

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O PAPEL DO PSICÓLOGO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

THE ROLE OF THE PSYCHOLOGIST IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Bárbara Camila da Silva
contatopsi.barbara@gmail.com

Orientador: Prof. Sandro Rodrigo Steffens, Mestre
sandro.steffens@unoesc.edu.br

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo identificar o atual papel do psicólogo organizacional na Gestão de Recursos Humanos em um município do Extremo Oeste de Santa Catarina. A amostra constituiu-se de três participantes do gênero feminino na faixa etária de 29 a 37 anos, psicólogas organizacionais em empresas atuantes na região do Extremo Oeste de Santa Catarina. A coleta dos dados foi realizada por meio de um questionário semiestruturado. Para analisar os dados, foi utilizado o método de análise de conteúdo por categoria de Bardin (2004). De modo geral, os resultados indicam que a atuação das psicólogas participantes ocorre em meio multiprofissional e privativa (procedimentos restritos ao psicólogo), considerando questões técnicas e operativas, mas propõe o rompimento da atuação tradicional, considerando a díade homem-trabalho e estratégias organizacionais. O papel constatado indica a consideração das necessidades organizacionais e a compreensão do ser humano que trabalha como ser singular. Contudo verifica-se uma restrição nas perspectivas de possibilidades de atuação. O estudo revelou que os psicólogos começam a romper com sua atuação limitada e fragmentada, delineando novas perspectivas de atuação para este profissional.

Palavras-chave: Psicólogo Organizacional. Organizações. Trabalho. Agente de Transformação. Gestão de Recursos Humanos.

ABSTRACT

The research aimed to identify the current role of the organizational psychologist in the Human Resource Management in a county of the West End of Santa Catarina. The sample consisted of three female participants aged 29-37 years old, organizational psychologists in companies operating in the West End of Santa Catarina. Data collection was performed using a semi-structured questionnaire. To analyze the data, the method of content analysis by category of Bardin (2004) was used. Overall, the results indicate that the performance of the participating psychologists occurs in multidisciplinary and private (restricted to a psychologist procedures) means, considering technical and operational issues, but suggests the disruption of traditional performance, considering the dyad man-work and organizational strategies. The paper found indicates consideration of organizational needs and understanding human being who works as a singular being. However there is a restriction on the prospects of possibilities for action. The study revealed that psychologists begin to break with its limited and fragmented activities, outlining new perspectives of performance for this work.

Keywords: Organizational Psychologist. Organizations. Work. Transformation Agent. Human Resource Management.

1. INTRODUÇÃO

A abertura de possibilidades da atuação do psicólogo organizacional somadas ao trabalho multiprofissional, à consolidação de espaço, assim como o maior envolvimento em questões decisórias nas organizações e a disponibilidade de emergentes tecnologias, configura-se como fatores que requerem uma definição deste profissional de forma mais abrangente, exigindo também do mesmo, a discussão dessa nova realidade e de seu papel.

Esta definição demanda necessariamente empenho na caracterização do que realmente o psicólogo organizacional realiza na gestão de recursos humanos, compreendendo esse momento de transição e considerando o processo de industrialização e urbanização do Brasil. Mas apesar disso apresenta um crescimento lento. (CODO, 1985). Somando-se a isso está a atuação do psicólogo neste setor que possui um papel em processo de consolidação, e por isso é alvo de críticas devido a questões da Psicologia Industrial que aos poucos estão se dizimando.

O estudo realizado verifica que o psicólogo que atua na gestão de recursos humanos, no município em questão da pesquisa, está buscando romper com a atuação tradicional por meio de intervenções estratégicas, envolvimento em questões decisórias e apresentação de resultados provenientes de suas ações. Estes dados indicam transformações na atuação deste profissional na área organizacional, mais especificamente na gestão de recursos humanos, ao contestar a afirmação de Codo (1985) da década de 80 quando verificou que a área organizacional possuía a perspectiva de sobrevivência, melhor remuneração e de necessidade de trabalhar na visão dos psicólogos, mas sem propriedade de amplas realizações pessoais.

Verificou-se que, contrastando à afirmação de Zanelli (1994) em que "lidar com mudanças ao nível micro, em sintonia com os fatores macro, tem-se tornado uma solicitação que poucos psicólogos estão preparados para atender" (p.125), as psicólogas da presente pesquisa consideram em sua atuação níveis mais amplos, como questões estratégicas e paradigmáticas, pois constata-se a abertura e aceitação de seu trabalho em áreas diferentes das tradicionais tático-operacionais em que os psicólogos organizacionais e que atuam em gestão de recursos humanos estavam habituados a trabalhar. Dentro dessa esfera tradicional considera-se recrutamento, seleção, aplicação de testes, treinamento, avaliação de desempenho. Estas atividades não deixam de constituir parte da atuação das profissionais participantes da pesquisa, mas apresentam-se aliadas a áreas estratégicas por meio de atividades como "avaliação de clima e cultura; administração de processos de mudança e desenvolvimento organizacional; participação no planejamento estratégico e na elaboração de políticas; consultorias internas e resolução de conflitos; e assessoria direta à presidência", constatadas na pesquisa e que correlacionam com resultados obtidos por Zanelli (1994).

Ainda, o papel do psicólogo organizacional na gestão de Recursos Humanos verificado na pesquisa demonstra uma atuação que está expandindo outros limites necessários como, baseado em Zanelli (1994), "elaboração de programas de qualidade de vida dos funcionários; planejamento de carreira, (re)orientação profissional; e ergonomia e segurança no trabalho."

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Através de um novo contexto do atual mundo do trabalho e de um mercado competitivo, origina-se um novo padrão organizacional, também resultante das transformações mundiais e integrações a uma era onde o informacionalismo e a globalização da economia dominam. As pessoas passaram a ser o diferencial das organizações, e esta característica trouxe consigo a demanda fundamental da psicologia presente dentro das organizações.

