

A Orientação Profissional nas empresas francesas e seu paralelo no Brasil: questões para o orientador profissional brasileiro

The Vocational Guidance in French companies and its parallel in Brazil: questions for the Brazilian counselors

Dulce Helena Penna Soares ^{*,I}; Gisele Sestren ^{II}; Kleber Prado Filho ^{***,III}; Maria Sara de Lima Dias ^{****,IV}**

^I Psicóloga, orientadora profissional e professora adjunta do Departamento de Psicologia e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSC; Pesquisadora CNPq 2006/2009

^{II} Psicóloga

^{III} Psicólogo e professor adjunto do Departamento de Psicologia e do Programa de Pós Graduação em Psicologia da UFSC

^{IV} Professora substituta do Departamento de Psicologia da UFSC

[Endereço para correspondência](#)

RESUMO

A Orientação Profissional (OP) teve suas origens na Psicologia Industrial, pela necessidade de selecionar as pessoas mais capacitadas para o exercício das diferentes funções que se criavam nas indústrias. Foi paulatinamente vinculando-se à orientação educacional, preocupando-se principalmente com a continuação dos estudos e ocupações, visando à formação profissional. Estamos habituados a relacionar a OP como uma prática restrita a escolas e consultórios de psicologia. Atualmente, face à modernização tecnológica, assistimos a uma demanda cada vez maior pela Orientação Profissional e de Carreira nas empresas. O objetivo deste estudo é relatar o desenvolvimento desta atividade na França e levantar algumas questões que poderão ser úteis na inserção do orientador profissional nas empresas

aqui no Brasil, discutindo as possibilidades e dificuldades do desempenho desta função.

Palavras-chave: Orientação profissional, Empresas, Recursos humanos.

ABSTRACT

The Vocational Guidance (VG) had its origins in Industrial Psychology, for the necessity to select the people most able for the exercise of different functions that was created in the industries. It was gradually associating to educational orientation, being mainly involved in the continuation of the studies and occupations choice. We are accustomed to relate the VG as one practical restricted to schools and offices of psychologists. Currently, face to the technological modernization we attend a demand each day bigger the VG and Career Conseling in the companies. The objective of this study is to discuss the development of this activity in France and to raise some questions that could here be useful in the insertion of the vocational counseilors in the companies in Brazil, arguing the possibilities and difficulties of the performance of this function.

Keywords: Vocational guidance, Companies, Human resources.

A Orientação Profissional (OP) tem suas origens na Psicologia Industrial, com Parsons, em 1909, e a necessidade de selecionar as pessoas mais capacitadas para o exercício das diferentes funções que se criavam nas indústrias. Alguns dos pressupostos básicos que orientaram suas práticas neste período dizem respeito a uma estabilização dos interesses e das ocupações verificável naquela época. Esta foi paulatinamente vinculando-se à orientação educacional, preocupando-se principalmente com a continuação dos estudos e ocupações visando à formação profissional. Estamos habituados a relacionar a OP com uma ajuda aos jovens no momento da escolha de sua futura carreira.

Se a OP nasceu no seio da indústria e descreveu um deslocamento para a área clínica e educacional, em meados da década de 1950, hoje se observa uma demanda grande de OP em empresas, onde esta atividade se iniciou. Devido à modernização tecnológica que traz a necessidade urgente de adaptação dos antigos padrões profissionais às novas demandas do mercado de trabalho, assistimos a uma busca pela OP para atender as necessidades atuais das empresas. Isto tem sido considerado uma ampliação do campo de trabalho do orientador, buscando uma adaptação inevitável ao novo contexto sócio econômico.

O objetivo deste estudo é relatar o desenvolvimento desta atividade na França e traçar um paralelo com a inserção do orientador profissional no Brasil. Este trabalho

baseia-se em estudos produzidos na França sobre esta questão, envolvendo a OP nas Organizações.

A Psicologia do Trabalho no Brasil

A Psicologia no Brasil, segundo Zanelli (1994), começou com a psicologia aplicada ao trabalho, através da criação de cursos e instituições e da publicação de textos importantes. Podemos citar a Escola de Sociologia e Política de São Paulo, em 1934; o Instituto de Organização Racional do Trabalho – IDORT; o Instituto de Seleção e OP - ISOP, da Fundação Getúlio Vargas, R.J.

Sobre o histórico da área, segundo Marras (2002), tudo começou com a necessidade de contabilizar às pessoas, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos. O chefe de pessoal no início do século XIX tinha a função de controle das pessoas. As escolas de administração científica marcaram a busca pela maximização da eficiência na produção. As funções do administrador eram as clássicas: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Neste período surge a figura do “chefe de pessoal”.

Porém, com o movimento das relações humanas, na década de 1920, o desafio dos novos modelos de gestão passa a ser gerir a relação entre empregados e empregadores. Observa-se o nascedouro do Homo Social em substituição ao Homo Economicus. Houve uma mudança qualitativa na gestão de recursos humanos com a implantação dos programas de qualidade total e qualidade de vida, sendo os psicólogos considerados como agentes de mudança.

Até a década de 1980, a tendência era a especialização e, na décadas de 1990, permaneceram no mercado s profissionais que atendiam a uma demanda diversificada. O mercado exigia este perfil e não importava a formação do profissional. A década de 1980 já tinha sido marcada por transformações no “mundo do trabalho”. Antunes (2002) refere que as mudanças foram tanto nas formas de inserção na estrutura produtiva, quanto nas formas de representação sindical e política. Se tais transformações afetavam a subjetividade da “classe-que-vive-do-trabalho”, também afetaram as atividades dos psicólogos, que desenvolviam trabalhos nas organizações. Entre estas atividades, hoje se incluem: o treinamento, seleção, recrutamento, avaliação de desempenho, consultorias, entre outras atividades, que foram se modificando com o decorrer do tempo.

Os principais movimentos de inovação na inserção do Psicólogo na equipe de Recursos Humanos passam pela evolução histórica das suas práticas. Marras (2002) as descreve como um movimento de práticas mais técnicas, tais como: recrutamento e seleção de pessoal, treinamento, avaliação de desempenho, comportamento organizacional, desenvolvimento organizacional, para então chegar às práticas mais estratégicas e mais abrangentes de atuação. Neste movimento de ampliação da área de atuação, a intervenção do psicólogo desenvolve-se, ao voltar-se para a qualificação dos indivíduos e para o desenvolvimento de competências.

Podemos perceber inúmeras áreas de atuação do psicólogo do trabalho nas organizações e a OP é uma destas possibilidades. É importante desmistificar o papel do profissional dedicado ao mundo do trabalho. Num texto já clássico, Codo (1984,

p. 195) indica que este era considerado, por muitos dos demais profissionais da Psicologia, como uma espécie de "lobo mau" da profissão: "[...] quanto mais cresce a importância da indústria na sociedade contemporânea, mais crescem as críticas que a Psicologia, principalmente no âmbito acadêmico, faz à atuação do psicólogo na indústria".

Pretende-se, neste artigo, apresentar as possíveis áreas de interseção da OP com essas práticas. É fundamental favorecer a integração das práticas de OP às de Gestão de Pessoas, para ela ser aceita pelas organizações e para que os orientadores profissionais conheçam e dialoguem com as demais práticas existentes.

