

O PAPEL DO PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES

Nathália Lopes Pereira¹

Sarah Aparecida da Cruz²

RESUMO

Este trabalho analisa a função do psicólogo como um cargo estratégico dentro das organizações, procurando destacar qual seu maior desafio e a importância deste profissional dentro de uma empresa. Tal abordagem se faz necessária devido ao fato do grande número de profissionais do campo da psicologia adentrando o meio corporativo, e também, devido à necessidade de alinhar o papel do psicólogo organizacional como uma função tática. O objetivo deste trabalho é abordar aspectos importantes da contribuição do psicólogo nas empresas, elencando o cargo do psicólogo como uma função estratégica, e a psicologia como uma grande aliada da administração para obter sucesso nos negócios. Esta tarefa será conseguida mediante revisão bibliográfica entre vários autores que realizam mediação entre conceitos administrativos, gestão de pessoas e psicologia organizacional. Demonstrou-se através deste estudo que a psicologia organizacional tem crescido e aberto espaços na prática para uma nova atuação, contribuindo para melhorar a qualidade de vida e o bem-estar do capital humano nas empresas, e conseqüentemente, facilitar processos e resultados dentro das organizações.

Palavras-chave: Psicólogo. Gestão de Pessoas. Psicologia Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho analisa a função do psicólogo como um cargo estratégico para as organizações, procurando destacar quais são suas maiores dificuldades e a importância deste profissional dentro das empresas.

¹Autor. Nathália Lopes Pereira. Psicóloga graduada pela Universidade José do Rosário Vellano (2010). Especialista em Psicologia Analítica e Religião Oriental e Ocidental, pelo ICHTHYS Instituto, vinculado a Faculdade Vicentina de Curitiba (2014). MBA Gestão Estratégica de Pessoas, Grupo Unis. nathaliapsicologa@yahoo.com.br

²Professor Orientador. Sarah Aparecida Cruz. Professora Especialista em Gestão Estratégica e Inteligência em Negócios. E-mail: sarahcruz@unis.edu.br

Tal abordagem se faz necessário devido ao fato do grande número de profissionais do campo da psicologia que estão no meio corporativo, e também devido à necessidade de alinhar o papel do psicólogo como uma função tática de grande importância no meio organizacional.

É necessário reforçar também a relevância deste trabalho para as empresas, para os psicólogos organizacionais, demais pessoas envolvidas direta ou indiretamente com as organizações e para pessoas que se interessam pelo tema.

A finalidade deste trabalho é abordar aspectos importantes da contribuição do psicólogo nas empresas, elencando o cargo do psicólogo como uma função estratégica, e a psicologia como uma grande aliada da administração para obter sucesso nos negócios.

Este propósito será conseguido mediante revisão bibliográfica entre vários autores que realizam estudos entre conceitos administrativos, gestão de pessoas e psicologia organizacional.

2. CONTEXTO ATUAL DO MERCADO CORPORATIVO

A mudança sempre existiu no mercado, mas nunca tão rápido como nos dias atuais. “Em toda a história da humanidade as mudanças aconteceram, mas nunca provocaram um impacto tão profundo como nos dias atuais”. (VISCAINO, 2011, p.2)

É perceptível que nas últimas décadas houve várias mudanças em algumas áreas empresariais. Dentre elas o setor de recursos humanos se transformou como uma fonte de vantagem competitiva, de acordo com Huselid et al. (2001, p.17).

Segundo Araújo e Borges (2014) em um contexto de globalização das relações políticas, econômicas, sociais e culturais, as mudanças estão ocorrendo de forma acelerada, pressionadas pela concorrência entre as empresas e pela adoção por parte das empresas de procedimentos inovadores em termos de gestão, capazes de inseri-las de modo competitivo em um mundo sem fronteiras.

Neste contexto, Huselid et. al (2001, p.17), apontam que:

Tradicionalmente, os gerentes viam a função de recursos humanos como basicamente administrativa e profissional. O pessoal de RH, se concentrava no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais, e não se considerava participante da estratégia geral da empresa (HUSELID, et. al 2001, p.17).