Partindo da década de 1990, Zanelli et al. (2004) afirma que as organizações brasileiras, pressionadas pela abertura do mercado e o aumento intenso da competitividade

internacionalizada, iniciaram o recrutamento de novas formas de trabalho e competências. Indicando também que “a globalização e as conseqüentes mudanças no mercado de trabalho tornaram o psicólogo organizacional um profissional mais valorizado”. (ZANELLI, 2003 apud SCHETTE, 2005)

Além desta recente inserção na área organizacional, é evidente que a formação e a atuação do psicólogo no contexto brasileiro têm requerido novos estudos de diversos trabalhos nas três últimas décadas, pois sua inserção em outras tantas áreas do mercado de trabalho trouxe muitas dúvidas quanto a inadequações da atuação deste profissional. Exemplo disso é a necessidade que as organizações possuem da presença do psicólogo que saiba valer-se dos conhecimentos adquiridos em um contexto social complexo e interdisciplinar. (ZANELLI, 1994)

Esta necessidade das organizações pode ser decorrente de uma atuação leviana da realidade das organizações pelos psicólogos, sem tomar os eventos organizacionais como algo em que incute diversas causas e implicações. Ocorre que o conhecimento das causas e determinações dos eventos são tomados pelo profissional de forma precária, acreditando que esse conhecimento superficial do processo organizacional traga resultados eficientes e duradouros, caracterizando-se como uma prática ilusória. Disso decorrem implicações na forma como este profissional percebe sua atuação e indica prejuízos advindos de sua formação. Não está claro para o profissional seu objeto de trabalho. (ZANELLI, 1986)

Todas estas implicações geram questionamentos e o interesse por conhecer a prática dos psicólogos neste novo contexto organizacional. Para isso, é necessária a análise do contexto a partir do percurso da psicologia nas organizações, a qual, segundo Goulart e Sampaio (1998), se apresenta em três faces: Psicologia Industrial, Psicologia Organizacional e Psicologia do Trabalho.

A Psicologia Industrial caracterizou-se por se associar aos interesses das indústrias que possuíam o taylorismo como modelo (a produtividade obtida através do esforço). A prática desta primeira face lançava mão da seleção, colocação profissional e do estudo do esforço máximo dos trabalhadores a fim de medir as quotas de produção, era a “lei da fadiga”. Portanto, a produção sobressaía-se quanto à valorização primordial das indústrias, transformando o homem em uma máquina. Aqui não ocorre o reconhecimento do homem como ser transformador e transformado pelo meio. (GOULART e SAMPAIO, 1998)

Gradualmente, a Psicologia Organizacional modificou minimamente o cenário anterior, passando a valorizar as estruturas da organização de modo a buscar também o aumento da produtividade, mas igualmente a satisfação do trabalhador. Na verdade, acreditava que a partir da melhoria da estrutura organizacional melhores também seriam as condições para o trabalhador produzir, daí o interesse em melhorar o ambiente de trabalho: ainda, o homem como um ser que produz. (GOULART e SAMPAIO, 1998)

A compreensão do homem que trabalha modificou-se com a advinda Psicologia do Trabalho, buscando apreender o que lhe engloba, principalmente a saúde mental do trabalhador, o significado e as relações de trabalho, movendo a produção e o lucro de lado. (GOULART e SAMPAIO, 1998)

Aqui, adotamos a perspectiva da Psicologia Organizacional, possibilitando uma análise quanto às formas de atuação dos psicólogos organizacionais, descrevendo atividades tradicionais características da área (funções e tarefas), e identificando conhecimentos, habilidades e atitudes que a atuação requer, discutindo criticamente. (ZANELLI, 1994)

Podemos afirmar, segundo Zanelli (1994), que a Psicologia Organizacional constitui uma área que vincula o trabalho, e o desenvolvimento do homem que modifica e é modificado pelo ambiente, às atividades administrativas. Este desenvolvimento objetiva a compreensão do homem de suas relações e grupos de trabalho, dentro da organização e na sociedade. Assim, o foco dirige-se ao trabalhador e ao trabalho sempre no contexto organizacional, pois

o trabalho sempre estará associado de algum modo a uma organização ou a várias organizações.

Neste viés, Schein (1982), nos esclarece que “uma organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade”.

Braga Filho (2003), afirma que a maioria dos psicólogos esquiva-se da conquista de seu espaço nas organizações, resultando na inserção de profissionais de outras diferentes áreas do conhecimento. Isso decorre do fato de a atuação do psicólogo organizacional ainda estar centrada em funções como recrutamento e seleção e aplicação de testes psicológicos, evidenciando que o psicólogo ainda não possui clareza sobre seu atual papel nas organizações. Detendo-se em suas atribuições tradicionais o psicólogo acaba por isolar-se em funções como: recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento de pessoal, avaliação de desempenho, aplicação de testes, etc. (SCHETTE, 2005)

Esclarecendo estas atribuições tradicionais, tomemos a definição de Recrutamento como uma união de métodos e procedimentos que objetivam atrair candidatos potencialmente qualificados e adequados aos cargos disponíveis na organização. A organização divulga e oferece ao mercado oportunidades de emprego que ela necessita contratar. (CHIAVENATO, 1994) Além disso, o Recrutamento de Pessoas caracteriza-se como o início do processo de Seleção, pois o mesmo irá pesquisar dentro e fora da empresa profissionais que estejam capacitados para estes cargos. (CARVALHO, 1997)

Já na Seleção de Pessoal, caracterizada como uma atividade da Gestão de Recursos Humanos ocorre a escolha dos candidatos ao emprego através de um processo que se utiliza de uma metodologia específica, de modo a satisfazer as necessidades organizacionais. (MARRAS, 2003) Neste processo, a prática psicológica considera a existência de diferentes trabalhos e também diferentes pessoas, de modo que organizar estas diferenças no intuito de que os conhecimentos, habilidades e atitudes satisfaçam as necessidades do trabalho e da empresa, significa ajudar estes profissionais a serem produtivos e satisfeitos com o que fazem, Este é o papel do psicólogo na Seleção de Pessoal, podendo utilizar-se de diversos instrumentos como entrevista, testes psicológicos, técnicas de grupo e provas situacionais. (CAMPOS, 2008)

Considerando o Treinamento, Chiavenato (1994) explica que o mesmo possui três etapas para o aprimoramento: “levantamento das necessidades de treinamento; programação do treinamento para atender às necessidades; implementação e execução dos programas de treinamento; e avaliação dos resultados do treinamento”, os quais são planejados individualmente, mas que ocorrem como um procedimento que deve ser aplicado por inteiro para ter validade. Também se identifica por ser um processo de “transmissão e reciclagem de conhecimentos, habilidades e atitudes que vão de encontro à melhoria e execução de tarefas no trabalho.” (MARRAS, 2003)

Sampaio e Goulart (1998), também apontam a Orientação de Pessoas como uma prática atribuída à Gestão de Recursos Humanos, caracterizando-se por ser a ação inicial de adequação dos novos trabalhadores dentro dos cargos da organização, ajustando-os à cultura organizacional, que engloba hábitos e crenças estabelecidas através de normas, valores, atitudes e expectativas de todos os membros da organização.

