

**FACULDADE PATOS DE MINAS  
DEPARTAMENTO GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
CURSO BACHARELADO EM PSICOLOGIA**

**HANIELA GUIMARÃES RAMOS**

**O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E A LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS**

**PATOS DE MINAS  
2018**

**FACULDADE PATOS DE MINAS  
DEPARTAMENTO GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
CURSO BACHARELADO EM PSICOLOGIA**

**HANIELA GUIMARÃES RAMOS**

**O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E A LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS**

Artigo apresentado à Faculdade Patos de Minas como requisito para conclusão do Curso de Graduação em Psicologia para finalidade de obtenção do título de Bacharel, podendo gozar dos direitos de Psicólogo.

Orientadora: Profa. Ma. Constance Rezende Bonvincini

**PATOS DE MINAS  
2018**

FACULDADE PATOS DE MINAS  
DEPARTAMENTO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
Curso Bacharelado em Psicologia

**HANIELA GUIMARÃES RAMOS**

**O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E A LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS**

Banca Examinadora do Curso de Bacharelado em Psicologia, composta em 01 de  
Novembro de 2018.

Orientadora: Profa. Ma. Constance Rezende Bonvincini  
Faculdade Patos de Minas

Examinadora 1: Profa. Ma. Delza Ferreira Mendes  
Faculdade Patos de Minas

Examinador 2: Prof. Me. Leonardo Carrijo Ferreira  
Faculdade Patos de Minas

**DEDICO** este trabalho aos profissionais da área organizacional e de psicologia. Estudantes, professores entre outros. Cujos objetivos sejam ampliar seu conhecimento sobre a atuação do psicólogo em conjunto com as lideranças e o processo de gestão nas organizações.

## **AGRADECIMENTOS**

Em toda essa jornada, obtive conhecimento de diversas maneiras. Isto se deu através de várias pessoas que conheci e experiências que vivenciei. Sou grata a todos que me ajudaram a crescer neste percurso, acrescentando conhecimentos à minha prática profissional como também pessoal. A jornada do conhecimento é extensa e enquanto houver vida haverá saber e aprendizado, que nunca será o bastante. Como dizia nosso amigo Sócrates “Só sei que nada sei”.

A todos que estiveram comigo nessa caminhada. A professora Luciana que se demonstrou muito disposta a me orientar quando necessitei. A professora Constance que me incentivou a acreditar no meu potencial e usar a minha criatividade para tirar o melhor de mim. A professora Cíntia que me ensinou sobre a Psicologia Organizacional despertando meus interesses com suas maravilhosas aulas. A professora Résia, que é um exemplo de psicóloga e me inspirou a ser uma melhor profissional. A todos os professores e profissionais que me ajudaram e me acrescentaram. Sem eles, certamente, eu não seria o que sou agora.

Aos meus colegas de faculdade que junto comigo aprenderam e compartilharam saber, acrescentando na minha vida algo que eu jamais conseguiria sozinha. Agradeço a eles pelo suporte e apoio que me concederam até o fim desta jornada.

Aos meus familiares que são indispensáveis para mim. E, especificamente, ao meu pai, Valdir, que me incentivou no curso de Psicologia, através de seu amor pela área. Agradeço a todos meus familiares que contribuíram para minha formação e realizações desta conquista, sendo de maneira direta ou indireta.

Ao meu namorado, Lucas, que me incentivou a dar o meu melhor, alegrando-se comigo nesta vitória, e ofereceu-me suporte na caminhada da vida. Por sua lealdade e amor. Por acreditar no meu potencial e também por me ajudar a alcançá-lo. Também agradeço às minhas irmãs, Ana Caroline e Cristiane, por me apoiarem e também por seus incentivos oferecidos.

Aos meus amigos que concederam apoio, ideias, encorajamento e afeto no decorrer do curso.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para meu conhecimento, e para a conclusão deste tão amado curso.

*Se você quer construir um navio, não chame as pessoas para juntar madeira ou atribua-lhes tarefas e trabalho, mas sim ensine-os a desejar a infinita imensidão do oceano.*

Antoine de Saint-Exupéry

**O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E A LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS**  
**THE PSYCHOLOGIST WITH LEADERSHIPS AND MANAGERS**  
**WORKING WITH PEOPLE**