De acordo com Tachizawa (2015) um novo ambiente competitivo global está surgindo, e as barreiras que separavam os setores econômicos e as organizações que neles

operavam estão rapidamente caindo. Isso significa que os gestores das organizações não poderão mais sentir-se excessivamente confiantes em relação às suas fatias de mercado e às suas posições competitivas.

Assim, Araújo e Borges (2014) ressaltam a importância de criar métodos inovadores dentro das organizações, uma vez que o mundo tem se tornado sem fronteiras no aspecto de competitividade e as mudanças tem acontecido de forma muito rápidas.

Desta maneira, em meio à globalização e as mudanças aceleradas Tachizawa (2015) cita que esse novo contexto e essa nova forma de gerenciamento das organizações vão requerer novos trabalhadores e gestores fortalecidos e autônomos, agrupados em equipes e despojados do tradicional conceito de hierarquia, comando e controle.

3. VISÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

A palavra estratégia, de acordo com Lobato (2015) vem de *stratēgos* (de *stratos*, exercito, e *ago*, liderança ou comando, tendo significado inicialmente como a “arte do general”) e designava o comandante militar. Por isso em qualquer campo a característica da estratégia é alcançar um determinado desempenho competitivo.

De acordo com (Kornberger et. al 2015, p.15) “a estratégia, não apenas na guerra, como também nos negócios, é movida por tecnologia, que pode eliminar ou reduzir a força do oponente/concorrência”.

Já Tachizawa (2015) afirma que a essência da formulação de uma estratégia corporativa é confrontar uma empresa ao seu meio ambiente, identificando assim os seus elementos estratégicos em geral. Embora esse meio seja amplo, abrangendo forças sociais e econômicas e outras, o aspecto principal do cenário empresarial é o aspecto econômico em que ela compete.

A estratégia deve conduzir uma organização através de mudanças e reformas de maneira a assegurar crescimento e sucesso sustentáveis. Sem uma estratégia claramente definida, as organizações tendem a perder o rumo, como um barco sem velas nem leme em meio a uma tempestade (KORNBERGER et. al 2015, p.17).

Os comportamentos estratégicos para Huselid et. al (2001, p.36) fazem parte dos comportamentos produtivos que contribuem diretamente para a realização da estratégia da empresa. Estes autores comentam que os comportamentos estratégicos podem ser divididos em duas categoriais, a dos comportamentos essenciais, que são considerados essenciais para o

sucesso da empresa e envolve todas as unidades dos negócios e níveis organizacionais, e a dos comportamentos específicos por situação.

4. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Conforme Tachizawa (2015) por gestão de pessoas entende-se, um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações. “Os novos tempos estão a exigir novos modelos de gestão e, conseqüentemente novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas” (Tachizawa, 2015, p.4).

Mas, Da Rocha-Pinto (2015) ressalta que a área de gestão de pessoas está diante de um grande desafio. Este desafio faz parte da necessidade de incorporar a dimensão estratégica à gestão de pessoas. Conforme este mesmo autor, em vez de se reduzir a um departamento, a gestão de pessoas há de ser considerada uma prática que requer a atenção plena em todas as áreas da organização.

Do mesmo modo, Tachizawa (2015) remete a gestão de pessoas ao nível estratégico da organização, pois durante muito tempo, considerou-se o elemento humano um recurso comparável aos de material e finanças.

Entendemos que as pessoas que trabalham nas organizações são, na verdade, muito mais do que simples recursos, pois delas dependem os resultados das organizações. Se, por um lado, são rotulados como empregados por força da legislação trabalhista, por outro, são efetivos colaboradores que nos atuam diferentes níveis do processo decisório. A organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias de gestão de pessoas visando à obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial (TACHIZAWA, 2015, p.4-5).

Por isso o mesmo autor ressalta que captar e compreender as principais tendências que estão se delineando para os próximos anos é tão importante para a gestão de pessoas quanto administrar os problemas do dia a dia. Uma gestão de pessoas desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização.

