacional*, 12(1), 3-34. <https://doi.org/10.1177/20413866211038044>
- Jacó-Vilela, A. M., Jabur, F., & Rodrigues, H. D. B. C. (1999). Clio-Psyché: histórias da psicologia no Brasil. *NAPE/UERJ*, (pp. 1-207).
- Jacó-Vilela, A. M. (2012) História da Psicologia no Brasil: Uma Narrativa por Meio de seu Ensino. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32 (esp.), 28-43. História da Psicologia no Brasil: Uma Narrativa por Meio de seu Ensino.
- Jacó-Vilela, A. M. (2021). Trajetórias da Psicologia no Brasil: conciliações e resistências. *Memorandum*, 38, 1-380. <https://doi.org/10.35699/1676-1669.2021.36485>
- Juvenal, T. L., & Mattos, R. L. G. (2002). *O setor florestal no Brasil e a importância do reflorestamento*. BNDES Setorial, n. 16, 3-29.
- Kazdin, A. E. (2020). Single-case experimental designs: Characteristics, changes, and

- challenges. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 115(2), 1-30.
<https://doi.org/10.1002/jeab.638>
- Krawulski, E. (2004). *Construção da identidade Profissional do Psicólogo: vivendo as “metamorfoses do caminho” no exercício cotidiano da profissão*. [Tese de Doutorado]. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Krispin, J. (2019). Culturo-behavioral hypercycles and the metacontingency: Incorporating selforganizing dynamics into an expanded model of cultural change. *Perspectives on Behavior Science*, 42(2), 869-887. <https://doi.org/10.1007/s40614-019-002112-3>
- Kubo, S. H., Gouvêa, M. A., & Mantovani, D. M. N. (2013). Dimensões do significado do trabalho e suas relações. *Revista Pretexto*, 14(3), 28-49.
- Labov, W., & Waletzky, J. (1967) Narrative Analysis: oral versions of personal experience. In J. Helm (Org.). *Essays on the verbal and visual arts*. (pp. 12-44). University of Washington Press.
- Laraway, S., Snyckerski, S., Olson, R., Becker, B., & Poling, A. (2014). O conceito de operações motivadoras: estado atual e resposta crítica. *The Psychological Record*, 64(3), 601-623.
<https://doi.org/10.1590/S0102-37722000000300009>
- Lima, A. F., da Cunha, F. M., & Sobreira, A. V, (2022). Performance, imagem e narração: contribuições da foto performance para uma Psicologia Social Crítica da memória. *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, 43(1), 23-38.
- Limongi-França, A. C., & Arellano, E. B. (2002). *Os processos de recrutamento e seleção. As pessoas na organização*. Editora Gente.
- Lino, R. L., & Ziliotto, D. M. (2013). Possibilidades da psicologia do trabalho nas organizações: Relato de experiência em indústria calçadista. *Revista Psicologia em Foco*, 5(5), 5-21.

- Lourenço Filho. (1971). Visão Histórica de Lourenço Filho sobre a Psicologia no Brasil. *Arquivo brasileiro Psicologia aplicada*, 23(3), 113-142.
- Loureiro, K. (2006). *O processo de modernização autoritária da agricultura no Espírito Santo: os índios tupinikin e guarani mbya e a empresa Aracruz celulose S/A (1967-1983)*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal do Espírito Santo.
- Machado, L. M. de C. M., & Matos, M. A (1990). O laboratório em cursos de graduação em psicologia: buscando treinar atitudes. *Ciência e cultura*, 42(9), 647-652.
- Magalhães, M. L., & Borges-Andrade, J. E. (2001). Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 6(1), 33-50.
<https://doi.org/10.1590/S1413-294X2001000100005>
- Machado, M. M., & Garcia, L. T. (2013). Passado e presente na formação de trabalhadores jovens e adultos. *Revista Brasileira de Educação de Jovens e Adultos*, 1(1), 45-64.
- Makki, A., & Abid, M. A., (2017). The influence of intrinsic and extrinsic motivation for employee compensation. *Studies in Asian Social Science*, 4(1), 38-43.
- Malott, M. E., & Glenn, S. S. (2006). Targets of intervention in cultural and behavioral change. *Behavior and Social Issues*, 15, 31-56.
- Malvezzi, S. (2000). *Psicologia organizacional: da administração científica à globalização – uma história de desafios*. Editora USP.
- Malvezzi, S. (2004). Prefácio. In Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (Eds.). *Psicologia, organizações e trabalho*. (pp. 13-18). Artmed.
- Malvezzi, S. Souza, J. A. J. de. & Zanelli, J. C. (2010). Inserção no mercado de trabalho os psicólogos recém-formados. In A. V. B. Bastos & S. M. G. Gondim (Orgs.). *O trabalho*

- do psicólogo no Brasil: um exame à luz das categorias da psicologia organizacional e do trabalho* (pp. 85-106). Artmed.
- Mância, L. T., Rodrigues, M. B., & Minozzo, F. (2003). Psicologia do Trabalho: Concepções e práticas Contemporâneas. *Anais XII Encontro Nacional da Associação Brasileira de Psicologia Social*.
- Marcon, R. M., & de Souza Britto, I. A. G. (2011). Operações motivadoras e atenção social. *Perspectivas em análise do comportamento*, 2(2), 192-202.
- Marcondes, R. C. (2014). *Entre buscar oportunidades e obter reconhecimento: Comportamento empreendedor de psicólogos em sua trajetória profissional*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br>
- Martins, S. A. C. (2011). *Cotidiano de trabalho de profissionais da atenção básica à saúde: uma "arena" de sentidos, emoções, saberes e fazeres*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br>
- Martins-Silva, P. D. O., Silva Junior, A. D., & Libardi, M. B. A. D. O. (2015). Psicologia organizacional e do trabalho: Relato de experiência em estágio supervisionado. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 35(4), 1327-1339. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000722014>
- Martone, R. C., & Todorov, J. C. (2005). Complexidade e seleção: considerações a respeito das implicações para a mudança organizacional. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 7(2), 197-203.
- Massimi, M. (1994). Considerações gerais sobre psicologia e história. *Temas em Psicologia*, 2(3), 19-26.
- Massimi, M., Campos, R. H. F., & Brožek, J. (2008). *Historiografia da psicologia: Métodos*.