Haniela Guimarães Ramos<sup>1</sup>

Constance Rezende Bonvincini<sup>2</sup>

**RESUMO**

Este artigo de revisão conceitual da literatura possui como objetivo evidenciar o papel do psicólogo organizacional como um instrumento valioso para a formação de lideranças e, conseqüentemente, potencializar a gestão de pessoas. Vê-se que o psicólogo, no âmbito organizacional, está acostumado a trabalhar com a aplicação de testes, recrutamento e seleção pessoal. No entanto, sua atuação não se restringe somente a estas funções, conseguindo conquistar a abertura de espaço nas empresas por competência pessoal, mediante auxílio oferecido aos líderes e gestores por meio da atuação, suporte e assessoria, através de uma bagagem teórica e prática acerca do conhecimento sobre o ser humano e suas transformações. Faz uso de diversos métodos para o fim de capacitar o gestor e desenvolver suas habilidades para enfrentar situações, problemas e os desafios da organização no dia-a-dia. A partir disso, observou a imprescindibilidade de evidenciar as formas de atuação do psicólogo nas organizações, como este possibilita potencializar as habilidades da liderança, obtendo uma melhor gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Psicólogo. Acessoria. Organizações.

**ABSTRACT**

This article is a revision of conceptual literatura It has the purpose of putting in evidence the role of a psychologist organizational. This concept is an instrument very valuable to prepare leaderships roles and consequently given potential to managers in theirwork area with people. In this project it was observed that the psychologist who works in organizations has to be prepared to work with tests, to hire and select people. It is also noticable that this field of work its coming to be more open in the companies and more job oppormoties are being created. The new job opportunities are being created because of the psychologyst competence that are being shown. Which assists the leaderships with suport, counseling and more techniques for them. Throught a theoretical studies about knowledge human and ours transformations. Using of many diferentes methods to make able the managers to face situations,

---

<sup>1</sup> Graduanda em Psicologia. pela Faculdade Patos de Minas (FPM). hanielaramos@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes (FNH). Docente e orientadora do Departamento de Graduação em Psicologia da FPM. constancebonvincini@yahoo.com.br

problems and the challenges companies's in the day-by-day. Trough this, its obseved the necessity of paper of psychologist to make leaderships more power and have a better and triumph manager of people.

**Keywords:** Psychologist. Assist. Organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um contexto amplo, como se encontra em uma organização, o psicólogo organizacional tem um vasto campo para atuar. Entende-se que gerir pessoas não é um processo fácil, isto se evidencia no fato de o ser humano se apresentar complexo em vários aspectos. E, por isto, observa-se o seu constante desenvolvimento e suas mudanças, podendo se apresentar em ordem social, psicológica, ambiental, entre outras que influenciam as organizações.

Quando se pensa na atuação do psicólogo organizacional, podemos logo imaginar o uso de testes para seleção e orientação profissional, porém, nos últimos anos, o psicólogo organizacional tem conquistado espaço nas empresas que vão além dessas atividades. Seu progresso está relacionado ao seu bom desempenho em um contexto bem diferente que o encontrado na tradicional clínica (Zanelli, 2002).

A inclusão do psicólogo nas organizações ocorre com o objetivo de prever, controlar e manipular as pessoas e seus respectivos comportamentos (Jaqcques, 1999). Porém, sua atuação junto com a Liderança não remete somente a estes objetivos. Ela abrange as demais possibilidades que são encontradas dentro deste contexto diversificado.

Líderes e gestores que desejam obter melhor êxito, buscam constantemente estarem atentos às mudanças que ocorrem dentro da organização, pois estas podem trazer benefícios e também prejuízos. O psicólogo percebe que a atuação de gestores e líderes é significativa, pois eles representam funções simbólicas importantes como referência para seus funcionários, estabelecendo símbolos de representação que orientam, estruturam e regulamentam atividades dos colaboradores (Pimenta & Corrêa, 2008). Eles tendem a inspirar e motivar através de suas experiências, da sua história de vida, dos seus desafios vencidos, da sua coragem, determinação, entre outras situações (Campbell, 1990).

O processo de liderança contribui para o fortalecimento do grupo e de sua organização. Os líderes utilizam de sua influência no grupo a fim de facilitar o cumprimento das tarefas, metas e propostas (Robbins, 2000).

A liderança vem sendo estudada como um movimento de interação por meio de trocas sociais. O líder é visto como alguém que oferece benefícios, não somente ao grupo, mas a todos os membros. Como troca, os membros do grupo retribuirão ao líder seu reconhecimento e admissão de maneira a lhe conferir a autoridade sobre seu grupo (Bergamini, 1994).

A gestão de pessoas aumenta a eficácia da liderança. A gestão da força de trabalho se faz extremamente importante para os líderes e gestores. Percebe-se sua necessidade desde o momento da contratação, como nas condições de trabalho e de saúde oferecidas pela organização (Melo, 1991). Ademais, gerir e regular os conflitos, sejam pessoais ou sociais, também tende a afetar no desempenho dos líderes e gestores.