Sendo assim, o objetivo fundamental da gestão de pessoas de acordo com Tachizawa (2015) é tornar a relação entre o capital e o trabalho, nas organizações, a mais produtiva e menos conflituosa possível.

5. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

5.1 Histórico

A história da psicologia organizacional para Spector (2006) inicia como uma criação do século XX, com raízes no final do século XIX. Ela existe desde o início da psicologia.

Dois psicólogos são considerados os principais fundadores do campo. Hugo Münsterberg e Walter Dill Scott eram psicólogos experimentais e professores universitários que se envolveram na aplicação de recursos da psicologia para resolver problemas em organizações. Münsterberg estava particularmente interessado na seleção de funcionários e no uso de novos testes psicológicos. (...) A principal influência sobre o campo da psicologia organizacional foi o trabalho de Frederick Winslow Taylor, um engenheiro que estudou longamente a produtividade de funcionários em sua carreira durante o final do século XIX e início do século XX. Taylor desenvolveu o que ele chamava de administração científica como uma abordagem para manejar os operários da produção em fábrica (SPECTOR, 2006, p.8-9).

Já Zanelli (2002) conta a história da psicologia organizacional no Brasil vinculado ao Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), na década de 30. E as atividades desenvolvidas se concentravam em torno da seleção de pessoal e do avanço das atividades de treinamento. Posteriormente, com o enfraquecimento do IDORT, houve a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), o Instituto de Seleção e Orientação Profissional (ISOP), estabelecido em 1947, tornou-se o mais importante centro de psicologia aplicada no trabalho do país. Todos estes eventos tiveram fundamental significado para a profissionalização do psicólogo no Brasil.

Quando foram regulamentados a profissão e, posteriormente, o currículo mínimo, na primeira metade da década de 60, a Psicologia Escolar e a Psicologia Organizacional já contavam naquele momento, com uma tradição de pelo menos três décadas de aplicação em variadas áreas de trabalho (ZANELLI, 2002, p.29).

Portanto, a psicologia organizacional na sua construção enquanto profissão, já é bastante antiga. Conforme o mesmo autor, ela surge no Brasil no início da industrialização, como uma tentativa de racionalização e procura de um caráter científico e inovador no controle dos processos produtivos. O primeiro trabalho da psicologia organizacional no país é com aplicação de testes, segundo Zanelli em outra obra,

Leon Walther traz para o Brasil à psicotécnica, os cursos e a primeira aplicação de testes ocorreram em 1924 no Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo. A aplicação desses testes para selecionar empregados expandiu-se rapidamente, principalmente nas empresas ferroviárias (ZANELLI *et al*, p.558, 2004).

No início das atividades da chamada psicologia organizacional e do trabalho, havia mais ênfase na avaliação e na seleção de pessoal. Conforme, Campos, et. al (2011), posteriormente as atividades da psicologia organizacional foram se ampliando, e hoje há ênfase em aspectos diversos, como fatores ligados a motivações, interesses e satisfação dos empregados.

5.2 Áreas de atuação

A psicologia organizacional é uma área que se insere no campo relativo ao trabalho e tem estreito vínculo com as atividades administrativas, de acordo com Zanelli (2002). Este mesmo autor conta que suas metas extrapolam a visão tradicional de ajustamento do indivíduo ao trabalho e busca de eficiência máxima. Dentre as atividades do psicólogo organizacional, ele cita:

Estão colocadas entre as atividades do psicólogo, estabelecidas na Lei 4.119, art.13 §1º: realização de diagnóstico psicológico, orientação e mensuração psicológica para processos de seleção profissional, orientação psicopedagógica e soluções de problemas de ajustamento. O que orienta a definição das atividades que o psicólogo pode exercer em organizações, fica claro, é a seleção de pessoal ou o uso de instrumentos psicológicos para avaliar o ajuste do indivíduo ao cargo. Se essa ideia já estava defasada à época da regulamentação, hoje mostra-se em completa obsolescência. A circunscrição tradicional da área, além de firmar a imagem do profissional restrito no nível do indivíduo, não comporta a gama de atividades que o psicólogo poderia desenvolver nas organizações. Não se tem a intenção de passar uma ideia da prática rigidamente conformada pela lei (ZANELLI, 2002, p.30).