- História da Psicologia: Pesquisa, formação e ensino*, CEPS, (pp. 21-48).
- Matos, M. A. (1999). Análise Funcional do Comportamento. *Revista Estudos de Psicologia*, 16(3), 8-18. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X1999000300002>
- Mawhinney, T. C. (1992). Total quality management and Organizational Behavior Management: an integration for continual improvement. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 25(3), 525-543.
- McGee, H. M., & Crowley-Koch, B. J. (2021). Avaliação de Desempenho das Organizações. *Journal of Organizational Behavior Management*, 41, 255-285.
- McClelland, D. C. (1961). *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Expressão e Cultura.
- Meghnagi, S. A. (1998). Competência profissional como tema de pesquisa. *Educação e Sociedade*, 19(64), 50-86. <https://doi.org/10.1590/S0101-73301998000300003>
- Melo, S. L., & Borges, L. O. (2007). A Transição da universidade ao mercado de trabalho na ótica do jovem. *Psicologia Ciência e Profissão*, 3(27), 376-395. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932007000300002>
- Merlo, Á. R. C., & Lapis, N. L. (2007). A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 19, 61-68. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000100009>
- Michael, J. (1982). Distinguir entre funções discriminativas e motivacionais dos estímulos. *Jornal da análise experimental do comportamento*, 37(1), 149-155.
- Michael J. (1993). Establishing operations. *Behavior Analyst Fall*, 16(2), 191-206. <https://doi:10.1007/BF03392623>

- Miranda, R. L., & Santos, L. R. da S. (2022). História e memória da profissão de psicólogo no Brasil: legislações e contexto sócio histórico (1940-1950). *Memorandum*, 39, 1-27.
<https://doi.org/10.35699/1676-669.2022.35360>
- Moraes, R. (2017). Liberalismo e estatismo no pensamento econômico do empresariado industrial brasileiro na virada da década de 1970. *Revista de Economia da Universidade Federal do Pará*, 38(67), 1-22.
- Moreira, J. S., Leal, L. F. M., & Barbosa, S. da C. (2022). Saúde Mental no Transporte Rodoviário de Carga: olhar ao caminhoneiro. *Revista Psicologia e Saúde*, 14(1), 133-145.
- Mota, A. E. (1985). *O feitiço da ajuda: as determinações do serviço social na empresa*. Cortez.
- Mota, F. C. M. (2002). *Integração e dinâmica regional: o caso capixaba (1960-2000)*. [Tese de Doutorado]. Universidade Estadual de Campinas.
- Mota, J. da S. (2019). Utilização do Google forms na pesquisa acadêmica. *Revista Humanidades e Inovação*, 6(12), 371-380.
- Mourão, L., & Marins, J. (2009). Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: resultados relativos ao nível de aprendizagem. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 9(2), 72-85.
- Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia Organizacional*. Pioneira Thomson.
- Nader, M. B. (2001). Industrialização, aumento populacional e a diversificação do mercado de trabalho: Vitória em dados. 1970-2000. 23p. ANPUH-Brasil. *Revista História Hoje*, 4(12).
- Nader, M. B. (2007). Industrialização, aumento populacional e diversificação do mercado de trabalho: Vitória em dados. 1970-2000. *Revista História Hoje*, 4(12), 1-23.

- Nordmo, M., Skoglund, T. H., Lang-ree, O. C., Austad, S. K., & Martinussen, M. (2021). As propriedades psicométricas e os dados normativos do inventário de personalidade militar norueguês (NMPI). *Revista Escandinava de Psicologia*, 62(4), 596-607.
- Noronha, A. P. P., & Reppold, C. T. (2010). Considerações sobre a avaliação psicológica no Brasil. *Psicología: ciência e profissão*, 30, 192-201.
- Oliveira, C. M. A. D. D. (2020). *As percepções de justiça organizacional no sistema de recompensas e o seu impacto na satisfação do trabalhador. O caso de uma instituição bancária* [Dissertação de Mestrado]. Instituto superior de Contabilidade e Administração de Lisboa]. <https://repositorio.ipl.pt>
- Oliveira, F. Y. A., Souza, M. C. S., Lopes, N. S., & Sobrinho, C. R. (2022). Importância da dinâmica de grupo no processo de seleção de pessoas: um relato de experiência. *Anais V Simpósio de Práticas em Psicologia, Humanidades*, 11(S2).
- Oliveira, F. F. (2021) *Desenvolvimento Histórico da Psicologia no Brasil, avaliação dos fatores psicossociais e impactos na capacidade para o trabalho em psicólogos e psicólogas*. [Tese de Doutorado]. Universidade Católica Dom Bosco. <https://site.ucdb.br>
- Oliveira, J. M. D. (2018). *O estabelecimento de práticas culturais de políticas públicas: análise de programas de regulamentos por meio de serviços ambientais e suas autorizações*. [Tese de Doutorado]. Universidade de Brasília. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/32270>
- Pacheco, D. A. (2013). *O psicólogo organizacional e sua inserção no mercado de trabalho* [Trabalho de Conclusão de Curso]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <https://www.lume.ufrgs.br>
- Paracampo, C. C. P., de Souza, D. D. G., Matos, M. A., & Albuquerque, L. C. (2001). Efeitos de

- mudança em contingências de reforço sobre o comportamento verbal e não verbal. *Acta Comportamentalia*, 9(1), 31-55.
- Parreira, A. (2022). *A fórmula da motivação: tecnologia da inteligência emocional e motivação em contextos empresariais, educacionais e políticos*. Editora Autografia.
- Pasquali, L. (1992). Avaliação psicológica: questões e controvérsias. *Anais do 1º Congresso Nacional de Psicologia Escolar ABRAPEE* (pp. 25-27).
- Penna, A. G. (1992). História da psicologia no Rio de Janeiro. In *História da psicologia no Rio de Janeiro* (pp. 158-158).
- Penna, A. G. (2008). Breve contribuição à história da psicologia aplicada ao trabalho no Rio de Janeiro. In Jacó-Vilela, A. M., Jabur, F., & Rodrigues, H. B.C. (Orgs.). *CLIO-PSYCHÉ: Histórias da Psicologia no Brasil*. (pp. 135-145). NAP.
- Pereira Aloí, P. E., Bender Haydu, V., & Carmo, J. D. S. (2014). Motivação no ensino e aprendizagem: algumas contribuições da Análise do Comportamento. *CES Psicología*, 7(2), 138-152.
- Pereira, M. E. M. (2007). Uma aproximação entre Skinner e Bakhtin para o estudo da linguagem. *Periódicos Eletrônicos em Psicologia*, 9(2), 337-347.
- Pereira, F. N. (2011). Percepção de Trabalho, Relacionamentos e Carreira: um estudo com Estudantes de Graduação. *Interpersona: An International Journal on Personal Relationships*, 5(1), 15-34.
- Pereira, E. F., & Tolfo, S. R. (2016). Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teórico-epistemológicas. *Psicologia Argumento*, Curitiba, 34(86), 302-317.
- Perozini, L. M. (2017). *A inserção do município de Anchieta na expansão da Região*

