
O PAPEL DO PSICÓLOGO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

*Isabela Aparecida Croch De Castro Rosa¹
Andréa Aparecida Fernandes²*

RESUMO: O presente estudo tem o objetivo de compreender o papel do psicólogo dentro das organizações, a partir da compreensão das estruturas hierárquicas distintas da organização, assim como dos diferentes níveis para tomada de decisões e de planejamento. Para realização do estudo, fez-se uma pesquisa bibliográfica a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos. O psicólogo, no contexto organizacional, deve ser um facilitador e conscientizador dentro dos mais variados grupos existentes no interior das organizações; ele deve considerar a saúde, a subjetividade dos empregados e a dinâmica empresarial. Pode-se afirmar, ainda, que o trabalho do psicólogo como gestor de RH reside na ênfase dada às pessoas no ambiente de trabalho, conferindo importância à preocupação com o bem-estar e com a qualidade de vida do capital humano dentro das organizações.

Palavras chave: Ambiente de Trabalho. Capital Humano. Psicólogo.

1 INTRODUÇÃO

Os profissionais de Recursos Humanos (RH) enfrentam o desafio de transformar seus profissionais em fonte geradora de vantagem competitiva à organização, compreender o comportamento individual, o que exige esforços das lideranças e dos membros do RH para correlacionar os aspectos do desempenho individual com a estratégia organizacional, uma difícil e complexa missão. O cenário trabalhista está cada vez mais dinâmico e exigente e, com isso, há uma necessidade de profissionais capazes de orientar e de mobilizar colaboradores com competências diferenciadas para ingressar atividades das empresas (AZEVEDO, 2001).

¹ Graduanda em Psicologia UNIFUCAMP. ✉ isabelarosa@unifucamp.edu.br

² Mestrado em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia – UFU. ✉ andreafernandes@unifucamp.edu.br



As organizações apresentam estruturas hierárquicas distintas, com diferentes níveis para tomada de decisões e planejamento e trabalham com diversas pessoas com diferentes comportamentos e ações.

Nas últimas décadas, surgiram mudanças que afetam as áreas empresariais, entre as quais diretamente o setor de recursos humanos que, com o contexto da globalização, acelera as mudanças e pressiona as empresas a adoção de inovações para serem competitivas no cenário atual. No que diz respeito às relações políticas, econômicas, sociais e culturais, essas mudanças têm ocorrido de forma acelerada, pressionadas pela concorrência entre as empresas e pela adoção, por parte das empresas, de procedimentos inovadores em termos de gestão, capazes de inseri-las de modo competitivo em um mundo sem fronteiras (AZEVEDO, 2001).

Essa nova forma de gerenciamento das organizações requer novos trabalhadores e gestores fortalecidos e autônomos, agrupados em equipes e despojados do tradicional conceito de hierarquia, de comando e de controle, repensando a função de recursos humanos, que antes eram basicamente administrativas e profissionais. O pessoal de RH se concentrava no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais, e não se considerava participante da estratégia geral da empresa.

Logo, compreende-se que as pessoas que trabalham nas organizações são mais do que simples recursos, pois os resultados das organizações dependem delas. Não podem ser vistas apenas como empregados por força da legislação trabalhista, pois são efetivos colaboradores que atuam em diferentes níveis do processo decisório.

A organização que pretende alcançar a excelência entende que será necessário estabelecer estratégias de gestão de pessoas, com vistas à obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial, pois uma gestão de pessoas desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização.

No quesito “gestão de pessoas”, antes, os profissionais da área ou os psicólogos das empresas davam ênfase apenas à seleção de pessoas, mas, posteriormente, as atividades exercidas por esses profissionais foram ampliadas para fatores ligados à motivação, aos interesses e à satisfação dos empregados. Pensando nisso, o presente estudo tem o objetivo compreender o papel do psicólogo dentro das organizações, a partir da compreensão das estruturas hierárquicas distintas da empresa, assim como dos diferentes níveis para tomada de decisões e de planejamento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estrutura Organizacional

A Estrutura Organizacional é a forma pela qual as empresas se organizam para desenvolver as suas atividades, não é algo fixo e imutável. Robbins (2006, p. 171) entende a estrutura organizacional “[...] como as tarefas que são normalmente divididas, agrupadas e coordenadas” dentro de uma organização. A estrutura organizacional é a estrutura-base para atender às necessidades de cada empresa, medir a força competitiva e ter o intuito de obter o maior aproveitamento das capacidades empresariais e pessoais de funcionários. Ela tem como objetivo controlar o sistema formal de tarefas e a relação de autoridade entre si disponíveis para alcançar objetivos organizacionais. O papel dos indivíduos deve ser de caráter colaborativo e o trabalho é desenvolvido em equipe, englobando todas as atividades, e, para isso, é imprescindível o entendimento de todo funcionário na organização.

Segundo Child (2012), o propósito da estrutura organizacional é auxiliar no redirecionamento do esforço físico e mental, levar ao bom desempenho corporativo. Organizar é o processo de ordenar o esforço coletivo de forma a obter um resultado potencialmente superior àquele de indivíduos que agem ou trabalham sozinhos; atrelar a remuneração do funcionário ao desempenho pode ser uma forma de



estimular a sempre buscar melhorias nos resultados. É o processo de ordenar o esforço coletivo de forma a obter um resultado potencialmente superior àquele de indivíduos que agem ou trabalham sozinhos e exige certo grau de controle para monitorar o processo em relação às intenções iniciais.