Apesar de reduzida as atividades regulamentadas ao psicólogo organizacional, o autor ressalta que esta regulamentação está defasada, e que o psicólogo poderá atuar de inúmeras formas dentro das organizações.

Para Spector (2006) a psicologia organizacional também tem um campo de aplicação menor, e, ela refere-se ao desenvolvimento e à aplicação de princípios científicos no ambiente de trabalho.

Os psicólogos organizacionais não lidam diretamente com os problemas emocionais ou pessoais do funcionário. Esta atividade pertence ao domínio da psicologia clínica. (...) O campo da psicologia organizacional contém duas divisões principais: a industrial (ou seja, recursos humanos) e a organizacional. Embora o conteúdo dessas duas divisões se sobreponha e não possa ser facilmente separado, tradicionalmente ela tem origens diferentes. A parte industrial, que originalmente denominou o campo, é o ramo mais antigo e busca gerenciar a eficiência organizacional por meio do uso apropriado dos recursos humanos. Ela se preocupa com questões de eficiência no projeto de tarefas, seleções e treinamento de funcionários e avaliação de desempenho. A parte organizacional se desenvolveu a partir do movimento de relações

humanas nas organizações. Seu foco no funcionário como indivíduo é maior do que o existente na parte industrial. Ela se preocupa em compreender o comportamento individual e aumentar o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho. Os tópicos organizacionais abrangem as atitudes e o comportamento do funcionário, o stress no trabalho e práticas de supervisão. Entretanto, os tópicos principais do campo não podem ser caracterizados estritamente como pertencentes à parte industrial (O) ou à parte organizacional (I). A motivação, por exemplo, é relevante para a parte I em relação à eficiência e ao desempenho do funcionário, mas é também relevante para a parte O em relação à felicidade e ao bem-estar dos mesmos. Mesmo que as áreas I e O não possam ser distinguidos com clareza, juntas elas sugerem toda amplitude da psicologia organizacional (SPECTOR, 2006, p.5-6).

Sendo assim, segundo Marcondes et. al (2013) a intervenção de psicólogos nas organizações, tem atendido demandas clássicas referentes aos processos de gestão de pessoas, muitas vezes relativo a processos ligados a recrutamento, seleção e treinamento. De acordo com o mesmo autor, recentemente, outras práticas foram incorporadas a essa prática de atuação, como aquelas relativas à qualidade de vida, saúde e bem-estar no trabalho, expressando uma perspectiva estratégica de atuação deste profissional dentro das organizações.

6. PSICÓLOGO COMO GESTOR DE RH

Atuar de forma estratégica ainda representa um grande desafio ao psicólogo organizacional e do trabalho. Para Marcondes et. al (2013) numa conjuntura de complexidade e diversidade de fatores presentes nos contextos produtivos e contemporâneos, a gestão de pessoas se constitui, como componente essencial da busca pelo bem-estar, justiça organizacional e qualidade de vida dos trabalhadores. Portanto, o exercício dessa atividade, requer intervenção de profissionais muito bem preparados e que reconheçam o entrelaçamento de todas essas dimensões.

O psicólogo organizacional não pode mais continuar sendo um mero aplicador de técnicas, outrora aprendidas na graduação, que possibilitam apenas lidar com o ser humano como um ser isolado, dotado de deficiências e potencialidades. Ele precisa compreender o homem como um ser social, em constante interação com o meio, um ser que se constitui nas relações que estabelece e nas atividades que executa (AZEVEDO, BOLOME, p.2, 2001).

Conforme Campos, et. al (2011) o papel do psicólogo dentro das organizações é atuar como facilitador e conscientizador do papel dos vários grupos que compõem a instituição, considerando a saúde e a subjetividade dos indivíduos, a dinâmica da empresa e a sua inserção no contexto mais amplo da organização.