- Metropolitana da Grande Vitória*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal do Espírito Santo. <http://repositorio.ufes.br/handle/10/9339>
- Piasson, D. L., & Freitas, M. H. (2020). A identidade do psicólogo brasileiro: Produções de 2008 a 2019. *Academia Paulista de Psicologia*, 40(99), 271-284.
- Piasson, D., & Freitas, M. H. de (2022) Representação Social e Identidade do(a) Profissional de Psicologia no Brasil. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 42(spe.), 1-15.
<https://doi.org/10.1590/1982-3703003263487>
- Pierce, W. D. (1991). Culture and Society – The Role of Behavioural Analysis. In P. A. Lamal (Ed.). *Análise comportamental de sociedades e práticas culturais*. Hemisphere Publishing Corp.
- Pinheiro, L. M. (2007). *Fundamentos do Concreto e Projeto de Edifícios*. Editora USP.
- Porto, R. B., & Robert Foxall, G. (2019). The Marketing Firm as a Metacontingency: Revealing the Mutual Relationships between Marketing and Finance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 39(3-4), 115-144.
<https://doi.org/10.1080/01608061.2019.1666774>
- Porto, P. H. E., Diamantino, S. L., Silveira, L. G. C., & Reis, J. A. dos. (2021). *Gestão de fadiga de operadores de caminhões fora de estrada: estudo de caso em uma mina a céu aberto*.
<https://ibram.org.br>
- Portugal, F. T. (2018) História da psicologia social e políticas da formação. In Clio-Psyché: discursos e práticas na história da psicologia (online). EdUERJ. Jacó-Vilela, A. M., OLIVEIRA, D.M., (Orgs.). ISBN 978-85-7511-498-8.
<https://doi.org/10.7476/9788575114988>

- Ramos, C. C., Costa, T. D., & Feitosa, I. O. (2017). Mapeamento de incoerências entre competências estabelecidas na formação do psicólogo organizacional e as requeridas pelo mercado de trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(2), 114-120. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12866>
- Régis, M. R. C. S. (2016). *Memórias de migrantes em Aracruz/ES: análise das transformações psicossociais e urbanas (1970-2010)*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. <https://tede.ufrjr.br/jspui/handle/jspui/2103>
- Rentería, E., & Malvezzi, S. (2018). Psicologías organizacionales y de los trabajos - pots. Preguntas desde las realidades actuales del mundo del trabajo en América Latina. *Psicología desde el Caribe*, 35(spe.), 129-147.
- Rentes, V. C., (2016). *Implementação de processo de planejamento estratégico orientado para promoção de gestão de processos de negócios (BPM) em uma unidade de pesquisa clínica*. [Tese de doutorado]. Universidade de São Paulo.
- Riessman, C. K. (1993). *Análise narrativa*. Thousand Oaks.
- Riessman, C. K. (2011). What's different about narrative inquiry? Cases, Categories and Contexts. In D. Silverman (Ed.). *Qualitative Research*, (3a ed.). (pp. 310-330).
- Rodrigues, M. B. F., & Dadalto, M. C. (2011). A região da Grande Vitória como palco da representação de “estrangeiros” no ES. *Anais do Seminário Nacional da Pós-Graduação em Ciências Sociais-UFES*, 1(1), 1-10.
- Rosa, C. de M., Milani, E. A., & Santos, F. F. T. dos. (2022). A evasão em cursos de elevado prestígio social em uma universidade pública federal. *Interfaces da educação*, 13(37), 533-557. <https://doi.org/10.26514/inter.v13i37.5107>

- Rosa, J. S. (2006). *Empresa e Município: o Papel da Samarco Mineração na Reestruturação Socioeconômica de Anchieta – ES*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Cândido Mendes. <https://cidades.ucam-campos.br>
- Rothmann, I. (2017). *Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho*. Editora Elsevier.
- Sampaio, A. A. S., & M. Andery A. P. A. (2010). Comportamento Social, Produção Agregada e Prática Cultural: Uma Análise Comportamental de Fenômenos Sociais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa Brasília*, 26(1), 183-192.
- Sandall, H., Silva, L. M. C., & Queiroga, F. (2022). Uma abordagem abrangente para o desempenho do trabalho no setor de serviços: uma revisão sistemática da literatura. *Revisão da Administração Brasileira*, 19, 2-24.
- Santos, A. (2018). *IBM SPSS como ferramenta de pesquisa quantitativa*. [Dissertação de Mestrado]. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. <https://www.pucsp.br>
- Santos, F. C. O., & Caldeira, P. (2014). *A Psicologia organizacional e do trabalho na contemporaneidade: as novas atuações do psicólogo organizacional*. <http://www.psicologia.pt> ISSN 1646-6977
- Schmidt, B., Krawulski, E., & Marcondes, R. C. (2013). Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando uma perspectiva estratégica de atuação. *Revista de Ciências Humanas*, 47(2), 344-361.
- Scorsolini-Comin, F., Inocente, D. F., & Miura, I. K. (2011). Avaliação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação no contexto organizacional: modelos e perspectivas. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 11(1), 37-53.

- Silva, P. C. D., & Merlo, Á. R. C. (2007). Prazer e sofrimento de psicólogos no trabalho em empresas privadas. *Psicologia: Ciência e profissão*, 27, 132-147.
<https://doi.org/10.1590/S1414-98932007000100011>
- Silva, R. L. F. C., Silva, A. V., & Todorov, J. C. (2012). Cultura organizacional: Visão da análise do comportamento sobre o comportamento organizacional. *Revista Centro de Ensino Superior de Catalão*, 26(1), 124-140.
- Silva, M. D. C. (2018). *O novo perfil de trabalhador para a indústria 4.0: Exigências cognitivas e Organizacionais*. [Tese de Doutorado]. Universidade da Beira Interior.
<https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/10171>
- Silva, S. C. (2022). *Conciliação entre o teletrabalho e a vida pessoal e familiar: uma meta-análise qualitativa* [Tese de doutorado]. Universidade Católica Portuguesa.
<http://hdl.handle.net/10400.14/38298>.
- Simas, V. F. (2021). Narrativas compartilhadas na formação da professora iniciante. *Educar em Revista*, 37, 1-19. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.75677>
- Siqueira, M. P. S. (2010). *Desenvolvimento Brasileiro: Alternativas e Contradições*. Grafitusa
- Skinner, B. F. (1953/1969/2003). *Ciência e comportamento humano*. Tradução J.C. Todorov & R. Azzi (11a ed.). Martins Fontes.
- Skinner, B. F. (1957). *Verbal behavior*. Appleton-Century-Crofts.
- Skinner, B. F. (1981/1987b). Selection by Consequences. *Science*, 213(4507), 501-504.
- Skinner, B. F. (1984). The evolution of behavior. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 41, 217- 221. <http://dx.doi.org/10.1901/jeab.1984.41-217>
- Skinner, B. F. (1991). *Questões recentes na análise comportamental*. Papirus.