Os autores também esclarecem o processo de Avaliação do Desempenho Humano como uma “apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa considerando as tarefas que ela desempenha, as metas e resultados a serem alcançados e o seu potencial de desenvolvimento.” (SAMPAIO, e GOULART, 1998)

A partir de uma breve análise histórica percebem-se as transformações por que a área vem passando, e tomando a face da psicologia Industrial, onde os psicólogos por muito tempo

objetivaram apenas os eventos organizacionais, observamos a atenção deste profissional sendo direcionada às relações no contexto de trabalho, na organização e seu ambiente externo, donde surgem também os fatores comportamentais do homem na organização. De modo geral, a “Psicologia Organizacional contemporânea enfatiza a interação das características do trabalhador, a natureza do trabalho, a estrutura organizacional e o ambiente externo.” (ZANELLI, 1994)

No início das atividades da Psicologia Organizacional, hoje chamada Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), a atenção encontrava-se no recrutamento, seleção e avaliação. Os aspectos relacionados aos interesses, motivações e satisfação dos empregados aos poucos foram mais ampliados de acordo com os interesses da organização, para então se estender para a preocupação de compor equipes e aparatos organizacionais que resultassem no avanço da saúde, segurança e conforto, aliados à produtividade. Por meio disso, a atuação do psicólogo organizacional direcionou-se à práticas de saúde mental no trabalho, formação e desenvolvimento de pessoas, trabalhos na redução de absenteísmo, estresse, modos de inserção de pessoas com deficiência de forma adequada, entre outras diversas novas atribuições. (CAMPOS et al., 2011)

Portanto, o papel do atual psicólogo organizacional tem fluído em direção de facilitador e conscientizador do que é pertinente aos grupos, apreciando a saúde e a subjetividade das pessoas, assim como a dinâmica da empresa e sua repercussão na sociedade. As atividades que assim se inserem neste contexto, homem e trabalho, possuem como base técnicas e instrumentos da Psicologia que favorecem o desenvolvimento da empresa, do trabalhador e da sociedade. (CAMPOS et al., 2011)

Em consonância a isso, a Gestão de Pessoas surge como a busca da potencialização organizacional cooperando nos esforços que coadunam com os objetivos e missão da organização, administrando mudanças, conservando políticas éticas e comportamento socialmente responsável, oferecendo à mesma, pessoas treinadas adequadamente e motivadas para as tarefas que lhes proporcionarão autorealização, satisfação e qualidade de vida. (CAMPOS, 2008)

De acordo com Chiavenato (2004b), a gestão de pessoas possui seis processos básicos. O primeiro, Processos de Agregar Pessoas, refere-se aos métodos e procedimentos utilizados para inserção de novas pessoas na organização, abarcando o recrutamento e seleção de pessoas. O segundo, Processos de Aplicar Pessoas abrange os processos utilizados para definir as atividades que as pessoas irão desempenhar na empresa, orientando e acompanhando sua atuação, abarcando assim o desenho organizacional, desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação de pessoal e avaliação do desempenho. Os Processos de Recompensar Pessoas, como terceiro processo, são os meios utilizados para estimular os indivíduos e satisfazer suas necessidades individuais mais emergentes, eles englobam recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

O quarto processo são os Processos de Desenvolver Pessoas, empregados para capacitar e contribuir no desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas, têm lugar aqui o treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância. O Processo de Manter Pessoas propiciam condições ambientais e psicológicas adequadas e satisfatórias para o trabalho, esses processos podem ser: administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. Último processo inclui os Processos de Monitorar Pessoas, acompanhando e controlando as atividades realizadas pelas pessoas, além de verificar os resultados, tudo isso através do banco de dados e sistema de informações gerenciais. Os seis processos dependem mutuamente, interligando-se e influenciando uns aos outros. (CHIAVENATO, 2004b)

Bastos e Galvão –Martins (1990), apresentam funções e tarefas idealizadas como uma análise ocupacional do psicólogo, um modelo de referência que permitirá contrapor a performance esperada do psicólogo, com a tradicional, a qual inclui as seguintes atribuições:

Contribuir para produção teórica sobre o comportamento humano no contexto organizacional; fazer, em equipe multiprofissional, diagnóstico e proposições sobre problemas organizacionais relativos a RH, ao nível sistêmico; analisar as atividades intrínsecas ao trabalho desenvolvido na organização para subsidiar elaboração de instrumentos necessários à administração de RH de modernização administrativa; promover treinamento e desenvolvimento de pessoal; realizar avaliação de desempenho; desenvolver, em equipe multiprofissional, a política de saúde ocupacional da organização; desenvolver, em equipe multiprofissional, ações de assistência psicossocial que facilitem a integração do trabalhador na organização; estabelecer, em equipe multiprofissional, relações em órgãos de classe; efetuar movimentação interna de pessoal; promover, com pessoal externo, as vagas existentes na organização; implantar e/ou atualizar plano de cargos e salários; coordenar, quando responsável pelo gerenciamento de RH, as ações de documentação e pagamento de pessoal. (Bastos e Galvão –Martins, 1990, p.14)

Em um panorama geral da Psicologia Organizacional, podemos perceber a necessidade do psicólogo na compreensão das causas e efeitos do desempenho humano no trabalho, auxiliando assim na predominância do foco individual e da Psicometria, para posteriormente, centrar-se a nível grupal considerando os aspectos organizacionais no processo de adequação do homem ao trabalho. Só então o psicólogo incide sobre processos sociocomportamentais, sem deixar de considerar a organização como um todo nessa atuação. Gagno e Venturi (1997), afirmam que este desempenho tradicional do psicólogo que se debruça apenas sobre atividades técnicas, como atuação em recrutamento e seleção, por exemplo, apresenta-se hoje como ultrapassada pelo fato de não atender mais as necessidades das organizações atuais. Este profissional vai à busca de outros instrumentos e atividades que lhe consolidem dentro da organização.

Mas é preciso deixar claro que o psicólogo organizacional não estabelece contato diretamente com os problemas emocionais ou pessoais da pessoa, pois não estabelece trabalho de caráter psicoterapêutico dentro da organização, esta função seria característica de um psicólogo clínico, o qual poderia então indicar atendimento clínico. (SPECTOR, 2002)

A ideia de que o psicólogo nas organizações possua atribuições de saúde mental pode ser advinda em virtude de que a Psicologia Organizacional por meio da atuação em Recursos Humanos buscava a pessoa certa no lugar certo através de testes de seleção, e ainda hoje a Psicologia do Trabalho se mantém refém dos frutos que a área de recursos humanos lhe proporcionou, dando aos psicólogos o domínio de comunicar quais são as melhores pessoas para determinados cargos. “A figuração que envolvia os testes, a interpretação deles e até mesmo a incompreensão da real finalidade desses testes, fez com que o psicólogo atuante na área de recursos humanos assumisse uma posição de destaque, de poder.” (CAMPOS, 2008)

Assim, a psicometria possui grande influência na consolidação do psicólogo nas organizações; constituindo-se por muito tempo como sustentação do psicólogo organizacional, o qual não se arriscava em tentativas de desempenho mais abrangentes e significativas. (CAMPOS, 2008) Segundo o autor, a utilização dos testes psicológicos canaliza-se no sentido de identificar e analisar diferenças individuais em relação a inteligência, aptidões específicas, conhecimentos adquiridos, adaptabilidade a atribuições e outros aspectos da personalidade. Elucidando que a utilização destes instrumentos possuem finalidades específicas e são aplicados em variadas áreas. (CAMPOS, 2008)