O resgate de uma prática da OP

A emergência e o desenvolvimento de atividades em OP nas empresas francesas abriram caminhos para outras modalidades de exercício de uma profissão que possui uma história, uma tradição e uma cultura. Fez-se necessária uma acomodação de espaços neste campo, pois a atividade na França, na década de 1990, estava sendo reconhecida, porém seu posicionamento era instável e o seu lugar no campo da administração ou da gestão de recursos humanos estava ainda por se definir.

A atividade de OP nas empresas francesas faz parte do crescimento de uma política de mobilidade interna voluntária, modificando assim as condições do exercício desta atividade. Os orientadores internos destas empresas estão procurando uma legitimidade de sua função que só poderá ser atingida com a integração das necessidades econômicas e sociais, bem como no acompanhamento dos empregados.

O bloqueio dos mercados internos de emprego obrigou as empresas francesas a adotarem políticas voluntárias de mobilidade. Tratava-se de criar fluxos e alternativas de crescimento profissional para o funcionário. Dentro das próprias empresas, através de mecanismos de progressão funcional ou carreira e recolocações internas de empregados dentro de ocupações diferenciadas.

Tais políticas se traduzem pela disponibilidade de dispositivos e regras de mobilidade, pelo oferecimento, aos empregados, de meios que os possibilitem conhecer melhor as ocupações da empresa e sua evolução, permitindo igualmente a *definição de projetos profissionais*. Estas políticas podem se traduzir também pela criação e desenvolvimento de uma função de conselheiro interno em OP, assegurando o acompanhamento dos empregados na procura de novos itinerários e na elaboração de seus projetos, a fim de responder a esta demanda social crescente.

Constata-se então, ao longo das duas últimas décadas, a estruturação progressiva do campo da OP nas empresas francesas: serviços são criados, funções são definidas. A consolidação destas práticas parece indicar que existe realmente um espaço legítimo para os orientadores profissionais. Estes deverão enfrentar uma pluralidade e heterogeneidade de demandas, além de fazerem parte, freqüentemente, da definição de uma função rica e diversificada.

Tal prática no Brasil, atualmente conhecida pelo nome de Coaching, é uma atividade em expansão na economia globalizada e visa ajudar os profissionais e seus empregadores a alinharem objetivos, expectativas, metas e ações convergentes, capazes de gerar resultados significativos e diferenciados. "Coach", palavra francesa que significa "um veículo para transportar pessoas de um lugar ao outro". No contexto atual "coach", é aquele (a) que ajuda uma pessoa a ampliar seus horizontes profissionais – evoluir para níveis superiores de carreira, "mudar de lugar" – expandindo uma aptidão, desenvolvendo uma nova competência, melhorando o desempenho e até mudando comportamentos e modo de pensar. O "coach" pode ser comparado a um técnico, que ensina jogadas e estratégias, ensaia, acompanha a prática e avalia os resultados.

Outra prática de tutoria também utilizada pelas empresas, chamada de "mentoring", é um método muito utilizado para efetivar uma interação pedagógica. Os orientadores acompanham e se comunicam com seus alunos de forma sistemática, planejando, dentre outras coisas, o seu desenvolvimento e avaliando a eficiência de suas orientações, de modo a resolver problemas que possam ocorrer durante o processo.

Definido pelo dicionário Aurélio (2000) como sendo "um conselheiro sábio e confiável de uma pessoa inexperiente", em nosso vernáculo poderia ser traduzido como um mentor, ou seja, a pessoa que orienta, aconselha e aponta direções. O "Mentoring" geralmente envolve aspectos de carreira e apoio psicológico - ainda que sob a forma de atenção e amizade -, seu horizonte é de longo prazo, privilegia o desenvolvimento e o progresso graduais e não guardam relação direta com hierarquia. Tende a ser mais eficaz quando evolui ao longo do tempo de maneira informal e quando o estilo de comunicação entre o mentor e seu protegido converge em objetividade e clareza.

As práticas do "coach" e do "mentoring" podem ser desempenhadas por um profissional da área de OP, que esteja apto para desempenhá-la, e um passo importante é focalizar na inserção das práticas de OP nas empresas como função, e não como cargo ou área dentro da empresa.

Longe de restringir o mercado de trabalho dos orientadores, isso pode, de fato, ampliá-lo, uma vez que, atuando como consultor de carreira, por exemplo, pode viabilizar essa prática junto a uma gama maior de empresas. Por outro lado, os próprios gestores de pessoas, aplicando conceitos da OP – o que muitos orientadores poderiam considerar uma apropriação indevida de seu mercado – contribuiriam, assim, para a humanização das práticas de gestão de carreira em favor dos colaboradores e para uma valorização das práticas de OP nas empresas.

O paralelo destas práticas de OP no Brasil normalmente são atividades de "coach" e do "mentoring". No entanto, são desenvolvidas tendo por escopo o desenvolvimento de carreiras objetivas, enquanto a OP tem por diferencial o atendimento da carreira subjetiva.

No Brasil evidenciam-se as práticas do "Desenvolvimento de Pessoas" (DO), onde, segundo Chiavenato (1995), o conceito está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança. O processo de mudança organizacional surge quando forças exógenas - que provêm do ambiente externo - ou forças endógenas criam necessidades de mudança estrutural e comportamental na organização.

O papel articulador do DO seria, portanto, o de gerar um esforço integrado de mudança planejada, no qual os interesses do indivíduo, seus objetivos individuais, estariam mais integrados com os objetivos da organização. Assim, a prática do DO, hoje utilizada pelas empresas brasileiras, é considerada um programa educacional e de desenvolvimento dos funcionários, no sentido de melhorar os processos de mudança.

Outra prática utilizada é a Gestão de Competências (GC). Para alguns autores, significa o conjunto de qualificações que a pessoa detém para executar um trabalho com nível superior de desempenho. Os autores destas práticas são, na sua maioria, de origem americana e desenvolveram seus trabalhos durante os anos 70 e 80. Suas práticas de gestão partem da compreensão da competência como uma resultante da combinação de múltiplos saberes - saber-fazer, saber-agir, saber-ser -, capazes de propiciarem respostas efetivas aos desafios advindos do atual contexto dos negócios.

Relacionando-o às práticas do Desenvolvimento Organizacional anteriormente mencionadas, pode-se afirmar que o conceito de Gestão de Competências é uma exigência do tempo presente, que dirige as empresas para a capacitação dos profissionais voltados para um mercado globalizado, adotando como estratégia a competência, buscando atender a uma necessidade de formação e qualificação profissional com um profissional cada vez mais qualificado. As empresas passam a adotar a identificação das competências individuais mais enfaticamente requeridas pelas organizações contemporâneas, segundo SANT'ANNA (2004).

O diferencial exigido pelas empresas é, sobretudo, o desenvolvimento de recursos humanos competentes, formado por profissionais criativos, líderes, e com elevado senso de trabalho em equipe. Abastecer as empresas de talentos competentes pode ser o requisito fundamental para que as empresas consigam sobreviver em um mercado altamente competitivo.