Já para Ivancevich (2008) as atividades de gestão de RH envolvem pessoas, portanto elas devem transcorrer em perfeita sintonia, serem implementadas corretamente e monitoradas continuamente para produzir os resultados desejados. A peculiaridade da gestão de RH está na ênfase dada às pessoas no ambiente de trabalho e à preocupação com o bem-estar e conforto dos recursos humanos da organização.

De acordo com este mesmo autor, Ivancevich (2008), as atividades de gestão de RH desempenham papel fundamental na sobrevivência e no crescimento de qualquer organização.

Gestores de todo o mundo estão começando a reconhecer que os recursos humanos merecem atenção porque são fatores relevantes nas decisões estratégicas da alta administração, que orientam as operações futuras da organização. Uma empresa eficaz exige três elementos fundamentais: (1) missão e estratégia; (2) estrutura organizacional; e (3) gestão de RH (IVANCEVICH, 2008, p.9).

Segundo Azevedo, Bolome (2001, apud. Zanelli, 1994), o psicólogo organizacional precisa tornar mais conhecidas suas contribuições e, fazer conexões interdisciplinares de suas atividades e posicionar-se de forma que os outros profissionais entendam e valorizem sua prática.

Diante disso, observa-se então, uma necessidade de valorização dos recursos humanos nas organizações. O psicólogo como gestor de RH, deve oferecer uma atenção maior a todos os setores da organização, facilitando os processos, e, indo para além das atividades tradicionais de recrutamento e seleção.

6.1 Papel do psicólogo como multiplicador de talentos nas organizações

Gerir um talento nas organizações é indispensável para o sucesso. De acordo com Ivancevich (2008, p.49), “o setor de RH deve oferecer contribuições diárias à empresa. Portanto, os programas de gestão RH devem ser abrangentes, adaptados a cultura da organização e atentos às necessidades dos empregados”. O mesmo autor ainda fala da necessidade de ações criativas para aliar a estratégia geral da empresa aos talentos.

Segundo, Da Rocha-Pinto (2015) o gerenciando de talentos tem procurado evoluir, para acompanhar os desafios impostos pelas mudanças ocorridas nos últimos tempos. Este mesmo autor ainda ressalta que após a captação e a seleção de talentos, à organização deve elaborar programas que mantenham esses novos profissionais satisfeitos e motivados, estabelecendo relações amistosas e compartilhando valores e visões da organização em todos os níveis hierárquicos.

Ivancevich (2008) comenta que muitas empresas hoje têm adotado programas de estágio com o objetivo de atrair os melhores funcionários nas áreas em que há escassez de oferta de trabalhador. Algumas empresas oferecem bolsa-auxílio para custear a faculdade e trabalho remunerado, com o objetivo de reter estes talentos.

Já o autor Zanelli (2002) ressalta que ensinar às pessoas processos de atualização permanente da aprendizagem pode contribuir para uma organização de mudança contínua e a permanência das pessoas nas organizações.

6.2 Papel do psicólogo como captador de potenciais

Captar potenciais é uma tarefa importante e estratégica para o psicólogo organizacional. Carvalho (2015) ressalta que o não aproveitamento de potenciais ou a contratação de pessoas sem a devida e requerida qualificação, causam prejuízos a empresa.

As diferentes fontes de recrutamento não captam necessariamente candidatos com a mesma qualidade. Taylor e Schimidt (1983) perceberam, por exemplo, que a assiduidade e o desempenho dos novos contratados dependiam de suas fontes de origem. Em seus estudos, os candidatos indicados pelos funcionários eram mais assíduos do que aqueles indicados de outras fontes. Perceberam que seus resultados eram de alguma maneira, diferentes dos obtidos em estudos anteriores. Portanto, embora possa haver diferenças nos tipos de pessoas contratadas das várias fontes, nenhuma fonte é superior às outras em todas as situações.