A atuação em conjunto de líderes e gestores, com o auxílio do psicólogo, tem sido um fator potencial nas organizações. Notam-se melhorias na gestão e diversos benefícios em âmbitos social, psicológico, industrial entre outros. O campo de atuação do psicólogo tem se expandido cada vez mais, quebrando as barreiras da tradicional clínica para uma atuação mais comunitária e social (Zanelli, 2002).

O objetivo do presente trabalho é evidenciar o papel do psicólogo organizacional como um instrumento válido para formação de lideranças e, conseqüentemente, potencializar a gestão de pessoas. Enfatiza-se como este profissional beneficia e traz visíveis vantagens à organização, através do auxílio prestado aos líderes e gestores, a fim de que eles adquiram habilidades necessárias para ampliar e manter a eficácia do grupo.

## **2 O PAPEL DO PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES**

Organização é definida por Schein (1982) como: “a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, por meio da divisão de trabalho e função e por meio de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade” (p. 12). Ou seja, uma organização é definida pela união de pessoas com um objetivo em comum e o trabalho está dividido através autoridades que possuem suas responsabilidades. Entendem-se

como exemplos de organizações no nosso dia-a-dia as empresas, os hospitais, as escolas, os supermercados, as fábricas de móveis, etc.

Dentro destas organizações o psicólogo organizacional possui uma vasta área de atuação. Para Muchinsky (1990), esta pode ser definida em seis ramos, descritos no quadro a seguir.

**Quadro 1-** Ramos da psicologia organizacional

<b>Ramos da Psicologia Organizacional</b>	<b>Caracterização dos ramos</b>
1 Psicologia Pessoal	Está focada nas diferenças individuais e nos requisitos que a organização apresenta, realiza seleções, avalia desempenho e treinamento de pessoal.
2 Comportamento Organizacional	Neste, é estruturada a formação e como ocorre o funcionamento dos grupos, os estilos de liderança, o comprometimento com os objetivos das organizações, padrões de comunicação e outros assuntos.
3 Ergonomia	É conhecido também como Psicologia de Engenharia, voltando-se para a compreensão do desempenho humano e às relações que se estabelecem homem-máquina.
4 Aconselhamento e a carreira vocacional	Encontram-se o, que estão relacionados ao trabalho e prazer do trabalhador com ele. Aqui o aconselhamento é voltado para a pessoa descobrir qual atividade é mais compatível com seu perfil, habilidades como também seus interesses.
5 O Desenvolvimento Organizacional	Envolve o diagnóstico dos problemas da empresa e o planejamento para o acontecimento de mudanças. Sejam estas no âmbito psicossocial, técnico ou procedimentos na organização.
6 As Relações Industriais	Nesta encontramos os problemas das relações entre empregados e empregadores. Aqui o psicólogo busca o conhecimento da legislação trabalhista, a interação com sindicatos e como ocorrem as negociações que envolvem o trabalho.

**Fonte:** Muchinsky (1990)

O psicólogo que optar trabalhar na área organizacional precisa entender que o contexto de sua operação tende a ser complexo e interdisciplinar, tornando interessante conhecer de maneira simplificada o surgimento da Psicologia Organizacional, sua origem e como ela se estruturou.

A psicologia organizacional se originou através da psicologia geral. Esta teve como base o estudo científico dos processos psicológicos, baseados nos estudos de Hugo Münsterberg com *Psicologia e eficiência industrial e Fundamentos básicos de psicotécnica*, em 1913 (Gabassi,1979).

Walter Dill Scott publicou, em 1903, um livro sobre publicidade e propaganda e foi considerado o primeiro psicólogo industrial. Frederick W. Taylor também deu sua contribuição através de seus estudos sobre o controle operacional do trabalho. Surgiram, então, diversos nomes que contribuíram para o conhecimento em psicologia organizacional dentre eles Arthur S. Otis, Walter Van Dyke Bingham, Fritz J. Roethlisberger, Bruce Moore, Joseph Tiffin. Este último, com sua obra *Psicologia Industrial* (1942), foi um grande influenciador dos psicólogos brasileiros (Zanelli, 2002).

## **2.1 A introdução da psicologia organizacional no Brasil**

No Brasil, o Instituto Organizacional Racional do Trabalho (DORT) foi reconhecido como organização de suporte técnico em favor da industrialização emergente em São Paulo e, através da utilização de psicotécnicos, alavancou a psicologia organizacional no Brasil na década de 30 (Gil, 1982).