Por esta razão, tanto pela diversidade de técnicas e instrumentos disponíveis como pelas múltiplas finalidades de utilização, é que se impõe aos psicólogos uma avaliação e administração cuidadosa das vantagens e limites que cada técnica ou instrumento possui. De modo que, reconhecendo o caráter relevante que os instrumentos psicológicos possuem, devemos zelar e atentar pela categorização exata e pelos cuidados que o seu uso requer. (VAN KOLCK, 1981)

O fato é que se o psicólogo restringe-se em sua própria atuação não ambicionando outras atividades e áreas de trabalho, perderá seu espaço nas organizações apresentando-se como um profissional que não despende esforços para ampliar seu espaço, obtendo como resultado um poder restrito. (ZANELLI, 1994)

O fato é que as organizações atualmente requerem um psicólogo que atenda ao que lhe cabe, atuando ao nível técnico ao “saber fazer”, e ao nível político-ideológico, que trabalhe conjuntamente ao Recursos Humanos, considerando a interdependência dos setores e níveis da estrutura organizacional e o trabalho interprofissional, respondendo suas intervenções baseadas em um juízo científico-metodológico consistente questionando seu trabalho de forma crítica, assim como a contribuição da organização no contexto social. (ZANELLI, 1994)

É evidente que a consolidação de espaço na área organizacional e o reconhecimento ocorrem a partir de um trabalho com efeitos visíveis, considerando que suas atividades são voltadas para a ação e resultados desejados, e a habilidade em se consolidar neste contexto. Percebe-se a dificuldade da Psicologia em responder à essa demanda pragmática já que não possui os mesmo condicionantes e que seus efeitos não sejam prontamente apresentados, demandando certo tempo. Outra dificuldade ainda que pode se deparar é quando há barreiras impostas por parte da organização em relação ao desempenho do psicólogo, isso ocorre advindo de estereótipos que socialmente se impõe a todas as profissões, conforme esclarece Azevedo e Botomé (2001 apud NERI, 1978).

Zanelli (1994) no mesmo sentido, também esclarece que as dificuldades relacionadas ao exercício profissional podem se verificar em qualquer campo de aplicação, devendo ainda ao profissional, psicólogo, lidar com as mesmas e agir com “preparo, maturidade e discernimento das oportunidades de firmar posições.” O autor aponta ainda para a existência ainda de dirigentes brasileiros que possuem uma visão estreita em relação à Gestão de Recursos Humanos na empresa, mas valoriza e evidencia o fato de que os estudos na área Organizacional contemplam e divulgam um campo de atividades em potencial maior do que aquele exercido pelo psicólogo brasileiro, que deve guiar-se a partir de uma perspectiva moderna da Gestão de Pessoas na organização, consolidando-se como protagonista de mudanças e promotor de qualidade de vida no contexto do trabalho.

O exercício do psicólogo organizacional requer estar em consonância com os valores renovados e com as contribuições da Psicologia, diferenciando-se de apenas modos de inserção. Segundo Zanelli (1994), isso se torna possível a partir não de uma resposta rígida de soluções às necessidades imposta pela organização, mas por meio de atividades que propiciem intervenções baseadas na promoção humana. O autor ainda propõe, e aqui tomamos como base, tópicos que abordam uma atuação competente do psicólogo organizacional de forma satisfatória:

- a) O trabalho competente não se restringe à parcela de comportamentos da pessoa que interessam à produção.
- b) É preciso estar preparado para as atividades administrativas e conhecer os processos de trabalho.
- c) É necessário desenvolver a percepção do papel, da inserção nas relações de produção e das habilidades de interação ao nível do poder e da autoridade.

- d) A geração de competência não depende apenas de reformulações internas ao ensino e à prática, mas também das expectativas das organizações e das regras do mercado.
- e) A geração de competência depende do reconhecimento da importância do fenômeno organizacional e da questão do trabalho, da valorização do embasamento metodológico-científico e visão de globalidade.
- f) Requer conhecimentos críticos do contexto imediato e mediato e habilidades de análise das finalidades do trabalho em um sistema de poder.
- g) Requer capacitação técnica, compreendida como mediação do compromisso político.
- h) Depende da capacidade individual, da criatividade e do desejo de promover mudanças no ambiente.
- i) Depende da clarificação do papel do psicólogo como um agente de mudanças, em atividades interprofissionais, através dos recursos de análise globalizada e intervenções interdependentes e participativas; depende da reflexão crítica, quer teórico-metodológica, quer ético-política.
- j) Requer o emprego dos modelos de ação, conhecimentos e procedimentos disponíveis na área; requer atualização de conhecimentos e habilidades; requer o desenvolvimento de uma visão preventiva.
- k) Emprego do método científico em um contexto social, associação das teorias com a prática e aceitação de critérios externos de avaliação.
- l) Requer enfrentamento dos problemas correntes nas organizações, através do arranjo de critérios e instrumentos para configurar um problema, um diagnóstico e propostas de solução, com resultados válidos e inteligíveis para a comunidade.
- m) Requer suporte teórico-metodológico e reflexão sobre a prática.
- n) Requer contextualizar os problemas humanos na organização.
- o) Requer avaliação continuada do próprio fazer, uma rotina que, para o profissional, torna-se autoeducativa e emancipadora.
- p) Requer iniciativa, romper a restrição ao nível técnico e aprofundar a visão política e globalizada.
- q) Requer capacidade para lidar com o fenômeno organizacional e com as questões de poder.
- r) Requer discernimento e compromisso político, através de uma formação abrangente, que não se limite às linhas arbitrárias de uma área de atuação e da integração política na sociedade, através do trabalho. (ZANELLI, 1994, pg 182-183)

Estas considerações abrangem de forma global e completa as necessidades de atuações do atual psicólogo organizacional, não lhe dizendo o que fazer mecanicamente adaptado às organizações, mas de forma crítica e considerando todos os determinantes e variáveis que inferem direta ou indiretamente sobre seu trabalho.

