



ISSN: 2594-679X

## O PAPEL DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL: A EVOLUÇÃO DO SABER E DA PRÁTICA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

*THE ROLE OF THE ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGIST: THE EVOLUTION OF KNOWLEDGE AND PRACTICE WITHIN THE ORGANIZATION*

Danieli Priscilla Queiroz Gurka<sup>1</sup>;  
Maíra Souza Nogueira<sup>2</sup>

### RESUMO

A Psicologia pode ser dividida em diversas especializações, umas voltadas para a evolução dela como ciência e outras voltadas para a aplicação da teoria na prática. A psicologia voltada para o campo organizacional se ocupa tanto do saber psicológico quanto da sua aplicação nas pessoas de uma determinada organização. O presente artigo tem por objetivo apresentar aspectos históricos da Psicologia Organizacional, buscando refletir sobre a evolução do saber e da práxis do Psicólogo neste campo, enfatizando o papel atual deste profissional dentro de uma organização buscando sugerir elementos que sirvam como norteadores da sua prática. Inicialmente descreveremos o processo histórico da Psicologia Organizacional, em seguida, explanaremos sobre a atuação do Psicólogo dentro de uma organização, alguns materiais e métodos disponíveis para este profissional e uma reflexão acerca da Psicologia Organizacional e os caminhos que ela pode percorrer.

**Palavras-Chave:** psicologia organizacional; materiais psicológicos; Papel da psicologia.

### ABSTRACT

Psychology can be divided into several specializations, one aimed at an evolution of it as science and others at an application of theory in practice. Organizational psychology field deals with both psychological knowledge and its application to the people of a given organization. This article aims Organizational Psychology teaching, the reflection about knowledge evolution and the studies on the Psychologist in this field, emphasizing the current role of this professional within an organization seeking to suggest elements that serve as guiding principles of its practice. Initially they described the historical process of Organizational Psychology and then explained about an update of the Psychologist within an organization, some materials and methods available to this professional and a reflection on Organizational Psychology and the paths that it can take.

**Keywords:** Organizational psychology; Psychological materials; Role of psychology.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Psicologia pelo UNIVAG

<sup>2</sup> Especialista em Avaliação Psicológica, Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica; Docente da faculdade de Psicologia no Centro Universitário de Várzea Grande – Univag. E-mail: maira.nogueira@univag.edu.br



ISSN: 2594-679X

## INTRODUÇÃO

O presente artigo busca refletir e ampliar a visão e atuação da prática do profissional psicólogo no âmbito organizacional, tendo em vista que durante a graduação o ensino deste campo é superficial e em algumas instituições inexistente, fazendo com que estes profissionais quando absorvidos pelo mercado de trabalho e no exercício de sua função em uma organização, sintam-se “perdidos” ou incapacitados de realizar sua tarefa. Foi possível vivenciar esta angústia durante o estágio obrigatório da graduação realizado em uma empresa privada, onde não havia a presença de um profissional psicólogo. Optou-se por discorrer inicialmente sobre a história desta teoria, pois estudar os caminhos trilhados por ela é fundamental para se chegar à sua essência construída socialmente e temporalmente, possibilitando elaborar considerações importantes sobre o tema proposto. Sendo assim, este artigo tem relevância para a Psicologia pois visa proporcionar uma reflexão crítica sobre a atuação deste profissional e sugerir elementos que sirvam como norteadores da prática do psicólogo que inicia sua carreira dentro de uma organização sem ter obtido qualquer vivência direta com este campo de atuação.

A psicologia organizacional se ocupa tanto do saber psicológico quanto da sua aplicação nas pessoas de uma determinada organização. De acordo com Schein (1982 apud CAMPOS et al, 2011, p. 705 ),

a Psicologia Organizacional pode ser reconhecida como um campo de atuação interdisciplinar que procura compreender os fenômenos organizacionais que se desenvolvem em torno de um conjunto de questões referentes ao bem-estar do indivíduo.

Por isso cabe ao psicólogo compreender e intervir sobre os indivíduos e as organizações, analisando os multifatores que caracterizam esses indivíduos ou grupos. Cabe também a este profissional analisar e contribuir para com as organizações, elaborando estratégias visando à melhoria, a preservação ou a reestruturação da qualidade de vida e bem-estar dos colaboradores, não somente dentro da organização como fora dela, pois a partir do trabalho é possível responder às demandas sociais inerentes ao ser humano e assumir uma identidade e um papel dentro de um grupo. Portanto, é serviço da Psicologia “explorar,



ISSN: 2594-679X

analisar e compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações” (ZANELLI, BASTOS E RODRIGUES 2014, p.550).

O termo designado para mencionar o campo de atuação do psicólogo é mais conhecido como Psicologia Organizacional, porém, outras expressões são encontradas nas literaturas como: psicologia do trabalho, psicologia organizacional e do trabalho, clínica do trabalho, psicologia do trabalho e organizacional, psicologia aplicada ao trabalho, e muitos outros (LEÃO, 2012). Quando se diz trabalho em psicologia organizacional, não falamos propriamente do significado do termo trabalho, mas sim aos constructos do trabalho como qualidade de vida, motivação, treinamento, desenvolvimento e outros estudos próprios no estudo da psicologia.

## **HISTÓRIA DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

Assim como todos os campos profissionais é difícil datar especificamente o surgimento da Psicologia Organizacional, pois ao observarmos a história, encontramos pessoas preocupadas com o trabalho e as pessoas que nele estão inseridas. Porém, as origens desta área da Psicologia, podem datar do ano de 1899, quando Luigi Patrizi criou um laboratório para estudar a fadiga. Muitos autores surgiram como Lahy (precursor na aplicação de testes para seleção), Walter Scott (publicou um livro de psicologia da publicidade), Kraeplin e Mosso (estudaram os aspectos psicofisiológicos da fadiga e da carga de trabalho), porém, foi com Münsterberg o marco da instituição da Psicologia Organizacional, quando este lançou a obra *Psychology and Industrial Efficiency*, no ano de 1911 (ZANELLI, BASTOS E RODRIGUES, 2014), que tratava do estudo da produtividade (output) em função do esforço (input).

