

**Sofia Cieslak Zimath**

*Faculdade Anhanguera de Joinville*  
sofia.zimath@unianhanguera.edu.br

**Ellen Zimmermann**

*Faculdade Guilherme Guimbala*  
ellen\_zimmermann@hotmail.com

**Valdemir Silveira**

*Faculdade Guilherme Guimbala*  
rhu@strauhs.com.br

## PARTICIPAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO

---

### RESUMO

Investigou-se a participação do psicólogo na área de Recursos Humanos Estratégico. A pesquisa qualitativa, de cunho exploratório, utilizou um estudo de caso. A empresa escolhida possui Recursos Humanos Estratégico, tem perfil inovador e aberta a mudanças. Conclui-se que o psicólogo organizacional é percebido como sendo um especialista nas questões comportamentais. Envolvido em processos específicos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, atuando como mediador de relações onde o exercício da Psicologia do Trabalho é uma constante. Este profissional deve ainda conquistar seu espaço nas decisões organizacionais, seu afastamento das ciências exatas leva a um descrédito nas promoções deste, a sua visão estratégica de negócio é pouco desenvolvida. O psicólogo deve buscar novos desafios nas especializações, pois, custos, números e indicadores são constantes nas rotinas organizacionais. Para atuar nesta área deverá desenvolver o empreendedorismo, visão de negócios e competências mais voltadas a este ambiente.

**Palavras-Chave:** planejamento estratégico das organizações; psicólogo organizacional; recursos humanos estratégico.

---

### ABSTRACT

It was investigated of psychologists in the area of Strategic Human Resources. A qualitative research exploratory nature of using a case study. The company selected has Strategic Human Resources, with innovative profile and open to change. It was concluded that the organizational psychologist is perceived as a specialist in behavioral issues. Involved in specific processes of Recruitment and Selection, Training and Development, acting as a mediator of relationships where the practice of Occupational is a constant. This professional must also conquer its space in organizational decisions, his removal of exact sciences leads to a disbelief in this promotions, its strategic vision for business is a little development. This psychologist must seek new challenges in the specializations, as costs, numbers and indicators are in organizational routines. To act in this area should developed entrepreneurship, business vision and skills more focused in this environment.

**Keywords:** strategic organizational plan; organizational psychologist; strategic human resources.

Anhanguera Educacional S.A.

Correspondência/Contato  
Alameda Maria Tereza, 2000  
Valinhos, São Paulo  
CEP 13.278-181  
rc.ipade@unianhanguera.edu.br

Coordenação  
Instituto de Pesquisas Aplicadas e  
Desenvolvimento Educacional - IPADE

Informe Técnico  
Recebido em: 22/6/2009  
Avaliado em: 25/6/2010

Publicação: 8 de setembro de 2010

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo destaca a participação do psicólogo organizacional no planejamento estratégico da organização, bem como seus pontos relevantes para estar apto a assumir esta função. A regulamentação da profissão de psicólogo no Brasil pode ser evidenciada no Decreto nº. 53.464, de 21 de janeiro de 1964, que regulamentou a Lei nº. 4.119 de agosto de 1962<sup>1</sup>. Segundo Antunes (2001 *apud* SILVA; MERLO, 2007), a aplicação da Psicologia nas organizações se deu na década de 20 do século XX e sua aceleração, principalmente, a partir dos anos 30 quando houve muitas construções de estradas de ferro, época em que as empresas ferroviárias começaram a selecionar pessoas para fazerem parte de seu quadro funcional.

Em relação às atribuições do psicólogo organizacional no Brasil, o Catálogo Brasileiro de Ocupações - CBO do Ministério do Trabalho, estabelecido a partir de 17 de outubro de 1992<sup>2</sup>, apresenta as várias funções que competem a este profissional. Nota-se que várias atribuições poderiam ser mais exploradas, tendo em vista as várias funções indicadas; dos vinte itens encontrados, destaca-se as funções de liderança, coordenação, planejamento, pesquisa, assessoria, consultoria, projetos de vida e outros.

Até então, a Psicologia Organizacional é a que mais se identifica “[...] com as tarefas de recrutamento e seleção de pessoal, treinamento, avaliação de desempenho e outras rotinas típicas de uma área de recursos humanos” (JACQUES, 1999 *apud* SILVA; MERLO, 2007, p.135).

Fischer (2002) enuncia que a partir da década de 1970, o país vem sofrendo mutações tanto sociais, políticas e econômicas fazendo com que o mercado sofra tais interferências, resultando assim na falta de segurança no mundo dos negócios e com isso é preciso rever os modelos de gestão nas organizações. Nasce então, a estratégia empresarial ou Planejamento Estratégico que segundo Chiavenato (2000, p.282) é “[...] à maneira pela qual a empresa pretende aplicar determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos”. O planejamento vai fazer com que haja em longo prazo um ajustamento da empresa a uma nova situação encontrada no ambiente externo.