A partir dos dispositivos evidenciados visualiza-se a concepção de uma Psicologia mais empenhada e consciente do seu papel social nas organizações, seja compreendendo o ser humano que trabalha e suas implicações neste cotidiano, ou promovendo e resgatando a dignidade humana nas relações de trabalho, não abdicando de ser um grande desafio para a atualidade. (CAMPOS, 2008)

Assim, é necessário diferir a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) da Psicologia do Trabalho definindo esta última como área que considera o trabalho como aspecto atuante na vida do homem, compreende o sujeito na relação que possui com o trabalho, dotado de desejos e aspirações, promovendo saúde e bem estar sem ter como preocupação principal o aumento da produtividade ou lucratividade. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004)

Considerando-se esta “nova Psicologia”, toma-se como área para compreensão do papel do psicólogo organizacional a Psicologia Organizacional e do Trabalho que possui como foco a compreensão das interações dos determinantes e variáveis da vida do homem, coletivos humanos e organizações em constante evolução, restabelecendo, preservando e promovendo a qualidade de vida e o bem-estar no trabalho. (ZANELLI; BASTOS, 2004) Ainda, o objetivo central da Psicologia Organizacional e do Trabalho concentra-se em explorar, analisar e compreender as interações entre determinantes e variáveis que constituem a vida humana, grupos e organizações, para que se possa desenvolver estratégias de promoção, prevenção e resgate da qualidade de vida e bem-estar do homem. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004)

Além de considerar a Psicologia Organizacional e do Trabalho como base de atuação, o desempenho criativo do psicólogo ocorrerá mediante o desenvolvimento de habilidades, compreensão dos processos que incidem neste contexto e métodos de resolução apresentados. É preciso competência para trabalhar com aspectos e estruturas complexas e difusas, motivar-se e envolver-se com as atividades, além de perspectivas dinâmicas e flexíveis, deixando de lado padrões que não contribuem, e resiliência às pressões. (ZANELLI, 1994)

Nesse panorama, a Psicologia Organizacional e do Trabalho parece melhor oferecer as estratégias necessárias para que haja a compreensão entre a díade organização-trabalhador, processo sobre o qual nós psicólogos devemos intervir tanto sobre as necessidades dos trabalhadores como das organizações. (CAMPOS, 2008)

O estímulo a debates sobre o papel do psicólogo organizacional tem sido demandado atualmente frente a todas as necessidades expostas, como aspectos éticos, de cidadania, o advento de novos paradigmas, qualidade de vida no trabalho e a promoção da humanização nesta área. Assim, pode-se concluir baseado nas afirmações de Tractenberg (1999), que a função de reconhecer as competências do psicólogo organizacional e sua importância não cabe às chefias, mas aos próprios psicólogos, que o devem fazer por meio da criação e conquista desse espaço ampliando sua “compreensão histórica e visão de mundo e abandonando uma visão e pensamento fragmentário”. É através do exercício do raciocínio estratégico, complexo e sistêmico que se poderá analisar as ações e reformular em inovações.

3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Este estudo possui caráter exploratório e descritivo quanto aos seus objetivos, proporcionando maior familiaridade com o problema, explicitando-o e tendo também como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2009). Trata-se de uma pesquisa caracterizada como estudo de campo quanto aos procedimentos técnicos, que de acordo com Gil (2009), é desenvolvida por meio de entrevistas com os participantes que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, de forma a obter as explicações e interpretações do que ocorre no grupo, tendo o pesquisador contato direto. Utiliza-se uma perspectiva qualitativa para o desenvolvimento dos objetivos propostos, pois seu objeto de estudo trabalha com significados, motivos, aspirações, valores e atitudes, questões muito particulares que geralmente não são possíveis de traduzir em números, (MINAYO, 2005). Participaram deste estudo três psicólogas organizacionais, em empresas atuantes na região do Extremo Oeste de Santa Catarina, constituindo-se em uma amostra por conveniência, escolhidas por indicação e aproximação dos seguintes critérios de inclusão: atuar na Gestão de Recursos Humanos, em empresa situada no Extremo Oeste de Santa Catarina, como psicólogo organizacional há mais de um ano; possuir formação em Psicologia bem como inscrição no Conselho Regional de Santa Catarina.

Depois de fornecidas informações acerca do estudo, os procedimentos éticos, o sigilo referente à identificação de cada participante, esclarecendo também o caráter voluntário da participação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas para a obtenção de dados, de forma individual. Para caracterizar a amostra, foi escolhida a técnica da análise de conteúdo por categoria. De acordo com Bardin (2004), foram agrupados elementos com características comuns ou que mantinham relação entre si, procurando estabelecer articulações entre o conteúdo das falas, o referencial teórico e as características dos entrevistados, buscando atender às questões propostas nessa investigação.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O que aqui se realiza é a análise da atuação do psicólogo organizacional na gestão de recursos humanos através da visão derivada da prática cotidiana de psicólogos organizacionais. A apresentação de dados foi organizada segundo a análise de conteúdo por meio de formação de categorias que decorrem de dados convergentes. As categorias foram: caracterização dos psicólogos; trabalho multiprofissional; atividades desenvolvidas; agente de transformação; ações que promovem transformações positivas; requisitos para uma atuação competente; dificuldades enfrentadas e possibilidades de atuação.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PSICÓLOGOS

4.1.1 Sexo e Idade

Os psicólogos participantes desta pesquisa caracterizam-se todos do gênero feminino. As idades das participantes são 29; 31 e 37 anos.

Isso é resultante da divisão do trabalho em dois ramos quanto aos papéis sexuais, onde cabe à mulher ser psicóloga, a psicologia como profissão feminina, ditando à mulher um papel mais expressivo (característica da psicologia) enquanto ao homem um papel mais instrumental (ROSEMBERG, 1984). Isso se confirma em um estudo de Silva e Merlo (2007) onde se constata que a “psicologia é uma profissão exercida em sua maioria por mulheres que correspondem a 92,2% dos profissionais da área”.

4.1.2 Formação e ano de formação

Todas as participantes possuem Graduação em Psicologia, e concluíram entre os anos de 2004 a 2008. Constatou-se que todas as participantes completaram sua formação acadêmica com especializações, como Recursos Humanos; Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, e suas conclusões ocorreram entre 2010 e 2012.

4.1.3 Tempo de trabalho, setor e cargo na atual empresa

O tempo de trabalho verificado foi de 4 anos - caracterizando como a participante com maior tempo de vínculo com a empresa - 2 anos e 4 meses; e 1 ano 3 meses. Uma das participantes atua como Analista de Recrutamento e Seleção e as demais como Analista de Recursos Humanos, verificando que nenhuma das participantes atua apenas como psicólogas. Os setores em que atuam foram apontados como Atração e Desenvolvimento de Pessoas e os demais Recursos Humanos.

4.2 TRABALHO MULTIPROFISSIONAL

Em relação ao trabalho multiprofissional, na atuação do psicólogo com outros profissionais, verificou-se que os profissionais que atuam no mesmo setor dentro da organização possuíam as seguintes formações: Administração com Ênfase em RH e Técnico em Administração. Assim, nos setores das participantes as formações em áreas diversificadas não ocorrem, limitando-se a Cursos relacionados à Administração.

Zanelli (1994), afirma que a Psicologia tem contribuído em vários aspectos à Administração, pois várias informações fundamentadas na Psicologia são aplicadas à Administração, decorrentes das produções de vários estudiosos da interação entre as duas áreas. Para Gagno e Venturi (1997), a presença de outros profissionais como economistas e administradores, por exemplo, deve estar clara para os profissionais da Psicologia que devem atuar em conjunto na organização. A interação constitui-se como fundamental nos processos da organização.

Assim, Bastos e Galvão – Martins (1990) contribuem para concluir que em uma equipe multiprofissional integrada também pelo psicólogo, as decisões tomadas devem assim ocorrer a partir de um contexto de discussão entre os diversos profissionais.

Considera-se que dentre as atividades citadas algumas são realizadas em conjunto com outros profissionais conforme apontado pelas participantes, resguardando a característica privativa de ações do psicólogo, onde as participantes realizam sozinhas. Além disso, apontam que participam em ações de outros profissionais, como organização de eventos e desenvolvimento de campanhas internas em parceria com Departamento de Marketing e Assessoria de Imprensa.

4.3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Nesta categoria organizamos as atividades desenvolvidas pelas participantes em uma tabela por quesitos apontados e reagrupados conforme frequência de resposta:

Tabela 1 – Atividades Desenvolvidas pelas psicólogas

Atividades Desenvolvidas	Psicólogos
Recrutamento e Seleção,	100%
Contratações e demissões;	100%
Entrevista de Desligamento	100%
Integração	100%
Treinamento e Desenvolvimento /Contratações de cursos e treinamentos	100%
Organização de Eventos Internos/ Desenvolvimento de Campanhas e Projetos Internos	100%
Descrição e Análise de Cargos	66,66%
Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoal	66,66%
Pesquisa de Clima Organizacional e outras	66,66%
Participa de programas e/ou atividades na área da saúde e segurança do trabalho	66,66%
Promoção de ações para melhoria da qualidade de vida dos colaboradores	66,66%
Utiliza métodos e técnicas da Psicologia, como entrevistas, testes, provas, dinâmicas de grupo, etc. para subsidiar as decisões na área de Recursos Humanos.	66,66%
Avaliação de Desempenho	33,33%
Coaching Executivo e de Grupo	33,33%

Fonte: O autor (2014)

Pode-se perceber através da tabela que todas as participantes entrevistadas atuam nas atividades de recrutamento e seleção, contratação e demissão, treinamento e desenvolvimento, descrição e análise de cargos, demonstrando que atualmente estas são áreas ainda constituídas como principal atribuição. Mas nota-se a presença de atividades estratégicas que ultrapassam as tradicionais do psicólogo organizacional mesmo que com menor frequência como, por exemplo, promoção de ações para melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e coaching executivo e de grupo. Isso evidencia novas inserções do trabalho do psicólogo dentro da organização, direcionando as ações para aspectos globais da organização de modo a considerar a interdependência sistêmica entre as partes da mesma, assim como da saúde e bem-estar do homem no trabalho como aspecto atuante na vida do ser.

As atividades verificadas assemelham-se às pesquisas de Bolognini e Stamou (2006); Pereira (2009); e Pinheiro et al. (2012). Pereira (2009), em sua pesquisa, constatou que 100% dos psicólogos entrevistados, realizam atividades de seleção e recrutamento e 87% aplicam testes e realizam treinamentos, práticas ligadas à primeira fase da psicologia, operacionais, assim como as entrevistas de desligamento também se constituem como uma das atividades mais frequentes das pesquisadas.

As atividades que apresentaram menor frequência de respostas foram avaliação de desempenho e coaching executivo e de grupo. Mediante as pesquisas que coadunam com os resultados verifica-se uma atuação buscando diversificar-se da tradicional. No mesmo sentido, Zanelli (2002) constata que o psicólogo nas organizações encontra-se parcialmente ligado a um fazer operacional e técnico. Considera-se também que mediante a ausência de um profissional para ocupar-se de questões como essas, operacionais e técnicas, incube-se ao psicólogo muitas vezes, que acaba por não priorizar somente ações estratégicas.

4.4 AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO

Todas as participantes consideram-se agentes de transformação nas organizações nas quais estão inseridas, destacando a visualização de mudanças ocorridas, recebimento de *feedbacks* por gestores e colaboradores em relação às evoluções e a adesão gradual da organização às mudanças propostas a partir da compreensão do papel do psicólogo na organização.

O psicólogo para ser agente de transformação, segundo Zanelli (1994), deve apresentar e saber discutir o embasamento científico-metodológico em que apoia sua atuação e os resultantes desta e, além disso, considerar a reflexão dos valores que direcionam o trabalho, o que aqui se pode considerar como as mudanças propostas pelas participantes às organizações.

Mesmo assim, considerando o desenvolvimento da Psicologia Organizacional e da Administração de Recursos Humanos, a visão gestora ou empreendedora ainda possui um número limitado de psicólogos que a aderem, estando para muitos ainda à espera a quebra de paradigmas como ser um gerente de Recursos Humanos, gerente Industrial, gerente de Marketing e ter formação em Psicologia. (CAMPOS, 2008)

4.5 AÇÕES QUE PROMOVEM TRANSFORMAÇÕES POSITIVAS

Quanto à categoria de ações transformadoras as participantes relataram as seguintes ações como positivas:

- Seleção realizada considerando o olhar sistêmico e as necessidades da organização de contratar um profissional eficaz;

- O cuidado com as necessidades do trabalhador considerando seu contexto de vida, desenvolvimento pessoal, para então proporcionar seu desenvolvimento profissional.
- Atuação do psicólogo de forma integrada na organização quando efetuada de forma que resulte em resultados positivos para a organização.
- Treinamento e desenvolvimento; avaliação de performance e *feedbacks*; e acompanhamento de Coaching;
- Incentivo a qualificação profissional;
- Incentivo aos estudos (conclusão ensino escolar e técnico);
- Avaliação de desempenho;
- Orientação e apoio às questões pessoais e familiares (dificuldades, eventos vitais)

As ações apontadas são consoantes ao que Zanelli (1994) esclarece, em que a atuação baseada na análise crítica de que se aquilo que realiza, ou seja, as atividades que propõe e intervém, estão de acordo com o contexto em que sua atuação está inserida, o psicólogo também deverá estar capacitado para apreender, desenvolver e aplicar os conhecimentos da Psicologia. Assim, as participantes apresentam atuações que corroboram ao que Zanelli afirma ser um profissional assertivo, lidando nas atividades diárias com assuntos e questões que envolvem ajustamento, aprendizagem e desenvolvimento, campos que incidem nas expressões das participantes. Destacando que quando a Psicologia encontra-se em organizações, ou a Psicologia Organizacional, a mesma não foge deste escopo. (ZANELLI, 1994)

As ações também envolvem tanto atividades que são pertinentes da Psicologia do Trabalho quanto da Psicologia Organizacional (Psicologia Organizacional e do Trabalho) empenhando-se em questões que se interessam pela subjetividade e satisfação no trabalho do homem assim como às necessidades e interesses organizacionais.

As transformações seriam possibilitadas, segundo as participantes, pela valorização e motivação das pessoas que atuam na organização, expressas no clima organizacional, redução de absenteísmo e *turn over*, maior comprometimento, promoção de funcionários, desempenho e produtividade.

4.6 REQUISITOS PARA UMA ATUAÇÃO COMPETENTE

Os requisitos e habilidades que foram classificadas como mais importantes para uma boa atuação dos psicólogos foram: atuação baseada no conhecimento teórico adquirido, ética, iniciativa, criatividade, empatia, flexibilidade, negociação, habilidade de comunicação, habilidade em relacionamento interpessoal, persuasão, pensamento estratégico e interesse pelas necessidades do trabalhador.

Segundo Malvezzi (1979), não é a quantidade de atividades desenvolvidas que indicarão um bom profissional, mas uma atuação competente capaz de divulgar de forma muito mais eficaz seu trabalho. Mesmo que ocorra a execução de atividades técnicas-operacionais seus procedimentos podem ser reencaminhados com foco nas mudanças que se pretende, considerando o conhecimento da organização, das relações de poder, determinantes econômicos e sociais, mudanças tecnológicas e sociais no processo de trabalho e na sociedade. A atuação competente requer preparo para compreensão metodológica, política e percepção das atividades que podem vir a ser desenvolvidas em seu campo de trabalho.

Os requisitos apontados pelas participantes corroboram com as afirmações de Gagno e Venturi (1997), em que os psicólogos que assumem responsabilidades e que são competentes ao compreender a realidade organizacional, os diversos determinantes do comportamento dos funcionários, os aspectos que interferem na motivação, os conflitos, competição pelo poder, relações interpessoais, relações trabalhistas, comprometimento e

resistência a mudanças, correspondem ao que as organizações carecem atualmente. Corroboram ainda com a pesquisa a afirmação dos autores em relação à atualização constante das perspectivas teóricas que embasam a prática, exercendo seu papel político reavaliando frequentemente sua atuação.

4.7 DIFICULDADES ENFRENTADAS

Quanto às dificuldades enfrentadas pelas psicólogas verifica-se que a ideia de respostas prontas e fórmulas mágicas vêm sendo desfragmentada pelas profissionais por meio de sua atuação, propondo a construção de soluções de forma conjunta considerando as singularidades de pessoas e contextos. A mesma corrobora com a afirmação de Codo (2007) sobre a abertura das organizações à atuação do psicólogo indicando que existem três grupos de organizações: a que não conhece a atuação do psicólogo organizacional ou possui informações distorcidas e errôneas, não quer e nem procura seu trabalho; a segunda deseja dos psicólogos respostas prontas, que sejam “bruxos” ou “duendes”, imaginando que possuem uma fórmula mágica que terá as resoluções de suas demandas; e a última, que vem crescendo, são as organizações que em certo momento verificaram que para compreender as complexidades do mundo do trabalho necessitariam da ajuda do profissional da psicologia, reconhecendo a importância do psicólogo organizacional.

A dificuldade de recrutar e selecionar competências que a organização necessita de forma a satisfazer a demanda é também apontada, necessitando desenvolver o perfil selecionado para então obter resultados.

A resistência a mudanças, ressaltada como fato que ocorre em qualquer ambiente, surge como barreira que dificulta a atuação do psicólogo organizacional. Existem muitos fatores que podem contribuir para tornar a maior parte dos psicólogos agentes de manutenção do status quo, reproduzindo objetivos técnicos e sendo impossibilitados de participar de processos decisórios organizacionais, principalmente a “falta de prescrição para o papel de psicólogo por parte da organização e um bloqueio quanto à sua participação nos processos decisórios.” (ZANELLI, 1986)

Zanelli (1994) aponta que se a empresa, seja pela sua estrutura ou pelas suas expectativas, estabelece resistências quanto às ações diferentes daquilo que está habituada é essencial que os psicólogos assumam, e sejam capazes de realizar tal ação em um contexto diferenciado, com atuações de diferenciados profissionais. As atitudes inovadoras partem de pontos de vista que consideram a multicausalidade e a habilidade de perceber os principais determinantes das inter-relações e da noção de cultura organizacional.

4.8 POSSIBILIDADES DE ATUAÇÃO

Quanto à atuação potencial as participantes destacam o ambiente favorável a propostas de intervenções e mudanças, expressando estarem inseridas em diversas ações, com abertura para participar dos diferentes processos decisórios. Todas as participantes indicam perspectivas de atividades e intervenções em potencial, expressando que estão cada vez mais inseridas nos processos e, para que novos processos de atuação do psicólogo ocorram é necessário tempo de adaptação às mudanças ocorridas gradualmente, consolidando-as e obtendo resultados efetivos.

Visualizam ainda que a atuação potencial estará no intermédio da satisfação de necessidades organizacionais e dos colaboradores. Necessidades que são viabilizadas por meio da promoção da qualidade de vida no trabalho a partir da promoção da qualidade de vida para os trabalhadores, em programas realizados nas organizações, conforme citado pelas

participantes, como oferta de lazer para que eles possam ter alternativas de convivência familiar diferenciada, minimizando as inquietações dos trabalhadores.

Vários estudos revelam uma reorientação da profissão, como Bastos e Galvão – Martins (1990); Codo (2007); Dittrich (1999); Gagno e Venturi (1997); Zanelli e Bastos (2004) e Zanelli (1994), devido a demanda de que o psicólogo organizacional integre-se às ações estratégicas e de decisão organizacionais. Essa reorientação passa pelo requisito emergente da inserção do psicólogo em equipe multidisciplinar, apontando a importância de desconstrução dos modelos tradicionais reproduzidos mecanicamente, que desconsidera atualizações e exigências pontuais. A mudança só será viável por meio do empenho do próprio profissional psicólogo em sua formação e autodesenvolvimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, a clarificação do papel do psicólogo, no presente artigo apresenta-se como um agente de mudanças em ações com outros profissionais, atuando com recursos que consideram a organização de forma integral, assim constata-se intervenções interdependentes e participativas, realizadas em conjunto com outros profissionais; assim como ações privativas do psicólogo, apoiando sua prática em contínua reflexão crítica teórico-metodológica e ético-política. O papel do psicólogo organizacional aqui constatado expressa que sua atuação na Gestão de Recursos Humanos considera tanto questões técnicas e operativas, como atividades de recrutamento e seleção, contratação, entre outras; quanto a compreensão das interações entre determinantes e variáveis que constituem a vida humana, grupos e organizações, como estratégias de promoção, prevenção e resgate da qualidade de vida e bem-estar do homem, além de estratégias organizacionais.

As transformações positivas geradas pelas participantes nas organizações em que atuam provêm de ações que consideram a díade homem-trabalho, sendo que a partir desse panorama, revela-se a atuação que prima pela quebra de paradigmas e barreiras, rompendo com o modelo de atuação tradicional neste campo, colocando ao segundo plano a atuação baseada exclusivamente em atividades técnicas. Assim, o psicólogo que aqui se apresenta exprime seu papel que leva em consideração as necessidades organizacionais e a compreensão do ser humano que trabalha, assim como suas implicações neste cotidiano, promovendo e resgatando a dignidade humana nas relações de trabalho.