Dois elementos importantes na seleção de funcionários devem ser considerados. O primeiro *critério*, ou seja, a definição do que deve ser um bom funcionário. Embora pareça óbvio que contratemos aquele de quem se espera o melhor desempenho, não é fácil definir como entendemos esse conceito. O desempenho no trabalho envolve muitos aspectos diferentes. Alguns funcionários podem trabalhar com maior precisão enquanto outros fazem com mais rapidez. Nem sempre é fácil decidir se deveríamos contratar tendo como base um aspecto do critério (por exemplo, assiduidade) ou outro (como quantidade de trabalho). O segundo elemento é o *fator de previsão*, que é um aspecto relacionado ao critério (SPECTOR, 2006, p.147).

Goularte (1998) destaca o surgimento de novos processos de seleção, como provas situacionais e testes de simulação para aperfeiçoar o processo seletivo. Desta maneira, os esforços despendidos na contratação de bons candidatos deveriam se basear em particularidades específicas do conhecimento, habilidade, aptidão e em outras características pessoais, ou seja, necessários para um determinado trabalho, uma determinada vaga.

Conforme o mesmo autor, Goulart (1998), a inserção dos testes psicológicos em processos seletivos existe e, é bastante antiga. Esta inserção exige algo mais que a

discriminação das diferenças psicológicas individuais. “Era fundamental que essas diferenças pudessem ser critérios pragmáticos para a seleção do pessoal e que oferecessem resultados em eficiência e eficácia” (GOULART, 1998, p.154).

O autor Carvalho (2015) confirma que o recrutamento e a seleção constituem, atualmente, elementos estratégicos diretamente relacionados com a proposição de novos meios de ampliação da produtividade, e conseqüentemente, da competitividade, não sendo permitido que a organização fracasse por falta de talentos decorrente de erros no processo seletivo.

6.3 Papel do psicólogo como facilitador dos processos de qualidade

O papel do psicólogo organizacional como facilitador dos processos de qualidade está diretamente ligado com motivação do trabalhador. Para Ivancevich (2008, p.56) “motivação no trabalho refere-se às atitudes que canalizam o comportamento de uma pessoa em direção ao trabalho”.

Segundo Spector (2006, p.198) a motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Vista por uma perspectiva, ela tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A direção refere-se à escolha de comportamento específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis. A intensidade se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. A persistência diz respeito ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo.

Já para Ivancevich (2008) motivação é um conjunto de atitudes que predispõe uma pessoa a agir em direção a uma meta específica.

As teorias de motivação no trabalho normalmente se preocupam mais com as razões do que com as habilidades que levam certos indivíduos a realizar suas tarefas melhor do que os outros. Dependendo da situação, as teorias podem prever as escolhas de comportamento para a tarefa, o esforço ou a persistência dessas pessoas. Presumindo-se que os indivíduos tenham as habilidades necessárias e que os limitadores do desempenho sejam relativamente baixos, altos graus de motivação devem levar a bons desempenhos no trabalho.

As teorias apresentadas veem a motivação dos funcionários a partir de perspectivas muito diferentes. A teoria do reforço vê o comportamento como resultado de recompensas ou reforços. Ao contrário das teorias da necessidade, ela descreve a motivação como o resultado de influências ambientais, em vez de motivos gerados internamente. A teoria da expectativa, assim como a teoria do reforço, ela se preocupa com os processos cognitivos

humanos que explicam por que as recompensas podem levar a determinados comportamentos.

A teoria da auto eficácia se preocupa em estudar como a crença das pessoas em suas próprias habilidades pode afetar o seu comportamento. De acordo com essa teoria, a motivação para uma tarefa está relacionada ao fato de a pessoa acreditar ou não que é capaz de concluir a tarefa com sucesso.

A teoria da equidade difere das demais por se concentrar nos valores pessoais, em vez de nas necessidades, crenças e reforços. Essa teoria presume que as pessoas valorizam universalmente a justiça em suas relações sociais no trabalho. Presume-se que os funcionários sejam motivados a corrigir as situações em que existam injustiça ou desigualdade.

A teoria da fixação de metas explica como os objetivos e as intenções pessoais podem levar a um determinado comportamento. Assim como outras teorias, ela entende que a motivação começa no próprio indivíduo, mas também demonstra como as influências ambientais podem moldar a motivação e o comportamento (SPECTOR, 2006, p.199).