- Skinner, BF (1998). A análise experimental do comportamento operante: uma história. In RW Rieber & K. Salzinger (Eds.), *Psicologia: Perspectivas teóricas e históricas* (pp. 289–299). Associação Americana de Psicologia. <https://doi.org/10.1037/10276-011>
- Soares, A. R. (2010). A Psicologia no Brasil. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 30(SPE). <https://doi.org/10.1590/S1414-98932010000500002>
- Sousa, F. I. A. D., & Costa, A. F. D. (2020). *Gestão de liderança e o comportamento pessoal no ambiente organizacional em setores industriais: uma revisão de literatura*. [Doctoral dissertation].
- Stubbe, H. (1988). História da psicologia no Brasil. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 40(1), 113-117.
- Tadaiesky, L. T. (2008). Métodos de seleção de pessoal: discussões preliminares sob o enfoque do behaviorismo radical. *Psicologia Ciência e Profissão*, 28(1), 122-137. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932008000100010>
- Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010). As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 594-614. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000400003>
- Teixeira, L. C. P. (2021). *Saúde mental no exército: transtorno de estresse pós-traumático como consequência de operações militares*. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército. <http://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/9646>
- Todorov, J. C. (2007). A Psicologia como o estudo de interações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(spe.), 57-61. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722007000500011>

- Todorov, J. C. (2010). Behavior analysis in Brazil. *Avances En Psicologia Latinoamericana*, 24, 143-153.
- Tolfo, S. R. & Piccinini, V. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, 19, 38-46.
doi.org/10.1590/S0102-71822007000400007
- Tonelli, M. J., Caldas, M. P., Lacombe, B. M. B., & Tinoco, T. (2003). Produção acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Empresas*, 43(1), 105-122. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000100011>
- Torre, L. (2021, 3 julho) Itapemirim: a queda de um império. *A Gazeta*.
- Tristão, A. A., & Berni, L. B. (2019). Percepções e práticas do psicólogo organizacional sobre treinamento e desenvolvimento. *Disciplinarum Scientia Saúde*, 20(1), 151-170.
- Vale. *Nossa História*. (2012). http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/Documents/espaco-memoria/file/Livro_Nossa_Hist_ria_portugu_s_2012_completo.pdf#search=1942
- Vasconcelos-Silva, A., Todorov, J. C., & Silva, R. L. F. C. (2012). Cultura organizacional: a visão da análise do comportamento. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 14(2), 48-63.
- Vasconcelos, L. A., Malott, M. E., Glenn, S. S., Tourinho, E. Z., & Andery, M.A.P.A. (2022). Think tanks sobre estudos culturais: Homenagem a João Claudio Todorov. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 18(1), 16-29.
- Veriguine, N. R. (2015). *Transitando entre subjetividades e números: práticas de trabalho e sentidos da atuação para psicólogos organizacionais*. [Tese de doutorado]. Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/135479>
- Volpe, R. A., & Lorusso, C. B. (2009). A importância do treinamento para o desenvolvimento do

- trabalho. *Psicologia Online*, 1-8.
- Weil, P. (1972). Evolução da Psicologia industrial e organizacional no Brasil. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, 24(3), 7-13.
- Xavier, G. S. (2016). *Efeito de audiências de diferentes níveis hierárquicos sobre a auto-edição do discurso explicativo de psicólogos organizacionais*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. <https://repositorio.ufms.br>
- Yamamoto, O. H., Costa, A. L. F. (2010) (Org.). *Escritos sobre a profissão de psicólogo no Brasil*. Natal, UFRN/EDUFRN, (274 pp). ISBN 978-85-7273-668-8.
- Zanelli, J. C. (1992). *Formação profissional e atividades de trabalho: análise das necessidades identificadas por psicólogos organizacionais*. [Tese de doutorado]. Universidade Estadual de Campinas. <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/76922>
- Zanelli, J. C. (1994) *O psicólogo nas organizações de trabalho: formação e atividades profissionais*. Paraleo 27.
- Zanelli, J. C. (2002). *O psicólogo nas organizações de trabalho: situação da formação e das atividades de trabalho*. Artmed.
- Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2004). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Eds.). *Psicologia, organizações e trabalho*. (pp. 466-491). Artes Médicas.
- Zanelli, J. C.; Bastos, A. V. B., & Rodrigues, A. C. A. (2014a). Campo profissional do psicólogo em Organizações e no Trabalho. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges Andrade & A. V. B. Bastos. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (2a ed.). (pp. 549-582). Artmed.
- Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos. (2014b). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (2a ed.). (pp. 549-582). Artmed.

Zickar, M. J. (2003). "Remembering Arthur Kornhauser: Industrial psychology's advocate for worker well-being". *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 363-369.

<https://doi:10.1037/0021-9010.88.2.363>

Zílio A. D. (2009). *A natureza comportamental da mente: Behaviorismo radical e filosofia da mente*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Estadual Paulista.

<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/91763>

Apêndice A – Questionário Sociodemográfico - Estudo 1 - Google forms

Apreciaríamos se pudesse iniciar esse estudo, respondendo algumas perguntas sobre você. Nosso objetivo não é revelar sua identidade, mas apenas descrever de forma genérica os participantes.

Idade: _____ anos. Gênero: () Masculino () Feminino () Outro

Nasceu na Região () Norte () Nordeste () Sul () Sudeste () Centro Oeste

Cidade de origem quando for o caso: _____

Formação: () 1º () 2º () 3º () Pós-Graduado () MBA () Mestre () Doutor

Se declara:

() Branca () Parda () Preta () Amarela () Oriental () Indígena

Qual seu estado civil?

() Solteiro () Casado () Separado ou divorciado () Outra: _____

Você tem filhos?

() Sim () Não - Se sim, quantos são? _____ filho (s).

Com relação à sua área de atuação:

Inscrição – Data e Estado - CRP (1ª) _____ (2ª) _____

Você **hoje** trabalha na mesma cidade em que reside? () Sim () Não _____

Qual sua graduação (curso / área)? _____

Há quanto tempo atua na área de RH ou como psicólogo(a) na área da POT?

Atuou ou referenciou seu trabalho a partir de alguma abordagem para atuar em POT?

Seu resultado financeiro era satisfatório? () sim () não Média R\$ _____

Apêndice B – Entrevista Episódica - Roteiro Semi Estruturado Estudo 1

Abertura	Agradecimento pela participação na presente pesquisa. Informar a pretensão de registrar momentos desde seu ingresso e percurso profissional, vislumbrando episódios que marcaram sua trajetória. Será feita a leitura TCLE e após anuência, (1) será encaminhado o link para reunião por meio do aplicativo/plataforma da escolha do participante. A gravação então será iniciada. Para tanto seguirei um roteiro semiestruturado. De acordo?
Sequência das CATEGORIAS (Questões subjetivas)	Questões
Olhar e percepção sobre o ingresso na área de atuação	1- Como você percebe ou pensa a atuação em RH? 2-Você teria alguma observação crítica (s) sobre a Psicologia Organizacional? 3- Quais transformações ocorreram na sua forma de perceber, interpretar seu cotidiano partir da prática profissional?
História CHEGADA	4- Por que escolheu atuar na área de RH / Psicologia Organizacional? 5- Como aconteceu a oportunidade de vir atuar em RH/POT (se for o caso) no Espírito Santo? 6-Você poderia falar um pouco sobre sua experiência profissional (cargos/atribuições/atividades)? 7- Você possui algum formulário que usou no período? Gostaria/seria possível ceder cópia digital para uso exclusivo nesta pesquisa?
Ambientação à empresa	8-Como foi sua chegada na cidade? Que tipo de obstáculos e desafios precisou superar? 9- As atividades a você atribuídas, correspondiam a função registrada na CTPS ou mesmo, indicadas para o psicólogo? 10- Você lembra como foram as primeiras semanas, no que se refere à integração com os colegas e/ou trabalhadores? 11- Você percebeu alguma resistência ao exercício da sua função/cargo?
Percepção do Trabalhador,	12-De onde vinham a maior parte dos trabalhadores que participavam dos processos seletivos? Gostaria de comentar como os/as percebiam? 13-Sobre o trabalho ofertado, você enxergava como oportunidade de crescimento? 14-Sobre a cultura local, o que mais chamou sua atenção nos primeiros meses?
Feedback do participante	15-Você gostaria de acrescentar algo que não foi abordado? 16-Em algum momento sentiu desconforto durante a entrevista?