A gestão de competências pode, portanto, estar sendo articulada com o papel do gestor de recursos humanos, viabilizado pela disciplina da Orientação Profissional nas empresas. As abordagens praticadas pela moderna gestão de pessoas, chamadas de Desenvolvimento Organizacional, ou Gestão de Competências, Mentoring ou Coaching podem ser relacionadas como uma tentativa da empresa em responder à necessidade de formar um profissional mais flexível e polivalente, adequado ao mundo globalizado.

A menção e articulação da OP com outras práticas já difundidas favorecem a integração da OP às de Gestão de Pessoas. Os orientadores podem conseguir inserção maior dentro das organizações quando dialogarem com essas práticas e isso pressupõe a discussão dos conceitos de gestão de pessoas dentro dos textos sobre OP. Caso contrário, o olhar sobre a organização corre o risco de ser simplificado e estereotipado.

Orientação Profissional nas empresas Francesas

A atividade do orientador profissional aplicada na recomposição dos mercados internos de trabalho na França data do início dos anos 90, onde, segundo Parlier

(1996b), os orientadores profissionais estavam buscando uma legitimidade que lhes assegurasse um suporte nas políticas de recursos humanos. Muitas questões sobre as condições de implantação e o seu desenvolvimento desta atividade ainda estão em desenvolvimento e novas abordagens a serem utilizadas e descritas podem enriquecer a maneira como a orientação é exercida.

Segundo Parlier (1996b), historicamente, a atividade de OP interna às empresas francesas encontrou-se no cruzamento de dois caminhos: pode se tornar uma função indispensável da gerência de recursos humanos ou então ser marginalizada deste campo. Sua implantação definitiva é alcançada quando ela mostra-se capaz de fornecer serviços e, principalmente, se integrando nas decisões de gerência. Quando trazer uma contribuição significativa na recomposição dos mercados internos de trabalho que deverão se recompor com frequência. Baseados neste ponto de vista, a expressão "OP durante toda a vida" é indiscutível. Principalmente devido a grandes alterações nas profissões e nos perfis que os funcionários terão de possuir para assumi-las.

A situação econômica subjacente

Algumas das dimensões características do contexto econômico e social que estão presentes no trabalho de OP nas empresas francesas são verificadas no Brasil: 1) as exigências de uma maior qualificação dos empregados, assim como a explosão das formas duráveis de emprego; 2) o fim da mobilidade ascendente pelos bloqueios de mercados internos de emprego; 3) o caráter necessário, mas não suficiente, dos diplomas; 4) o questionamento da noção de carreira; 5) o reforço das políticas de recursos humanos visando obter um engajamento maior dos empregados; 6) o fim do engajamento das empresas, assim como o desenvolvimento de competência. É dentro deste contexto que a função de OP procura o seu campo de atuação e tenta se inserir.

Constata-se, nesta virada do século XX ao XXI, uma evolução das formas de emprego e de mobilidade nas empresas, bem como em gerência de recursos humanos, o que se reflete no empobrecimento das formas tradicionais de mobilidade interna nas empresas. Diversas são as manifestações desta evolução: a elevação dos níveis de qualificação constituiu-se num aspecto primordial da evolução das formas de emprego. Esta necessidade de qualificações mais elevadas diz respeito a todos os tipos de competência, sejam elas profissionais ou técnicas e que permitem assegurar a empregabilidade - tais como: resposta a situações novas, trabalho em equipe, autonomia, inovação, aprendizagem - e diz respeito a todos os tipos de profissionais, diplomados ou não, qualificados ou não. O processo de modernização do capital trouxe como conseqüência, uma competitividade maior entre as empresas e uma necessidade de buscar níveis de qualificação cada vez maior a fim de aumentar a capacidade de concorrência das empresas.

Uma outra tendência é representada pelo surgimento das novas formas de emprego, que se explica, do ponto de vista das empresas, por uma flexibilidade quantitativa, isto é, uma flexibilidade permanente de ajustar os efetivos, em função de suas necessidades e através de uma alternância entre demissões e contratações. Existe a equipe considerada "essencial", composta pelos empregados qualificados, que a empresa quer manter estável. Um segundo grupo, formado pelos empregados de

nível médio, que a empresa administra conforme suas necessidades. Existe ainda um terceiro grupo, composto de prestadores de serviços, mais ou menos estáveis, conforme o nível de relacionamento com a empresa.

O fim das mobilidades ascendentes

O desemprego em massa é causado, entre outros fatores, pela recessão econômica, automação dos processos produtivos e reestruturação competitiva (downsizing, reengenharia etc.), o que leva à horizontalização das organizações e, conseqüentemente, à diminuição da ascensão interna.

A retração do mercado de trabalho provoca também uma diminuição das trocas voluntárias de emprego. Esta situação ocasiona a redução do "turn-over" das empresas, incitando os empregados à imobilidade e a não se arriscar. Tal fato é agravado pela taxa cada vez menor de criação de novos empregos, pelos incentivos à demissão e aposentadorias precoces e pelo não preenchimento das vagas, ou mesmo através de programas de redução de efetivos.

A elevação generalizada dos níveis de recrutamento e acesso pela formação inicial é devida a uma multiplicação da oferta e qualidade da mão de obra: o nível de qualificação do primeiro emprego na França tem crescido constantemente, assim como no Brasil observa-se um aumento da oferta de profissionais bem qualificados em todas as áreas, elevando a concorrência pelas vagas. Observa-se então que o diploma não é mais suficiente para garantir uma promoção, mas ele é necessário para conseguir um emprego. O mercado de trabalho utiliza este índice para filtrar os candidatos e classificá-los nos diferentes cargos, mas não necessariamente aproveita os conhecimentos adquiridos pelo candidato na sua formação.

Freqüentemente nos deparamos com o fenômeno da super qualificação, entendido como um preparo elevado do candidato para o exercício de atividades simples ou rotineiras. Os diplomas aparecem como um meio cada vez mais necessário para se obter um emprego e ao mesmo tempo insuficiente, uma vez que a competência prática e outras habilidades também são requeridas pelo mercado de trabalho.

Segundo Parlier (1996a), a noção de competência tem ocupado uma posição central nos novos modelos de gestão de recursos humanos. Ela é uma alternativa para esta situação de crise das formas tradicionais de gestão de empregos e de mobilidade. Os benefícios esperados pelas empresas são muitos: precisar os diferentes registros de ação dos indivíduos, esclarecer suas capacidades concretas de intervenção em situações profissionais, definindo quais são seus conhecimentos teóricos e práticos, suas capacidades de adaptação, entre outros. Ela dinamiza uma reflexão centrada no processo de profissionalização: pesquisa de novos percursos, desenvolvimento contínuo de competências. Ela permite também favorecer todos os processos de aprendizagem, de desenvolvimento de competências, isto é, de colocar os indivíduos dentro de uma perspectiva dinâmica de progressão profissional.

Parlier (1996a) propõe duas vias alternativas ao fim das tradicionais "carreiras": a *Profissionalização* e a *Orientação Profissional*. O processo de profissionalização permite aos empregados progredirem no conhecimento de uma ocupação, que é

composta de exigências cada vez maiores; e a OP promove formas alternativas de mobilidade profissional horizontal, desenvolvendo-se no interior de diferentes ocupações num jogo de competências cruzadas.