Mas, de acordo com Maslow (1943, p. 382) “para que um desejo seja motivador, ele não pode ser satisfeito já que as pessoas são motivadas pelo nível mais baixo de necessidades não satisfeitas. Ou seja, se dois níveis de necessidade não são satisfeitos, o nível mais baixo irá prevalecer”. Maslow ainda afirma que a satisfação das necessidades humanas é importante para a saúde física e mental do indivíduo, pois elas estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas. O nível mais baixo inclui as necessidades quanto à sobrevivência, como ar, água, comida. O segundo nível consiste nas necessidades de segurança quanto à proteção de possíveis perigos, como relacionadas a abrigo e proteção. No terceiro nível estão as necessidades sociais que incluem amor, afeição e relacionamento com outras pessoas. O quarto nível é o da necessidade que estima que envolve o respeito a si próprio e aos outros. Esse nível se refere à satisfação dos objetivos pessoais e ao alcance pleno do potencial individual, ou, como afirmou Maslow, “o desejo de ser... tudo o que se é capaz de ser”.

Sendo assim, Macedo (2015) ressalta a importância de que a motivação do indivíduo e da equipe esteja em sintonia com os resultados esperados pela empresa. Este mesmo autor acredita que por meio da educação pode-se criar motivação para um trabalho que traga satisfação por alcançar objetivos coletivos.

7. CONTRIBUIÇÃO DA PSICOLOGIA PARA ALCANÇAR RESULTADOS NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme Zanelli (2002), a psicologia destaca-se pela contribuição que empresta a vários outros aspectos da administração.

Em uma abordagem organizacional, envolvimento com o trabalho é considerado uma peça chave para ativar a motivação dos trabalhadores e uma base fundamental para estabelecer vantagem competitiva os negócios (ZANELLI, 2002, p.322).

Numa perspectiva psicológica, Zanelli (2002) destaca que, algumas condições favoráveis do contexto empresarial, tais como o significado do trabalho e a adequação da supervisão, desencadeariam o processo de mais envolvimento com o trabalho.

Huselid et. al (2001, p.16) diz que as realidades da nova economia estão pressionando o setor de RH a ampliar seu foco para uma função mais abrangente e estratégica. Portanto, o maior desafio para o gestor de RH hoje, é atuar como parceiros estratégicos na gestão do negócio.

Sendo assim, percebe-se que os psicólogos nas organizações são importantes para auxiliar as pessoas a se adaptarem à mudança, promovendo comportamentos adequados, de forma a prepará-las para lidar com a imprevisibilidade dos dias atuais. Neste sentido, o psicólogo organizacional atua como um elemento integrador ao nível da multidisciplinaridade na empresa e complementa o trabalho em equipe com todos os outros profissionais para alcançar o resultado esperado por toda empresa.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos estudos realizados percebe-se que a área de recursos humanos tem passado por muitas mudanças ao longo das últimas décadas.

Anteriormente, o capital humano das empresas era comparado aos recursos materiais, era pouco estimulado e desenvolvido, o setor de recursos humanos era visto como um setor mais administrativo na empresa. Mas hoje este cenário mudou.

E, com esta mudança, surge a necessidade de modificar a maneira de atuação do gestor de recursos humanos, que deve ser criativo, inovador e focado na gestão estratégica de pessoas.

O maior desafio do setor de recursos humanos é atuar de forma estratégica ampliando esta atuação a todos os demais setores da organização. E, o psicólogo organizacional poderá contribuir com seus conhecimentos para esta atuação.

Percebe-se que a psicologia organizacional abre espaço a cada dia para uma nova atuação na prática do psicólogo e contribui para facilitar os processos e resultados dentro da empresa.

Pode-se afirmar ainda que o trabalho do psicólogo como gestor de RH está na ênfase dada às pessoas no ambiente de trabalho, e, à preocupação com o bem-estar e qualidade de vida do capital humano dentro das organizações. Além disso, o psicólogo ainda pode contar com a utilização dos seus próprios instrumentos como, os testes psicológicos, dinâmicas grupais e entrevistas, para aperfeiçoar os processos empresariais.