A área da Psicologia Organizacional apresenta-se aos alunos como uma oportunidade de ingresso no mercado de trabalho, a qual oferece um retorno financeiro

---

<sup>1</sup> Fonte: Disponível em: POL - Psicologiaonline. Disponível em: <[http://www.pol.org.br/pol/cms/pol/legislacao/legislacaoDocumentos/decreto\\_1964\\_53464.pdf](http://www.pol.org.br/pol/cms/pol/legislacao/legislacaoDocumentos/decreto_1964_53464.pdf)>. Acesso em 10 out. 2008.

<sup>2</sup> Fonte: Disponível em: Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/empregador/cbo/procuracbo/conteudo/descricao.asp?gg=0&sg=7&gb=4&oc=15&>>. Acesso em: 10 out. 2008.

mais rápido se comparado às outras áreas da Psicologia. Porém, nem sempre os recém-formados psicólogos possuem a idéia da concorrência que vão enfrentar com profissionais com outras formações, já que na área de Recursos Humanos (RH) não há a exigência de formação única e exclusiva em Psicologia. Portanto, aqueles que pretendem atuar na área de RH, precisam aperfeiçoar seus conhecimentos, habilidades e atitudes para lidar com uma diversidade muito grande de assuntos que nem sempre são contemplados na faculdade de origem.

Por conseqüência, a pretensão deste trabalho é mostrar a importância e a participação do psicólogo organizacional na área de Recursos Humanos Estratégico (RHE), baseando-se no planejamento estratégico da empresa, ou seja, atuando no dia-a-dia das decisões organizacionais e montando estratégias eficazes para que a empresa atinja suas metas organizacionais.

## 2. ADMINISTRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

No século XX os estabelecimentos comerciais e empresariais eram formados por famílias que por sua vez constituíam a equipe de trabalho do estabelecimento, e aqueles que não residiam na “cidade” trabalhavam no campo, assim como nos mostra Drucker (2002, p.13):

Na sociedade de 1900, era ainda a família que, em todos os países, servia de agente e órgão da maioria das tarefas sociais. As instituições eram poucas e de pequeno porte (...) o restante da sociedade era difuso em incontáveis partículas: pequenas oficinas, pequenas escolas, os profissionais independentes – médicos ou advogados – trabalhando por conta própria, os fazendeiros, os artesãos, a lojinha da vizinhança, e assim por diante.

São nestas instituições familiares que nasce então a Administração, que se traduz pelo simples fato de conduzir os negócios objetivando o lucro e a empregabilidade das pessoas que constituem a família, assim percebeu-se que para o negócio atingir os objetivos a administração precisa ser boa. De acordo com Drucker (2002), em cada família existia a presença de uma pessoa responsável pela administração, sendo assim em qualquer instituição os trabalhadores tem o objetivo de fazer com que a organização funcione. Então, para que os objetivos sejam atingidos, torna-se necessário organizar, selecionar e colocar pessoal, tomar decisões, enfim tendo uma administração adequada.

A administração passa a ser uma função a ser executada por pessoas, que chamamos de administradores, sendo elas de extrema importância para o andamento dos negócios e para o sucesso, torna-se necessário então que cada participante da administração saiba seu papel para que juntos possam atingir os objetivos da organização, conforme nos mostra Drucker (1970, p.197), “O trabalho do administrador deve ter por

base atingir os objetivos da companhia. Deve ser sempre um trabalho real – que dê uma contribuição visível e, se possível, nitidamente mensurável, para o sucesso do negócio”.

Nos primórdios, a Administração Científica, que surgiu com Taylor e Fayol, fundamentou os principais conceitos para o andamento da organização, que segundo Marras (2002, p.22) é necessário estabelecer a “[...] concepção da organização, relações administradores e empregados, sistema de incentivos, concepção da natureza humana e resultados”.

Com o passar dos anos e propostas de estudiosos da área da Psicologia, Sociologia e da própria Administração, chegou-se ao conceito de Planejamento Estratégico que é uma ferramenta que facilita as organizações em suas tomadas de decisões e ações futuras.