O trabalho humano existe desde o início da humanidade, e em cada época era compreendido e realizado da maneira como a cultura do tempo o determinava sofrendo influências da filosofia clássica, do capitalismo tradicional (liberal), do protestantismo e do marxismo. Nesse processo de transição muitas crises ocorreram, logo, as tentativas de superação eram inerentes, por isso o capitalismo calcado nesta dinâmica vai se moldando como um capitalismo monopolista (BORGES E YAMAMOTO, 2014). Desta maneira, a mão de obra humana se tornou mercadoria, ou seja, os que não tinham moeda para troca vendiam



ISSN: 2594-679X

sua força para adquirir valor e ao capitalista cabia a compra desta força e o aumento dos seus lucros, por isso, a mão de obra era muito mais exigida, surgindo então organizações de trabalhadores que se uniram para resistir as explorações das fábricas.

Diante deste cenário de grande crescimento, viu-se a necessidade de criar uma comprovação científica acerca do trabalho, desde sua concepção até a sua execução, surgindo assim, a Administração Científica, fundada por Frederick W. Taylor, nos Estados Unidos, que tinha por objetivo racionalizar e controlar a atividade humana, planejando a execução das tarefas e acreditando que através da padronização, divisão e execução do trabalho a produção aumentaria e o controle sobre ela também, pois desta maneira, o trabalhador não teria muito tempo para “pensar” e assim produziria muito mais (BORGES E YAMAMOTO,2014).

Na mesma época em que Taylor estava preocupado em estudar o planejamento da execução das tarefas, Henry Fayol, com a Teoria Clássica, na França, se importava com as funções de gerenciamento e buscava uma visão global, dando um caráter estrutural à empresa, por isso

uma abordagem inversa à administração científica: de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo (organização) para as suas partes componentes (departamentos). (CHIAVENATO, 2003, p.43).

Para ele, uma empresa exibe 6 funções: as técnicas (relativo aos bens e serviços), as comerciais (relativo à vendas, aquisições e trocas), as financeiras (relativo a busca e controle do dinheiro), de segurança (relativo à custódia e proteção dos bens), as contábeis (relativas a listagem, inscrição, exame e estatísticas) e administrativas (responsável por incorporar as demais funções, ficando acima delas). Logo, para Fayol, o ato de administrar uma empresa detém 5 pontos-chave: prever (avaliar as possibilidades de futuro e assim traçar metas e planos de ação), organizar ( tanto material, quanto social, visando tudo que é benéfico para o desenvolvimento empresarial), comandar ( caráter orientativo e diretório, buscando alcançar o máximo de retorno), coordenar (conectar todos os esforços para facilitar a execução e sucesso do trabalho) e controlar (verificar o andamento do trabalho e desta maneira localizar falhas e debilidades para assim reparar e prevenir sua ocorrência) (CHIAVENATO, 2003).

Apesar das boas intenções, a administração científica contribuiu ainda mais para o desenvolvimento de um trabalho alienatório e exploratório, afinal, separou-se pensamento e trabalho, usando dois tipos de homem: um para liderar e outro para obedecer, coisificando o



ISSN: 2594-679X

trabalhador como qualquer outra função de produção. Concomitante a isso surge o Fordismo (movimento criado por Henry Ford entre os anos de 1905 a 1910) com uma mesma perspectiva de trabalho, porém se aproveitando das inovações tecnológicas e econômicas na gestão de processos, bem como, na gestão de pessoal (BORGES E YAMAMOTO, 2014). Ford tinha por objetivo agilizar e otimizar a produção, por isso, investiu em tecnologia e passou a utilizar em 1913, a criação de William Klann, a cadeia de montagem sobre esteira rolante, garantindo assim peças idênticas, máquinas especializadas, controle exato sobre a produção dos automóveis e um fluxo de produção, pois o trabalhador não precisava se deslocar mais do seu posto de trabalho.

Essa forma de produção encontrava muitas resistências por parte dos trabalhadores, gerando altas taxas de indisciplina, absenteísmo, rotatividade e muita dificuldade de comunicação, adaptação e interesse principalmente dos imigrantes que eram contratados pela fábrica. Ford, observando a situação, implantou um departamento social buscando solucionar essas questões. Este departamento contava com uma equipe que era responsável pelo “levantamento de hábitos do empregado, na sua vida na empresa e fora dela, incluindo visitas em sua casa” (BORGES E YAMAMOTO, 2014, p.39). Eram avaliados desde os cuidados com a residência até se faziam ou não o uso de bebidas alcoólicas e também era desenvolvido um trabalho educacional (pois haviam muitos trabalhadores imigrantes) onde ministrava aulas sobre língua inglesa e o estilo de vida americano.