Para Oliveira (2010), uma das principais características que permite a visualização de uma estrutura organizacional é o organograma, porque ele se define como a forma tradicional de representar o poder que flui pela organização. Um organograma possui vários instrumentos utilizados pelas empresas para sua organização, por exemplo: apresentar processos de trabalho; treinamento pessoal ou atribuições de salário; apresentar a forma de utilização dos espaços disponíveis; agrupar as regras a serem seguidas por todos.

Cada desafio do desenho organizacional tem implicações no comportamento e no desempenho das pessoas da organização como um todo. Existem dois conceitos considerados indispensáveis para compreender como os gerentes e gestores superam todos os desafios para influenciar a forma pela qual a estrutura organizacional funciona: são conhecidos como estrutura mecanicista e orgânica.

A estrutura mecanicista é dotada de uma gestão de forma mecânica, em que as pessoas atuam em ambientes estáveis, trata-se de funcionários com dificuldades para novas percepções e resistência ao novo; possuem profissionais com papéis hierárquicos especializados e cuidadosas definições de regras e de processos para resolver problemas relevantes nas organizações. Em uma estrutura mecanicista, a hierarquia e a padronização dos processos e procedimentos são as principais características. As empresas que adotam esse tipo de estrutura apresentam dificuldades em se manterem no mercado competitivo, isso pela dificuldade em adaptar-se a velocidade que o mercado demanda (GAMBIRAGE *et al.*, 2018).

No que diz respeito à estrutura orgânica, ela é, basicamente, o contrário da estrutura mecanicista: surgiu com a necessidade de sobrevivência das organizações no mercado de trabalho instável, que exige uma capacidade de adaptação grande, pois essas empresas possuem grande amplitude de controle, pouca formalização e



as tomadas de decisões são descentralizadas, funcionam melhor em ambientes que mudam rapidamente pois são flexíveis e correspondem as mudanças (GAMBIRAGE *et al.*, 2018).

Esse Modelo de Gestão percebe a organização como um sistema aberto, que pode ser otimizada por meio do atendimento de suas permanentes necessidades pela interação com o meio ambiente em que opera, utilizando-se de vários meios para atingir seus objetivos. Sua estrutura organizacional deve ser adaptável e flexível, com maior oportunidade de desenvolvimento humano (SCHULTZ, 2016).

2.2 Tipos de Estruturas Organizacionais

As estruturas organizacionais são criadas de acordo com as funções exercidas pelos órgãos e com o relacionamento hierárquico e funcional entre eles. Não existe um modelo de estrutura organizacional ideal, o importante é que funcione de maneira eficaz, atinja os objetivos e cumpra a missão da organização. Nem sempre a estruturação implica adotar os mesmos critérios de agrupamento em todas as unidades (PICCHIAI, 2008).

Uma das questões mais consideradas concerne a como agrupar e coordenar tarefas para obter uma divisão de trabalho que melhore a eficiência, a eficácia e o desempenho organizacional. Relacionamentos horizontais e verticais são otimizados entre os papéis ou divisões de equipes que habitarão a organização para melhor coordenar e motivar pessoas e outros recursos para atingir os objetivos pré-determinados pela alta gerência, por isso existem algumas estruturas organizacionais como: a estrutura funcional, a divisional, a matricial, a estrutura em rede, linear, linear staff, por projetos, com colegiados (CAMPOS, *et al.*, 2011).

A estrutura linear normalmente é utilizada em empresas pequenas, em que não há diversificação do trabalho, existe pouca especialização e trabalhos menos complexos, prevê total autoridade do chefe, rígida unidade de comando. Todos os órgãos são estruturados sob uma única linha de subordinação, há centralização das



decisões, as linhas formais de comunicação, geralmente com fluxo descendente, cada unidade de trabalho executa tarefas específicas e bem definidas e corresponde a uma estrutura simples (CAMPOS, *et al.*, 2011).

A Estrutura Linear Staff é o modelo em que as unidades diretivas contam com uma unidade especial órgão ou *pessoa-staff*, deve ser independente em sua atuação com liberdade de opinião, deve servir de apoio, assessoria e recomendações, tem o direito de assessorar e fazer recomendações ao pessoal de linha, mas não o direito de comandar. Precisa adequar-se e adaptar-se à linha, e não o contrário. A linha deve ouvir as recomendações do *staff*, mesmo que não as aceite.

Em uma organização por projetos, todos os recursos necessários para levar ao objetivo de cada projeto são separados, formando-se unidades independentes, cada uma dirigida por um gerente (*ad-hoc*), a esse é conferida plena autoridade sobre o projeto e ele pode servir-se dos recursos materiais e humanos existentes ou adquiridos fora da organização. Em suma, uma organização grande cria dentro de si uma estrutura temporária e pequena, com clara compreensão de seu objetivo concreto, no entanto, deve-se assinalar que a organização interna do projeto é funcional, com equipes que se dividem em áreas funcionais (PICCHIAI, 2008).

A estrutura com colegiados ou Gestão Colegiada é um modelo de gestão que tem como foco mudar o comportamento de profissionais no contexto corporativo. Ela torna o organograma mais horizontal, já que pressupõe a igualdade entre os diversos departamentos, incluindo a Diretoria. Esse modelo de gestão determina que o grau de responsabilidade de um colaborador diante de suas atividades precisa ser proporcional a seu nível de autonomia e voz ativa.

O objetivo é buscar aumentar os laços entre trabalhadores e empresa, mostrando-lhes a importância desse tipo de gestão para o cumprimento da missão institucional, democratização das tomadas de decisões e incentivo aos colaboradores a se posicionarem tendo em vista maior percepção dos gestores, processos e outros aspectos que podem impactar no contexto de gestão (SCHULTZ, 2016).