## 2.1. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico nas organizações refere-se a um método de gestão que vai além do que mostrou Falconi (1998) onde as tarefas eram simplesmente planejadas, executadas, avaliadas e aperfeiçoadas para a melhoria do processo. Trata-se de “[...] um planejamento global e em longo prazo” (CHIAVENATO, 2000, p.282). Este autor afirma que para que se possa elaborar um planejamento estratégico na organização, são necessárias quatro fases:

- a) Formulação dos objetivos organizacionais – O que se pretende realizar a longo prazo, definindo por ordem de importância.
- b) Análise interna da empresa – Relacionam-se os pontos fortes (forças) e pontos fracos (limitações) envolvendo recursos, estrutura organizacional e avaliação de desempenho da empresa.
- c) Análise externa do ambiente – Quais as ameaças que se apresentam do ambiente externo, esta análise envolve mercados, concorrências, economia, política, cultura e fatores legais.
- d) Formulação das alternativas estratégicas – São as ações futuras que a organização pode adotar para atingir seus objetivos globais.

Para Chiavenato (2000, p.286) “[...] o planejamento estratégico passa a ser desdobrado em vários planos táticos que precisam ser integrados e coordenados no planejamento estratégico”. Estes planos táticos vão favorecer ações em vários processos da organização como, por exemplo, elaboração de novos processos, desenvolvimento de produtos novos, desenvolvimento de novos clientes e outros.

A iniciativa de elaboração de um planejamento estratégico parte da alta direção da empresa em querer melhorar seu futuro de uma forma ativa e presente, observando o

hoje na mais transparente realidade encontrada para que se forme um comitê que irá discutir e traçar objetivos para a organização. Neste sentido Francisco Lacombe escreve:

O planejamento estratégico inicia-se no topo da hierarquia. Em qualquer plano empresarial, é preciso haver sintonia com a realidade. A auto-ilusão é capaz de dominar a organização e de levar as pessoas a conclusões absurdas. [...] Nem todo planejamento de longo prazo é estratégico. Para que o seja, é necessário que não se limite a uma extrapolação do que está sendo feito. É necessário que, após um bom diagnóstico, seja definido o cenário que se deseja alcançar em determinado prazo, bem como a estratégia para viabilizá-lo. (LACOMBE, 2005, p.29)

Portanto, na atual realidade do mercado, as empresas que querem sobreviver neste mundo globalizado, precisam repensar seu negócio e estabelecer um planejamento estratégico, onde necessariamente deverá definir sua missão, visão e valores, bem como seus indicadores de crescimento, para que possa acompanhar de forma efetiva se suas ações estão permitindo o alcance dos objetivos organizacionais.

## 2.2. Administração de Recursos Humanos

Quando pessoas resolvem abrir uma empresa, são definidos objetivos, sendo o lucro e a rentabilidade os principais resultados que almejam alcançar, lembrando que para gerar este lucro precisam de clientes e funcionários. Segundo Aquino,

A empresa tem, portanto, compromisso com a clientela e com os empregados, predominando, porém, o compromisso com o lucro, porque somente empresas lucrativas podem atender a seus públicos, inclusive trabalhadores, lembrando que assumem um compromisso com a clientela e empregados. (AQUINO, 1980, p.19)

Este desejo por obter lucro é que impulsiona os empreendedores a investir e trabalhar para atingi-lo, faz com que o empregador queira que seu funcionário trabalhe mais do que ganha, ele espera que os colaboradores se dediquem além do que está estipulado em seu contrato de trabalho, conforme Aquino (1980, p.20), “[...] o desempenho do funcionário estaria acima do custo de contratação, representado por salário, encargos sociais, investimentos e outras despesas realizadas com o pessoal”.

Surge então a necessidade de existir um Departamento de Recursos Humanos, ou como é denominado atualmente um Departamento de Gestão de Pessoas, que venha atuar diretamente com o capital humano da empresa, este capital humano é o principal recurso que as empresas possuem para atingir os objetivos estipulados. Desta forma, é importante que se entenda estes Recursos Humanos, segundo Chiavenato (2000, p.129):

RECURSOS HUMANOS: são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. [...] constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos por si. [...] na realidade, a palavra recurso, representa um conceito muito estreito para abranger as pessoas. Mais do que recursos, elas são participantes da organização.

A estruturação do departamento de Recursos Humanos no Brasil tem início a partir da década de 30, quando a participação ativa dos trabalhadores ocorre, nesta época o país sofre uma grande influência da imigração européia, que com seus conhecimentos exercem grande influência nas relações de trabalho. É também nesta época que Getúlio Vargas assume a presidência com sua política populista legislando a favor dos trabalhadores criando inclusive o Ministério do Trabalho e os sindicatos. Neste novo momento as empresas não poderiam mais agir apenas com improvisação, sendo necessária a estruturação interna para responder a estes desafios governamentais. Para Fidelis e Banov (2006, p. 22), este “É um período marcado pelo início da gestão burocrática e legalista de pessoas”.

Com este novo sistema de governo as empresas sentiram a necessidade de criar um novo departamento, com intuito de cuidar das rotinas trabalhistas que passou a ser chamado de Seção de Pessoal. O gestor deste novo departamento chamava-se Chefe de Pessoal, que deveria ser Advogado ou Contador, exercendo atividades meramente burocráticas. De acordo com Marras (2002, p. 26) “[...] a preocupação estava centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista”.