Verifica-se que as perspectivas de possibilidades de atuação constatadas indicam que as intervenções estão inseridas ao máximo possível de oportunidades dentro da organização, considerando inovações tecnológicas e atualizações em intervenções tradicionais, o estudo não verificou mais possibilidades de intervenções concretas que as profissionais desejem realizar nas organizações e que ainda não possuem espaço, mesmo considerando o tempo de adequação alegado, considerando transformações já realizadas.

As conclusões obtidas neste estudo não se estendem de forma generalizada para outras organizações e profissionais psicólogos, necessitando de estudos com maior população como amostra, mas revelam que os psicólogos começam a romper com sua atuação limitada e fragmentada, delineando novas perspectivas de atuação para este profissional.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Beatriz Marcondes de; BOTOMÉ, Sílvia Paulo. Psicólogo organizacional: aplicador de técnicas e procedimentos ou agente de mudanças e de intervenção nos processos decisórios organizacionais?. **Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 181-186, jun. 2001. Disponível em:

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572001000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 07 nov. 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 225 p.

BASTOS, Antônio, Virgílio Bittencourt; GALVÃO-MARTINS, Ana Helena Caldeira. O que pode fazer o psicólogo organizacional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 10, n.1, p. 10-18, 1990. Disponível em:

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931990000100005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em: 27 de out. 2014.

BOLOGNINI, Ariane. STAMOU, Shirley. A Problemática na Atuação do Psicólogo nas Organizações. **Revista de Divulgação técnico-científica do ICPG**, Florianópolis, v. 2, n. 8, jan./jun. 2006.

BRAGA FILHO, Aniel Pereira. **O papel do psicólogo nas organizações do Município de Varginha MG**. 2003. 72 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/85267>> Acesso em: 27 de out. 2014.

CAMPOS, Dinael Correa de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008. 210 p.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara et al . Psicologia organizacional e do trabalho - retrato da produção científica na última década. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 31, n. 4, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932011000400004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 set. 2014.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. v. 1. 339 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994. 257 p.

_____. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.

CODO, Wanderley. O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o lobo mau em Psicologia). In: LANE, Silvia Tatiana Maurer; CODO, Wanderley (Org.). **Psicologia Social: o homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense, 1985. p. 195-202.

CODO, Wanderley. Os rumos da Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil. **Revista Ciência e Profissão – Diálogos**, n. 5, p. 28-31, dez. 2007. Disponível em: <<http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2011/01/RevistaDilogoN.5.pdf>> Acesso em: 27 out. 2014.

DITTRICH, Alexandre. Psicologia organizacional e globalização: os desafios da reestruturação produtiva. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 19, n. 1, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931999000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 Set. 2014.

GAGNO, Adriana Pellanda; VENTURI, Eliana de Paula Congro. Atuação dos psicólogos que trabalham em empresas que desenvolvem programas de qualidade. **Interação**, Curitiba, v. 1, p. 43-72, jan./dez. 1997. Disponível em: <<http://pesquisa.bvs.br/brasil/resource/es/psi-20035>> Acesso em: 26 de Ago. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

GOULART, Iris Barbosa; SAMPAIO, Jader dos Reis. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo. 1998.

MALVEZZI, Sigmar. **O papel dos psicólogos profissionais de recursos humanos - um estudo na Grande São Paulo**. 1979. 131 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social)- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1979.

MALVEZZI, Sigmar. Produtividade versus saúde mental do trabalhador?. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Brasília, v. 10, n. 1, 1990. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931990000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 set. 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2003. 332 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 24. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. 80 p.

NERI, Agnaldo. **Formação em Psicologia do Trabalho**. *Anais da VIII Reunião de Psicologia da Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto*. Ribeirão Preto, 1978.

PEREIRA, Andressa Soares; Práxis da Psicologia Organizacional: Atuação do Psicólogo Organizacional na Cidade de Teresina - PI. In: XV ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOLOGIA SOCIAL, 2009, Alagoas. **Trabalhos apresentados no evento**. Alagoas: Abrapso, 2009. Disponível em: <http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/225.%20pr%C1xi s%20da%20psicologia%20organizacional.pdf> Acesso em: 16 out. 2014.

PINHEIRO, Letícia Ribeiro Souto; MARIO, Chaiana Luciana; GIACOMINI, Marta. **A atuação do psicólogo organizacional e do trabalho no norte do Rio Grande do Sul**. Perspectiva: Erechim. v. 36, n. 136, p. 123-132, 2012. Disponível em: <http://www.uricer.edu.br/new/site/pdfs/perspectiva/136_313.pdf> Acesso em: 29 set. 2014.

ROSEMBERG, Fúlvia. Afinal por que somos tantas psicólogas? **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 4, n. 1, p. 6-12, 1984. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931984000100002&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 16 out. 2014.

SCHETTE, Fátima Rosely. **O papel da psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais segundo psicólogos e líderes**. 2005. 182 f. Tese (Doutorado em Psicologia)–Centro de Ciências e Vida – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2005.

SHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982. 211 p.

SILVA, Patrícia Costa da; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Prazer e sofrimento de psicólogos no trabalho em empresas privadas. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 27, n. 1, Mar. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932007000100011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 nov. 2014.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002. 452 p.

TRACTENBERG, Leonel. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente a reestruturação competitiva. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v.19, n. 1, p; 14-29, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931999000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 31 jul. 2014.

TUPINAMBÁ, Antônio Caubi Ribeiro. A psicologia organizacional no Brasil: sua evolução e situação atual. **Revista de Psicologia**. Fortaleza, v.5, n.2, p. 95-104, jul.-dez. 1987. Disponível em: <<http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=91659&indexSearch=ID>> Acesso em: 16 out. 2014.

VAN KOLCK, Odete Lourenção. **Técnicas de exame psicológico e suas aplicações no Brasil**: testes de aptidões. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1981. 432 p.

ZANELLI, José Carlos. Formação e atuação em Psicologia Organizacional. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Brasília, v. 6, n. 1, p. 31-32, 1986. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931986000100010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 ago. 2014.

_____. Movimentos emergentes na prática dos psicólogos brasileiros nas organizações de trabalho: implicações para a formação. In: ACHCAR, Rosemaru (Coord.). **O psicólogo brasileiro**: práticas emergentes e desafios para a formação. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1994a, 310 p.

_____. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002. 191 p.

_____. **O psicólogo nas organizações de trabalho: formação e atividades profissionais**. Florianópolis: Paralelo 27, 1994b. 206 p.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antonio Virgílio B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004. 520 p.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. 520 p.