A estrutura funcional, é sempre indicada para empresas que não possuem uma diversificação grande em seu portfólio de produtos ou serviços. Mostra-se eficiente em ambientes estáveis, em geral ela é adequada para empresas de pequeno porte. Proporciona um custo consideravelmente baixo nos casos que se encaixa e é eficaz. A estrutura funcional é uma configuração que agrupa pessoas em departamentos ou funções separadas porque compartilham conhecimentos e habilidades em comum ou usam os mesmos recursos (SCHNEIDER, 2013).

Outro tipo de estrutura organizacional é a divisional, adotada quando uma organização tem problemas de controle que vem da produção por localizações diferentes para uma variedade de clientes. É caracterizada pela criação de unidades, independentes, com relativa autonomia, muitas vezes chamadas de centros de resultado. Cada unidade, seja ela determinada de produto, área geográfica ou clientela, de acordo com a necessidade da organização, tem a responsabilidade pelo seu lucro ou pelo seu prejuízo; cada gestor, gerente ou chefe de unidade é responsável pelos resultados que unidade apresenta à matriz da empresa, que é responsável por cobrar os resultados e estabelecer as metas (COLTRE, 2014).

Existe, também, a estrutura matricial, que é baseada na estrutura divisional, com a diferença de que cada centro de resultado tem um prazo de duração limitado e constitui um projeto. É definida por um contrato com prazo determinado, apoiada e guiada por centrais permanentes, responsáveis pela criação do projeto em questão e alocação dos recursos humanos para cada projeto, deslocando os colaboradores conforme a necessidade, com relativa flexibilidade (CESAR; NEVES, 2020).

E por último e mais atual, a estrutura em rede, na qual cada indivíduo é um ponto entre muitos, serve-se de outros indivíduos que lhe possam fornecer as informações de que precisa. Atua como informante para outros participantes que necessitam de suas informações e atua, igualmente, como elo para o contato entre pessoas e necessidades de informações.

Definida como um meio para as organizações transferirem suas funções tradicionais para outras corporações que passam a ser interligadas por um



determinado órgão coordenador, que formam o núcleo central da estrutura de rede. Enquanto o núcleo central mantém suas tarefas essenciais do negócio, transfere as demais atividades para essas organizações, com vistas a que o trabalho seja feito com melhor qualidade e o custo seja menor (COLTRE, 2014).

2.3 Gestão de Pessoas

Buscando ainda compreender como se dá a estrutura organizacional, é fundamental que se compreenda como se estrutura o processo de gestão de pessoas dentro da organização. Gestão de pessoas, conforme França (2007)

Relaciona-se com os mais variados espaços organizacionais: novas tecnologias; reduções ou novas posições na empresa; contratação incluindo recrutamento e seleção de pessoas; treinamento e desenvolvimento; remuneração e benefícios; banco de talentos; segurança, saúde e qualidade de vida; comunicação com empregados; engenharia de produção e ergonomia; sistemas de gestão da qualidade; inovação tecnológica; desenvolvimento sustentável ou marketing social; competências integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoais (FRANÇA, 2007, p. 4).

Segundo Chiavenato (2010), gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, que visa a agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização. É a área que constrói talentos por meio de conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso. O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações, que dependem umas das outras para funcionar e alcançar o sucesso, as pessoas passam a maior parte do tempo de suas vidas dentro de empresas trabalhando (CHIAVENATO, 2010).

Entende-se por agregar pessoas selecionar o perfil adequado para cada cargo de forma que a empresa agregue capital humano que possa aplicar todo seu conhecimento no desempenho da função que definiu sua carreira, desenvolvendo



rapidamente e alcançando os resultados desejados (MARRAS, 2011). Já o processo de aplicar pessoas, para Chiavenato (2008), é integrá-las à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho.

De acordo com Araújo (2006) recompensar pessoas é um processo de reconhecê-las por suas habilidades, competências e resultados com diferentes formas para se fazer, mas tendo como foco principal o colaborador. Chiavenato (2008), diz que a remuneração constitui um dos elementos fundamentais para incentivos e motivação dos funcionários da organização.

Já quando se trata do processo de desenvolver pessoas, busca sempre envolver questões como preparar lideranças, gestão de aprendizagem, novos talentos e aprendizado, contribuindo assim o desenvolvimento pessoal do colaborador (CHIAVENATO, 2008). Recrutar, selecionar, remunerar, desenvolver profissionais nas empresas é o processo inicial que a gestão de pessoas tem como papel nas organizações, mas além disso as empresas precisam manter o seu capital humano, que é outro processo dentro da gestão de recursos humanos envolve manter as pessoas trabalhando para que elas estejam satisfeitas, motivadas há longo prazo dentro das organizações. Motivar e satisfazer os profissionais é um trabalho especial em conjunto com tipo de gerência, programa de higiene e segurança que asseguram a qualidade de vida na empresa (Gil, 2006).

Desenvolver o autocontrole, quando se trata de metas e resultados a serem cumpridos, está dentro do monitoramento de pessoas, que envolve não apenas monitorá-las e fiscalizá-las para cumprir regras, é um processo diretamente ligado a maneira como os objetivos devem ser alcançados (GIL, 2006). As pessoas passaram a ser consideradas a parte inteligente e responsável pelos conhecimentos dentro da organização e tornaram-se o diferencial competitivo entre as empresas. A Gestão de Pessoas deve contribuir de forma que as corporações sejam eficazes por intermédio das pessoas; para isso, é importante que as organizações mantenham esses seis níveis de reciprocidade bem alinhados (SOUZA, 2012).