Outra época marcante na história da Administração de Recursos Humanos é o período de 1950 a 1956, quando Juscelino Kubitschek assume o poder com sua política desenvolvimentista utilizando o slogan “50 anos em 5”, assim para o desenvolvimento do país, o presidente abriu as portas para as empresas estrangeiras, o que gerou uma complexidade tecnológica e organizacional. As empresas que vieram se instalar no Brasil tinham uma nova visão, e a busca pela mão-de-obra tornou-se mais específica, também em virtude da tecnologia, exigindo assim um grau de escolaridade maior e surgindo a necessidade de estruturar outras unidades de Recursos Humanos. Segundo Aquino (1980, p.67),

O grau de aspiração do trabalhador e o nível de escolaridade aumentaram consideravelmente, dadas as exigências da nova tecnologia. Os problemas já não podiam ser resolvidos no âmbito das Seções de Pessoal. Havia necessidade de se estruturarem outras unidades de recursos humanos, com qualidade e tecnicamente capazes de enfrentar a nova realidade.

Ainda neste período, baseado no modelo norte americano de Recursos Humanos surgem os *Industrial Relations* (RI) como nos mostra Fidelis e Banov (2006, p. 22) “Com a entrada das multinacionais no país e, com muita força, as indústrias automobilísticas, iniciam a implantação do modelo americano de Gestão de Pessoas.” Então neste período, para gerenciar a área passaram a promover os chefes de pessoal, mas mesmo assim continuava o enfoque burocrático e, assim, não se acrescentou nada à prática da Administração de Recursos Humanos.

O novo período de mudanças surge em 1973 sob o governo do General Médici, onde surgiram os programas de incentivo às empresas, explodiu a crise do petróleo que influenciou a economia mundial. É também neste período que surgem os sindicatos, houve mudança no nome do cargo do funcionário responsável da área para Gerente de Recursos Humanos, como nos mostra Marras:

A fase administrativa (ou sindicalista, segundo Tose) criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, na medida em que é o berço de uma verdadeira revolução movida pelas bases trabalhadoras, implementou o movimento sindical, denominado novo sindicalismo. Nessa fase, registrou-se nova mudança – significativa – na denominação e na responsabilidade do até aqui gerente de relações industriais e passou a se chamar gerente de recursos humanos. Pretendia-se com essa mudança transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.) (MARRAS, 2002, p. 26).

É interessante o quanto a história do país e a economia influenciaram para a estruturação das organizações e, conseqüentemente, na criação de departamentos e cargos específicos como o da Administração de Recursos Humanos, a qual tem sofrido grandes modificações ao longo dos anos buscando atender a demanda da empresa e também se adequando à situação externa, ou seja, a situação governamental pela qual o país passa ao longo dos anos.

Durante muitas décadas as empresas concentraram as atividades da área de Recursos Humanos nas práticas da rotina de pessoal, Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), regulamentos, estatutos sem contar que o salário era considerado a melhor solução para motivar e manter o trabalhador na organização. A partir daí, Aquino (1980) faz uma releitura e afirma que,

[...] a crise de 1978 trouxe varias lições. Uma delas foi o início da conscientização dos empresários em relação a função de pessoal, sendo comum a existência, nas empresas, de estruturas de Recursos Humanos, inclusive a nível de Diretoria. (AQUINO, 1980, p.71)

O papel da Administração de Recursos Humanos mudou consideravelmente, de acordo com Aquino (1980, p.71) “[...] é o ramo especializado da Administração que visa promover a integração do trabalhador e o aumento gradativo de sua produtividade, por meio da coordenação de interesses entre a empresa e a mão-de-obra”.

A administração de recursos humanos deve então ser entendida como um sistema, que é descrito por Chiavenato (2002, p.162), “A administração de recursos humanos, consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal [...]”. Nesta relação são coordenadas as funções, funcionando assim como uma estrutura organizada, necessária para um bom desempenho da empresa.

Para que este papel possa ser cumprido, surge mais uma necessidade, a do planejamento, pois durante muito tempo as empresas não o possuíam, agindo somente para atingir as demandas emergenciais e não planejando ações para evitar problemas futuros, como por exemplo, quando uma empresa passa por uma dificuldade, a primeira ação a tomar é o corte de pessoal. Conforme Aquino (1980), o funcionário acaba pagando um preço alto pela falta de previsão e planejamento da empresa, entre outros imprevistos.

Na realidade organizacional é sabido que tanto as empresas como os colaboradores possuem necessidades a serem satisfeitas nos níveis de obtenção de bens materiais, no nível produtivo, no relacional e, por fim, no nível existencial. Segundo Silva (2003, p. 2), “[...] a empresa para funcionar depende de seus recursos humanos e estes possuem diferentes necessidades que precisam ser conciliadas”, ou seja, conciliadas com o planejamento estratégico que de alguma forma refletem as necessidades empresariais.

### 2.3. Recursos Humanos Estratégico

Escrever sobre Recursos Humanos Estratégico é unir teoria e prática do planejamento estratégico da organização, servindo como base para construção do RHE. Lacombe acrescenta,

O planejamento dos recursos humanos tem de ser elaborado como parte do planejamento estratégico da empresa. Do contrário, muitos recursos serão desperdiçados: serão contratadas pessoas que não se encaixam nos programas previstos; as equipes poderão estar superdimensionadas ou aquém do necessário em quantidade e qualidade; serão efetuados treinamentos inúteis e outros absolutamente indispensáveis deixarão de ser feitos; a condução inadequada da equipe pode levar à falta de motivação e até à fuga de talentos. (LACOMBE, 2005, p. 28).

Para que esse trabalho seja eficaz é necessária a presença de alguém responsável pelo monitoramento do RHE e que tenha acesso a alta direção da empresa, tal planejamento tem que ser compatível e consistente com o plano estratégico dos gestores maiores da organização. Parte-se do princípio que até a política de RH terá que ser formalizada baseada na política da empresa, sua cultura, missão, visão e seus valores. Este profissional atuará também como um agente de mudanças dentro da organização, “Sendo assim, os Agentes de Mudanças devem adquirir maiores competências e habilidades para perceber que não lhes faltam oportunidades de mudar esse cenário e sim estratégias melhores e inovadoras que assegurem atingir grandes resultados.” (SILVA, 2003, p. 7).

Para existir uma perfeita integração de atividades em RH se faz necessário um Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (PERH), que segundo Silva (2003), nada mais é do que um conjunto de ações planejadas e organizadas de maneira estratégica para



que exista ganho real de produtividade, qualidade e competitividade, bem como satisfazer os anseios pessoais e profissionais de seus colaboradores.

A grande contribuição desse instrumento de RH não está somente na profundidade técnica e de resultados e sim em propiciar a organização o direcionamento estratégico de suas ações, atividades, programas, projetos, etc., conhecendo suas prioridades, etapas de realização, necessidades de integração, o grau de contribuição isolada e de forma sistêmica para a organização, formas de controle, avaliação e de identificação de desvios, possibilitando não perder de vista à missão definida. (SILVA, 2003, p.39)

Chiavenato (2004, p.75) também pontua que “[...] refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.”. Os objetivos de RH têm que se adequar e ser compatíveis com os objetivos globais da organização. O PERH não pode ser algo isolado e sim sistêmico, algumas questões deverão ser respondidas como: Onde estamos agora? Aonde queremos chegar? Como sair daqui e chegar lá? Como fizemos?

Para ajudar na montagem do PERH, pode-se utilizar algumas ferramentas específicas para ajudar na análise dos dados e tornar o estudo mais abrangente, segundo Rossi; Luce (2002 *apud* APPIO; VIEIRA; TIBOLA, [s.d.], p.5) uma delas é a “[...] análise SWOT<sup>3</sup> (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) proposta originalmente por Andrews em 1971 é a combinação da análise do ambiente (externo) e da análise interna.”

Esta é uma das ferramentas utilizadas como instrumento para análise, levando em conta quatro focos como, os pontos fortes, ou seja, os objetivos alcançados, benefícios, satisfação; as deficiências levando em conta os fracassos, dificuldades, descontentamento; as oportunidades que são os potenciais a serem explorados, idéias para melhoramento e os obstáculos que significam as ameaças, as resistências e oposições que surgem com a dificuldade das pessoas em lidar com o desconforto quando surge algo novo. Este sistema vem sendo utilizado atualmente nas organizações para ajudar no planejamento estratégico e também pode ser bastante útil no Departamento de Recursos Humanos para ser montado o RHE.

Pode-se utilizar a idéia em sentido figurado de Fischer (2002) mostrando que numa organização encontram-se basicamente duas engrenagens que devem trabalhar juntas, ou seja, dentro de uma lógica de funcionamento, em sinergia com os componentes desta lógica,

O direcionamento estratégico é a face visível do desempenho organizacional, como a organização quer ser vista e como ela é vista e avaliada nas relações estabelecidas com o meio externo. É pelo desempenho desta engrenagem que ela é mensurada em termos de competitividade externa. Ter atingido ou não os focos de suas estratégias conferem-lhe a medida de sucesso ou fracasso. (FISCHER, 2002, p.152).

<sup>3</sup> SWOT = S:Forças, W:Deficiências, O: Oportunidades e T:Ameaças.

Comparando estas engrenagens, temos a primeira como sendo o movimento da alta direção se mobilizando em relação ao seu Planejamento Estratégico e a segunda engrenagem o RHE, sendo movimentado conforme a velocidade da primeira engrenagem. A proposta deste artigo é mostrar que o psicólogo organizacional seria o profissional adequado para mediar esta transformação organizacional, onde envolve não só a parte técnica, mas também a parte relacional/comportamental dos indivíduos, tendo em vista que o sucesso de um planejamento só dependerá da mobilização das pessoas. É importante focar o perfil do psicólogo organizacional, que pela sua competência e habilidades, terá condições de trabalhar junto com a alta administração no planejamento organizacional, principalmente na implantação de um RHE.

#### **2.4. Atribuições do Psicólogo Organizacional**

Até o momento foi discorrido sobre Administração, Administração de RH, Planejamento Estratégico e RH Estratégico. Deste ponto em diante, será dada ênfase ao profissional, que neste contexto é considerado uma das principais figuras que deve estar inserida dentro da empresa, o psicólogo organizacional.

Este profissional deve atuar nas relações de trabalho dentro das organizações, intervindo no desenvolvimento dos processos e nas relações interpessoais dos colaboradores, visando assim o bem-estar empresarial e, conseqüentemente, atingindo os objetivos econômicos, sociais e culturais da empresa.

As atividades inerentes ao psicólogo organizacional de acordo com o Conselho Federal de Psicologia e que constam no Catálogo Brasileiro de Ocupações do Ministério do Trabalho, são de planejar, elaborar e avaliar análises de trabalho (profissiográfico, ocupacional, de posto de trabalho etc. para descrição e sistematização dos comportamentos requeridos no desempenho de cargos e funções, com o objetivo de subsidiar ou assessorar as diversas ações da administração). Ele também pode e deve participar no recrutamento e seleção de pessoal, auxiliando mais tarde com avaliações para promoção ou mudança de cargo, devendo também executar e avaliar programas de treinamento e desenvolvimento. Participa na área de segurança do trabalho, ergonomia, programas educacionais e culturais, encaminha funcionários no âmbito de saúde mental, emite pareceres, ou seja, atua nas rotinas do trabalho preocupando-se também com a qualidade de vida dos trabalhadores.

As atividades que estão relacionadas e que são úteis para uma atuação no RH Estratégico são as de assessorar na formação e implantação da política de recursos humanos das organizações, participa do processo de desligamento dos funcionários no

que se refere à demissão e ao preparo para aposentadoria, visando a elaboração de novos projetos de vida e também pode participar como consultor, no desenvolvimento das organizações sociais, atuando como facilitador de processos de grupo e de intervenção psicossocial nos diferentes níveis hierárquicos das estruturas formais.

Nestas funções, relacionadas sobre as atribuições do psicólogo organizacional, estão inseridas atividades que muitas vezes não são realizadas por eles, sendo valorizados na maioria das empresas nos setores de recrutamento e seleção, treinamento ou então pesquisas organizacionais, esquecendo que este profissional pode ir além destas atividades, ou seja, contribuindo para o planejamento e estruturação da área de Recursos Humanos. Como nos mostra Zanelli:

A formação profissional e o exercício das atividades de trabalho pelo psicólogo organizacional tem sido restritos, precários e deficientes. Os limites no preparo para a atuação, em muitos cursos de Psicologia, não ultrapassam as linhas demarcadas pela seleção e orientação profissional, o que revela uma obsolescência até no título conservado para a disciplina. (ZANELLI, 2002, p.17).

A capacidade deste profissional deve ser aproveitada e valorizada na empresa, transformando-o em um *Staff*<sup>4</sup> de Recursos Humanos, que “[...] deve agir como órgão de assessoramento à Direção e às chefias da empresa nos problemas de pessoal, e como responsável pela coordenação de todo o sistema integrado de Recursos Humanos.” (AQUINO, 1980, p.208).

Nesta função, o psicólogo organizacional não vai possuir um poder de decisão, porém vai agir como um orientador aos gestores melhorando assim as relações e desempenhos do capital humano. Segundo Chiavenato, “[...] para exercer seu papel, a estrutura do órgão deve orientar-se por alguns pontos como: formulação e implementação das diretrizes e dos programas, inovação, auditoria e controle”. (CHIAVENATO, 1980, p.208). Mesmo agindo como orientador ele deve possuir uma autonomia para que o planejamento do RH possa estar em consonância com o planejamento estratégico da empresa.

Desta maneira, acredita-se que colocando o psicólogo organizacional nesta posição de *Staff*, com a sua formação superior conciliando com a visão estratégica da empresa e as relações humanas, este profissional pode contribuir consideravelmente para o crescimento organizacional e atingimento das metas da organização.

---

<sup>4</sup> Staff: Apoio.

### 3. MÉTODO

Para atingir o objetivo proposto neste artigo foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, que segundo Ramos (2007, p. 39) “[...] objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”, utilizando como método o estudo de caso, que conforme Ramos (2007) é caracterizado por ser um estudo intensivo, levando em consideração a compreensão como um todo.

Para isto realizou-se uma entrevista com a Líder de RH de uma grande empresa na cidade de Joinville, a qual possui um RH Estratégico e, também, procurou-se identificar como é a participação do psicólogo organizacional neste modelo de Recursos Humanos.

Para a realização da entrevista, foi elaborado um roteiro semi-dirigido que de acordo com Turato (2003), tem o formato mais apropriado para instrumento auxiliar, a ser utilizado nas pesquisas qualitativas, pois esta técnica é interativa, responsiva à linguagem e a conceitos usados pelo entrevistado tendo uma agenda flexível.

### 4. DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS

Foi realizado um estudo de caso de uma grande empresa que tem sua matriz em Joinville/SC, contando hoje com 5.325 funcionários, onde foi feito o contato com a Líder de Pessoas da área de Recursos Humanos que forneceu e discutiu as informações para se atingir o objetivo do presente artigo. Houve uma preocupação intensa com o tema do artigo, procurando entender melhor sobre o funcionamento de um RHE e também qual a participação do psicólogo e sua importância neste contexto.

Com relação ao funcionamento do RHE dentro da organização, verificou-se que esta é uma pergunta freqüente que os próprios gestores se questionam o tempo todo. Nesta gestão, é necessário estar junto com o diretor de pessoas, pois é ele quem vai definir as estratégias junto à diretoria para a organização. Para a implantação de um RHE é necessário que haja uma pessoa estratégica junto à diretoria para que haja definição das estratégias, mas que atualmente ainda é difícil constatar isto na prática da referida empresa, embora esforços sejam despendidos constantemente para que isto aconteça. De acordo com Carvalho; Nascimento (2007 p. 195) “[...] o executivo de RH precisa e deve assumir uma atitude profissional, identificando-se plenamente com os negócios da empresa, participando e comprometendo-se com as metas globais da organização [...]”. Verifica-se então que o gestor principal do RHE assume desafios constantes, já que a

empresa faz parte de um mundo globalizado, enfrentando inovações que surgem em cada dia em espaços diferenciados.

Atualmente a empresa possui um diretor de pessoas, formado em Engenharia, que atua próximo ao presidente da organização; nas reuniões de diretoria o diretor de pessoas participa das decisões de acordo com o planejamento estratégico da empresa, que para Chiavenato (2000) é um planejamento global e em longo prazo. Para a empresa em questão, o planejamento estratégico e sua interferência e relação com o RHE é explicado através das estratégias da diretoria, da organização que em seguida são desdobradas para dentro da área de gestão de pessoas. As estratégias da empresa são definidas em uma reunião anual (*Leader meeting*<sup>5</sup>), onde está presente o líder maior (presidente) que reúne no Brasil todas as plantas<sup>6</sup>, ocasião em que são discutidas todas as estratégias da organização com todos os gestores. Isto pode ser verificado no comentário da entrevistada:

*Além disso, as áreas fazem suas reuniões e temos em Fevereiro uma reunião com os RHs das demais plantas, Brasil, Eslováquia, China, Itália, EUA, México, onde é discutido o desdobramento dessas estratégias, é apresentado o que foi feito no último ano e o que está planejado para o ano seguinte focando sempre a Estratégia Maior, nesta reunião participam o Diretor de Pessoas, os gestores de pessoas de todas as plantas e como estamos aqui e somos líderes também, acabamos participando desse processo juntamente com toda a Equipe Corporativa porque nós temos uma gestão de RH Corporativa que fica aqui no Brasil, eles também participam desta reunião e a partir dela a gente desdobra estas estratégias dentro das nossas equipes e posteriormente sentamos para discutir como vamos atingir estas estratégias.*

Neste depoimento é possível constatar a contribuição do RHE para a empresa conforme destaca Silva:

A grande contribuição desse instrumento de RH não está somente na profundidade técnica e de resultados e sim em propiciar a organização o direcionamento estratégico de suas ações, atividades, programas, projetos, etc., conhecendo suas prioridades, etapas de realização, necessidades de integração, o grau de contribuição isolada e de forma sistêmica para a organização, formas de controle, avaliação e de identificação de desvios, possibilitando não perder de vista à missão definida. (SILVA, 2003, p.39)

O RH Estratégico da empresa em questão está envolvido com todos os processos de gestão de pessoas, incluindo recrutamento e seleção, onde as pessoas são atraídas e avaliadas conforme as necessidades e estratégias que foram traçadas, desenvolvendo-as conforme metas pré-estabelecidas. É importante ressaltar o seguinte comentário da entrevistada: “Quando a gente fala em RH ser estratégico é realmente poder discutir as estratégias da organização e trabalhar um modelo que permeie todas essas frentes de gestão de pessoas”; neste aspecto Chiavenato (2004) destaca que o sistema de RH contribui não só para o alcance dos objetivos organizacionais como também dos funcionários, incentivando-os e desenvolvendo-os.