Em 1910 os dois movimentos (Taylorismo e Fordismo) estavam presentes, todavia, o Fordismo conseguia manter seus trabalhadores distantes do sindicalismo devido às políticas de remuneração e qualificação que não eram encontrados no Taylorismo. Portanto, o Taylorismo e o Fordismo serviram de consolidação para o capitalismo tradicional do trabalho,

oferecendo a legitimidade científica que o fim do século XIX exigia e sofisticando as dimensões concretas (tecnologia), socioeconômicas e gerencial do trabalho. (BORGES E YAMAMOTO, 2014, p.39)

A própria Igreja Católica publicou, em 1891, uma Encíclica de autoria do Papa Leão XIII intitulada *Rerum Novarum* (em português, “Das Coisas Novas”) que abordava temas como desigualdade social, a qualidade purificatória do trabalho e a própria conciliação entre capital e trabalho e outros assuntos. A partir de 1930 a Teoria das Relações Humanas (que tem sua origem em Elton Mayo) surge nos Estados Unidos, com isso há uma transformação nas indústrias e o que antes era enfatizado na Teoria Clássica e na Administração Científica,



ISSN: 2594-679X

que foi mencionado aqui anteriormente, passa a existir uma Abordagem Humanística na organização, isto graças ao progresso das ciências sociais, entre elas a Psicologia, em especial à Psicologia voltada para o trabalho (CHIAVENATO, 2003). A teoria das Relações Humanas surgiu como uma forma de modificar a tendência à desumanização do trabalho através de métodos científicos comprovados e fidedignos, pois a maioria dos empregados acreditava que a forma como o trabalho se dava, era contra o estilo de vida americano, por isso esta teoria foi tida como um movimento americano, pois se parecia com os ideais de um.

Logo, surge uma nova perspectiva sobre o homem, compreendendo que este é um ser social e que é composto por sentimentos, experiências, medos, vontades e que seus comportamentos derivam de um conjunto fatores. Por ser social, o homem alcança sua satisfação através do grupo que está inserido, pois o nível de produção está imbricado pelas normas que um grupo estabelece, contudo, se este não consegue desenvolver habilidades para se relacionar com este grupo, uma série de dificuldades pode surgir como, a redução do desempenho, uma rotatividade elevada, esgotamento psicológico, entre outros. Para além disso, este grupo social depende muito do seu líder, pois é ele que influencia diretamente os trabalhadores e é através dele que os empregados são estimulados a trabalhar, aumentando assim o desempenho dos mesmos e agregando o compromisso com os objetivos da indústria (CHIAVENATO, 2003).

Com o passar dos anos, os estudos de em torno da Organização se desenvolveram de uma maneira muito rápida e em 1962, Leland Bradford e mais um conjunto de cientistas sociais desenvolveram uma abordagem denominada Desenvolvimento Organizacional, que não era considerada uma teoria, mas sim um movimento que buscou unir o conceito de homem individual e em grupo, organização e ambiente, buscando a facilitação do progresso e da evolução de uma determinada organização. Adotando um sistema orgânico (flexível/aberto) para que desta maneira sejam alcançados resultados melhores dos membros de uma organização e atingir a modernização e assim ser congruente com as mudanças que ocorrerem no mercado (CHIAVENATO, 2003). Tendo seu foco na mudança da cultura organizacional através das pessoas e da natureza e qualidade das suas relações, por isso, uma modificação da organização de forma planejada.



ISSN: 2594-679X

Diante do exposto, é possível perceber que não há como definir datas exatas de início e término de cada teoria, pois ambas evoluíram em conjunto no decorrer dos anos e dos eventos que sucediam cada época, por isso, um campo científico se desenvolvia de maneira rápida. Está claro que as teorias e movimentos citados não são únicos, pois existiram diversos campos de estudos para desenvolver teorias e autores responsáveis pelo desenvolvimento da gestão e psicologia dentro das organizações, porém, se faz necessário esta contextualização para compreendermos a dinâmica atual da psicologia organizacional e do trabalho e os caminhos que esta ciência pode trilhar.

## **PSICOLOGIA NA ATUALIDADE**

Sabemos que a Psicologia Organizacional e do Trabalho atualmente está situada no setor de Recursos Humanos (RH) e assim como as mudanças no mundo das organizações tem se modificado velozmente, um dos setores que também tem sofrido mudanças é este. Para Chiavenato (2010, p. 2) “as mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando”. O termo em algumas organizações está sendo substituído por: “gestão de competências, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas” (CHIAVENATO 2010, p.2). Atualmente, este setor está dividido em 5 subsistemas, que são trabalhados em conjunto, uma vez que ambos são dependentes do outro para que funcionem, são eles: provisão (recrutamento e seleção de pessoas), aplicação (programa de integração, avaliação de desempenho, desenho de cargos), manutenção (remuneração, benefícios sociais, higiene e segurança), desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento organizacional) e monitoração (controle e auditoria de pessoal, sistema de informações) (CHIAVENATO, 2010).

O procedimento de agregar pessoas é a porta de entrada de uma organização, onde por elas passam apenas os candidatos que mais se adequam e com capacidade de se ajustar as características da organização. O processo seletivo que ocorre nas organizações nada mais é do que uma filtragem e adequação daquilo que a empresa busca com aquilo que o candidato está oferecendo. O recrutamento é uma via de mão dupla, onde a empresa escolhe a pessoa que deseja como seu colaborador e a pessoa também escolhe a empresa que deseja oferecer



ISSN: 2594-679X

seu serviço. Mas para que essa via se concretize é necessária à divulgação das vagas disponíveis, para que as pessoas possam procurá-las e

este é o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas. (CHIAVENATO, 2010, p.104)

As organizações sempre estão agregando pessoas, seja para substituir algum funcionário desligado ou afastado, seja para ampliar seu quadro de funcionários. Sempre que a organização perde um funcionário ou precisa de um funcionário o processo de agregar pessoas é iniciado. “A seleção de pessoas integra o processo de agregar pessoas e funciona logo após o recrutamento” (CHIAVENTO, 2010, p.133), ambos os processos fazem parte de um mesmo objetivo final, agregar pessoas para a organização. Ao passo que o recrutamento é uma atividade de divulgação e atração de candidatos, a seleção é o contrário, uma operação de escolha, de classificação de pessoas, portanto muito restritivo e analítico. Em um processo seletivo normalmente são utilizadas várias técnicas de seleção, que variam de acordo com o perfil do cargo<sup>3</sup>. Uma técnica de seleção muito utilizada é a entrevista por competência, onde busca identificar quais competências o candidato possui para que seja encontrado aquele que mais se adéqua ao mapa de competências esperados para a vaga observando o contexto, a ação e os resultados que ele teve durante o relato das suas experiências profissionais.