Outra organização influente na área foi o Instituto de Seleção e Orientação Profissional de Pernambuco, em 1925, criado pelo neurologista e psiquiatra Ulisses Pernambuco, com a produção de numerosas pesquisas aplicadas (Pessoti, 1988). Neste Instituto foram realizadas as seleções de pessoal e treinamentos, no entanto, o Estado Novo fez com que o IDORT se enfraquecesse e houvesse a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938. Em 1939, criou-se o Serviço de Seleção Profissional da Estrada de Ferro Central do Brasil e, em 1942, o Laboratório de Psicotécnica do SENAI, que foi influente para o desenvolvimento da área na época (Zanelli, 2002).

Já o Instituto de Seleção e Orientação Profissional (ISOP), que surgiu em 1947, “tornou-se o mais importante centro de Psicologia aplicada ao trabalho no

País” (Gil, 1982, p.69). Estas organizações foram fundamentais para aprimorar pesquisas na área e para a profissionalização do Psicólogo no Brasil.

No Brasil, por volta dos anos 50, os psicólogos lutaram para a regulamentação da profissão e também do processo formativo. A psicometria era uma das áreas que mais dominava, através da aplicação de testes e seleção. Na década de 60, houve a regulamentação da profissão, em que já se consideravam as especialidades da Psicologia organizacional (que na época se chamava Psicologia Industrial) e da Psicologia escolar. A psicologia Clínica foi a última a se expandir, mas a preferida entre os alunos e professores (Zanelli, 2002)

O período em que a psicologia organizacional foi chamada de psicologia Industrial foi marcada pelo interesse em recrutamento e seleção de pessoas, vendas e propagandas, avaliação de desempenho dos funcionários e risco de acidentes (McCormick & Tiffin, 1977).

No Brasil, atualmente, predomina-se a atuação dos psicólogos organizacionais, atuando através do psicotécnico. No entanto, muitas vezes, o profissional se distancia das posições de gestores e líderes e, até mesmo, pouco influencia os modelos de gestão. O problema é evidenciado quando esses profissionais não atingem as metas de trabalharem em conjunto com a gestão e, assim, não conseguem espaço dentro das organizações (Bastos, 1988).

Sem clareza de sua tarefa, indefinição sobre seu papel de atuação e também de seu projeto de trabalho, o psicólogo acaba restrito em resultados, não sendo reconhecido em competência por suas comunidades e limitando sua atividade por meio de “receitas” conforme retrata Bouvier *et al.* (1990). Isto acaba por acarretar a perda de oportunidades da entrada do psicólogo em equipes de gestão, pois não é reconhecido como apto a atuar na estrutura organizacional.

### **3 LÍDERES E GESTORES**

Do ponto de vista histórico, por volta do ano 380 a.C., Platão se preocupou com a estrutura ideal de um líder. Através de sua filosofia publicou a obra *A República de Platão*, nela postulava que o líder é uma figura política, que deve ser treinado e possuir uma educação adequada, com o objetivo de exercer sua função de maneira eficaz (Bergamini, 1994). Platão em um período de sua vida refletiu sobre a capacidade do homem em se tornar um líder. O homem deveria ser treinado

com auxílio da sociedade e, assim, conseguiria assumir a liderança de maneira eficaz (Fiedler, 1981). As organizações estão à procura destes líderes que saibam atuar de maneira eficiente e ampliem a capacidade de seu grupo.

Os gestores são responsáveis pela dimensão tarefa, ou seja, eles definem o planejamento estratégico organizacional como metas e objetivos, atribuem à distribuição sobre o que deve ser executado e lidam com as questões para que o prazo estabelecido seja cumprido (Robbins, 2000).

Gestores podem ser líderes ou não, a postura adotada é o que definirá isto. O líder envolve o grupo para o cumprimento de metas, responsabilizando a todos, a fim de alcançarem os objetivos organizacionais. Tack (1989) afirma "Os gerentes, muitas vezes, gerenciam departamentos, gerenciam pessoas, mas não as lideram. A liderança eficaz os motiva voluntariamente, e esta é a palavra-chave, a dedicarem suas mentes e atributos físicos para um objetivo maior" (p. 26).

Algumas características pertencentes de um líder que os distinguem das outras pessoas são: energia, inteligência, desejo de liderar, integridade e honestidade, autoconfiança, ambição, conhecimento relevante ao cargo e flexibilidade para realização de mudanças (Robbins, 2000).

Líderes eficazes apresentam habilidades de serem socialmente assertivos, carismáticos e inteligentes tendendo a serem perspicazes, mas, ao mesmo tempo, pessoas que são muito inteligentes nem sempre optam a se tornarem líderes (Vecchio, 2008).

O líder é eleito pelo grupo e dele ganha força para sua atuação. Observa-se que na Teoria das trocas, o equilíbrio entre os anseios dos subordinados e as respostas que seu líder oferece, facilita a aceitação deste e a sua manutenção no seu grupo de acordo com Hollander (1964). O que as organizações procuram não é o líder que muitas vezes é querido por todos e nem aquele que possui estereótipo de ser bom profissional. O líder desejado pelas organizações é o líder eficaz, ou seja, aquele que executa bem suas tarefas e que cumpre com seus compromissos (Fiedler & Chemers, 1974).

O líder, normalmente, deve ter um olhar atento e minucioso sobre o seu grupo, percebendo como este funciona, identificando seus pontos fortes e, também, seus pontos fracos, a fim de manter a funcionalidade do grupo. A liderança não se refere somente à autoridade existente de um gestor ou líder mediante os

subordinados, ou seja, ela vai além de uma ocupação formal dentro de uma organização, encontrando líderes formais e informais (Robbins, 2000).\

Nas diferentes organizações as aparelhagens e tecnologia podem ser as mesmas. O diferencial estará relacionado em como as pessoas irão manusear os instrumentos de trabalho e com as qualidades que elas trazem para o cargo em que ocupam. Dados sugerem que os bons funcionários exibem características que facilitam o sucesso dos líderes (Robbins, 2000).

A gestão de pessoas é algo muito importante dentro de uma organização, conhecida como gestão de força de trabalho (Melo, 1991). As pessoas precisam ser geridas, pois, mesmo que trabalhem buscando oferecer seu melhor desempenho, ainda há necessidade de ajuste por parte de gestores e líderes.

Alguns desafios que líderes e gestores frequentemente encontram são: gerir sua vida privada e seu tempo; as mudanças organizacionais; a ansiedade relacionada ao endividamento; o orgulho pela sua eficácia e o teatro corporativo (Tanure, Carvalho-Neto, & Andrade 2008).

O desafio da gestão também envolve os desafios dos colaboradores dentro da organização, sobre como eles lidam com seu sofrimento psíquico, que decorre das contradições do seu sujeito e da sua realidade de trabalho (Dejours, 1992).

A liderança de uma organização precisa dar importância às condições de saúde que oferecem aos seus colaboradores. A saúde é definida como um bem-estar físico, psíquico e social (Dratcu, 2007). Ela é fundamental e afeta a produtividade das pessoas. Foi observado que pessoas que possuem algum tipo de problema físico ou mental podem perder cerca de 32 (trinta e dois) dias de trabalho por ano, devido à incapacidade de realizar suas atividades diárias e pelas faltas cometidas (Dratcu, 2007).

É interessante destacar que as condições de saúde e trabalho e os processos de regulação de conflitos são instrumentos valiosos na gestão de pessoas e sofrem influência dos contextos econômico, político, tecnológico e cultural (Melo & Carvalho-Neto, 1988).

O ser humano não é uma máquina e, para que ele produza bem, é necessário que haja boas condições ambientais. Os gestores e líderes devem assegurar no ambiente físico a higiene, a segurança, a temperatura, entre outros fatores, para que os subordinados tenham condições para a realizar suas tarefas (Melo, 1991).

Observa-se que, dentro das organizações, existe um espaço para que as pessoas produzam e nele encontram-se três racionalidades que influenciam a produção: a racionalidade do mundo social; a racionalidade das normas e valores, em como se relacionar no trabalho; e, por fim, a saúde física e mental, que envolve o seu mundo objetivo e o seu mundo subjetivo. Dentre estas racionalidades, encontram-se as complicações (Dejours ,1999).

#### **4 O TRABALHO DO PSICÓLOGO EM CONJUNTO COM OS LÍDERES**

Gerir pessoas relaciona-se diretamente, na maioria das vezes, com os resultados de sua organização, ou seja, havendo uma boa gestão tem-se uma organização de sucesso. Por este motivo, gestores e líderes atuam com o objetivo de obter seu melhor desempenho, assim como o de obter os melhores resultados de seus subordinados. E é nesse momento que o auxílio do psicólogo organizacional se faz importante, com uma ampla atuação, contando com o papel de assessoria e suporte, para a potencialização da liderança e dos gestores com a pretensão de alcançar as metas propostas.

Muitas responsabilidades que o gestor ou líder possui não são responsabilidades apenas deste, mas do grupo de trabalhadores e, essencialmente, do setor de recursos humanos do qual o psicólogo organizacional faz parte (Chiavenato ,1999).

Os líderes e gestores destacam-se nas organizações e, principalmente, nas empresas através de seu desempenho, o qual se evidencia através do “assumir responsabilidades”, “cumprimento de metas e objetivos da organização”, que como resultado se obtém a eficácia em gestão de pessoas. Os desafios dos gestores e líderes são, portanto, os de se tornarem cada vez mais capazes, eficazes e produtivos e, conseqüentemente, mantendo a funcionalidade vital do grupo (Batman & Snell, 1998).

A liderança não é necessariamente algo inato, mas entende-se que ela pode ser desenvolvida. Portanto, uma pessoa que foi bem treinada e preparada tem capacidade de se tornar um bom líder (Bergamini, 1994). Com isto, o psicólogo organizacional é um recurso para o treinamento e desenvolvimento de habilidades com o intuito de capacitação e formação de líderes.

O estilo de liderança que um líder pode apresentar é direcionado para tarefas ou para pessoas. Na dimensão tarefa, engloba as atribuições de trabalho, metas e cumprimento dos prazos. Já na dimensão pessoas, encontra-se os relacionamentos interpessoais, como estar disponível para escuta, saber se relacionar bem com os colaboradores e estar atento aos problemas pessoais que estes podem apresentar (Robbins, 2000).

Para o psicólogo, a carreira na área organizacional é promissora, pois nela encontra-se uma melhor remuneração, o que confirma Bastos (1988): “nessa área encontramos as melhores remunerações dos serviços e que o salário é o fator de maior peso na escolha dessa área como primeiro emprego” (p. 178).

Porém, não é uma área em que os psicólogos facilmente encontram oportunidades, pois uma grande quantidade de profissionais não estão preparados para exercer atividades em organizações e, pela falta de competência, acabam desvalorizando a imagem do trabalho do psicólogo organizacional. Os gestores e líderes acabam generalizando no sentido de não verem mais a necessidade real desse profissional (Zanelli, 2002).

O papel do Psicólogo Organizacional, portanto, é o de oferecer suporte e assessoria aos líderes. Normalmente, o profissional trabalha com a liderança, podendo utilizar o modelo de organização de linha-staff, potencializando uma atuação do líder, no sentido de assumir o papel de linha, autoridade responsável para a tomada de decisões.

O psicólogo prestará assessoria de maneira a oferecer consultorias, aconselhamentos, propostas e oportunidades, que irão facilitar as decisões de maneira que elas se tornem mais adequadas. Nas organizações, a gestão de força de trabalho pelo psicólogo ocorre, normalmente, dentro do setor de RH (Recursos Humanos) (Mello, 1991), porém, não se limita apenas a um único modelo.

Foi listada pelo Conselho Federal de Psicologia 19 (dezenove) atividades de atuação do psicólogo nas organizações: “Seleção, Aplicação de testes, Recrutamento, Acompanhamento de Pessoal, Treinamento, Avaliação de Desempenho, Triagem, Cargo Administrativo, Assessoria, Análise de Cargos/Salários, Aconselhamento Psicológico, Diagnóstico Situacional, Supervisão de Estágios Acadêmicos, Orientação/Treinamento. Para profissionais, Psicodiagnóstico e Consultoria” (Carvalho, 1988, p. 226).

No entanto, a atuação do psicólogo não se restringe somente a estas atividades. Ele pode auxiliar no desenvolvimento das políticas da empresa, avaliação de cargos e salários, Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA's) entre outras (Melo, 1998). Assim, nota-se a complexidade de seu trabalho e suas vastas possibilidades de atuação dentro da organização.

## **5 CONCLUSÃO**

Conclui-se com as teorias apresentadas neste artigo, que o psicólogo organizacional pode oferecer enormes benefícios às organizações, por meio de uma atuação em um contexto amplo, que exige dele capacidade em lidar com os desafios enfrentados pelos gestores e líderes. Neste processo de capacitação de gestores e líderes, o profissional se distancia “um pouco” das funções que está acostumado a trabalhar como a aplicação de testes, o recrutamento e a seleção pessoal, atividades comuns em organizações, e se volta em busca de sua aproximação com a liderança.

Encontra-se no contexto organizacional melhores remunerações, o que chama a atenção dos psicólogos, porém, os profissionais que optarem por esta área precisam estar cientes que sua atuação sai da tradicional clínica e se move para uma atuação conjunta, interdisciplinar, que envolve vários setores. Seu desafio é saber atuar de maneira eficaz neste ambiente, abrindo novas oportunidades, demonstrando sua capacidade e amplificando o potencial dos líderes e pessoas envolvidas.

Gestores e líderes passaram a ter acesso a mais esta possibilidade para se capacitarem, através dos novos recursos que o psicólogo organizacional propõe, seja no âmbito organizacional, pessoal ou social, que envolve a organização e seus membros. Um trabalho proposto em conjunto, entre profissionais, líderes, gestores, colaboradores e o psicólogo organizacional, vislumbrando atingir melhores desempenhos e um trabalho eficaz, tem mais chances de alcançar as metas e os objetivos propostos.

Neste artigo, percebe-se que, por meio do poder de influência de líderes e gestores em relação ao grupo, sua relação traz impactos que afetam a produtividade de seus colaboradores. Líderes eficazes utilizam de sua influência para motivá-los, seja na dimensão tarefa ou pessoal, com o intuito de obter qualificação e rendimento

de seu grupo. No grupo, quanto maior a coesão, maior é a probabilidade de que seu desempenho seja melhor.

Enfatiza-se a possibilidade de se desenvolver líderes, por meio de treinamentos e capacitação, então, uma pessoa que foi bem treinada e preparada pode adquirir habilidades para ser um líder eficaz. Existem líderes que já nascem com as características necessárias. Entretanto, também podem precisar de ajustes mediante alguns fatores como: lidar com pressão, cobranças e sua saúde, o que tende a afetar suas habilidades.

A gestão de força de trabalho representa algo fundamental para a organização. As pessoas precisam ser geridas, ajustadas e, muitas vezes, precisam passar por processos de adaptação. Visualiza-se que fatores internos e externos de gestores, líderes e colaboradores, precisam ser bem administrados. Pode-se concluir que “a chave do sucesso” está baseada na gestão.

Além da preparação e formação de lideranças, o psicólogo organizacional pode auxiliar a liderança por meio de assessorias, consultorias, escutas, aconselhamentos e propostas que podem facilitar as decisões, possibilitando resolução e redução dos conflitos encontrados, demonstrando seu potencial como profissional apto para atuar em conjunto com a liderança.

## REFERÊNCIAS

- Bastos, A. V. B., Galvão-martins, A. H. C. (1990). *O que pode fazer o psicólogo organizacional*, 19(1), 10-18.
- Bateman, T. S.; Snell, S. A. (1998) *Administração: construindo vantagem competitiva*. SãoPaulo, SP: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: A administração do sentido. *Revista de administração de empresas*, 34(3), 102-114.
- Bonvicine, C. R. (2011). *Relações de trabalho no agronegócio: Percepções de gestores de duas organizações mineiras*. Dissertação de Mestrado, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- Borges, L. O., Yamamoto, O. H. (2010). O significado do trabalho para psicólogos brasileiros. In Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, Sonia Maria Guedes Gondin (orgs.). *O trabalho do psicólogo no Brasil [recurso eletrônico] : um exame à luz das categorias da psicologia organizacional e do trabalho*. Porto Alegre: Artmed. p. 223-247.

- Bouvier, S. A., Scheibe, S., Medeiros, J. G. (1988). *Psicologia: conhecimento e profissão: o ponto de vista dos profissionais*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1988.
- Carvalho, A. M. A. (1988). Atuação psicológica: Uma análise das atividades desempenhadas pelos psicólogos. In: Conselho Federal de Psicologia. *Quem é o psicólogo Brasileiro?* São Paulo: Edicon.
- Campbell, J. (1990) *O poder do mito*. São Paulo, SP: Associação Palas Athenas.
- Cortez, C., Silva, D., & Calvo, E. (2016). Como obter uma liderança eficaz. Trabalhos científicos apresentados pela Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo. São Paulo: Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo.
- Chiavenato, I. (1999) *Comportamento organizacional*. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Dejours, C. (1999) *Conferências Brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. São Paulo, SP: Fundap/EASESP/FGV.
- Dractu, M. (2007) *Por que não me disseram isso antes?* São Paulo, SP: Saraiva.
- Dutra, J. S. (2016). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas* (2a ed.) São Paulo: Atlas.
- Fagundes, P. M., & Bonvicine, C. R. (2011). *Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal*. Tese de Doutorado, Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre.
- Fernandes, K. R., & Zanelli, J. C. (2006). O Processo de Construção e Reconstrução das Identidades dos Indivíduos nas Organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 10 (1), 55-72.
- Fiedler, F. A (1974) *Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Fiedler, F. E. (1981). *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: Pioneira: ed. Da Universidade de São Paulo.
- Gabassi, P. G. (1979). *Psicologia del lavoro: concetti e problem*. Milano: Cluet.
- Gil, A. C. (1982). *O psicólogo e a sua ideologia. tese de doutorado*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Hampton, D. R. (1978). *Organizational Behavior and the Practice of Management*. USA: Scoot foresman and company.