Apêndice C –Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.) Estudo 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E NATURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.)

Pesquisador: Maria Rita de Cássia Sales Régis – doutoranda em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo – CI 06316903-1 SSP RJ.

Professor orientador: Dr. Elizeu Batista Borloti.

Identificação do Participante:

O Sr. Sra. está sendo convidado (a) a fazer parte do Estudo 1 (hum) da pesquisa sobre **PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NO ESPÍRITO SANTO: ANÁLISE COMPORTAMENTAL DAS PRÁTICAS CULTURAIS DO PASSADO E DO PRESENTE**. Esta pesquisa pretende descrever, analisar e comparar as práticas culturais passadas e presentes da POT no ES e o quanto tais práticas, como parte da história da Psicologia, têm contribuído para o desenvolvimento organizacional e do trabalhador. Para tanto identificaremos e entrevistaremos de 04 a 06 profissionais, sobretudo psicólogos que atuaram em indústrias/empresas no período entre 1970 e 2010, coletando suas narrativas, analisando-as e organizando-as em relatórios. Caso seja da sua vontade e disponibilidade ceder modelos de formulários¹⁶ utilizados na sua prática profissional, serão digitalizados e usados exclusivamente nessa pesquisa.

Estima-se um tempo de 60 a 90 minutos, entre o preenchimento do questionário sociodemográfico e as 16 questões da entrevista episódica com roteiro semiestruturado. O que determinará o tempo, será seu desejo em detalhar o tema e a sua disponibilidade.

¹⁶ roteiros de entrevistas, orientações aos candidatos, formulários em branco utilizados para recrutamento, seleção, treinamento, modelo de planilhas de processos seletivos, registro na CTPS, fotos do setor de trabalho, etc.

É previsto riscos e desconfortos no percurso da sua participação, tais como fadiga, rememoração de eventos que suscitem fortes emoções, etc. Assim sendo, o pesquisador buscará a forma mais adequada de mitigar/eliminar tais situações.

Como benefício direto e imediato, citamos suas contribuições (experiência vivida, memórias e participação efetiva na valorização da Psicologia Organizacional e do Trabalho) e indireto a relevante contribuição para o ambiente acadêmico/avanço científico no que se refere às práticas adotadas e a possibilidade de proposições que ofertem aos profissionais da atualidade a importância do respeito e humanização nos inúmeros processos e procedimentos parte dos subsistemas de RH: Recrutamento e Seleção (R&S) e Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Sua participação é voluntária, portanto, seu direito a não responder a qualquer uma das questões, interromper a entrevista por livre vontade ou retirar o consentimento a qualquer momento será resguardado. Sua recusa ou desistência, não trará nenhum prejuízo ao pesquisador ou à instituição. Antes, durante e após a entrevista seu anonimato, privacidade e sigilo das informações serão preservados. Para tanto, as informações levantadas serão trabalhadas de forma agrupada, não sendo divulgada nenhuma informação de forma isolada.

Será garantido ressarcimento de despesas, caso ocorram, bem como de indenização por danos causados nos termos da Lei. Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será emitido via *on-line* com concordância e anuência virtual, possibilitando inclusive a impressão, tanto pela pesquisadora, quanto pelos(as) participantes.

Eu, Maria Rita de Cássia Sales Régis, declaro que cumprirei exigências contidas, sobretudo nos itens IV.3 e IV.4 na Resolução 466/12 no que se refere à presente pesquisa.

Em caso de dúvida e esclarecimento sobre a pesquisa, poderá ser feito contato com a pesquisadora responsável que se encontra sob orientação do Prof. Dr. Elizeu B. Borloti, no seguinte endereço:

Universidade Federal do Espírito Santo,

Departamento de Psicologia Social e do Desenvolvimento. Av. Fernando Ferrari, 514,

Goiabeiras, CEP 29075- 210, Vitória – ES

Telefones para contato: 4009-2505 ou (27) 99922-7919.

E-mail: profmariarita.s@gmail.com

O Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos deverá ser acionado no caso de denúncia e/ou intercorrência na pesquisa, no seguinte endereço: UFES/Campus Goiabeiras; Pró- Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; Campus Universitário de Goiabeiras, Av. Fernando Ferrari, 514, Campus Universitário (Prédio Administrativo do CCHN), Bairro: Goiabeiras, VITORIA-ES - CEP: 29.075-910 Telefone: 3145-9820- *E-mail:* cep.goiabeiras@gmail.com.

Após a leitura do presente Termo de Consentimento, declaro que entendi seu conteúdo e aceito participar da pesquisa, conforme firmado abaixo:

Data: 26/03/2021 Assinatura do Voluntário: _____

E-mail participante para recebimento de divulgação e resultados dessa pesquisa:

Assinatura do Pesquisador Responsável:

HPes

Observação: O presente documento, baseado nos artigos 10 e 16 das Normas de Pesquisa em Saúde, do Conselho Nacional de Saúde, será assinado e ao contrário das entrevistas presenciais, poderá ser impresso pelas partes envolvidas, respeitando as medidas de prevenção durante a pandemia pelo COVID-19, ficando em posse das partes envolvidas a cópia do presente documento.

Apêndice D – Pesquisa *on-line* Proprietários Empresas PSI CRP - (Estudo 2)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E NATURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.)

Pesquisador: Maria Rita de Cássia Sales Régis – doutoranda em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo – CI 06316903-1 SSP RJ.

Professor orientador: Dr. Elizeu Batista Borloti.

Identificação do Participante: _____

O Sr. Sra. está sendo convidado (a) a fazer parte do Estudo 2 (dois) de uma **pesquisa acadêmica *on-line*** intitulada: **PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NO ESPÍRITO SANTO: ANÁLISE COMPORTAMENTAL DAS PRÁTICAS CULTURAIS DO PASSADO E DO PRESENTE**. Essa pesquisa pretende descrever, analisar, comparar as práticas culturais passadas e presentes da POT no ES e o quanto tais práticas, como parte da história da Psicologia, têm contribuído para o desenvolvimento organizacional e do trabalhador. O questionário possui 02 seções com 21 questões no total sobre: (I) Recrutamento & Seleção (R&S), (II) Treinamento & Desenvolvimento (T&D). Ao responder, considere suas práticas e experiências em uma ou nas duas seções. O tempo para preenchimento *on-line* é de 15 a 20 minutos. Ao concordar você será encaminhado ao Termo de Compromisso Livre e Esclarecido (TCLE) que contém todos os esclarecimentos sobre a presente pesquisa e espaço para registro virtual da sua concordância.