A todo o momento o ser humano é/está avaliando algo, seja no âmbito profissional, na vida pessoal ou nos mais variados assuntos, todas as coisas sempre passam por algum tipo de avaliação. Desta maneira, numa organização não poderia ser diferente. Após o candidato ser efetivado na empresa, é necessário avaliar o seu desempenho, seja do serviço, das vendas e principalmente do ser humano, pois é ele que dá vida e faz uma organização caminhar.

#### Avaliação de Desempenho

é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. (CHIAVENATO 2000, p. 325).

Toda pessoa precisa receber um *feedback* a respeito do seu desenvolvimento na organização, para saber como está executando seu trabalho e se necessário fazer as possíveis

---

<sup>3</sup> São as características técnicas (experiências profissionais, competências, conhecimentos, etc.) e comportamentais (habilidades, atitudes, etc.) que um candidato deve possuir para atender à necessidade da organização e desempenhar sua função de maneira eficaz.



ISSN: 2594-679X

correções. Sem isso é como se esta pessoa caminhasse pela escuridão. Concomitante, a organização precisa saber como o seu colaborador está desempenhando suas funções para compreender e analisar as competências de cada um individualmente.

Todas as pessoas possuem uma capacidade de progressão, logo, desenvolver pessoas não se restringe a oferecer uma informação para que ela aplique seu trabalho de maneira mais eficiente, mas, sobretudo, oferecer informações para que aprendam novas habilidades, conceitos, soluções ou ideias que permitam modificar os hábitos destas pessoas para daí se tornarem eficazes no que fazem, sejam dentro da organização ou fora dela (CHIAVENATO, 2010).

O processo de desenvolvimento é composto por três categorias: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional, onde os dois primeiros tratam de um plano individual e o último de uma categoria mais ampla mostrando como a organização se desenvolve e aprende com a inovação e as mudanças que ocorrem. Logo, o treinamento e desenvolvimento é um meio para alavancar o desempenho do colaborador no cargo e impulsionar a organização, é através dele que os funcionários se afixarão na empresa, pois são capacitados com frequência seja no sentido de qualificar o serviço prestado, corrigir possíveis deficiências no desempenho de funções ou na área de prevenção/saúde do trabalhador.

A recompensa de pessoas é basicamente o elemento fundamental para motivar e incentivar os colaboradores a alcançar os objetivos da organização e da própria vida pessoal. Ninguém trabalha ou investe em algo sem que haja um retorno, as pessoas só se comprometem a alcançar os objetivos da empresa e se dedicarem ao trabalho se forem bem recompensadas, então, partindo de um raciocínio lógico, quanto mais resultados, melhor será o retorno, por isso a importância em elaborar sistemas de recompensas adequados para alcançar melhores resultados nos negócios da organização. Além da remuneração financeira, a remuneração não-financeira também é muito relevante, pois

embora tenha havido trabalhadores assalariados em outros períodos da história, foi com o advento do capitalismo que o salário se tornou a forma dominante de pagamento. (CHIAVENATO, 2010, p.280)

Porém há outros componentes que também são considerados como remuneração que são as oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento, promoção, qualidade de vida e



ISSN: 2594-679X

outros artifícios que influenciam no desenvolvimento da função do colaborador da organização. Além de se utilizar da remuneração como incentivo para o colaborador, oferecer benefícios e serviços a eles, é também uma maneira de incentivá-los e recompensá-los, pois, se não fossem oferecidos na organização, seriam adquiridos no mercado com sua remuneração, portanto,

benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários. (CHIAVENATO, 2010, P.340).

Nos benefícios e serviços são inclusos várias facilidades para o colaborador como assistência médica, odontológica, auxílio transporte, auxílio alimentação, seguro de vida, aposentadorias e outros serviços sociais, sendo que esses benefícios estão ligados à responsabilidade social da organização.

A maneira como o colaborador desempenha sua função depende muito de como seu cargo foi planejado e organizado, logo, a estruturação desses cargos depende muito da arquitetura organizacional, que é como os seus setores estão distribuídos, quais as ligações entre eles, como as coisas vão funcionar. Para alguns autores a estrutura da organização

é a arquitetura de cargos e atividades dispostas de uma maneira racional e lógica afim de proporcionar uma adequação entre a especialização vertical (níveis hierárquicos) e a especialização horizontal (departamentalização). (CHIAVENATO, 2010, p.198)

O cargo é composto por todas as atividades que serão desempenhadas pelo ocupante e que tem uma posição formal no organograma da empresa, por isso a posição que o cargo está define a hierarquização deste cargo, mostrando a quem ele está subordinado e se há alguém subordinado a ele. Os cargos são intencionalmente desenhados e colocados no organograma para buscar a eficiência da organização.

Diante dessas demandas é possível observar, na atualidade, através de artigos científicos que muitos profissionais perderam sua identidade e passaram a ser meros administradores ou aplicadores de técnicas. Para além disso, em uma tentativa de restringir a atuação profissional no âmbito administrativo, tramita no senado o Projeto de Lei nº 439/2015, de autoria do senador Donizeti Nogueira, onde

estabelece que cargos e funções com atribuições voltadas para os campos da Administração (...) somente poderão ser providos por Tecnólogos e Administradores profissionais regulares na forma da lei (BRASIL, Senado Federal. Disponível em:



ISSN: 2594-679X

<<http://www12.senado.leg.br/ecidadania/visualizacaomateria?id=122183>> Acesso em 15 de novembro de 2016).