A profissionalização no Brasil verifica-se principalmente através de programas internos de capacitação de funcionários, nos quais tanto o sujeito como as empresas investem na aquisição de conhecimentos necessários para o bom desempenho profissional. O trabalho de OP seria realizado mediante a orientação de cursos e a avaliação e acompanhamento dos processos de progressão funcional dentro da empresa.

A organização dos serviços de orientação em empresas francesas e sua consolidação

Suas condições de surgimento e crescimento

Apoiando-nos mais uma vez no texto de Palier (1996b), percebe-se que a atividade de OP constitui-se em um espaço ainda não totalmente codificado, mas que encontra pouco a pouco suas marcas. Ele insiste no aspecto de uma indiscriminação, que marca a emergência desta função nas empresas. Por exemplo, numa empresa pública francesa, onde esta função existe há quatro anos, sua criação não se traduz pela abertura de um novo emprego ou ocupação, mas de uma "missão", onde sua definição e seu conteúdo, não formalizados, são deixados à iniciativa dos responsáveis operacionais.

No início, os responsáveis operacionais não tinham clareza sobre a maneira como esta missão podia se organizar. Os orientadores eram considerados muitas vezes como assistentes sociais da empresa. Era uma primeira manifestação de uma posição marginal, que foi progressivamente sendo integrada nos serviços de administração de recursos humanos ou de treinamento. Os responsáveis operacionais puderam, através da experiência, tomar parte entre as questões que podiam responder, referentes às expectativas da empresa e dos empregados, e das questões às quais não poderiam responder. Assim, constata-se uma crescente valorização desta função, na medida em que se coloca a serviço de uma vontade política de acompanhamento individualizado, formalizada por acordos.

Aos orientadores profissionais foi confiada uma missão de apoio às hierarquias, através da colocação em serviço de um dispositivo de gestão individualizada. Este dispositivo compreende duas vias complementares: a primeira, diz respeito à apreciação da performance e do profissionalismo no emprego e que é de responsabilidade do superior hierárquico. Já a segunda, se refere à evolução profissional, e é desenvolvida pelos orientadores. A OP torna-se, portanto, uma função de recursos humanos, e assim, os laços podem igualmente ser mantidos entre a hierarquia e os orientadores, na medida em que os orientadores estão em condições de trazerem soluções aos problemas aos quais a hierarquia é confrontada, como, por exemplo, propondo possibilidades de recolocação para seus colaboradores que, por diferentes razões, devem deixar a equipe que ele dirige.

O recrutamento dos orientadores

Quem exerce hoje esta função nas empresas francesas? Segundo Parlier (1996a), as empresas estão em situações muito heterogêneas e é difícil estabelecer um perfil do orientador. Num primeiro momento, os orientadores foram recrutados em função de características as mais diversas: por exemplo, das representações que os responsáveis podiam ter desta atividade. Muitos orientadores foram escolhidos por suas características pessoais e disponibilidade para "escutar os outros". Outros, em dificuldades pessoais, por não desejarem mais continuar seu percurso profissional em sua função de origem, colocavam-se à disposição para realizar este "novo tipo de trabalho". Outros ainda, autodidatas, que se inseriam numa trajetória de promoção social, realizando formação universitária paralelamente à suas atividades profissionais, procuravam na empresa um novo status profissional. Progressivamente as modalidades de recrutamento vão se definindo em duas orientações que podem ser qualificadas de: "maturidade profissional" e de "proximidade de competências":

1) No caso da "maturidade profissional", os orientadores são profissionais que já ocuparam importantes postos dentro da empresa, na produção ou no contato com a clientela, e que dispõem, graças a esta experiência, de um conhecimento aprofundado da empresa, sua história, sua cultura, sua organização, suas condições de acesso e de exercício das diferentes ocupações, das diferentes possibilidades de mobilidade. Eles manifestaram um interesse pelas questões sociais, uma capacidade de acompanhar os indivíduos num contexto difícil de sobra de mão de obra. Alguns ocuparam responsabilidades sindicais e desejam se reintegrar profissionalmente, podendo re-utilizar as competências adquiridas. Neste caso é privilegiado o conhecimento da empresa e não está vinculada a profissão específica, não podendo ser confiada a um iniciante, caso contrário, não poderíamos falar de "maturidade profissional". Estes profissionais seriam os "menterings", na nomenclatura atual.

2) No segundo caso de "proximidade de competências", os orientadores são originários essencialmente da área de recursos humanos, tendo ocupado cargos no recrutamento, treinamento, gerência do contrato de trabalho, na questão dos empregos e sua previsão. Aqui se encontram os psicólogos, que são considerados mais bem preparados para exercerem esta função de orientador interno.

Os diferentes tipos de empresas francesas onde encontramos o orientador profissional

A OP tem se inserido na França, segundo Parlier (1996a), em uma série de situações particulares, divididas em quatro categorias¹.

1) Empresas com tendência a redução de efetivos: a função de orientador profissional tem por objetivo acompanhar todos os empregados que solicitam voluntariamente o atendimento, para a elaboração e realização de projetos pessoais. Estes projetos são essencialmente voltados para o exterior da empresa (outplacement), porém alguns podem ter sua aplicação interna.

2) Empresas com relativa estabilidade do mercado interno de trabalho: as empresas públicas estão neste caso, embora mantenham os empregos estáveis, muitas delas conhecem importantes mudanças em suas ocupações - algumas desaparecem, já que o mercado de mão-de-obra está em movimento. Esta re-configuração das ocupações demanda inúmeros remanejamentos internos. A orientação insere-se entre os princípios de gestão de recursos humanos, baseada no princípio do desenvolvimento das competências dos colaboradores, visando reforçar sua capacidade de adaptação.

3) Empresas em segmentação do mercado interno de trabalho: são aquelas que realizaram uma segmentação interna de emprego e gerenciam diferentemente cada segmento do mercado. Os dispositivos de OP colocados em prática dizem respeito a certas categorias profissionais que a empresa quer conservar, mas dispõe de um número limitado de soluções de mobilidade, devido à diminuição de níveis hierárquicos. A mobilidade horizontal é a predominante, permitindo conservar uma perspectiva de desenvolvimento de carreira, menos ligada às responsabilidades e mais sobre o aprofundamento de uma especialidade. Aqui os orientadores profissionais trabalham em relação com a gerência.

4) Empresas que otimizam a função de OP: são empresas que aplicam uma estratégia refletida de recursos humanos, centrada na constatação da fluidez entre as ocupações e as profissões. O objetivo da função de orientador profissional é promover a mobilidade, por dois motivos: primeiro, culturalmente, a orientação permite "criar um grupo", isto é, reforçar a coesão social da empresa e colocar em prática os elementos de um pacto social, definindo deveres e direitos de cada um e clarificando as relações internas. Uma segunda razão, profissional, tem por objetivo aumentar o nível de competência, fazendo com que a mobilidade tenha o papel formador, a fim de adquirir uma polivalência profissional e o desenvolvimento de um "know-how" coletivo.