Data preenchimento: ___/___/___ Data graduação:___/___/___

Data registro CRP: ___/___/___ Data registro empresa no CRP:___/___/___.

Idade:_____ Estado civil_____ Gênero () M () F () Outro

Nasceu na Região () Norte () Nordeste () Sul () Sudeste () Centro Oeste

Formação: () 1º () 2º () 3º () Pós-Graduado () MBA () Mestre () Doutor

I Seção – Subsistema Recrutamento & Seleção (R&S)

Na sua empresa existiu/existe uma área/profissional exclusiva(o) para ocupar-se dos processos para seleção de pessoas?

() Sim () Não

Quais condições antecedentes, são essenciais para você fornecer serviços de R&S?

Quantos contratos anuais em média você obteve de serviços de R&S no período indicado (preencher o que corresponder a sua empresa):

Entre 1970 a 1990 _____ Entre 1991 a 2010 _____

Quando ocorreu o seu último serviço prestado em R&S:

() Antes do COVID-19

() Seis meses atrás

() Três meses atrás

1-Indicadores/Métricas de Processos Seletivos utilizados na sua empresa (indique mais de uma opção, se for o caso):

() Número candidatos () Fonte de candidatos () Custo por contratação

() Tempo médio do processo () Qualidade da contratação

2-Número de candidatos participantes, em média, por vaga por processo seletivo:

() até 15

() 16 a 25

() 26 a 35

() 36 ou mais

3- Fontes de identificação de candidatos (numere de 1 a 4 por ordem de frequência, onde 1 é menor e 4 maior):

() Anúncios em rádio, jornais e cartazes

() Pessoas conhecidas que indicam amigos ou profissionais para as vagas

() Trabalhadores da empresa cliente que indicam amigos ou profissionais conhecidos para as vagas

() Identificação por Redes Sociais

4- Como é calculado o custo médio de cada processo seletivo? (indique mais de uma opção, se for o caso):

() Faz provisionamento anual para estimativa de contratação

() Calcula por demanda o que investirá (ações e recursos) de acordo com a complexidade da vaga

() Geralmente não possui verba, contudo faz acontecer e preenche a vaga

() Atualmente você realiza todo o processo – da triagem, aplicação de inventários às entrevistas – *on-line*, por isso a quantidade não causa impacto nem na rotina, tampouco no aspecto financeiro.

5-Duração do processo seletivo:

- () Leva até 15 dias para encerrar um processo seletivo
 () Leva de 16 a 36 dias para encerrar um processo seletivo
 () Leva de 36 a 46 dias para encerrar um processo seletivo
 () Ultrapassa na maioria das vezes 50 dias para encerrar processo seletivo

6-Quais são os critérios estabelecidos para avaliar a **qualidade** da seleção realizada (indique mais de uma opção, se for o caso):

- () Pelo interesse que a pessoa selecionada demonstrou possuir na entrevista sobre a empresa e no produto
 () Após a experiência de 90 dias e efetivação na empresa
 () Pelo Feedback recebido da parte do RH sobre a integração da pessoa selecionada à equipe de trabalho
 () Pela informação do RH sobre o desempenho diferenciado da pessoa selecionada no decurso do contrato de trabalho

7-A tecnologia empregada nos processos seletivos (indique mais de uma opção, se for o caso):

- () Websites, inclusive os de carreiras, e redes sociais
 () Banco de currículo, integrado com a gestão do processo
 () Gerenciamento dos Processos
 () Seleção às cegas, um método que protege o candidato de qualquer tipo de segregação inicial – o currículo e a entrevista focalizam tão somente a competência técnica e percurso curricular.

8-Sobre sua satisfação/insatisfação do resultado financeiro da sua empresa quanto ao produto (R&S)

Muito satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Ruim	Péssimo
1	2	3	4	5

9-Qual a importância do produto Recrutamento & Seleção para você enquanto profissional da Psicologia/POT?

10-O que primordialmente, mantém sua empresa, ofertando serviços de R&S?

II Seção – Subsistema Treinamento & Desenvolvimento (T&D)

Você atua com Treinamento & Desenvolvimento?

- () Sim () Não

Quais condições antecedentes (prévias), são essenciais para você fornecer serviços neste subsistema?

Se sim, quantos contratos anuais em média você obtém de serviços de T&D?

Quando ocorreu o seu último serviço prestado em T&D:

nesta semana neste mês no semestre passado no ano passado

11-Marque os **indicadores** que sua empresa ou seu cliente empresa aplica, por ocasião da aplicação de programas de treinamento:

Taxa de adesão Taxa de abandono Reação dos participantes
 Média da avaliação Aproveitamento individual Multiplicadores internos
 Comportamento Custo per capita Retorno sobre o investimento

12- Quantos **participantes** em geral você alcança em uma turma de treinamento?

Até 20 pessoas
 De 21 a 25 pessoas
 De 26 a 35 pessoas
 Acima de 35 pessoas

13- Destes participantes, qual a **frequência regular** no treinamento?

100% desistência 0%
 75% de frequência
 50% de frequência
 Menos de 50% de frequência

14- Sobre a reação de satisfação/insatisfação **dos participantes** ao treinamento, geralmente é:

Muito satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Ruim	Péssimo
1	2	3	4	5

15-**Avaliações satisfatórias** após o treinamento realizado por você ou profissional da sua empresa, na maioria das vezes alcança até:

30% dos participantes
 De 31% a 50% dos participantes
 De 51% a 90% dos participantes
 De 91% a 100% dos participantes

16-Sobre o **aproveitamento individual**, geralmente o RH da empresa informa a você que os colaboradores:

Sim, desenvolveram novas competências, aplicaram no cotidiano e se diferenciaram
 Sim, desenvolveram e aplicaram parcialmente novas competências
 O aproveitamento pode ser classificado como indiferente
 Desenvolveram novas competências, menos que a expectativa
 Não desenvolveram. Passou-se a considerar sua dispensa da empresa

17-Sobre a satisfação/insatisfação de ter observado que o treinamento cooperou para a conquista do **comportamento** desejado.

Muito satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Ruim	Péssimo
1	2	3	4	5

18-Suas empresas clientes conhecem e aplicam o cálculo do retorno sobre investimento (ROI)?
 Sim Não

19- Sobre sua satisfação/insatisfação do resultado financeiro da sua empresa quanto ao produto (T&D)

Muito satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Ruim	Péssimo
1	2	3	4	5

20-Qual a importância do Treinamento e Desenvolvimento para você enquanto profissional?

21-O que primordialmente, mantém sua empresa, ofertando serviços de Treinamento & Desenvolvimento?

Apêndice E –Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.) Estudo 2



UFES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E NATURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

Pesquisador: Maria Rita de Cássia Sales Régis – doutoranda em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo – CI 06316903-1 SSP RJ.

Professor orientador: Dr. Elizeu Batista Borloti.