Mas, para que seja possível formar um pensamento crítico acerca deste assunto, é necessário explorar alguns aspectos retratados adiante.

## **INSTRUMENTOS UTILIZADOS PELOS PSICÓLOGOS EM UMA ORGANIZAÇÃO**

O ser humano, com todas as suas particularidades, é a questão fundamental da gestão empresarial, pois esta não existe sem seus colaboradores. Grande parte do conhecimento adquirido na teoria é colocado em prática quando começamos a atuar profissionalmente, porém, muitos de nós carecem de experiência na área e de materiais norteadores de uma prática eficiente e científica. Este tópico propõe alguns recursos disponibilizados ao profissional Psicólogo, para que seja possível promover a sintonia entre as demandas de uma organização e os seus colaboradores.

Um dos grandes desafios da gestão de pessoas é saber lidar de forma eficiente com seus colaboradores, logo, uma organização que compreende essa demanda, tem uma estrutura sólida para dar suporte a isso. É o setor de Recursos Humanos que provê estruturas de busca, retenção, desenvolvimento e desempenho de pessoal, programas de treinamento, processos de *endormarketing*<sup>4</sup>, sistemas de planos de carreiras, cargos, salários e benefícios entre outros instrumentos que visam à qualidade dos colaboradores de uma organização. Para que uma organização tenha uma excelência no seu desempenho é necessário começar pela busca de talentos, sejam eles externos (do mercado de trabalho, divulgando as oportunidades em sites, meios de comunicação escrita e/ou falada) ou internos (de dentro da própria organização, buscando possíveis colaboradores que se adéquem ao perfil da vaga). Nesse caso é interessante que o profissional tenha um banco de dados específico para que haja o monitoramento dos currículos que são enviados à organização e posteriormente triados para identificar qual candidato já passou por um processo seletivo, para qual função o perfil do

---

<sup>4</sup> Uma nova área que busca adaptar as estratégias e recursos do marketing tradicional no ambiente interno das organizações, partindo do consenso que o principal cliente é o colaborador.



ISSN: 2594-679X

candidato está mais adequado, entre outras variáveis que podem ser acrescentadas para facilitar a busca de possíveis candidatos.

Posterior a isso é necessário que seja feita uma análise dos currículos pré-selecionados, buscando traçar um perfil através das informações profissionais e pessoais do candidato e, “havendo eventual necessidade, o ideal é que se telefone para complementação de dados” (XAVIER, 2006, p.34), elencando os possíveis candidatos à vaga e estabelecendo uma estratégia de recrutamento (etapas que serão seguidas e materiais que serão utilizados para a seleção), o processo continua e são agendadas as entrevistas com os possíveis candidatos. Nesta entrevista o profissional pode se utilizar de questionário de seleção e do estabelecimento de uma conversa formal buscando identificar se realmente o perfil do candidato está adequado à vaga, se existe algo que o impeça de prosseguir no processo seletivo e se o candidato tem real interesse na vaga e na organização.

Um dos instrumentos disponíveis para o processo de recrutamento e seleção são os testes psicológicos, de uso exclusivo do Profissional Psicólogo conforme a Lei N.º 4.119, de 27 de agosto de 1962, artigo 13, parágrafo 1 que diz:

Constitui função privativa do Psicólogo e utilização de métodos e técnicas psicológicas com os seguintes objetivos: a) diagnóstico psicológico; b) orientação e seleção profissional; c) orientação psicopedagógica; d) solução de problemas de ajustamento. (Presidência da República, Planalto. [Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L4119.htm#mantida>](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4119.htm#mantida). Acesso em 23 de outubro de 2016)

Sendo assim, os testes servem como auxílio na hora de avaliar o perfil de um candidato. Vale ressaltar que, de acordo com o Conselho Federal de Psicologia (2013), ao escolher um teste, o psicólogo deve estar atento ao manual e as pesquisas envolvidas no processo de construção do teste para justificar sua utilização no processo seletivo daquela vaga, pois conforme Resolução CFP nº 002/2003,

os testes psicológicos são procedimentos sistemáticos de observação e registro de amostras de comportamentos e respostas de indivíduos com o objetivo de descrever e/ou mensurar características e processos psicológicos, compreendidos tradicionalmente nas áreas emoção/afeto, cognição/inteligência, motivação, personalidade, psicomotricidade, atenção, memória, percepção, dentre outras, nas suas mais diversas formas de expressão.

Existem vários testes psicológicos, alguns dos utilizados na área de recrutamento e seleção para avaliação de personalidade são: IFP II (Inventário Fatorial de Personalidade), que



ISSN: 2594-679X

tem por objetivo traçar o perfil do indivíduo com base em 13 necessidades ou motivos psicológicos: Assistência, Intraceção, Afago, Autonomia, Deferência, Afiliação, Dominância, Desempenho, Exibição, Agressão, Ordem, Persistência e Mudança. Avalia também os fatores de segunda ordem: Necessidades afetivas; Necessidades de organização e Necessidade de controle e oposição e pode ser aplicado em ambos os sexos e pessoas entre 14 e 84 anos; o QUATI (Questionário de Avaliação Tipológica), que busca avaliar a personalidade do indivíduo através do modelo proposto por Jung, que indica as preferências de comportamento através de situações cotidianas, onde o sujeito define as que mais se aproximam do seu comportamento. Através das respostas, é possível verificar o tipo psicológico por meio de atitudes conscientes e de funções de percepção e julgamentos. Ao final são totalizados 16 tipos psicológicos possíveis de acordo com este modelo proposto por Jung e pode ser aplicado em adolescentes e adultos a partir da 8ª série do ensino fundamental; o Palográfico também é muito utilizado nas organizações, pois avalia a personalidade do indivíduo por meio do comportamento expressivo, onde avaliação e interpretação são feitas através da avaliação qualitativa e quantitativa baseadas nos traços realizados, pode ser aplicado em adolescentes e adultos desde que estejam dentro da tabela de percentis para o público-alvo.