As necessidades sociais a serem respondidas pelos orientadores profissionais

Os orientadores devem enfrentar uma grande diversidade de demandas: as situações referentes à reorganização das empresas através de demissões, supressão de cargos, desaparecimento de profissões, aposentadorias, a fim de obter ganhos de produtividade. No outro extremo, encontram-se as solicitações de avaliação da situação profissional, de ajuda na escolha profissional, de simples necessidade de "check up", de busca de argumentos para dialogar com a hierarquia de maneira mais eficaz (através da redação de "*Curriculum Vitae*", preparação de entrevistas de recrutamento interno).

A solicitação pode também ser feita pelo empregado e seu superior como um apoio à hierarquia no desempenho de seu papel de gestão de pessoal. Neste caso, a solicitação da orientação pode dizer respeito à validação de um projeto profissional e ser expressa em termos de avaliação. O orientador pode então tratar da solicitação diretamente, apreciando a possibilidade de realização do projeto, a natureza dos esforços a serem realizados para alcançar os objetivos ou então solicitar a

colaboração de uma rede de especialistas que podem participar da "avaliação" profissional.

Os empregados e os patrões podem formular solicitações divergentes. A solicitação do empregado se exprime, mais freqüentemente, em termos de orientação propriamente dita; a da empresa se expressa em termos de avaliação. A empresa deve ter clara a resposta que dará ao empregado, se ele poderá renovar o pedido de promoção ou não, caso sua avaliação seja positiva.

O orientador deve estar preparado também para superar o risco da tensão existente entre, a exigência do "segredo profissional" e o respeito às normas éticas profissionais. A produção e transmissão de informações úteis à gerência de recursos humanos podem permitir legitimar sua função de orientador do ponto de vista da empresa, mas por outro lado, pode lhe deixar em dúvida em relação à questão ética do "sigilo". Para enfrentar este risco de tensão, os três interlocutores (orientador, empregado e empresa) devem necessariamente definir a quantidade e qualidade de informações que serão comunicadas ao final do acompanhamento individual, assim como a modalidade e o conteúdo desta devolução, de maneira que uma continuação do trabalho seja previsível. Este contrato deve permitir definir o que é possível ser transmitido, mas também e, principalmente, deixar claro aquilo que não pode ser repassado.

O orientador profissional interno deve, portanto, responder a várias demandas, por vezes contraditórias, quando o interesse de uma parte pode se opor aos interesses da outra parte. Porém, muitas vezes esses vetores são divergentes, mas não opostos, criando um espaço de negociação possível, no qual o orientador profissional pode desempenhar um papel mediador fundamental, que deve ser exercido com total profissionalismo.

O orientador deve estar sempre à procura de cooperação com os responsáveis operacionais da empresa, em missões de estudos e de pesquisa de caráter transversal, e deve, igualmente, se esforçar para trabalhar numa rede, com seus pares e com profissionais de diferentes domínios técnicos e também de outros setores da administração de recursos humanos.

A função do orientador profissional

Segundo Sauret (1996), a função do orientador está ainda em discussão. De um lado, estão os gerentes de recursos humanos, encarregados de desenvolver os percursos profissionais transversais e de assumir uma preocupação com a empregabilidade de seus funcionários e, por outro, os orientadores profissionais, que desejam introduzir uma nova atividade, diferente da gerência de recursos humanos, a fim de ocupar uma função complementar que pode modificar em parte o sistema de gerência.

A função do orientador profissional e sua ação devem ser percebidas diferentemente daquela do gerente de recursos humanos. O orientador ajuda o empregado num processo de reflexão sobre si mesmo, sobre suas aspirações e interesses profissionais. Ele esclarece sobre o campo de possibilidades e as dificuldades que

apresentam a empresa. Em nenhum caso ele dirá ao empregado o lugar que ele deverá ocupar.

Muitas vezes a fronteira entre a "orientação profissional" e o "aconselhamento" não está suficientemente clara e podemos encontrar situações de ambigüidade, com certos gerentes que acreditam desempenhar o papel de "orientadores", dando o seu ponto de vista ao empregado - o que não é necessariamente errado, mas que não utiliza o procedimento próprio da OP. Auxiliar o empregado com conselhos e opiniões não caracteriza uma OP.

A fronteira entre a função do orientador profissional e a do gerente de recursos humanos também não é muito clara, levando muitas vezes à desconfiança e insegurança dos empregados. Segundo Sauret (1996), a experiência em empresas francesas tem mostrado que os empregados não vêem o orientador como alguém que pode lhe dar um apoio. Muitas vezes o orientador é percebido como alguém que vem desestabilizar, "obrigar" o empregado a ver o seu futuro de outra maneira, diferente de seu planejamento de carreira, a ver as coisas face a face e tornar-se mais autônomo em relação à empresa, atitude indesejada por um grande número de pessoas.

Os responsáveis hierárquicos mostram-se também reservados quanto à presença do orientador na empresa. Geralmente eles aceitam melhor a sua presença quando é para resolver um problema de recolocação ou ajudar um colaborador a partir satisfeito, mas, ao contrário, quando tudo vai bem, eles ressentem o trabalho de orientação como intrusivo em sua área de poder.

Uma das saídas possíveis é colocar os gerentes e superiores hierárquicos em situação de experimentarem, eles mesmos, o interesse por um processo de OP. É freqüente que os gerentes, experimentando uma reflexão acompanhada sobre o seu futuro profissional, passem a perceber melhor o trabalho do orientador, reconhecendo a sua importância e utilidade.

As competências do orientador profissional nas empresas

Segundo Palier (1996b), podem-se distinguir três grandes categorias de competências profissionais que o orientador profissional em empresa deve dominar:

1) As competências que lhe permitem estabelecer uma relação com o indivíduo que consulta. O orientador deve ter conhecimentos sobre o processo de decisão, as diferentes etapas que conduzem à formulação de um projeto profissional. Conhecer também os mecanismos de formação e de evolução da auto-imagem e auto-estima, a fim de poder trabalhar, junto aos indivíduos, estas duas dimensões e de lhes auxiliar a evoluir. Ter conhecimento aprofundado nos campos teóricos referentes aos conceitos de OP, características de adaptabilidade, tolerância à ambigüidade e à frustração, e uma disponibilidade em relação aos sujeitos que consultam e à empresa que o emprega.

2) As competências referentes ao conhecimento das ocupações da empresa, sua dinâmica de desenvolvimento, as condições de acesso e de exercício destas

ocupações, bem como as possibilidades de qualificação. Devem ter o conjunto de informações que dizem respeito à compreensão do funcionamento da empresa, sua cultura, suas regras tácitas e explícitas. Estas competências devem ter sido adquiridas antes da entrada na função de orientador e tem sido um importante pré-requisito para a escolha dos orientadores na França. Por esta razão, o orientador deve continuar sempre se informando sobre as transformações profissionais na empresa.

3) As competências relativas à constituição das diferentes redes, a saber: dos pares, dos profissionais e dos "patrões". A *rede de pares* permite obter informações sobre as possibilidades de emprego nos diferentes serviços e unidades da empresa. Ela permite também realizar recolocações de pessoal que passam por dificuldades em determinados setores e estão à procura de atividades mais adaptadas às suas possibilidades profissionais. A rede formada por *profissionais de referência*, que são os especialistas, isto é os mentores internos ou externos à empresa e ajudam os empregados a se situarem em relação às diferentes ocupações. A *rede dos patrões* é composta pelos responsáveis hierárquicos, que gerenciam no quotidiano, têm postos de poder, recruta, aceitam deixar partir um colaborador, desejam conservar outro e gostariam de mandar embora um terceiro. A integração do orientador com esta rede é decisiva, pois sua posição não é de poder, principalmente quando seu trabalho se limita à orientação. Porém, sua posição pode ser reforçada, na medida em que ele domina outros campos de atuação, como, por exemplo, o recrutamento e seleção.

Legitimidade ou marginalização?

Quanto às experiências francesas no desenvolvimento das atividades de OP em empresas, os orientadores podem ser reconhecidos nestas e alcançar um status legítimo e incontestável.

Segundo Parlier (1996b), existem duas maneiras de responder a esta questão: definindo alguns requisitos ao exercício desta profissão e examinando as alternativas existentes entre dois modelos de desenvolvimento da função, expostos a seguir:

1) A primeira possibilidade liga-se à existência de uma "equação pessoal", isto é, a resultante de um conjunto de características: idade, experiência, status interno, rede, carisma etc., permitindo aos orientadores alcançarem resultados satisfatórios nos critérios de eficácia econômica e social. A orientação por "maturidade profissional" é privilegiada aqui, pela escolha dos indivíduos suscetíveis de desenvolver a função graças a suas características pessoais.

2) Uma segunda possibilidade liga-se à existência de normas formais e claras, comunicadas e aceitas, suscetíveis de evoluírem, mas que devem ser estabelecidas desde a sua origem. Neste caso, o cargo pode ser ocupado por indivíduos com origens variadas e também pelos iniciantes ou indivíduos que ainda não alcançaram uma posição privilegiada na hierarquia da empresa.

Dois parâmetros se apresentam, então, ao desenvolvimento da função: um que será circunscrito ao acompanhamento do empregado na elaboração de um projeto

profissional e outro que se integrará aos limites da empresa e fará da OP um meio a serviço dos objetivos da gerência.

Existem necessariamente tensões entre uma concepção de orientação guiada por uma preocupação "optimal" dos recursos de mão-de-obra, e uma concepção sustentada por um modelo de "vocação". Na concepção tradicional da orientação, o orientador é aquele que "desperta vocações" e facilita a elaboração de aspirações em torno de uma identidade profissional. Mas esta identidade profissional pode ser incompatível com as possibilidades oferecidas pelo mercado de trabalho. O dilema dos orientadores resulta desta contradição. Não se trata apenas de procurar uma modificação no equilíbrio entre a abordagem econômica e a abordagem psicológica ou entre preocupações coletivas e individuais. É a própria prática da OP que está em jogo.

Então, num contexto de retração do mercado de trabalho, de dificuldades de penetrar o "disco duro" dos empregos estáveis nas empresas, o pólo dominante se encontra incontestavelmente mais do lado econômico do que psicológico: a ajuda na elaboração de um projeto profissional passa necessariamente por uma informação rigorosa sobre as possibilidades de inserção num emprego, sobre as condições do exercício das profissões em desenvolvimento, sobre as modalidades de aquisição e transferência de competências. O orientador deve auxiliar o empregado a integrar o sistema de dificuldades no qual ele está inserido. Esta reflexão deve permitir também um questionamento pessoal sobre as modalidades de aquisição das competências necessárias ao exercício da profissão de orientador profissional, sobre as vias e os meios de sua própria profissionalização.

O caminho do orientador profissional apresenta-se cheio de perspectivas e possibilidades. Mas, ao mesmo tempo, o orientador pode falar da "solidão de ser conselheiro". Ele deve, efetivamente, enfrentar um grande número de dificuldades, em diferentes níveis: responder a solicitações heterogêneas, enfrentar a "batalha do posicionamento", fazer respeitar o enquadre de uma ética bem definida, arriscar ser percebido como um "elétron muito livre" e arriscar igualmente ser manipulado, resgatado e ainda ter de aprender sua função fazendo.

A experiência e o contexto brasileiro

No Brasil a atividade de OP ainda não se afirmou nas organizações ou encontra-se mascarada em práticas que são realizadas normalmente por consultorias autônomas de empresas conhecidas por *Coach* ou *Mentoring*. Esta geralmente associada à questão das estratégias educacionais a serem adotadas para dar suporte ao desenvolvimento de capacidade e habilidades de um sujeito, dentro de um quadro de possibilidades e escolhas profissionais.

A OP praticada no contexto das empresas brasileiras mostra-se com maior ênfase na formação educacional e pessoal do sujeito do que na sua ocupação no universo do trabalho. Uma comprovação disso é o fato de que a atividade de OP tornou-se espaço de crescente disputa entre psicólogos e educadores, persistindo a polêmica relativa aos limites quanto à utilização de testes psicológicos por orientadores não-psicólogos.

Se na França se observa uma ênfase nas atividades ligadas às empresas, aqui ela busca penetrar este espaço através de práticas atuais de gestão de pessoas, que muitas vezes recorrem a elementos da OP.

No passado, as empresas utilizavam a OP dentro de abordagens psicométricas, visando seleção de pessoas. Exemplo desta prática é a criação do IDORT, Instituto de Organização Racional do Trabalho, um espaço de aplicação dos conhecimentos da psicologia nas empresas desde 1930. O seu objetivo era a aplicação de técnicas então chamadas de psicotécnicas, cujo objetivo era promover a integração do homem ao trabalho. Também é grande a influência do psicólogo Emílio Mira y López - criador, em 1947, do Instituto de Seleção e OP (ISOP) e principal fomentador da divulgação da psicologia e da formação de psicotécnicos. Este Instituto oferecia cursos de psicomетria voltados para o treinamento no uso de testes.

Atualmente, as transformações mundialmente observáveis no universo do trabalho e das ocupações, decorrentes da progressiva mecanização da produção - com destaque para o desemprego multiplicado em escala também mundial - são condições que afetam tanto sociedades economicamente mais estáveis como a francesa, quanto economias emergentes como a brasileira. A atividade de OP nas empresas é cada vez mais uma necessidade.

Possibilitam, tanto na França como no Brasil, um suporte a estas transformações observáveis no universo do trabalho e aos re-direcionamentos ocupacionais decorrentes, buscando atender às demandas produtivas profissionais emergentes, além de abrir novos espaços e perspectivas de atuação para o próprio orientador profissional.

Encontra-se, no Brasil como na França, porém de diferentes maneiras, ligada à problemática da empregabilidade, do desenvolvimento e aplicação de estratégias para manter-se empregado, aumentando, para isto, seu próprio nível de formação e conhecimento, além de ampliar capacidades e possibilidades de atuação profissional. Estas práticas de OP nas empresas podem ser vistas como uma função ou mais uma prática dentro da Gestão de Pessoas.

Em decorrência da globalização, as transformações do trabalho extinguem ocupações, substituem homens por máquinas: a "dança dos empregos". Vive-se hoje na sociedade de conhecimento, onde a informação é a grande mercadoria a ser consumida por todos, o que leva a uma progressiva sofisticação das atividades produtivas, exigindo um contínuo incremento das habilidades e competências individuais daqueles que pretendem manter-se no mercado de trabalho.

Ao longo dos anos 1990, a OP esteve, entre nós, ligada aos programas de privatização de empresas estatais, ou mesmo a programas de redução de quadro de pessoal e programas de demissão incentivadas, de empresas públicas e privadas. Surgem nestes contextos, como recursos específicos destes programas, em termos de oferecer ao usuário informações e atividades de suporte à reorganização ou re-direcionamento de carreira profissional, incremento de habilidades e competências, desenvolvimento de capacidades gerenciais e empresariais, além de habilidades empreendedoras, possibilitando ao sujeito sobreviver em uma sociedade sem empregos, que troca serviços. Mas hoje, não apenas nestes casos tem se aplicado a OP em empresas no Brasil; há também organizações que incorporam

voluntariamente a atividade, sem grandes pressões de ordem econômica, buscando se atualizar, valorizando e aprimorando seu potencial humano.

As empresas que estão desenvolvendo OP junto a seus quadros adotam os modelos mais atuais na gestão de Recursos Humanos, valorizam políticas que invistam no "capital intelectual" para obter sucesso financeiro e a sobrevivência no mercado, abrindo espaço para a inserção da OP, especialmente quando aliada ao desenvolvimento de pessoal e gestão de carreira.

O orientador profissional pode trabalhar através do treinamento, preparando o trabalhador tanto no aspecto de qualificação profissional, como em termos de mudanças de valores, para serem uns profissionais generalistas, flexíveis, etc., enfim, adequando-os conforme as atuais exigências para a sobrevivência no mercado. Da mesma forma, a OP, aliada ao *planejamento de carreira*, utiliza estratégias para o aumento da motivação e comprometimento dos funcionários, os quais têm possibilidades de crescimento e valorização conforme a avaliação de seu desempenho e o sucesso no cumprimento de metas.

OP em empresas brasileiras

Através de uma pesquisa realizada sobre esta temática por Amâncio, Arpini e Ferraz e Silva, em 1999, discute-se a inserção da OP em três empresas no Brasil: HP (Hewlett Packard Company), Johnson&Johnson e Banco do Brasil.

Na HP a prática de OP está diretamente relacionada com a área de desenvolvimento humano. Há um Plano de Desenvolvimento e de Carreira autodirigida, em que, após a avaliação de desempenho, o próprio funcionário elabora suas metas e as estratégias para alcançá-las. Não há um plano de carreira estabelecido, a ascensão se dá pelo desempenho.

O trabalhador é estimulado a colocar no plano não somente seus objetivos relacionados à empresa, mas também seus objetivos pessoais. Adotam as Culturas Organizacionais Compartilhadas, estabelecendo uma comunicação aberta entre funcionário e organização. Disseminando assim as práticas de RH e criando um clima favorável para aproveitamento interno e mudança de área.

Na Johnson&Johnson a OP também está relacionada ao desenvolvimento organizacional, englobando plano de carreira e avaliação de desempenho, aproveitando o potencial das pessoas na realização do trabalho, inserida no gerenciamento estratégico de pessoas. O programa de aconselhamento de carreira é desenvolvido e executado pela alta administração e gerências através de reuniões, dinâmicas, sensibilizações, questionários de avaliação de competências, entre outros instrumentos, dependendo do nível que o funcionário se situa na empresa. O aconselhamento tem por objetivo auxiliar a pessoa a elaborar seu plano de ação (AMÂNCIO; ARPINI; FERRAZ E SILVA, 1999).

No Banco do Brasil, a OP estava ligada à Gerência de Desenvolvimento Profissional e à Divisão de Planejamento de Carreira e Gestão do Desempenho. O POP – Processos de OP - estava vinculado aos programas de profissionalização e ao PDV – Programa

de Demissão Voluntária. As atividades eram desenvolvidas por funcionários com formação em Psicologia, os quais participaram de cursos de formação em OP oferecidos pela empresa para desempenharem esta função. Atualmente o POP no Banco do Brasil visa atender a todos os seguimentos da empresa e tem como objetivo o planejamento e re-planejamento de carreira (AMÂNCIO; ARPINI; FERRAZ E SILVA, 1999).

A partir da reestruturação produtiva que vem se desenvolvendo no setor bancário, houve a necessidade de mudança na cultura da organização, nos valores que estavam relacionados à estabilidade e segurança. A OP veio auxiliar tanto a recolocação no mercado de funcionários que pediram demissão voluntariamente, como no desenvolvimento dos funcionários que permanecem na empresa. Os mesmos devem se adequar a um novo perfil profissional: disposição para aprender coisas novas, compromisso com visão de futuro, criatividade na solução de problemas e habilidade para lidar com incertezas.

Diante das experiências citadas, observam-se claramente as diferentes formas com que a OP vem sendo inserida junto às políticas de Recursos Humanos nas empresas privadas e nas públicas. Nas primeiras, HP e Johnson&Johnson, essa atividade está fortemente relacionada aos interesses da empresa, visando especialmente maior produtividade, através da adaptação dos colaboradores com as práticas e com as culturas adotadas. Por outro lado, no Banco do Brasil, podemos observar que o foco está em aumentar a empregabilidade e o potencial de profissionalização do funcionário, diante das novas demandas do mercado, independente se o mesmo manterá ou não seu vínculo com a empresa.

Neste sentido, a inserção da OP junto aos programas de demissão voluntária ou incentivada pode beneficiar tanto a empresa como o funcionário, conforme podemos observar na experiência de Moreno (2000), que propõe um Programa de Apoio à Recolocação. Segundo a autora, o programa tem por objetivo tornar o processo de desligamento "menos traumático" e dar suporte para o indivíduo se recolocar no mercado, além de preservar a imagem da empresa no mercado.

O programa proposto consiste, num primeiro momento, em trabalhar os sentimentos relacionados ao desligamento, dando suporte psicológico para que o orientando possa concentrar-se em seus projetos profissionais e em seu projeto de vida. Esta etapa é fundamental, pois geralmente os funcionários estão sentindo-se extremamente magoados, com raiva da empresa, com baixa auto-estima, dificultando a elaboração de novas metas profissionais. Posteriormente é dada ênfase às novas demandas do mundo do trabalho, preparando o orientando instrumentalmente para se recolocar no mercado de mão-de-obra. Esta etapa consiste na elaboração de *curriculum vitae*, de um controle orçamentário, da sua rede de contatos. Além disso, estão disponíveis outros serviços, como atendimento individual, *book* de currículos de ex-funcionários enviados para outras empresas e o banco de oportunidades, que se trata de um local onde os funcionários podem utilizar serviços de apoio para a busca de oportunidades no mercado.

No entanto, se a entrada das atividades de OP em empresas possibilita vantagens recíprocas para trabalhadores e patrões, além de representar uma expansão de campo de atuação profissional para o orientador, este acontecimento virá exigir deste profissional o desenvolvimento de novas competências e a definição de novos compromissos ético-políticos.

Em termos de competências, é necessário tomar contato com o espaço da produção, da complexidade das ocupações e tarefas, das rápidas mudanças de mercado, adentrar o mundo dos códigos organizacionais, dos grupos de trabalho, dos jogos de poder que atravessam toda e qualquer prática institucional. Isto aproxima o trabalho do orientador da prática do psicólogo organizacional e do trabalho, exigindo dele toda uma aprendizagem relativa a tais códigos e linguagens.

Como se isto não fosse suficientemente complexo, as novas relações exigem novas posturas e novos compromissos profissionais, pois se torna uma prática mais politizada, colocada no centro das contradições da relação capital X trabalho e no núcleo de uma problemática muito aguda neste momento histórico, que diz respeito à reorganização do universo produtivo e do trabalho, aliada aos altos níveis de desemprego gerados neste processo.

Estamos propondo, quanto à formação desse profissional, um olhar crítico em relação ao seu papel e às práticas existentes. Acreditamos que

[...] não devemos, como orientadores, 'facilitar' ao orientando a aprendizagem ou o incremento de condutas que sejam reforçadoras de sua submissão – senão não estaria falando em pensamento crítico – mas, ao contrário, ajuda-lo a se ver como sujeito de sua trajetória, comprometido com seu trabalho, contextualizado numa realidade que se configura como a nossa, apesar de todas as dificuldades. O reconhecimento da realidade e do seu pertencer a ela, não como objeto, mas como sujeito capaz, com potência, para encontrar formas de saída da situação de submissão. (Lisboa, 2000, p.18)

Apesar do trabalho significativo realizado, é difícil conciliar os diferentes interesses que estão em jogo nesse processo. A condição para o orientador profissional desempenhar esta atividade nas empresas é estar correspondendo a suas expectativas. Por outro lado, temos o compromisso ético com as demandas dos orientandos. Nesse sentido, nossa inserção nas empresas torna-se um grande desafio.

Ao trabalharmos com o viés do aumento da empregabilidade dos trabalhadores, podemos estar correspondendo a ambas as expectativas, pois os dois lados saem ganhando. A empresa, pois terá profissionais mais preparados para as mudanças em seu trabalho, adotando políticas de gestão mais humanizadas, comprometidas com a qualidade de vida; e o trabalhador, preparado instrumentalmente e psicologicamente para enfrentar as novas exigências do mercado de trabalho e/ou os desafios de mudanças de valores, na cultura da organização em que se encontra inserido.

A análise da experiência francesa, uma prática de sucesso na manutenção e na integração e desenvolvimento dos trabalhadores, desenvolvidos ao longo da última década, leva-nos a pensar sobre a ampliação e aplicabilidade desta prática no Brasil. Respeitadas as diferenças de contexto, a participação da OP nas empresas brasileiras representa uma possibilidade concreta de expansão da atuação do orientador profissional no Brasil. E isto exige destes profissionais o desenvolvimento de competências e capacidades. Implica também na necessidade de mudança de postura ético-política nas práticas habituais do orientador profissional brasileiro, que atua dentro de outras realidades e com outras populações específicas. Entendemos que representa uma possibilidade concreta de expansão de mercado, apresentando novas perspectivas para a atuação do orientador profissional.

Referências Bibliográficas

AMÂNCIO, C. S., ARPINI, F. M.; FERRAZ e SILVA, R. C. **A OP como uma estratégia de Recursos Humanos para o desenvolvimento de pessoas.** Trabalho de conclusão do curso de Especialização em Administração de Recursos Humanos da FAAP – Fundação Armando Álvares Penteado, São José dos Campos, 1999.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho.** São Paulo: Boitempo, 2002.

AURÉLIO, B.H.F. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

CHIANETO, I. **Recursos Humanos.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CODO, W. O papel do psicólogo na organização industrial: notas sobre o "lobo mau" em psicologia. In: S. T. M. Lane; W. Codo (Orgs.). **Psicologia Social: o homem em movimento.** São Paulo: Brasiliense, 1984, p.195-202.

LISBOA, M. D. A formação de orientadores profissionais: um compromisso social multiplicador. In: Lisboa, M. D.; Soares, D. H. P. (Orgs.). **OP em ação** – formação e prática de orientadores. São Paulo: Summus, 2000, p.11-23.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Futura, 2002.

MORENO, D. M. A atuação do orientador profissional em recursos humanos. In: Lisboa, M. D.; Soares, D. H. P. (Orgs.). **OP em ação** – formação e prática de orientadores. São Paulo: Summus, 2000, p. 169-182.

PARLIER, M. L'orientation professionnelle dans l'entreprise: une alternative à la gestion des carrières. In: Conservatoire National des Arts Métiers, INETOP – Institut National d'Étude du Travail et d'Orientation Professionnelle - **L'orientation scolaire et professionnelle**, Paris (France), v.25, n°3, p. 339-341, 1996a.

_____. Les conseillers en orientation professionnelle en entreprise à la croisée des chemins. In: Conservatoire National des Arts Métiers, INETOP – Institut National d'Étude du Travail et d'Orientation Professionnelle. **L'orientation scolaire et professionnelle**, Paris (France), v. 25, n°3, p. 427-440, 1996b.

SANT'ANNA, A. de S.; MORAES, L. F. R. de; KILIMNIK, Z. M. Required individual competences, organizational modernity and satisfaction at work. **RAE electron**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 18 Mar 2007. Pré-publicação. doi: 10.1590/S1676-56482005000100001

SAURET, C. Le rôle-clé du conseiller d'orientation dans le système d'acteurs de la mobilité professionnelle: réflexions d'un praticien. In: Conservatoire National des Arts Métiers, INETOP – Institut National d'Étude du Travail et d'Orientation

Professionnelle - **L'orientation scolaire et professionnelle**, v. 25, nº3, p. 411-425, 1996.

ZANELLI, J. C. Movimentos emergentes na prática dos psicólogos brasileiros nas organizações de trabalho: implicações para a formação. In: *Psicólogo Brasileiro: Práticas emergentes e desafios para a formação*. 2 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1994.

Endereço para correspondência

Endereço eletrônico: dulce@cfh.ufsc.br; giselesestren@hotmail.com; kprado@brturbo.com; diassara@terra.com.br

Recebido em: 06/11/2006

Aceito para publicação em: 05/09/2007

Notas

* Doutora em Psicologia Clínica pela Universidade de Strasbourg/França. Coordenadora do LIOP – Laboratório de Informação e Orientação Profissional. Presidente da ABOP – biênio 97/99, tesoureira (biênio 01/03) e atual conselheira.

** Psicóloga graduada pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) em 2001. Formada em Orientação Profissional pelo INSTITUTO DO SER-Orientação Profissional em 2002. Mestre em Psicologia pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSC.

*** Doutor em Sociologia pela USP e Pós-Doutor.

**** Psicóloga, Mestre em Psicologia Social pela Universidade Federal do Paraná e Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSC.

¹ Foram considerados apenas os dispositivos de OP de caráter permanente, concebidos a fim de permitir um acréscimo de possibilidades de escolha dos dois parceiros: a empresa e o empregado, em suas tentativas de regulação e negociação. Foram excluídas desta classificação situações onde a orientação é realizada como consequência da perda do emprego.