Identificação do Participante: _____

O Sr. Sra. está sendo convidado (a) a fazer parte do Estudo 2 (dois) da pesquisa sobre **PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NO ESPÍRITO SANTO: ANÁLISE COMPORTAMENTAL DAS PRÁTICAS CULTURAIS DO PASSADO E DO PRESENTE**. Esta pesquisa pretende descrever, analisar e comparar as práticas culturais passadas e presentes da POT no ES e o quanto tais práticas, como parte da história da Psicologia, têm contribuído para o desenvolvimento organizacional e do trabalhador. Para tanto identificaremos e entrevistaremos de 30 a 75 profissionais da psicologia, registrados em Conselho Regional da categoria como pessoa jurídica (PJ) e que tenham atuado no período entre 1970 e 2010 no segmento de serviços para indústrias/empresas. O participante responderá a um questionário (*Google form*) *online*, contendo 2 seções, totalizando 21 questões, com tempo médio de 15 a 20 minutos para preenchimento. As quais serão compiladas, analisadas, e organizadas em relatórios. Caso seja da sua vontade e disponibilidade mostrar ou ceder modelos de formulários¹⁷ utilizados na sua empresa, os mesmos serão digitalizados e usados exclusivamente nessa pesquisa.

É previsto riscos e desconfortos no percurso da sua participação, tais como fadiga, rememoração de eventos que suscitem fortes emoções, etc. Assim sendo, o pesquisador buscará a forma mais adequada de mitigar/eliminar tais situações.

Como benefício direto e imediato, citamos suas contribuições (experiência vivida, memórias e participação efetiva no percurso e valorização da Psicologia Organizacional e do Trabalho) e indireto a relevante contribuição para o ambiente acadêmico/avanço científico no que se refere às práticas outrora adotadas e a possibilidade de reflexões que possam garantir aos profissionais uma

¹⁷ roteiros de entrevistas, orientações aos candidatos, formulários em branco utilizados para recrutamento, seleção, treinamento, modelo de planilhas de processos seletivos

visão crítica sobre práticas que não devem retornar ou mesmo aplicação de melhorias, destacando a essencialidade da humanização nos inúmeros processos e procedimentos que constituem os subsistemas de RH: Recrutamento e Seleção (R&S) e Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Sua participação é voluntária, portanto, seu direito a não responder a qualquer uma das questões, interromper a entrevista por livre vontade ou retirar o consentimento a qualquer momento será resguardado. Sua recusa ou desistência, não trará nenhum prejuízo ao pesquisador ou à instituição. Antes, durante e após a entrevista seu anonimato, privacidade e sigilo das informações serão preservados. Para tanto, as informações levantadas serão trabalhadas de forma agrupada, não sendo divulgada nenhuma informação de forma isolada.

Será garantido ressarcimento de despesas, caso ocorram, bem como de indenização por danos causados nos termos da Lei. Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será emitido via *on-line* com concordância e anuência virtual, possibilitando inclusive a impressão, tanto pela pesquisadora, quanto pelos (as) participantes.

Eu, Maria Rita de Cássia Sales Régis, declaro que cumprirei exigências contidas, sobretudo nos itens IV.3 e IV.4 na Resolução 466/12 no que se refere à presente pesquisa.

Em caso de dúvida e esclarecimento sobre a pesquisa, poderá ser feito contato com a pesquisadora responsável que se encontra sob orientação do Prof. Dr. Elizeu B. Borloti, no seguinte endereço:

Universidade Federal do Espírito Santo,

Departamento de Psicologia Social e do Desenvolvimento. Av. Fernando Ferrari, 514,

Goiabeiras, CEP 29075- 210, Vitória – ES

Telefones para contato: 4009-2505 ou (27) 99922-7919.

E-mail: profmariarita.s@gmail.com

O Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos deverá ser acionado no caso de denúncia e/ou intercorrência na pesquisa, no seguinte endereço: UFES/Campus Goiabeiras; Pró- Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; Campus Universitário de Goiabeiras, Av. Fernando Ferrari, 514, Campus Universitário (Prédio Administrativo do CCHN), Bairro: Goiabeiras, VITORIA-ES - CEP: 29.075-910 Telefone: 3145-9820- *E-mail: cep.goiabeiras@gmail.com*

Após a leitura do presente Termo de Consentimento, declaro que entendi seu conteúdo e aceito participar da pesquisa, conforme firmado abaixo:

Data: __/__/__ Nome e assinatura do Participante: _____

E-mail participante para recebimento de divulgação e resultados dessa pesquisa:

Assinatura do Pesquisador Responsável: _____

Observação: O presente documento, baseado nos artigos 10 e 16 das Normas de Pesquisa em Saúde, do Conselho Nacional de Saúde, será assinado e ao contrário das entrevistas presenciais, poderá ser impresso pelas partes envolvidas, respeitando as medidas de prevenção durante a pandemia pelo COVID-19, ficando em posse das partes envolvidas a cópia do presente documento.

Apêndice F – Pesquisa *on-line* trabalhadores (Estudo 3)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E NATURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.)

Pesquisador: Maria Rita de Cássia Sales Régis – doutoranda em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo – CI 06316903-1 SSP RJ.

Professor orientador: Dr. Elizeu Batista Borloti.

Identificação do Participante: _____

Você está sendo convidado (a) a participar, voluntariamente, de uma **pesquisa acadêmica on-line** intitulada: **PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NO ESPÍRITO SANTO: ANÁLISE COMPORTAMENTAL DAS PRÁTICAS CULTURAIS DO PASSADO E DO PRESENTE**. Esta pesquisa pretende descrever e analisar as práticas culturais passadas e presentes da POT no ES e o quanto tais práticas, como parte da história da Psicologia, têm contribuído para o desenvolvimento organizacional e social. São no total 34 questões incluindo as sociodemográficas e as duas seções 1. Recrutamento & Seleção, 2. Treinamento & Desenvolvimento. Ao responder, considere suas experiências até a data do preenchimento. Você investirá no máximo de 15 a 20 minutos para preenchimento *on-line*. Ao concordar você será encaminhado ao Termo de Compromisso Livre e Esclarecido (TCLE) que contém todas os esclarecimentos sobre a presente pesquisa e espaço para registro da sua assinatura mediante concordância dos termos.

Data da Coleta: ----/----/----

- 1) Idade: _____ 2) Estado civil _____ 3) Sexo () M () F () Outro
 4) Nasceu na Região () Norte () Nordeste () Sul () Sudeste () Centro Oeste
 5) Formação: () 1º () 2º () 3º () Pós-Graduado () MBA () Mestre () Doutor
 6) Função que exerceu nas empresas/industrias onde atuou, a maior parte do tempo?
 Operacional (), Técnico (), Analista (),

Supervisão/Coordenação, Gerência () Alta gestão ()

7) Ano e idade quando assinou sua Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS?

8) Marque sobre sua ocupação atual (data do preenchimento desse questionário)

Aposentado (), Consultor/Autônomo, () Empresário/Empreendedor (), Vínculo/Celetista (), Terceirizado (), Servidor público/Comissionado/DT (), Disponível no mercado de trabalho (Desempregado ()).