Outros testes utilizados para mediar a atenção são o AC (Atenção Concentrada) que avalia a capacidade do sujeito de manter a atenção concentrada na atividade realizada, sob pressão do tempo, onde o indivíduo deve localizar e marcar, nas linhas da folha de resposta, os três símbolos modelos que estão dentro de um retângulo no início da folha, pode ser aplicado em adolescentes e adultos a partir do ensino fundamental; o Teste D2 – Atenção Concentrada que busca avaliar a atenção concentrada visual e, em sentido mais amplo, a capacidade de concentração, é muito utilizado na avaliação da aptidão para profissões que exijam concentração e atenção visual e pode ser aplicada em indivíduos de 9 a 52 anos, entre outros testes psicológicos. Além da aplicação de testes, pode ser realizado também provas de raciocínio lógico, teste de redação, de matemática ou até mesmo uma dinâmica de grupo, sempre buscando levantar o maior número de informações possíveis do candidato para encontrar o que melhor se enquadra no perfil da vaga.



ISSN: 2594-679X

É comum que o candidato, quando selecionado e admitido na organização, tenha muitas dúvidas e se sinta apreensivo, pois não conhece das normas e cultura daquele local, por isso, um programa de integração é extremamente importante. Através dele o novo colaborador começa a internalizar sua nova organização e passa a conhecer a organização, sua história, a missão, os valores e a visão da mesma, também as normas, o organograma da empresa e do seu departamento, as políticas e processos existentes, os serviços disponibilizados aos colaboradores e se há uma apresentação das instalações e das pessoas ou áreas relevantes para o novo colaborador é mais proveitoso ainda. Também apresentar a descrição das funções que o novo colaborador irá exercer é essencialmente importante, para que este saiba o que é de sua responsabilidade (XAVIER, 2006).

Como dito anteriormente, avaliar o desempenho dos colaboradores é de extrema importância e estas avaliações devem ser feitas desde o período de experiência do colaborador, afinal é neste período que se verifica a aptidão do mesmo em exercer a função ao qual foi designado, se o colaborador está se adaptando às normas, condições e cultura da organização, identificar os aspectos que precisam ser desenvolvidos nele e assim decidir entre a contratação ou o desligamento deste colaborador. Através da avaliação de desempenho do colaborador é possível justificar aumentos salariais, promoções e/ou desligamentos, conhecer a interação entre colaborador e suas competências, identificar os pontos fortes e pontos fracos dele, melhorar o relacionamento entre gestor e colaborador, conhecer a capacidade de desenvolvimento dos colaboradores e assim elaborar programas de treinamento e desenvolvimento de acordo com as necessidades da organização. Essas avaliações podem ser realizadas pelo gerente, pelo colaborador e o gerente, pela equipe de trabalho, por uma comissão designada para isso, ou uma avaliação 360°, onde todos os elementos que mantêm algum tipo de relação com o avaliado participam da avaliação. Assim é possível proporcionar benefícios tanto à organização como aos seus colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

Inerente ao processo de avaliação de pessoas, as avaliações da organização em si são de extrema importância, pois elas refletem as percepções dos colaboradores acerca do seu ambiente fornecendo índices relevantes sobre o clima organizacional, que para Chiavenato (2003, p.144) “é a qualidade do ambiente psicológico de uma organização”. Uma pesquisa de clima, por exemplo, deve ser um dos principais compromissos da organização, pois ela dá voz



ISSN: 2594-679X

aos colaboradores, oportuniza melhorias contínuas no ambiente de trabalho, gerando melhores resultados e maior satisfação e motivação do pessoal. Além da pesquisa de clima institucional os índices de *turnover*, absenteísmo, depredação da organização, greves e conflitos interpessoais são grandes indicadores do clima organizacional (LUZ, 2003).

Quando avaliamos o desempenho e identificamos o clima organizacional, obtemos diversos resultados e grande parte destes, norteiam os planos de ação do RH e uma das funções deste é desenvolver competências nos seus colaboradores para que contribuam melhor e mais eficazmente nos objetivos da organização, assim a realização de treinamentos é extremamente importante, para que estes colaboradores cooperem eficazmente nos resultados da organização. Um treinamento pode ser realizado de diversas maneiras, “seja no trabalho, na classe, pelo telefone, através do computador ou via satélite” (CHIAVENATO, 2010, p.376). Dependendo do tipo de treinamento, podem ser utilizados dinâmicas de grupo para reflexões e elaborações acerca do tema proposto, vídeos que auxiliem a exemplificar a informação oferecida, um material de apoio também pode ser elaborado e outros artifícios podem ser desenvolvidos visando sempre a qualidade do treinamento e o resultado que deve ser obtido com esse investimento. Para que o processo de treinamento se encerre, Chiavenato (2010) propõe que sejam analisados 5 requisitos para definir se um programa de treinamento foi bem-sucedido: custo (valor monetário investido), qualidade (onde atendeu as expectativas), serviço (atendeu à demandas dos participantes), rapidez (como se ajustou aos desafios da organização) e resultados (impacto do treinamento na empresa). Igualmente importante é a avaliação dos colaboradores acerca do treinamento, pois desta maneira é possível estabelecer um *feedback* para o RH e assim melhorar a qualidade dos treinamentos posteriores.

Muitos dos materiais e métodos citados, foram elaborados no decorrer do estágio obrigatório realizado durante a graduação, por isso, não são encontrados em livros ou artigos científicos, porém, sua criação e utilização foram de extrema importância para a otimização das tarefas que eram executadas e principalmente para obter as informações e resultados que eram buscados. Estes exemplos servem como norte para os profissionais e/ou estudantes que estão sendo absorvidos pelo mercado de trabalho e não tiveram a oportunidade de vivenciar a prática da psicologia neste campo de atuação. Para além disso Zanelli, Bastos e Rodrigues

desenvolveram a tabela abaixo para auxiliar na compreensão das intervenções em Psicologia Organizacional e do Trabalho, tendo em vista que os fenômenos de dentro da organização ocorrem em diferentes âmbitos e níveis de complexidade.

**Tabela:** Exemplos de conhecimentos e habilidades exploratórias e de intervenção em seis âmbitos de análise.

<i>Conhecimentos e habilidades exploratórias</i>	<i>ÂMBITOS</i>	<i>Conhecimentos e habilidade de intervenção</i>
Legislação sobre segurança e saúde no trabalho; fatores econômicos, sociais e tecnológicos nacionais e internacionais	Societário	Intervenção exige diálogos interdisciplinares
Questões de interface família-trabalho; desemprego; sono e trabalho; aposentadoria	Interface trabalho/ não trabalho	Orientação para aposentadoria; projetos de ambientes de trabalho apoiadores da família; programas de empregabilidade
Clima e Cultura organizacional; justiça organizacional; compensação; desenvolvimento de carreira; TD&E	Organizacional	Gestão de mudança; desenvolvimento organizacional; programas de assistência ao empregado
Suporte social; violência e assédio; conflitos; liderança; equipes virtuais; tecnologia colaborativa	Social, Grupal e das unidades de trabalho	Desenvolvimento de equipes, treinamento de coaching para gestores; intervenções em conflitos interpessoais e intergrupais
Novas formas de trabalho, virtual, emocional; sobrecarga de trabalho; pessoas com deficiência	Contexto e conteúdo do trabalho	Ergonomia; planejamento de postos de trabalho; equipamentos de proteção individual; definição de papéis laborais
Valores, crenças e cognições; comprometimento; contrato psicológico; estresse	Individual	Mudança comportamental e atitudinal; intervenções do estresse centradas na pessoa; intervenções em saúde e segurança

**Fonte:** Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014, p.564)

Todos estes instrumentos buscam auxiliar no processo de compreensão dos processos comportamentais dentro de uma organização, conseqüentemente, desenvolvendo estratégias que melhor auxiliem no desempenho de sua atividade e intervenções mais adequadas a esse campo.



ISSN: 2594-679X

## **PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E SUAS DIREÇÕES**

Depois de percorrermos tantos caminhos e notarmos tantas possibilidades para o profissional psicólogo inserido na organização, é possível identificar uma enorme vulnerabilidade deste profissional em perder sua identidade e tornar-se um mero aplicador de técnicas (como vimos anteriormente o projeto de lei que está em votação no Senado Federal) preocupado primeiramente em satisfazer a demanda da organização e esquecendo-se dos colaboradores. Por esse motivo no ano de 2001 foi criada a Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT), tendo como missão fortalecer politicamente esta psicologia e construir uma rede ampla que integrasse os profissionais desta área para que fosse possível promover, divulgar e alavancar a produção científica neste campo. Por isso, a cada 2 anos acontece o Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho (CBPOT) e uma revista científica especializada neste lugar da Psicologia foi desenvolvida, chamada de RPOT (Revista Psicologia Organizações e Trabalho), para que sejam elaboradas discussões sobre a atuação do psicólogo na área Organizacional, buscando melhorar as políticas e práticas profissionais através destas pesquisas e dos diversos eventos e fóruns que são realizados anualmente (SBPOT. Disponível em: < <http://www.sbpot.org.br/institucional> >acesso em: 10 de novembro de 2016 ).

Infelizmente os problemas sempre existirão, pois muitos profissionais ainda utilizam técnicas que não são fidedignas, a falta de minuciosidade na análise das situações e ausência de bases científicas são fatores que influenciam o reconhecimento da importância do profissional. De acordo com Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014, p.577) “esses problemas se devem, entre outros fatores, às deficiências de formação e treinamento do psicólogo organizacional”, considerando que muitas universidades pouco enfatizam a atuação do psicólogo na organização e a deficiência na preparação para que este saiba atuar não somente no campo individual, mas em uma ordem voltada para o coletivo, na interpretação e elaboração de conceitos a partir de uma demanda psicossocial. Por isso é tão importante a qualidade do ensino da Psicologia e maiores investimento na qualificação dos docentes, pois “mais bem qualificados poderão preparar melhor jovens profissionais para atuar na área” (ZANELLI, BASTOS E RODRIGUES 2014, p.577).



ISSN: 2594-679X

Portanto, é função deste profissional contribuir para um ambiente de trabalho saudável, tendo em vista que dentro de uma organização existem diversidades de indivíduos em condições hierárquicas e monetárias totalmente opostas, por isso a atuação deste deve ser entre colaborador e gestão, buscando construir uma organização benéfica para colaboradores e gestores. Atuar de acordo com a ética se torna então a base para que seja possível construir uma consciência sobre a importância deste profissional no desenvolvimento do campo do trabalho e contribuir para uma qualidade de vida adequada, promovendo o equilíbrio entre os aspectos físicos, emocionais e mentais. E partindo da ética profissional é fundamental que exista a multidisciplinariedade, pois esta esfera profissional abrange a administração, a economia, o direito, a medicina, a sociologia, a educação, as engenharias e outros campos científicos onde todas possuem o mesmo objetivo de construir trabalho e organizações saudáveis.

## CONCLUSÃO

No decorrer deste estudo foi possível assimilar que a atuação do psicólogo dentro das organizações foi marcada e muitas vezes compreendida pelas questões sociopolíticas que permeavam as épocas. É quase impossível obter uma linearidade neste campo de atuação, por isso fica claro que a produção de conhecimento e o surgimento de novas propostas existem concomitantes, ou seja, não é necessário que uma se dissolva para que outra surja, por esse motivo talvez seja difícil compreender o desenvolvimento desta abordagem. Da mesma maneira está explícito o quanto esta ciência, antes reducionista e seletora, evoluiu para uma ciência volta para o indivíduo que tem suas particularidades, desafios e perspectivas, mas que é um ser social que está inserido em um ambiente que o constitui e modifica e também é modificada e constituída por ele.

O campo onde estamos inseridos, além dos testes psicológicos (que são de uso exclusivo do profissional psicólogo), nada tem de exclusivo a uma categoria profissional, por isso é um campo multiprofissional. Então a importância deste profissional na organização se deve ao fato de que, mesmo exercendo funções que outro profissional poderia exercer, a diferença singular na atuação está no suporte teórico que a psicologia nos proporciona para observar, interpretar e intervir nas relações humanas.



ISSN: 2594-679X

Ser Psicólogo dentro de uma organização é conseguir identificar vários campos da Psicologia em um só lugar, é enxergar e se utilizar da Psicologia Social, das teorias da personalidade, da Psicometria, da Psicologia do Desenvolvimento, da Psicologia Experimental, da Saúde Mental, da Psicologia Educacional, ou seja, da Psicologia como uma ciência voltada para o processo comportamental e mental do ser humano de maneira integrada, promovendo o bem-estar desse sujeito inserido na organização. É singular na psicologia o respeito à dignidade e integridade do ser humano seja qual for sua etnia, classe social, crença ou nação e por isso, a atuação deste profissional deve ser uma via de mão dupla, onde este está constantemente oferecendo suas contribuições àqueles que estão à sua volta e também absorvendo as contribuições das outras pessoas para que as questões intrínsecas ao mundo do trabalho sejam cada vez mais desenvolvidas na teoria ou na prática.

Em muitas universidades a formação dos profissionais da psicologia ainda é voltada para o modelo médico, valorizando a prática clínica e esse fator está intimamente ligado à falta de uma identidade profissional sólida. O descaso intelectual de alguns profissionais que não estão em constante aperfeiçoamento e não buscam desenvolver competências e habilidades necessárias para se desenvolver profissionalmente, perdem a oportunidade de mostrar a importância da sua ciência e do seu saber, gerando obstáculos muito maiores, como o projeto de lei citado anteriormente, onde pela negligência de alguns profissionais uma classe profissional inteira sofre os impactos destas atitudes. Portanto, mesmo que o campo da psicologia organizacional e do trabalho tenha progredido durante os mais de cem anos de existência, ainda temos um longo caminho a ser percorrido, afinal, nossa ciência estuda o ser humano e este é inconstante e mutável. Por isso, é dever de cada profissional cuidar da profissão através da sua atuação, uma vez que devemos ser agente de mudanças onde estivermos inseridos.



ISSN: 2594-679X

## REFERÊNCIAS

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; GALVAO-MARTINS, Ana Helena Caldeira. O que pode fazer o psicólogo organizacional. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 10, n. 1, p. 10-18, 1990.

BORGES, Livia de Oliveira; YAMAMOTO, Oswaldo H.; Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt(Orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. – 2. ed. – Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 25-73.

BRASIL. Senado Federal. Projeto de Lei do Senado que dispõe sobre o exercício de atividades nos campos da Administração. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/ecidania/visualizacaomateria?id=122183>> Acesso em 15 de novembro de 2016.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara; DUARTE, Camila; CEZAR, Érica de Oliveira; PEREIRA, Geruza Oliveira de Aquino. Psicologia Organizacional e do Trabalho – Retrato da Produção Científica na Última Década. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 2011, 31 (4), 702-717

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 62-433

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente, da moderna administração das organizações** – 7. ed. Ver. E atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 6ª reimpressão.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA; **Cartilha Avaliação Psicológica – 2013**. Brasília, novembro de 2013. 1ª Edição. Disponível em: <<http://satepsi.cfp.org.br/docs/cartilha.pdf>> Acesso em 24 de outubro de 2016

LEÃO, Luís Henrique da Costa; Psicologia do Trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. **ECOS- Estudos Contemporâneos da Subjetividade**. Volume 2, Número 2, p. 291-305, 2012

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. p. 10-34

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, Planalto. **Lei Nº 4.119, de 27 de agosto de 1962**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L4119.htm#mantida](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4119.htm#mantida)>. Acesso em 23 de outubro de 2016.

SBPOT. Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Disponível em: <http://www.sbpot.org.br/institucional> acesso em: 10 de novembro de 2016.

SPECTOR, Paul E., **Psicologia nas Organizações**. Tradução Cid Knipel Moreira, Célio Knipel Moreira; revisão técnica Natacha Bertoia da Silva. – 3 ed. – São Paulo: Saraiva, 2010. P. 05- 32



ISSN: 2594-679X

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de Pessoas na Prática**: os desafios e as soluções. São Paulo: Gente, 2006.

ZANELLI, José Carlos, BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar. Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt(*Orgs*). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. – 2. ed. – Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 550-582

ZANELLI, José Carlos. Formação e atuação em Psicologia Organizacional. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília , v. 6, n. 1, p. 31-32, 1986.