Por fim, este trabalho demanda um maior aprofundamento, acerca da função estratégica do psicólogo organizacional, de forma a não se limitar nos conceitos já formulados por outros autores, visto que esta é uma área de constante ampliação.

Espera-se que esse material sirva como base para produções do conhecimento científico e estudos semelhantes.

The Role of the Psychologist in Organisations

ABSTRACT

This paper looks into the role of a psychologist within an organisation from the perspective of their holding a strategic position in the company. It seeks to highlight what their greatest challenge is as well as their importance within a company. The present study is relevant due to the increasing number of psychologists making their way into all sorts of organisations and the necessity of addressing the role of the in-company psychologist as having a tactical purpose. The ultimate goal of this study is to examine important aspects of the contribution of an in-company psychologist as having a tactical function, in addition to analysing the role of Psychology as a great ally of success in business management. These objectives have been met through bibliographical review of several scholars who have balanced administrative concepts, personnel management and In-Company Psychology. At the end of this study, it has been observed that In-Company Psychology has been increasingly gaining significance and paving the way for new practices, thus giving its contribution to improving the well-being of people at the workplace and, consequently, facilitating processes and results within organisations.

Key words: Psychologist. Personnel Management. In-Company Psychology

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de; BORGES, Djalma Freire. **Globalização e Mercado de Trabalho: educação e empregabilidade**. Organizações & Sociedade, v. 6, n. 17, 2014.

AZEVEDO, Beatriz Marcondes de; BOLOME, Sílvio Paulo. **Psicólogo Organizacional: aplicador de técnicas e procedimentos ou agente de mudanças e de intervenção nos processos decisórios organizacionais?**. Rev. Psicol. Organ. Trab., Florianópolis, v. 1, n. 1, jun. 2001. In: ZANELLI, J. C. O psicólogo nas organizações de trabalho: formação e atividades profissionais. Florianópolis: Paralelo 27, 1994. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572001000100008&lng=pt&nrm=iso>.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo.

BECKER, Brian E.; ULRICH, Dave; HUSELID, Mark A. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**. Elsevier Brasil, 2001.

CARTER, Chris; CLEGG, Stewart R.; KORNBERGER, Martin. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estratégia**. Bookman Editora, 2015.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. **Recrutamento e seleção por competências**. Editora FGV, 2015.

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

DA ROCHA-PINTO, Sandra Regina. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Editora FGV, 2015.

DE MACEDO, Ivanildo Izaias. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Editora FGV, 2015.

GOULART, Iris Barbosa. **Psicologia Do Trabalho E Gestao de Recursos**. Casa do Psicólogo, 1998.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. McGraw Hill Brasil, 2008. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=ZfrYuGhhLmsC&oi=fnd&pg=PR4&dq=livro+gestor+de+rh&ots=VfNZ44rSp5&sig=zSgv5Syp4ghFp18jHHz6jmA1Js8#v=onepage&q=livro%20gestor%20de%20rh&f=false>>.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. Editora FGV, 2015.

SCHMIDT, Beatriz; KRAWULSKI, Edite; MARCONDES, Renato Cesar. **Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação**. Revista de Ciências Humanas, v. 47, n. 2, p. 344-361, 2013.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. Editora Saraiva, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Editora FGV, 2015.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon. **Gestão de Pessoas: um Olhar sobre a Evolução Histórica do Principal Ativo das Organizações Empresariais**. Disponível em: <[http. www. fae. edu/elearning/testlearning/gestestrategica](http://www.fae.edu/elearning/testlearning/gestestrategica)>, acesso em, v. 12, n. 03, 2011.

ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Artmed, 2002. Disponível em: < https://books.google.com.br/books?id=6WkRkP3hWqAC&printsec=frontcover&dq=zanelli+2002&hl=PT-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiGspCz_dvJAhUJS5AKHZOXCioQ6AEIHTAA#v=onepage&q=zanelli%202002&f=false.>

ZANELLI, José Carlos. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.