Nos anos 1990, agregou-se ao termo gestão de pessoas, a estratégia, e passou-se a utilizar, então, a expressão “gestão estratégica de pessoas explicada como um conjunto de práticas ou missão, políticas e processos da gestão, em que o RH estratégico é assumido, dirigido e utilizado por gerentes de linha para que apliquem as devidas estratégias no setor. Sendo assim, os gestores envolvidos nesse processo são pressionados a se tornarem líderes e desenvolverem seus trabalhadores com autonomia. (CASTRO; BRITO, VARELA, 2017).

A área de gestão de pessoas assumiu responsabilidades estratégicas, além de rotinas operacionais dos subsistemas de RH: passou também a ser responsável pelo desenvolvimento do capital humano de alto rendimento, capital intelectual que é necessário para alcançar as metas estratégicas e para capacitar os líderes. Assim, juntando-se todo o componente resulta na implantação da gestão de pessoas, em que produtos, serviços e ações são projetados e implantados por meio do RH. (FREIRE; *et.al*, 2016).

As organizações dependem das pessoas direta e irremediavelmente para operarem, competirem por mercado, atenderem clientes, produzirem bens, atingirem os objetivos estratégicos, objetivos globais e produzirem serviços. Uma organização não existe sem pessoas, pois há uma relação mútua de dependência: as pessoas dão vida, energia, criatividade (CHIAVENATO, 2010, p 04). Atualmente, muitas organizações possuem um setor de Recursos Humanos RH ou Administração de Recursos Humanos ARH, que é responsável por pessoas, por políticas e por práticas para conduzir as relações com essas pessoas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e desempenho. Esse setor toma um conjunto das decisões integradas sobre a relação do emprego, influenciando a eficácia dos empregados.

Pensando-se, então, nas diversas mudanças no modelo de gestão de pessoas, o RH passou a ser vital nas empresas, pois tem papel ativo nas decisões de contratação, nas estratégias das organizações, estímulos aos funcionários e, também, visa a mostrar a importância dos indivíduos dentro da empresa. Eles são considerados fatores-chave para alcançar o sucesso pretendido, investir em treinamento e



aprendizado para melhor desenvolvimento das atividades, realizar uma gestão da resistência a mudanças. É uma abordagem de caráter colaborativo, uma vez que a atividade deve ser realizada em equipe com foco na satisfação do cliente (SILVA; FARIA, 2018).

É no RH que se concentra a inteligência da organização, encontram-se tecnologias e os meios de que precisam para tornar os processos mais rápidos, ágeis, eficazes, aproveitar o o tempo e criar estratégias de crescimento, utilizar e desenvolver o intelecto dos colaboradores (SOUZA, 2012).

Atualmente, o setor de RH pode elevar ao máximo o nível de eficácia e de eficiência dos funcionários, visto que existem várias ferramentas que podem ser utilizadas, como, por exemplo, a implementação de novas tecnologias. Dessa forma, segundo Coltre (2014), esses profissionais precisarão buscar aperfeiçoamento e qualificações constantes, a fim de atender as exigências do mercado de trabalho

Pensando em tudo isso, a área de Recursos Humanos, como base para a gestão de pessoas, tem sido alvo de maior investimento por parte dos empregadores, que procuram alinhar o tipo de negócio, a estrutura e os objetivos da organização com os interesses e necessidades dos empregados, de modo a construir uma relação de emprego mais produtiva, que fortaleça a capacidade competitiva da organização em vários níveis. A fim de otimizar a ligação da política dos Recursos Humanos e a atitude dos empregados, vários empregadores têm optado pela contratação de Psicólogos, que, por sua vez, possam ultrapassar disfunções que afetam o empregado e proporcionar melhor previsão dos comportamentos, reduzir a incerteza e conferir maior segurança ao trabalhador e ao empregador (SOUZA, 2012).

Para que o objetivo da gestão de pessoas seja alcançado, as pessoas precisam ser tratadas como elementos básicos para a eficácia da organização, porque elas podem ser o sucesso ou fontes de problema, podem aumentar a força e as fraquezas das organizações. A gestão de pessoas deve ajudar a empresa a realizar sua missão; proporcionar-lhe competitividade; proporcionar pessoas bem treinadas e motivadas; aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e



manter qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável (CHIAVENATO, 2010).

2.4 Papel do psicólogo nas organizações

O psicólogo ganha espaço no setor de gestão de pessoas e, para compreender como se dá esse fato, é necessário pensar em todo o contexto do surgimento da Psicologia Organizacional. Esse ramo da Psicologia surgiu no Brasil, no início da industrialização, como uma forma de racionalização e procura de um caráter científico e inovador no controle dos processos produtivos.

No Brasil, no ano de 1924, houve primeira aplicação de testes no Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo, com o intuito de selecionar empregados e expandiu-se rapidamente, principalmente nas empresas ferroviárias (PEREIRA, 2014).

Nesse modelo de Psicologia, Oliveira (2010) argumentava que o psicólogo teria um papel relevante, tanto para o empregador quanto para o empregado, ao encontrar o lugar mais adequado e as capacidades de cada um; nesse contexto, a sociedade não encontrava problema ético para a atuação dos psicólogos. A inserção da Psicologia no campo de trabalho revela a trajetória da interdependência das necessidades, valores e expectativas do processo de industrialização.