I Seção – Subsistema Recrutamento & Seleção

9) Quais condições e benefícios costumam atraí-lo (a) para participar de processos seletivos?

10) Quantos processos seletivos (em média) você participou entre 1970-2010?

15 (), 10 (), 8 (), menos de 7 processos seletivos ().

11) Quando ocorreu o seu último processo de Recrutamento e Seleção?

Antes de 1994 () Entre 1995-1999 () 2000-2004 () 2005-2009 () 2010 ()

12) O **respeito/acolhimento** na divulgação da vaga e na convocação para a seleção o deixou:

Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Parcialmente insatisfeito	Muito insatisfeito
1	2	3	4	5

Caso marque parcialmente insatisfeito ou muito insatisfeito, explique, caso deseje:

13) **Sobre a Clareza da proposta** da empresa para o ocupante da vaga quanto a salário, benefícios (plano de saúde, auxílio-alimentação etc.) e condições de crescimento na empresa o deixou:

Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Parcialmente insatisfeito	Muito insatisfeito
1	2	3	4	5

Caso marque parcialmente insatisfeito ou muito insatisfeito, explique, caso deseje:

14)- **A pontualidade** no cumprimento dos horários estabelecidos para a seleção, o deixou:

Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Parcialmente insatisfeito	Muito insatisfeito
1	2	3	4	5

Caso marque parcialmente insatisfeito ou muito insatisfeito, explique, caso deseje:

15) **Quanto ao profissionalismo dos condutores do** processo seletivo, você esteve:

Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Parcialmente insatisfeito	Muito insatisfeito
1	2	3	4	5

Caso marque parcialmente insatisfeito ou muito insatisfeito, explique, caso deseje:

16) Sua participação nas dinâmicas de grupo, o deixou:

Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Parcialmente insatisfeito	Muito insatisfeito
1	2	3	4	5

Caso marque parcialmente insatisfeito ou muito insatisfeito, explique, caso deseje:

17) Utilidade e coerência nas informações durante o processo, o deixou:

Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Parcialmente insatisfeito	Muito insatisfeito
1	2	3	4	5

Caso marque parcialmente insatisfeito ou muito insatisfeito, explique, caso deseje:

18) Integração com a equipe técnica e outros candidatos, o deixou:

Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Parcialmente insatisfeito	Muito insatisfeito
1	2	3	4	5

Caso marque parcialmente insatisfeito ou muito insatisfeito, explique, caso deseje:

19) Instalações, sala e material de apoio utilizado no R&S, o deixou:

Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Parcialmente insatisfeito	Muito insatisfeito
1	2	3	4	5

Caso marque parcialmente insatisfeito ou muito insatisfeito, explique, caso deseje:

20) Prazo entre o convite e realização da seleção, o deixou:

Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Parcialmente insatisfeito	Muito insatisfeito
1	2	3	4	5

Caso marque parcialmente insatisfeito ou muito insatisfeito, explique, caso deseje:

21) A atenção dispensada durante o processo R&S, o deixou:

Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Parcialmente insatisfeito	Muito insatisfeito
1	2	3	4	5

Caso marque parcialmente insatisfeito ou muito insatisfeito, explique, caso deseje:

22) De uma forma geral, na sua visão, houve **condução adequada** por parte da equipe técnica e isso me deixou:

As informações no final do processo R&S (**finalização e etapas seguintes**), me deixou:

Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Parcialmente insatisfeito	Muito insatisfeito
1	2	3	4	5

Caso marque parcialmente insatisfeito ou muito insatisfeito, explique, caso deseje:

23) As experiências e informações quanto **ao meu desenvolvimento profissional**, me deixaram:

Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Parcialmente insatisfeito	Muito insatisfeito
1	2	3	4	5

Caso marque parcialmente insatisfeito ou muito insatisfeito, explique, caso deseje:

24) As informações no final do processo R&S (**finalização e etapas seguintes**), me deixou:

Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Parcialmente insatisfeito	Muito insatisfeito
1	2	3	4	5

Caso marque parcialmente insatisfeito ou muito insatisfeito, explique, caso deseje:

25) Atribuindo uma nota de 01 a 10 para todos os processos de seleção, pelos quais passou, qual seria?

Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Parcialmente insatisfeito	Muito insatisfeito
1	2	3	4	5

Caso marque parcialmente insatisfeito ou muito insatisfeito, explique, caso deseje:

26) Resuma em uma frase seu sentimento com relação ao Recrutamento e Seleção:

Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Parcialmente insatisfeito	Muito insatisfeito
1	2	3	4	5

Caso marque parcialmente insatisfeito ou muito insatisfeito, explique, caso deseje:

27) Quais **motivações foram essenciais** para você responder à convocação da empresa?

Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Parcialmente insatisfeito	Muito insatisfeito
1	2	3	4	5

Caso marque parcialmente insatisfeito ou muito insatisfeito, explique, caso deseje:

II Seção – Subsistema Treinamento & Desenvolvimento (T&D)

28) Você já ouviu falar e/ou conhece algum dos **Indicadores** utilizados em T&D? Se sim, marque os que conhece:

- Taxa de adesão Taxa de abandono Reação dos participantes
 Média da avaliação Aproveitamento individual Multiplicadores internos
 Comportamento Custo per capita Retorno sobre o investimento
 Não conheço

29) Na minha visão, trabalhadores em geral, se engajam com facilidade aos programas de treinamento ofertados.

Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

30) Penso que um dos mais importantes motivos da evasão nos treinamentos, na maioria das vezes, é a falta de interesse do colaborador.

Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

31) Percebia que após a conclusão dos treinamentos, pelos quais passei, a reação dos participantes na minha visão era mais produtiva que improdutiva:

Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

32- Percebia que após a conclusão dos programas de treinamento, tanto eu, quanto meus colegas apresentavam melhor desempenho e resultados diferenciados.

Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

33) Após participar de programas de treinamento ofertados pela empresa onde atuava, meu desenvolvimento individual, provocou sem dúvida, o estabelecimento de novas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

34) Hoje, anos após, entendo que os inúmeros programas de treinamento, me habilitaram para atuar como educador corporativo/multiplicador interno, e que não me apropriei das oportunidades que tive.

Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

35) Ao contrário de outros colegas que tive, mudava de comportamento apenas quando ficava claro que seria reconhecido ou promovido, sendo a consequência mais importante considerada por mim, o retorno financeiro.

Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

36) Após muitos anos de trabalho, me dei conta do quanto as empresas investiam, já naquela época, em espécie (R\$) para Treinar e Desenvolver, a nós, seus trabalhadores.

Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

37) Na minha visão, as ações propostas pela área de Treinamento & Desenvolvimento, foram e penso ainda serem, essenciais para o desenvolvimento do trabalhador.

Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Se concorda totalmente com essa questão, relate ao menos três motivos:

38) O que primordialmente, me manteve interessado em participar dos programas de treinamentos ofertados pelas empresas foi a possibilidade de:
