

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

**RICIELE DE ARAÚJO MACIEL**

**GESTÃO DE PESSOAS, A CULTURA  
ORGANIZACIONAL E O PSICÓLOGO**

**PATOS DE MINAS**  
**2014**

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

**RICIELE DE ARAÚJO MACIEL**

**GESTÃO DE PESSOAS, A CULTURA  
ORGANIZACIONAL E O PSICÓLOGO**

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 em Psicologia, podendo gozar dos direitos de Psicólogo.

Orientadora: Profa.Ma. Constance Rezende Bonvincini

**PATOS DE MINAS**  
**2014**

**Catálogo na fonte – Biblioteca Central da Faculdade Patos de Minas**

M152g Maciel, Ríciele de Araujo  
Gestão de pessoas, a cultura organizacional e o psicólogo /  
Ríciele de Araujo Maciel – Patos de Minas, 2014.  
27f.

Artigo (Bacharel em Psicologia) – Faculdade Patos de Minas -  
FPM, 2014.

Orientação: Prof. Ma. Constance Rezende Bonvincini

1. Gestão de pessoas 2. Departamento pessoal 3. Psicologia  
aplicada a empresa e RH 4. Cultura organizacional I. Título

CDU: 005.32:159.9

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

**RICIELE DE ARAÚJO MACIEL**

**GESTÃO DE PESSOAS, A CULTURA ORGANIZACIONAL E O  
PSICÓLOGO**

Banca Examinadora do Curso de Bacharelado em Psicologia, composta em 03  
de Novembro de 2014.

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

Examinador 1: Gilmar Antoniassi Junior  
Faculdade Patos de Minas

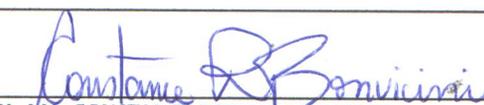
Examinador 2: Leonardo Carrijo Ferreira  
Faculdade Patos de Minas

**ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO, APRESENTADO POR RICIELE DE ARAÚJO MACIEL, COMO PARTE DOS REQUISITOS PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE BACHAREL EM PSICOLOGIA DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA.**

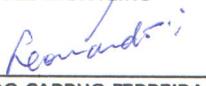
Aos três e de novembro de dois mil e quatorze, reuniu-se, no AUDITÓRIO CENTRAL, a Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Curso de Graduação em Psicologia da Faculdade Patos de Minas, constituída pelos professores: PROFA. MA. CONSTANCE REZENDE BONVICINI (Orientadora), PROFA. MS. EVA MENDES MONTEIRO (Titular), PROF. ME. LEONARDO CARRIJO FERREIRA (Titular), para examinar o graduando RICIELE ARAÚJO MACIEL na prova de defesa de seu trabalho de conclusão de curso intitulado: GESTÃO DE PESSOAS, A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUAS ESTRATÉGIAS. O presidente da Comissão PROFA. MA. CONSTANCE REZENDE BONVICINI, iniciou os trabalhos às 17:30h, solicitou ao graduando que apresentasse, resumidamente, os principais pontos de seu trabalho. Concluída a exposição, os examinadores arguíram alternadamente o graduando sobre diversos aspectos da pesquisa e do trabalho. Após a arguição, que terminou às 19:30h, a Comissão reuniu-se para avaliar o desempenho do graduando, tendo chegado aos seguintes resultados: PROFA. MA. CONSTANCE REZENDE BONVICINI (aprovada), PROFA. MS. EVA MENDES MONTEIRO (aprovada), PROF. ME. LEONARDO CARRIJO FERREIRA (aprovada). Em vistas deste resultado, o graduando RICIELE ARAÚJO MACIEL foi considerado aprovado, fazendo jus ao título de BACHAREL em Psicologia, podendo assim gozar da Profissão de Psicólogo, pelo Curso de Graduação em Psicologia da Faculdade Patos de Minas. Sendo verdade eu, Lúcia Helena dos Santos, Secretária do Departamento de Graduação em Psicologia, confirma e lavra a presente ata, que assino juntamente com o Coordenador do Curso e os Membros da Banca Examinadora.

Patos de Minas, 03 de Novembro de 2014.

Novo título (sugerido pela banca): Gestão de pessoas, a cultura e o psicólogo organizacional

  
PROFA. MA. CONSTANCE REZENDE BONVICINI

  
PROF. MS. EVA MENDES MONTEIRO

  
PROF. ME. LEONARDO CARRIJO FERREIRA

Prof. Me. Gilmar Antoniassi Júnior  
Coordenador de Graduação em Psicologia

  
Lúcia Helena dos Santos  
Secretaria do Departamento de Graduação em Psicologia

**DEDICO** com carinho aos meus pais, Ronaldo Timoteo Maciel e Maria Antônia de Araújo Maciel, pela compreensão, apoio e contribuição para minha formação acadêmica.

## **AGRADECIMENTO**

À Deus por ter me ajudado a manter a fé nos momentos mais difíceis, e a superar os obstáculos presentes no decorrer desses cinco anos de curso.

Aos meus pais Ronaldo Timóteo Maciel e Maria Antônia de Araújo Maciel, que me apoiaram e estiveram ao meu lado me incentivando na continuação do curso. A eles que muitas vezes, na tentativa de acertar, cometeram falhas, mas que inúmeras vezes foram vitoriosos, que se doaram inteiros e renunciaram aos seus sonhos, para que, muitas vezes, eu pudesse realizar o meu sonho.

As professoras Constance Rezende Bonvicini e Luciana de Araújo Mendes Silva pela paciência na orientação, incentivo e seu olhar crítico e construtivo que me ajudou a superar os desafios deste trabalho de conclusão de curso.

Ao Professor Coordenador do curso de Psicologia Gilmar Antoniassi Junior, pelo convívio, apoio, compreensão e pela amizade.

A todos que ouviram meus desabafos, que estiveram ao meu lado nos bons momentos, e principalmente nos mais difíceis, me apoiando, aconselhando e que compartilharam este longo passar de anos. Em especial a Amanda Queiroz e Geovani Bernardes Junior que com paciência, deixaram seus afazeres para me auxiliar quando precisei. A todos muito obrigada.

O maior desafio que enfrentamos hoje, e que existe em cada organização, é a necessidade de novas maneiras de pensar.

*Leland*

*Russel*

# **GESTÃO DE PESSOAS, A CULTURA ORGANIZACIONAL E O PSICÓLOGO.**

## **PEOPLE MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL CULTURE AND PSYCHOLOGIST.**

Riciele de Araújo Maciel <sup>1</sup>

Graduanda do Curso de Psicologia. Faculdade Patos de Minas

Constance Rezende Bonvicini<sup>2</sup>

Mestre em Administração, Faculdade Patos de Minas.

### **RESUMO**

O sucesso de uma empresa depende da capacidade de potencializar e direcionar as competências do grupo no sentido dos objetivos estratégicos. O presente estudo foi realizado do tipo revisão bibliográfica, tendo como objetivo, especificar cultura organizacional e qual as funções de um Psicólogo Organizacional na gestão de uma empresa. O estudo demonstrou que a psicologia está ligada as empresas atualmente, seja no bem-estar de cada um dos colaboradores, ou até mesmo nas emoções produzidas em um ambiente de trabalho. Em toda empresa existe uma cultura organizacional, seja ela, formalmente instituída ou não. E que uma boa gestão auxilia no bom funcionamento de uma empresa, a partir do momento que são compreendidos aspectos sobre a gestão de pessoas e fatores interligados, nasce a possibilidade do alcance de uma melhor qualidade no atendimento ao público e o alcance de melhores resultados no desempenho dos colaboradores.

**Palavras Chave:** Gestão de Pessoas, Departamento Pessoal, Psicologia Aplicada a Empresa e RH, Cultura Organizacional.

---

<sup>1</sup> Orientada.

<sup>2</sup> Professora Orientadora. Docente DPGPSI/FPM.

## ABSTRACT

The success of a company depends on the ability to improve skills and orientate the group about the strategic objectives. This study was written with the search of Literature Review to specify organizational culture and what characteristics of the Psicologo Organizational in the management of a company. The study demonstrated that nowadays the psychology is connected with the companies in the welfare of each employee, or even the emotions in a workplace. Every company there is an organizational culture that have been formally or informally instituted. And that good management helps in proper functioning of a company. So when all aspects about people management and interlinked factors arises the possibility of achieving a better quality of service to public and achieve better results in employee performance.

**Keywords:** People Management, Personnel Department, Applied Psychology and HR Company, Organizational culture.

## INTRODUÇÃO

A noção da Gestão de Pessoas bem como o departamento pessoal, conforme afirmam Fischer (2002) e Tonelli et al (2002) surge ao final do Século XIX e início do Século XX. Nele a administração de recursos humanos é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos, conceito que refletia imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos.

A história da administração de recursos humanos iniciou-se com o surgimento dos departamentos pessoais. O objetivo dos gerentes de pessoal dessa época seria estabelecer um método pelo qual pudessem escolher, entre a extensa e diversificada massa de candidatos, os mais eficientes e ao melhor custo possível. Nessa época, a gestão de pessoas estava preocupada com as transações, os procedimentos e os processos que fizessem o homem trabalhar da maneira mais efetiva possível (FISCHER, 2002; TONELLI, et al, 2002).

Produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho eram os conceitos chave para definir o modelo de gestão de pessoas como do tipo de departamento de pessoal.

A ideologia organizacional dominante no início do século XX, a administração científica (TAYLOR,1970) era muito compatível com um departamento de pessoal voltado para a eficiência de custos e para a busca de trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas.

No Brasil, as condições de trabalho eram um pouco mais primitivas do que nos Estados Unidos. O processo de industrialização era incipiente e a economia, predominantemente agrícola. O modelo de relações trabalhistas era mais próximo do sistema escravocrata. A gestão de recursos humanos não era então um tema de interesse.

Nesse período encontra-se, então, uma organização que era vista basicamente como uma estrutura formal, constituída de órgãos, cargos e tarefas. O trabalho era rotineiro, com pequeno grau de envolvimento dos trabalhadores. Administrava-se o papelório, os procedimentos legais e a mediação pessoas/empresa estava relegada aos termos da lei. O principal foco era atrair e formar mão-de-obra técnica para satisfazer as necessidades advindas da Revolução Industrial e do ambiente de produção(WEST; FARR; 1990).

Sob este contexto, o papel executado pela área de RH era voltado diretamente para as resoluções de rotinas burocráticas e operacionais, o que reforçava ao RH a atribuição de executora dos interesses da organização.

O aparecimento do departamento pessoal ocorreu, então, quando os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção. A raiz do que se tornaria a 'Administração de recursos humanos' vinha da necessidade da grande corporação de gerenciar os funcionários como custos.

Atualmente circunscrito por um sistema de regras e normas que delimita a execução específica e complexa da produção em uma organização, a chamada gestão de pessoas no processoproductivo se realiza por meio da

divisão do trabalho, das políticas da instituição, no recrutamento, seleção, desenvolvimento dos cargos e salários, gestão do conhecimento e Comissões Internas de Prevenção de Acidentes, (CIPA's), as quais são elementos críticos na organização do trabalho. Esse sistema deve ser percebido como determinante de métodos, conteúdos e, ainda, as formas de inter-relacionamento entre os cargos (FLEURY, 1986).

Sendo assim, a relevância desse estudo está na possibilidade de que, a partir do momento que são compreendidos aspectos sobre a gestão de pessoas e fatores interligados como a cultura organizacional e a gestão do conhecimento há a possibilidade do alcance de uma melhor qualidade no atendimento ao público e o alcance de melhores resultados no desempenho dos colaboradores.

Este estudo tem como objetivo especificar cultura organizacional e qual as funções de um Psicólogo Organizacional na gestão de uma empresa. Levantando a questão de como o Psicólogo pode atuar na gestão de pessoas.

Contudo, espera-se que, essa pesquisa seja expandida as discussões em torno da temática ressaltando-se a gestão de pessoas, seu contexto e o trabalho de um psicólogo dentro das organizações.

## **METODOLOGIA**

Para a realização desse projeto e alcance dos objetivos propostos, foi desenvolvido uma revisão bibliográfica, cujo o procedimento metodológico foi a procura em artigos, periódicos, revistas científicas e livros, depostos em publicações impressas e ou eletrônicos.

A pesquisa bibliográfica é fundamental para o levantamento de dados de variadas fontes (RAMPAZZO, 2005). Esse mesmo autor (p. 53) esclarece que “[...] toda pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica”. Uma vez que a pesquisa teve natureza descritiva, considerando-se que este tipo de pesquisa “[...] observa, registra, analisa e

correlaciona fatos ou fenômenos variáveis, sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente do mundo humano, sem a interferência do pesquisador.”

Durante esta pesquisa, foram utilizados como palavras-chave na busca de matérias, termos como: Gestão de Pessoas, Departamento Pessoal, Psicologia. O período compreendido de 2002 a 2014.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **CULTURA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA PSICOLOGIA**

A origem da cultura organizacional é objeto de controvérsias. Entende-se então que o processo de formação da cultura organizacional é idêntico ao de formação de grupos que compartilham das crenças, pensamentos, sentimentos e valores, e que resultam de experiências e do aprendizado coletivo. Isto significa que, sem a formação de grupos, não haverá cultura e que estes grupos, para justificarem suas existências, tornam-se focos de formação de subculturas (FREITAS, 1991).

A cultura organizacional nasce da necessidade dos indivíduos, dos mecanismos de grupos e da influência de líderes que pelo uso das estruturas, legitimam o passado, dão vida ao presente e apontam para o futuro. Ela é vinculada a grupos, que vêm a ser pessoas vivendo conjuntamente por um longo período de tempo, suficiente para compartilhar, resolver um problema, e observar os resultados, isto é, “pessoas com uma história”.

A cultura organizacional é atualmente um tema bastante discutido na Psicologia Organizacional e do Trabalho, segundo Handy (1978):

A cultura organizacional pode ser brevemente entendida como conjunto de valores, normas e crenças, refletidas em diversas estruturas e sistemas. Além disso, as culturas das empresas

são afetadas pelos acontecimentos do passado e pelo clima do presente, pela tecnologia do tipo de trabalho, por suas metas e pelas pessoas que trabalham para elas.

A cultura organizacional direciona a forma de perceber, pensar e sentir a realidade dentro da organização, da mesma forma que serve como um modelo para lidar com os problemas de adaptação e interação. Ela pode ser compreendida através da análise de três níveis: os artefatos visíveis que compreendem o ambiente e a estrutura física de trabalho, os valores pessoais e os pressupostos básicos do grupo(SHEIN, 1984).

O interesse pelo estudo da cultura organizacional aumentou consideravelmente a partir da década de 1980 sendo que alguns autores que defendem esse conhecimento, argumentando que através dele é possível atuar de forma estratégica e mais eficiente dentro de uma organização. Schein (1984), ainda, propõe que a compreensão da cultura organizacional é parte comum do próprio processo de administração, portanto se o estudo é inerente ao processo de gestão.

A identificação da cultura é algo muito importante tanto para a gestão de uma organização quanto da equipe de pessoas, para que a atuação de ambos tenha consistência. Um estudo de cultura permite compreender as relações de poder, as regras não escritas, aquilo que é tido como verdade, como valores, crenças, mitos e costumes. Neste sentido, fica mais evidente uma série de comportamentos considerados aparentemente inteligentes, permitindo um planejamento de ação coerente com a realidade da organização. A Cultura Organizacional pode ser entendida como um modelo de pressupostos básicos, que um dado grupo cria, descobre ou desenvolve no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que esses pressupostos funcionem bem, a ponto de serem considerados válidos, eles devem ser repassados para o restante da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação a uma determinada situação (OLIVEIRA, et al. 2014).

Todas as empresas, independentemente do tamanho, do segmento em que atuam e dos bens ou serviços que produzem, possuem cultura

organizacional, formalmente instituída ou não. Aliás, as empresas são bem mais do que isso. Elas possuem personalidade peculiar e podem ser mais disciplinadas rigidamente ou flexíveis, incentivadoras ou hostis, ter política de inovação, ou conservadoras, de cultura fraca ou cultura forte.

A cultura organizacional que facilita o desenvolvimento de processos de inovação é denominada na literatura como Cultura da Inovação. Dada a importância crescente da inovação nos contextos empresariais e a busca por vantagens competitivas diferenciadas, uma cultura organizacional que facilite estes processos torna-se fator estratégico para que a empresa alcance seus objetivos (JAMROG; OVERHOLT, 2004).

Ela consiste não apenas em identificar presença ou ausência de determinadas variáveis concretas, mas em analisar as relações simbólicas indivíduo-trabalho-organização nelas implicadas. Isso pode aprofundar o conhecimento sobre a dinâmica organizacional como um todo. A Psicanálise aplicada às organizações considera tanto os fatos concretos quanto aquilo que é dito ou silenciado nas investigações.

Para Mendes (2004), quando se toma emprestado algum conceito psicanalítico objetivando a compreensão de uma empresa e sua dinâmica, deve-se ressaltar que tal visão pressupõe que se utilizarão processos intrapsíquicos e inconscientes na base de análise. O não dito é entendido como aspecto imprescindível para interpretação de dados e para a ampliação dos conhecimentos dos fenômenos organizacionais. É este significado latente que proporciona sentido a um contexto ou a um momento da vida organizacional.

Assim, busca-se objetividade científica, mas sem deixar de considerar a dúvida como lugar do inconsciente e a construção subjetiva do conhecimento a partir da interpretação do empírico.

Para Lévy (2001), no âmbito da Psicologia, considera que uma organização é uma dinâmica criadora. Isso porque é mais um projeto do que propriamente realização. Para ele, como qualquer ser vivo, ela somente existe na condição de paradoxo: entre a afirmação ou fracasso da vontade de poder; entre o desejo de tudo compreender e a necessidade de dividir. Na condição de projeto, a organização só faz sentido se ainda estiver por ser feita, e só

subsiste na tensão do inacabado. Isso se assemelha aos conceitos de cultura da inovação, no que tange à especificidade da convivência com o caótico e com o inacabado.

Robbins (2005, p.375) destrincha a ideia de que existem sete características básicas que, em conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização, que são: Inovação e assunção de riscos, que se refere ao grau em que os funcionários são incentivados a inovação assumindo riscos; atenção aos detalhes, sendo, o grau em que se pretende atingir o máximo de atenção por parte dos funcionários para que esses apresentem precisão, análise e atenção aos detalhes; Orientação para os resultados, que diz do grau em que os dirigentes focam mais nos resultados do que nas técnicas e nos processos empregados para seu alcance.

Acrescenta-se a questão da Orientação para as pessoas, ou seja, o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização; Orientação para as equipes, que enfoca o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos; Já a Agressividade, retrata o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas em vez de dóceis e acomodadas, e pôr fim a Estabilidade, que é o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento. (CABRAL, 2000)

## RELAÇÕES DE TRABALHO

Dejours (1999) afirma que é no trabalho que se produz e é também nele que se vive com outras pessoas. Para fazê-lo, deve-se levar em consideração a história individual. O autor explica que o trabalho se situa em três racionalidades relacionadas com a produção eficaz; primeiramente com relação ao mundo social, depois, a partir de normas, valores de convivência no trabalho; e ainda a tão importante saúde física e mental, que envolve o mundo

subjetivo de cada um. Estando os problemas dos indivíduos justamente na articulação dessas três racionalidades, muitas vezes contraditórias.

No que diz respeito à saúde mental, Dejours (1992) através da psicodinâmica do trabalho, investiga a saúde psíquica do trabalhador. O autor aborda como questão central a inter-relação entre o sofrimento psíquico, decorrente das contradições entre o sujeito e sua realidade de trabalho, e as estratégias de defesa utilizada pelos trabalhadores para transformar o trabalho, que por natureza da tarefa tende a causar sofrimento, em fonte de prazer.

Articula-se no uso do tempo a aparente maior dedicação à carreira do que às relações afetivas, familiares e de lazer, assim como estresse com as permanentes demandas e a sensação de dívida diante da grande carga de responsabilidade e, ao mesmo tempo, muito prazer e orgulho do seu trabalho. Reconhecendo-se a dificuldade dos executivos em dissociar a sua identidade definida daquela esperada pela organização. Por fim, em todas as fontes de tensão encontradas existe um lado positivo e negativo, que pode ser caracterizado enquanto patológico por seu desequilíbrio - quanto maior as fontes negativas, maior as possibilidades de doença e insatisfação, podendo estas manifestar sinais de sofrimento (TANURE; et al. 2008).

Importante salientar, que as condições de saúde e trabalho e os processos de regulação de conflitos são duas das peças chaves no campo das relações de trabalho, as quais sofrem influência dos contextos político, econômico, tecnológico e cultural (MELO; NETO, 1998).

## INSERÇÃO DO PSICÓLOGO

O departamento de Recursos Humanos de uma empresa deve atuar de forma significativa, a fim de ser o verdadeiro guardião da cultura, exercendo funções estratégicas que a aceitação, consolidação, manutenção e mudança culturais. Suas atribuições típicas ganham um novo brilho quando à luz da

análise cultural, passando a ser o canal de repasse, que materializa a sua consistência interna (GRAMIGNA, 2002).

A área de Recursos Humanos deve fazer contribuições importantes para auxiliar a organização a alcançar os objetivos para realizar a missão de uma empresa. Ainda segundo Gramigna (2002) a integração das diversas funções de recursos humanos, apoiada por um processo de gestão efetivo, é o passo fundamental para a geração de resultados. O campo dos Recursos Humanos (RH) tem papel essencial no desempenho da organização. Assim, é primordial que as competências inerentes a essa área estejam consentâneas com as demandas e alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. É preciso que o RH dê suporte às demais áreas para a consecução de sua missão, funcionando como parceiro dos demais gestores e executivos e assim alinhando as competências com a cultura organizacional.

Enfatizando-se o papel do psicólogo organizacional na gestão de pessoas e amparado pela Psicologia Organizacional, os fenômenos psicológicos presentes nas organizações, atuam mais especificamente acerca dos problemas ligados à gestão de recursos humanos, popularmente conhecido como gestão de pessoas. A psicologia está ligada a empresas atualmente, seja no bem-estar de cada um dos colaboradores, até mesmo nas emoções produzidas em um ambiente de trabalho.

Pode-se destacar algumas das principais atividades de um psicólogo organizacional, segundo Zanelli (2002).

1 –Contribuir para a produção teórica sobre o comportamento humano no contexto organizacional (o psicólogo concebe ou replica estudos; concebe novas tecnologias ou testa tecnologias estrangeiras; desenvolve pesquisas);

2 –Fazer, em equipe multiprofissional, diagnóstico e proposições sobre problemas organizacionais relativos a RH, no nível sistêmico (define problemas; elabora proposta de estudo/diagnóstico; equaciona medidas de implantação);

3 –Analisar as atividades intrínsecas ao trabalho desenvolvido na organização para subsidiar elaboração de instrumentos necessários à administração de RH e modernização administrativa (elabora e executa projeto de análise do trabalho);

O papel do psicólogo portanto envolve a questão interdisciplinar e a articulação dos diversos setores através de uma visão holística do sistema. Ainda quanto as funções do psicólogo Zanelli (2002) enumera:

- 4 - Promover treinamento e desenvolvimento de pessoal (diagnostica necessidades de treinamento; planeja, aplica e avalia programas de treinamento);
- 5 –Realizar avaliação de desempenho (elabora projeto; prepara a organização; acompanha a realização; analisa os dados encaminha resultados);
- 6 –Implementar a política de estágio da organização (seleciona, encaminha e acompanha estagiários);
- 7 –Supervisionar as atividades do estágio de Psicologia (planeja e acompanha as atividades; avalia o desempenho do estagiário de Psicologia);
- 8- Desenvolver, em equipe multiprofissional, a política de saúde ocupacional da organização (contribui no diagnostico, na elaboração de projetos, na implementação de projetos, na implementação e avaliação das ações de saúde).

Desta forma as suas funções se ampliam quanto a vislumbrar questões internas e externas, Zanelli (2002) acaba citando ainda a função de desenvolver, em equipe multiprofissional, ações de assistência psicossocial que facilitem a integração do trabalhador na organização (intervém em problemáticas de integração; elabora e implanta programas recreativos, sociais e culturais; viabiliza o acesso do trabalhador e dependentes aos benefícios); e termina por demarcar sua importância do psicólogo enquanto classe:

- 10- Desenvolver, em equipe multiprofissional, relações em órgãos de classe (analisa a pauta de reivindicação; intermedia negociações);
- 11- Efetuar movimentação interna de pessoal (analisa os motivos e as opções de permuta; formaliza a movimentação; acompanha o processo de adaptação);
- 12-Promover, com pessoal extemo, as vagas existentes na organização (constrói a análise profissiográfica; recruta e seleciona pessoal).
- 13- Implantar e/ou atualizar plano de cargos e salários (faz análise de cargo e pesquisa salarial; elabora instrumentos de integração do plano de cargos e salários);
- 14- Coordenar, quando responsável pelo gerenciamento de RH, as ações de documentação e pagamento de pessoal (supervisiona atividades de registro e cadastro, da folha de pagamento, do recolhimento de encargos sociais e recolhimento diversos).

Verifica-se nessa proposta que o psicólogo organizacional deve buscar alcançar níveis de excelência de qualidade por toda empresa. Com base nas atribuições do Psicólogo Organizacional é importante enfatizar que a organização de uma empresa estabelece um sistema de hierarquia, onde nela são definidos os cargos e delegação de tarefas. Desse modo, cada um responsável por uma unidade, um departamento, ou atividade, juntos fazem todo o trabalho necessário para o funcionamento desta. Uma organização eficaz cumpre todos seus objetivos usando corretamente todos seus recursos. Ela é uma ferramenta básica para atingir situações diversas estabelecidas pelas empresas.

Segundo Maximiano (1992) uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos e por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

Assim uns dos requisitos básicos para estabelecer uma boa organização é a gestão de pessoas e gestão de conhecimento, os funcionários de uma empresa tornam-se o diferencial nesse ramo competitivo. Empresas que possuem pessoas criativas e com ideias para propor um resultado diferencial dentro das corporações se tornam mais bem sucedidas.

De acordo com Garcia (2006) os donos de negócio ou altos gestores devem entender é que a empresa é tocada por seres humanos. Quando o líder procura se aproximar de técnicas de relacionamento humano, isso passa a ser propagado a todos na corporação, fazendo com que o desempenho de todos seja otimizado e, conseqüentemente, que os lucros sejam ampliados.

A gestão do conhecimento como um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão. E já a gestão de pessoas é a busca da qualidade, da competência e do desempenho adequado, por meio da orientação e capacitação profissional (NETO, 1998).

Segundo Chiavenato (2006, p. 10), “[...] gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais” e está acompanhada da gestão do conhecimento, permite a elas trabalharem juntas num processo estratégico de uma organização. Pois como a gestão do conhecimento desafia assim de forma positiva o capital intelectual dos integrantes da empresa com o objetivo de produzir melhor de acordo com os conhecimentos do seu próprio pessoal, a gestão de pessoas pode entrar nessa metodologia tanto no início, meio e fim do processo. Pois as organizações da atualidade trabalham com todos os seus setores entrelaçados onde a empresa torna-se um todo alinhado entre suas partes.

Então, partindo do pressuposto de que tudo no mundo evolui, dessa mesma forma a tecnologia, as empresas, as pessoas e as diversas formas de gerenciamento e aprendizado pessoal foram também se modificando de acordo com fatores externos para internos e vice-versa.

Nas empresas há a diversidade, assim também como inúmeras ideias, filosofias, atitudes, culturas, talentos, pois diversificando um universo de pessoas, estas trazem consigo suas expectativas, experiências e uma visão diferenciada, a gestão do conhecimento aplicada sobre esses fatores busca filtrar e direcionar esta gama de conhecimentos para suas necessidades e também direciona suas colaboradoras para áreas correlacionadas as suas aptidões e expectativas e com isso haverá mais eficiência, qualidade, segurança e o bem estar do seu pessoal (POMIM, 2002).

Com a mudança de século trouxe consigo a mudança de paradigma organizacional. O modelo industrial dos séculos XIX e XX está sendo substituído pela sociedade do conhecimento. Dentro desse novo ambiente, a geração e utilização efetiva de conhecimentos são, cada vez mais, as principais fontes de vantagem competitiva. Assim os processos seletivos foram ganhando novas versões e mensurações, pois as pessoas estariam mais qualificadas e a melhor opção era colocá-las nos seus devidos lugares de merecimento, seja num cargo ou setor correto.

A implementação de um sistema de gestão do conhecimento está estreitamente relacionada com a análise crítica da cultura organizacional existente. Esta, segundo Schein (1992) é o que diferencia as organizações na forma como novos membros aprendem a maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas que lhes afetam.

Dessa forma, a cultura de uma organização é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento daqueles que os compartilham. Cada uma desenvolve sua própria cultura, produzindo sua identidade, a qual se manifestará através de padrões de comportamento assumido pelos funcionários, regendo sua conduta. Novos funcionários serão incentivados a seguirem esses padrões.

Quando as pessoas são contratadas pelas empresas elas levam consigo uma série de normas e valores culturais. Estas normas e valores, juntamente com a valorização que cada um tem de sua própria eficiência e o nível dos incentivos oferecidos pela empresa, influirão significativamente no rendimento das pessoas. De acordo com Barros e Prates (1996), alguns dos traços culturais que impactam e agem sobre o sistema de gestão são: a concentração de poder; o personalismo; o paternalismo; e a postura de espectador.

Com isso a gestão de pessoas desenvolveu assim com essas evoluções novas forma de recrutamento e seleção. Bem como o tratamento e olhando de forma diferente os funcionários alocados na empresa, de meros trabalhadores para produtores do conhecimento. Onde a gestão do conhecimento entra de forma primordial nas empresas, visando assim uma constante evolução dos conhecimentos internos, ou seja, o que faz a empresa crescer é a forma de como os colaboradores obtêm informações e conhecimentos que servirão para ambas, criando assim as empresas inteligentes ou as empresas do conhecimento.

Conforme Fischer e França (2002, p. 13):

O desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Dentre os fatores internos, destacam-se o produto ou serviço

oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional.

## **CONCLUSÃO**

A empresa é um espaço sociocultural. Essa perspectiva não pode ser esquecida pelos gestores ao se definirem pela implantação de um processo de Gestão de Pessoas com Cultura Organizacional. Antes de decidir pela sua implementação, é importante ter presente quais são as normas e valores da sociedade brasileira e como eles se expressam na gestão das empresas. Embora o ambiente organizacional brasileiro experimente mudanças significativas, ainda persistem elementos culturais que dificultam a implementação de técnicas de gestão mais atualizadas, como é o caso da Gestão do Conhecimento.

Cada empresa busca compartilhar sua cultura com as pessoas que estão dentro dela, fazendo-as agir de acordo com padrões de comportamento, visão de negócio e forma de atuação, visando obter determinados resultados. A cultura tem enorme relevância e deve ser levada em consideração quando se quer implantar as estratégias. O sucesso da empresa depende da capacidade de potencializar e direcionar as competências do grupo no sentido dos objetivos estratégicos.

Diante dessas novas versões de gerenciamento e aplicação e tratamento de valores, as empresas que sabem utilizar tais ativos intangíveis tem a oportunidade de desenvolver uma política organizacional voltada para o constante aprendizado. Pois as mesmas tornarão como pratica o aprendizado a partir de um erro ou uma descoberta de uma nova forma de gerenciar atividades ou fluxos de informações e processos. O resultado é uma empresa com foco não só nos resultados de suas atividades, mas também com olhos fortemente para seu pessoal, que é o bem mais precioso de qualquer organização de qualquer área de atuação.

Desta forma, o estudo foi capaz de mostrar que a psicologia está intimamente ligada a empresas atualmente, seja no bem-estar de cada um dos colaboradores, ou até mesmo nas emoções produzidas em um ambiente de trabalho. Em toda empresa existe uma cultura organizacional, seja ela, formalmente instituída ou não. E que uma boa gestão auxilia no bom funcionamento de uma empresa.

## REFERÊNCIAS

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. P. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

CABRAL, A. C. de A. Aprendizagem organizacional como estratégia competitiva. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais** - novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DEJOURS, C. **Conferências Brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo: Fundap/EASESP/FGV, 1999

DEJOURS, Christophe. **O corpo entre a biologia e a psicanálise**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1991.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: As pessoas na organização. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.11-34.

FISCHER, André L; FRANÇA, Ana C. L. **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Genti, 2002.

FLEURY, M. T. L. **O Simbólico nas Relações de Trabalho: um estudo sobre as relações na empresa estatal**. 1986. Tese (Livre docência), Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

GARCIA, Luiz Fernando. **Gente que faz**, 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2006.

GRAMIGNA, MARIA RITA. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. Makron Books. São Paulo. 2002.

HANDY, Charles. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

JAMROG, J.; OVERHOLT, M. Building a Strategic HR Function: Continuing the Evolution. **Human Resource Planning**, v.27, n.1. 2004. p. 51-62.

LÉVY, A. **Ciências clínicas e organizações sociais**. Belo Horizonte: Belo Horizonte: Autêntica/Fumec, 2001.

MACHADO NETO, N. R. **Gestão de conhecimento como diferencial competitivo**. SEMINÁRIO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO, 4, 1998, Brasília: Linker, 1998.

MAXIMIANO, Antônio César A. **Introdução a Administração**, 3.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MENDES, A. M. Cultura organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. In A Tamayo (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.61-76.

MELO, Marlene. C.O.L.; CARVALHO-NETO, Antonio M. **Negociação coletiva e relações de trabalho: o debate atual**. São Paulo : Abet, 1998.

MONTES, Alfredo Luiz Arredondo. **Psicologia e Cultura Organizacional**. O Leitor Dinâmico. Blog. 2012. Disponível em: <<http://leitoresdinamicos.blogspot.com.br/2012/07/psicologia-e-cultura-organizacional.html>>. Acesso em 20 abr. de 2014.

POMIM, Marta Ligia Valentim. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **Revista de Ciência da Informação**- v.3. n. 4. 2002. Disponível em: [http://dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://dgz.org.br/ago02/Art_02.htm). Acesso em: 08 abr. de 2014.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992. p. 9.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**: a dynamic view. San Francisco, C.A: Jossey-Bass.2004.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In BOOG. G; BOOG, M. (Coords.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes**: Estratégias e tendências. Volume I. SP, Gente, 2002. p. 253.

TANURE, B., CARVALHO-NETO, A. M.; ANDRADE, J. O. Fontes de Tensão no Olimpo Empresarial Brasileiro: Tempo de Menos, Mudanças e Sobrecarga Demais, Muito Orgulho e o Peso do Teatro Corporativo. In TANURE, B., CARVALHO-NETO, A. M.; ANDRADE, J. O. (orgs.): **Gestão de Pessoas e Competência**: Teoria e Pesquisa, Curitiba: Juruá, 2008. (p. 17-39)

WEST, M. A.; FARR, J. L. **Innovation and creativity at work. Psychological and organizational strategies**. Wiley: Chichester, 1990.

ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**/ José Carlos Zanelli. Porto Alegre: Artmed, 2002.

## **ENDEREÇO DE CORRESPONDÊNCIA**

### **Autor Orientando:**

Nome: Riciele de Araújo Maciel

Endereço: Rua Antônio Carlos, 860, Esplanada – João Pinheiro MG/ CEP 38770-000

Telefone: (34) 9660-2111

e-mail: ricimaciel@gmail.com

### **Autor Orientador:**

Nome: Prof. Ma. Constance Resende Bonvicini

Endereço: Rua Major Gote, 1901, Centro – Patos de Minas MG/ CEP 38700-001

Telefone: (34) 3818-2300

e-mail: constancebonvicini@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 à fonte.

Patos de Minas, 03 de Novembro de 2014.

---

Riciele de Araújo Maciel

---

Constance Resende Bonvincini