Quando surgiu a Psicologia Organizacional, as atividades realizadas enfatizavam a avaliação e a seleção de pessoal como: realização de diagnóstico psicológico, orientação e mensuração psicológica para processos de seleção profissional, orientação psicopedagógica e soluções de problemas de ajustamento. Mais tarde, desenvolveram-se com ênfase em aspectos diversos como motivação, interesses e satisfação dos empregados. É uma área inserida no campo de trabalho que tem estreita relação com atividades administrativas, pois, além de ter metas tradicionais, ela busca a eficiência máxima do indivíduo no trabalho (PEREIRA, 2014).

No que diz respeito à atuação profissional exercida pelo psicólogo organizacional, além das funções clássicas antes exercidas, começaram a ser abertos



outros horizontes, de acordo com as necessidades das empresas, trazendo outros afazeres e novas práticas. Dessa forma, a Psicologia Organizacional aderiu ao planejamento e à execução de projetos, diagnósticos situacionais e às funções de assessoria e consultoria (SILVA; FARIA, 2018).

Nas organizações, os psicólogos podem exercer várias funções, entre as quais a seleção de pessoal com o uso de instrumentos psicológicos para avaliar o ajuste do indivíduo ao cargo. (AZEVEDO, 2001). Psicólogos organizacionais não lidam diretamente com problemas emocionais do funcionário, a Psicologia Organizacional surgiu a partir dos movimentos de relações humanas, cuja maior preocupação é compreender o comportamento e promover o bem-estar dos funcionários.

Qualidade de vida, saúde, bem-estar no trabalho são atividades recém-adicionadas na atuação do psicólogo organizacional, que, antes, realizava apenas recrutamento, seleção e treinamento de pessoal nas empresas. Essa atribuição de atividades passou a ter uma perspectiva estratégica de atuação (CAMPOS et. al, 2015).

Há um grande desafio para os psicólogos organizacionais atuarem de forma estratégica, pois eles deverão estar preparados para enfrentar a conjuntura complexa e diversificada de fatores no ambiente produtivo. Esse profissional não é mais um mero aplicador de técnicas, que possibilitam apenas lidar com o ser humano como um ser isolado, dotado de deficiências e potencialidades; passou a compreender o homem como um ser social, em constante interação com o meio, um ser que se constitui nas relações que estabelece e nas atividades que executa (ZANELLI, 2002).

Segundo Ivancevich (2008), o psicólogo, no contexto organizacional, deve ser um facilitador e um conscientizador no interior dos mais variados grupos existentes nas organizações, deve considerar a saúde, a subjetividade dos empregados e a dinâmica empresarial. Além disso, deve tornar mais conhecidas suas atividades que contribuem para as conexões interdisciplinares, tomar uma posição que sua profissão seja reconhecida, entendida e valorizada como atividade fundamental e de grande importância por outros profissionais. O psicólogo organizacional almeja melhores



condições de trabalho e maior produtividade aos funcionários; ele executa diversas tarefas diretamente relacionadas ao bem-estar e à satisfação do funcionário, portanto, a área da Psicologia Organizacional tem enorme influência na empresa.

Mais tarde, ampliou-se a Psicologia Organizacional que passou a ser denominada de Psicologia Organizacional e do Trabalho, que estuda os comportamentos cotidianos do trabalhador dentro da empresa, seja no bem-estar de cada um ou nas emoções geradas no ambiente laboral. Ela tem como objetivo acompanhar a relação entre o funcionário e a empresa e analisar questões como comportamento organizacional, doenças ocupacionais, transtornos psicológicos relacionados ao trabalho, comunicação no ambiente de trabalho e averiguação dos motivos do aumento dos índices de rotatividade e absenteísmo (SILVA; FARIA, 2018)

Por tudo isso, a Psicologia Organizacional e do Trabalho ganha muito espaço, pois, além do fator econômico, o capital intelectual e humano pode ser considerado o bem mais importante de uma empresa. Nesse ponto, a solução de situações diversas, como conflitos de comunicação, problemas interpessoais, falta de liderança ativa, falta de espírito de equipe, conflitos pessoais e entre os membros da equipe deve ser o ponto chave para o sucesso de uma organização (PEREIRA, 2014).

3 METODOLOGIA

Este estudo consistiu em uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa dos dados realizada desde a segunda quinzena de Agosto/2020 á Julho de 2021, sendo a mesma executada através de material teórico.

Segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos. Tem como finalidade recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema para o qual se procuram respostas. Nesta pesquisa, buscou-se compreender do papel do psicólogo nas organizações. O



procedimento de realização de análise de dados foi feito a partir da leitura exaustiva dos conteúdos encontrados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nos tempos atuais, a forma de atuação de um psicólogo não se resume a entender os comportamentos do ser humano, mas impulsiona, também, a concepção de um profissional que possui como função transformar profissionais em fontes geradoras de vantagem competitiva. Nessa circunstância, ressalta-se a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar objetivos, com vistas ao êxito de uma estratégia da empresa e, evidentemente, cabe ao psicólogo desencadear internamente, na empresa, um conjunto de técnicas de RH que têm como objetivo o desenvolvimento do capital humano nas organizações.

Precisamente, o psicólogo assume a função promover a qualidade de vida das pessoas no trabalho, apreciando, nessa conduta, a responsabilidade de desenvolver ações estratégicas para organizações de todos, com o intuito de gerar benefícios que favoreçam o aumento da produtividade e do lucro da empresa. Assim, acompanha o comprometimento e engajamento dos funcionários, demonstra influência sobre pessoas, principalmente quando inspira funcionários a executar funções.