- Hollander, E. P. (1978) *Leadership dynamics - a practical guide to effective relationships*. New York: The Free Press.
- Jacques, M. D. G. (1999) *Contribuições da Psicologia Social para o Trabalho e as Organizações*. Cidadania e Participação Social, (pp.89-95) Porto Alegre: Abrapso - Regional Sul.
- Mccormick, E.; Tiffin, J. (1977) *Psicologia Industrial*. São Paulo, SP: EPU.
- Melo, C. O. L. (1991) *Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho*. Tese (Professor titular). Belo Horizonte: FACE/UFMG.
- Melo, M. C. O. L.; Carvalho-Neto, A. M. (1998) *Negociação coletiva e relações de trabalho: o debate atual*. São Paulo, SP: Abet.
- Muchinsky, P. M. (1990) *Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology*. (3ed). Pacific grove: Brooks/ Cole.
- Pimenta, S. M., & Corrêa, M. L. (2008) Organizações familiares entre diversidade, modelos e mitos: novas perspectivas de análise. In: A. D. P. Carriere; L. A. S. Saraiva; D. Gzrzybovski (org.), *Organizações Familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo.
- Robbins, S. P. (2000). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Silva, P., & Merlo, Á. R. (2007). Prazer e sofrimento de psicólogos no trabalho em empresas privadas. *Psicologia ciência e profissão*, 27(1), 132-147.
- Schein, E. H. (1982). *Organizational culture and leadership*. 3a ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tack, A. (1989) A liderança motivacional. Siamar, Serviço Cultural Interamericano, São Paulo, SP: Disponível em : [http://fgv.br/sites/era.fgv.br/files/artigos/10,1590\\_S0034-5901994000300010.pdf](http://fgv.br/sites/era.fgv.br/files/artigos/10,1590_S0034-5901994000300010.pdf). Acesso em 16 nov.2015
- Tanure, B., Carvalho-Neto, A. M.; Andrade, J. O. (2008). Fontes de Tensão no Olimpo Empresarial Brasileiro: Tempo de Menos, Mudanças e Sobrecarga Demais, Muito Orgulho e o Peso do Teatro Corporativo. In: Helal, D, H.; Garcia, F. C.; Honório, L. C. (orgs.), *Gestão de Pessoas e Competência: Teoria e Pesquisa* (pp.17-39). Curitiba, PR: Juruá.
- Vecchio, R. P. (2008) *Comportamento Organizacional- conceitos básicos*. São Paulo, SP: Cengage Learning.
- Zanelli, J. C. (2002). Situação da formação e das atividades do trabalho. In J. C. Zanelli ( Orgs.), *O psicólogo nas organizações de trabalho* (1), (pp.11-41). São Paulo, Sp: Artmed.

**ENDEREÇO DE CORRESPONDÊNCIA****Autor Orientando:**

Nome : Haniela Guimarães Ramos

Endereço : Rua – Sinval Veloso nº324

Telefone de contato : 99873-8322

Email : hanielaramos@gmail.com

**Autor Orientador:**

Nome completo : Ma. Constance Rezende Bonvincini

Endereço : Av tabelião João Lopes nº404 Bairro: Campestre

Telefone de contato : +55 034 8810-5402

Email : constancebonvincini@yahoo.com.br

## DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Patos de Minas, 14 de dezembro de 2018

---

Haniela Guimarães Ramos

---

Constance Rezende Bonvincini



FACULDADE PATOS DE MINAS



### FACULDADE PATOS DE MINAS

Mantenedora – Associação Educacional de Patos de Minas

Portaria de Recredenciamento MEC – DOU Nº. 1469 de 10 de Outubro de 2011.

### Departamento de Graduação em Psicologia

#### Curso de Bacharelado em Psicologia

(Formação de Psicólogo)

Curso Reconhecido pela Portaria DIREG/MEC Nº. 371 de 30/08/2011, renovado Reconhecimento de Curso pela Portaria DIREG/ME Nº. 267 de 03/04/2017, publicado DOU em 04/04/2017, nº. 65, sessão 1, pág. 70-81

*“Como Psicólogo, eu me comprometo a colocar minha profissão a serviço da sociedade brasileira, pautando meu trabalho nos princípios da qualidade técnica e do rigor ético. Por meio do meu exercício profissional, contribuirei para o desenvolvimento da Psicologia como ciência e profissão na direção das demandas da sociedade, promovendo saúde e qualidade de vida de cada sujeito e de todos os cidadãos e instituições.”*

*(Juramento do Psicólogo – Conselho Federal de Psicologia)*