Demonstrando um tipo de poder pessoal, a conduta de um psicólogo, nos tempos atuais, influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. No momento em que se realizam as funções básicas de uma empresa, a Psicologia se destaca pela capacidade de servir, em vez de ordenar, bem como ajudar no desenvolvimento atrelando suas necessidades aos valores da organização.

O psicólogo, mediante ao alinhamento existente entre interesses empresariais, e interesses de colaboradores, desempenha o papel de seguir as pessoas em seu local de trabalho, pois é aí que as dificuldades, as angústias, as frustrações, as discórdias e os conflitos aparecem. Para isso, é preciso que aperfeiçoe seus conhecimentos e habilidades e desenvolva atividades estratégicas, de pesquisa,



planejamento e consultoria. Deve atuar como um profissional de Recursos Humanos e desenvolver atividades que supram as necessidades das organizações e as auxiliem a tornarem-se competitivas e a sobreviverem nesse mercado globalizado (FONSECA, 2002).

A organização do trabalho e a Psicologia representam lidar com pessoas, o que proporciona destacar que é por intermédio delas que são realizadas as ações e, logicamente, os resultados que podem ou não ser alcançados. Cabe à Psicologia rever seus pressupostos teóricos, por meio de uma análise crítica, buscar um reposicionamento no campo da qualificação profissional, ao lado de outras ciências que também fundamentam a compreensão do cotidiano das atividades vivenciadas no ambiente de trabalho (FONSECA, 2002).

A Psicologia e o cenário empresarial proposto pela inovação para que a organização possa ser competitiva, sustentam relações contestáveis. Ao longo dos tempos, a ação de influenciar o colaborador e sua conduta satisfatória no ambiente de trabalho, mediante um processo histórico de encobrimento da realidade social e política, tem-se servido do conhecimento científico produzido pela Psicologia (FRANÇA, 2007).

As contribuições dessa ciência não são escassas nem insignificantes. Todavia, é inegável que a Psicologia, com sua postura apolítica e sua visão naturalizante de homem, consentiu inúmeros reducionismos no entendimento de fenômenos que emanam do cotidiano estimulante e voltado à vantagem competitiva.

A Psicologia, como um dos fundamentos do processo formativo do colaborador no contexto da empresa, deve propiciar o reconhecimento do funcionário como sujeito do processo educativo, traduzindo-se na necessidade de mudanças profundas das políticas de formação inicial e continuada desse protagonista fundamental, quando se trata de vantagem competitiva. Por sua vez, a ação do psicólogo deve pautar-se no domínio do referencial teórico da Psicologia necessário ao estímulo e ao comprometimento do colaborador com os objetivos e metas da empresa, mediatizado,

necessariamente, por conhecimentos que são próprios do campo educativo e das áreas de conhecimento correlatas (GIL, 2006).

A relação humana passou a ser mais reconhecida no ambiente de trabalho nas organizações de maior porte de complexidade. No entanto, percebe-se que são essenciais e, desse modo, as organizações devem estar atentas às várias ocorrências do cotidiano dos seus colaboradores, pois os fatores emocionais afetam diretamente a sua *performance*, podendo levar ao estresse, a problemas com os demais colegas, bem como afetar diretamente graves problemas psicológicos (FRANÇA, 2007).

Portanto, o psicólogo deve mergulhar nessa realidade como alguém que faz parte dela, reconhecendo-se como portador de um conhecimento que pode e deve ser socializado com os colaboradores e empregadores, tanto no trabalho interdisciplinar, como na ação de estímulo. Ele detém um conhecimento específico que pode — e deve — reconhecer o que é próprio de sua formação profissional e, algumas vezes, tem caráter clínico-terapêutico, voltado para casos individuais; Isso mostra que o psicólogo possui e aplica conhecimentos importantes para a gestão de pessoas (FREIRE, *et al.*, 2016).

Com a relevância em aprofundar o novo papel do psicólogo em referência a uma nova mentalidade e a um novo contexto, estima-se que, em vez de exercer a sua profissão em um consultório e atender o indivíduo que realiza a sua procura, o psicólogo tende a ser um profissional que viabiliza um clima de trabalho propício em um cenário trabalhista, como também é capaz de lidar com os colaboradores e direcioná-los a um alto desempenho. Isso fica evidente no Quadro 1, a seguir, que consolida o tema, o propósito e a relação do conhecimento especializado.

Quadro 1 Artigos consultados sobre o tema, propósitos e relação do conhecimento especializado

Pesquisados no Google Acadêmico	Propósitos	Relação do conhecimento especializado
O papel do psicólogo deve ser o de atuar como profissional que	Demonstrar a importância da atuação do psicólogo como	Ao discutir as necessidades dos trabalhadores e das

desenvolve atividades que venham ao encontro das necessidades dos trabalhadores e das organizações, auxiliando-as a se tornarem competitivas e a sobreviverem no mercado.	estratégico nas empresas, contribuindo para melhorias de produtividade, e condições de trabalho dos funcionários.	organizações, percebe-se o papel do psicólogo como necessário para atuar coletivamente e contextualizar o ambiente no qual a organização está inserida.
---	---	---

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2021)

Precisamente o Quadro 1 relacionado ao tema, propósito e relação do conhecimento especializado, compreende que o psicólogo é decisivo em um campo dinâmico, como o setor de gestão de pessoas e, evidentemente, pensar em todo o contexto que lida com o indivíduo como participante de um grupo social; para tal, o psicólogo deve ter a capacidade em enfrentar o desafio de transformar profissionais em fontes geradoras de vantagem competitiva, vivenciar processos que marcam a natureza social do ser humano com um cenário trabalhista que vai exigir um alto desempenho.

Além disso, o psicólogo não é um profissional caracterizado como mero aplicador de técnicas, que possibilitam apenas lidar com o ser humano como um ser isolado, mas, sim, destacar o homem como um ser social, em constante interação com o meio, um ser que se constitui nas relações que estabelece e nas atividades que executa.

Necessariamente, cabe a conduta apreciada cada vez mais no ramo da Psicologia, a desenvoltura em reconhecer a importância dos processos interativos, para o desenvolvimento humano e empresarial, justificado pela ação de abrir outros horizontes de acordo com as necessidades das empresas e trazer outros afazeres e novas práticas. Assim, o Quadro 2 mostra a percepção de autores demonstrados ao longo do estudo, caracterizando a Psicologia e as atitudes dos colaboradores no ambiente do trabalho.

Quadro 2 Percepção sobre ações feitas que demonstram a importância Psicologia e a gestão de pessoas

Autor (es)	Ações feitas que demonstram a importância da Psicologia na gestão de pessoas
Chiavenato (2008)	O parceiro mais próximo da organização é o colaborador, responsável pela realização das atividades organizacionais e, portanto, um parceiro a ser valorizado, que deve contar com a Psicologia para que possa sentir-se estimulado a realizar suas atividades.
Robbins (2006)	O comportamento organizacional é um campo de estudos que tem como propósito melhorar a eficácia organizacional, e a contar com a Psicologia, espera-se alcançar de forma significativa a produtividade.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2021)

Inevitavelmente, o Quadro 2 retrata que o psicológico disponibiliza, em sua atuação, como ser estrategicamente vinculado aos objetivos empresariais, atividades que têm como meta atingir o envolvimento e o comprometimento de todos os colaboradores com a cultura da qualidade, exercendo meios que admitam a busca por um cenário motivacional e comprometido com as ações descritas como frequentes. Para que os objetivos sejam alcançados, ele deve entender os anseios da empresa e dos empregados, assegurar uma nova maneira de atuar e assumir a Psicologia como uma nova tendência em torno competitividade e da interação entre objetivos traçados.

O comportamento organizacional e sua interação com a Psicologia se dedicam ao estudo das atitudes, dos comportamentos e do desempenho humanos nas organizações, as maneiras pelas quais os indivíduos e os grupos tendem a agir nas organizações. Ressalta, ainda, que o comportamento organizacional estabelece uma diferenciação entre grupos e equipes, coloca os primeiros como a associação de pessoas, não necessariamente com objetivos comuns, e as equipes como um conjunto de indivíduos que passam a ter objetivos claros e comuns a todos os seus membros.

Dessa forma, a Psicologia Organizacional aderiu ao planejamento e à execução de projetos e de diagnósticos situacionais e às funções de assessoria e de consultoria. Passou a detalhar, fundamentalmente, processos interativos, empenhando-se no estabelecimento de reflexões acerca dos fundamentos psicológicos e empresariais,



inerentes a um sistema formal das atividades, com redirecionamento de esforço físico e mental.

A partir da ideia de uso de instrumentos psicológicos para avaliar o ajuste do indivíduo ao cargo, bem como uma nova atuação na prática do psicólogo como facilitador de processos e resultados dentro da empresa, constata-se que o papel do psicólogo vai além do que ser um profissional que transmite informações em um ambiente colaborativo: prioriza a valorização da identidade com ações a serem tomadas em conjunto e espelha condições para que esse conhecimento seja construído de maneira participativa (OLIVEIRA, 2010).

Assim, o psicólogo cria mecanismos para uma visão de apropriação participativa, ao contar com o desenvolvimento e com a articulação dos colaboradores para a realização dos objetivos do grupo, que, nesse sentido, passa a agir com vantagem competitiva. A prontidão é tão espontânea que a intervenção psicológica exerce um vínculo de cooperação e abole, dessa forma, o distanciamento entre os sujeitos com diferentes níveis de desenvolvimento, sendo exatamente essa pluralidade o elemento fundamental de aperfeiçoamento do grupo (MARRAS, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de recursos humanos tem passado por muitas mudanças ao longo das últimas décadas; antigamente, o capital humano das empresas era comparado aos recursos materiais, era pouco estimulado e pouco desenvolvido. Os o setor de recursos humanos era visto como uma divisão mais administrativa na empresa; hoje, esse cenário se alterou e, com essa mudança, surgiu a necessidade de modificar a dinâmica de atuação do gestor de recursos humanos, que deve ser criativo, inovador e ter foco na gestão estratégica de pessoas. O maior desafio do setor de recursos humanos é atuar de forma estratégica e ampliar essa atuação a todos os demais setores da organização, nos quais o psicólogo organizacional poderá contribuir com seus conhecimentos para essa atuação.

Percebe-se que a Psicologia Organizacional abre espaço, a cada dia, para uma nova atuação na prática do psicólogo e contribui para facilitar os processos e resultados dentro da empresa. Pode-se afirmar, ainda, que o trabalho do psicólogo como gestor de RH enfatiza as pessoas no ambiente de trabalho e atribui importância à preocupação com o bem-estar e com a qualidade de vida do capital humano dentro das organizações.

O psicólogo ainda pode contar com a utilização dos seus próprios instrumentos como testes psicológicos, dinâmicas grupais e entrevistas, para aperfeiçoar os processos empresariais. Percebe-se que os psicólogos são importantes nas organizações, para auxiliar as pessoas a se adaptarem à mudança, estimular comportamentos adequados, de forma a prepará-las para lidar com a imprevisibilidade dos dias atuais. Ele atua como um elemento integrador no âmbito da multidisciplinaridade na empresa e complementa o trabalho em equipe com todos os outros profissionais, para alcançar o resultado esperado por toda empresa.

A análise das atividades, das responsabilidades e das condições de trabalho do psicólogo organizacional possibilitará refletir sobre as especificações que é necessário estabelecer no processo de formação. O profissional que se pretende não é aquele que vai ajustar-se mecanicamente às necessidades do mercado, mas um profissional capaz de restabelecer as condições que o mercado oferece, utilizando, de modo competente, os espaços que lhe são oferecidos.

Os problemas organizacionais demandam a presença do psicólogo que saiba lançar mão dos conhecimentos acumulados pela Psicologia em um contexto social complexo e interdisciplinar. Adota-se a perspectiva da própria Psicologia Organizacional para rever, analisar e tentar algumas indicações relativas à formação e atuação dos psicólogos organizacionais.

Assim, tendo como um dos pontos de partida o estabelecimento das atividades que são características da área (à semelhança de uma descrição de funções e tarefas) e identificação das atitudes, dos conhecimentos e das habilidades requeridas para o desempenho das atividades (à semelhança das especificações pessoais), busca-se

estar atento para que a análise não se realize como um “ajuste mecânico”, no qual o mercado impõe o que é necessário na formação. Procura-se visualizar as trocas como um processo no contexto das relações de poder.

ABSTRACT: This study aims to understand the role of the psychologist within organizations, from the understanding of the different hierarchical structures of the organization, as well as the different levels of decision-making and planning. To carry out the study, a bibliographical research was carried out based on the survey of theoretical references already analyzed, and published by written and electronic means, such as books, scientific articles. The psychologist in the organizational context must be a facilitator and sensitizer within the most varied groups existing within organizations, he must consider the health, subjectivity of employees and business dynamics. It can also be said that the psychologist's work as HR manager is in the emphasis given to people in the work environment, giving importance to the concern with the well-being and quality of life of human capital within organizations.

Keywords: Desktop. Human capital. Psychologist.

REFERÊNCIAS

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 6023, de 21.11.2018.** Informação e documentação, trabalhos acadêmicos, apresentação. Rio de Janeiro, 2018.

ARAÚJO, Luis. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Editora Atlas, 2006.

AZEVEDO, Beatriz Marcondes de; BOLOME, Sílvio Paulo. Psicólogo Organizacional: aplicador de técnicas e procedimentos ou agente de mudanças e de intervenção nos processos decisórios organizacionais? **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 1, n. 1, jun. 2001.

CAMPOS, Keli; DUARTE, Camila; CEZAR, Erica; PEREIRA, Gerusa. Psicologia organizacional e do trabalho - retrato da produção científica na última década. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**, ed. 31, 2011.



CASTRO, Ahiram.; BRITO, Lucimeire.; VARELA, Joaquin. A ressignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **HOLOS**, a. 33, v. 4, jul. 2017.

CESAR, Luiz Guilherme; NEVES, Lívia. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, ed. 5, p. 192 – 205, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

CHILD, John. **Organização: princípios e prática contemporâneos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

COLTRE, Sandra Maria. **Fundamentos de administração: um olhar transversal**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Editora Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

FREIRE, Patrícia de SÁ; DANDOLINI, Gertrudes; SOUZA, João Artur de; SILVA, Solange Maria. Processo de implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR). **Revista Espacios**. Vol. 37 (Nº 23) Año 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n23/163723e2.html>

GAMBIRAGE, Cinara; SILVA, Jailson; CASAGRANDE, Jacir; LIMA, Carlos. Práticas mecanicista e orgânica e sua relação com o desempenho das empresas. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 12, n. 7, p. 1603 – 1615, jul. / dez. 2018. Disponível em <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/download/13382/9053>. Acesso em 04 mai. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Editora McGraw Hill Brasil, 2008.



MARRAS, Jean. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 19.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PEREIRA, Germana. **As representações do gênero feminino no seriado televisivo a grande família: uma análise crítica do discurso imagético-verbal**. 2014. 155 f. Tese (Doutorado em Linguística) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014. Disponível em http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/10509/1/2014_tese_gcpereira.pdf. Acesso em 05 mai. 2021.

PICCHIALI, Djair. Competências Gerenciais: estudo de caso de um hospital público. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 13, p. 19-41, 2008.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2006.

SCHNEIDER, Ricardo. **A influência de fatores organizacionais no desempenho do gerenciamento de projetos: uma Survey em empresas Brasileiras de tecnologia da informação**. 2013. 187 f. Dissertação de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em <https://portal.estacio.br/media/2676/ricardo-schneider.pdf>. Acesso em 04 mai. 2021.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SILVA, Kássia; FARIA, Braulio. Qualidade de vida no trabalho: a contribuição do psicólogo organizacional. **Rev. Psicol. Saúde e Debate**. Jul., 2018

SOUZA, Marcos. Desenvolvimento colaborativo de textos jornalísticos utilizando o serviço web google drive: produção, leitura e circulação de textos. **InterSciencePlace- Revista Científica Internacional**, ed. 23, v. 1, out. /dez. 2012

ZANELLI, José Carlos **O psicólogo nas organizações de trabalho: formação e atividades profissionais**. Florianópolis: Editora Paralelo 27, 1994