<sup>5</sup> Reunião com os diretores e a gerência de RH, na qual são atualizadas as ações de planejamento estratégico da empresa.

<sup>6</sup> Plantas = Filiais.

A importância do psicólogo organizacional hoje, dentro da organização em que foi feito o estudo de caso, está focada no projeto de *talent pool* que mapeia os potenciais da organização e realiza todo um plano de desenvolvimento para esse grupo, pensando em sucessões futuras. Essa é uma atuação forte e a Psicologia tem ajudado muito nas questões de *feedback*, Recrutamento e Seleção, de realizar a seleção por competências, surgindo a necessidade de começar a se conscientizar no que a empresa realmente precisa para alcançar os resultados definidos no planejamento estratégico, com isso ao buscar profissionais no mercado, se pensa como potenciais para o futuro, “Talent pool é um banco de pessoas com potenciais para assumir cargos de maior qualidade que já estão na empresa e até para identificar potenciais para a sucessão”, como comenta a entrevistada. Para que seja possível manter esse banco de pessoas é necessário que se organize todos os processos de RH, ou seja, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, eles dão suporte à estruturação do banco de talentos da empresa de forma que o capital humano esteja preparado para alcançar os objetivos estratégicos empresariais. Cada empresa estabelece uma metodologia para estruturar seu banco de talentos, e isso é considerado uma questão estratégica quem nem sempre é compartilhada com as demais empresas do mercado. Desta forma, o psicólogo é um dos profissionais que pode atuar em todos os subsistemas de RH, porém, para que ele venha atuar num programa de *talent pool* será preciso adquirir experiência naqueles subsistemas para que posteriormente atue em programas complexos e estratégicos.

A entrevistada acredita que o psicólogo está bem mais preparado para fazer um Recrutamento e Seleção e eles trabalham diretamente no mapeamento das competências. Hoje a empresa possui duas Psicólogas que estão trabalhando neste processo, mas também existem profissionais com outras formações, por exemplo, o Pedagogo e o Assistente Social, que também podem atuar nessa área de desenvolvimento de forma bastante interessante.

Pelo depoimento anterior percebe-se que o psicólogo ainda permanece exercendo somente aquelas atividades descritas no Catálogo Brasileiro de Ocupações do Ministério do Trabalho que são de planejar, elaborar e avaliar análises de trabalho (profissiográfico, ocupacional, de posto de trabalho, etc., para descrição e sistematização dos comportamentos requeridos no desempenho de cargos e funções, com o objetivo de subsidiar ou assessorar as diversas ações da administração). Para Zanelli,

A formação profissional e o exercício das atividades de trabalho pelo psicólogo organizacional têm sido restritos, precários e deficientes. Os limites no preparo para a atuação, em muitos cursos de Psicologia, não ultrapassam as linhas demarcadas pela seleção e orientação profissional, o que revela uma obsolescência até no título conservado para a disciplina. (ZANELLI, 2002, p.17).

A dificuldade em trabalhar com o psicólogo é pontuada pela entrevistada quando afirma que “[...] *ainda querem analisar a gente o tempo todo*”. Na empresa hoje o psicólogo está mais concentrado no trabalho de Recrutamento e Seleção, onde é necessário conhecer o candidato, para poder levar ao gestor informações sobre o perfil que agreguem valor e possibilitem uma tomada de decisão mais efetiva, que venha em última instância atender aos objetivos estratégicos da empresa.

Outro aspecto detectado na entrevista relaciona-se à área de desenvolvimento de pessoal. Há alguns anos o psicólogo vem atuando fortemente na área de desenvolvimento de pessoas, porém muitas vezes o funcionário vem pedir seu *feedback* e então o psicólogo precisa estar mais preparado para ser objetivo, filtrando aquilo que pode ou deve falar:

*[...] de um você tira toda a informação e o outro vem e te trás esta informação que muitas vezes você não pode estar repassando porque ele está confiando na área de desenvolvimento, pois ele veio buscar uma ajuda e aí eu tenho que filtrar para não passar esta informação adiante, tem que existir um equilíbrio nesse processo, até perceber no dia a dia as pessoas que são mais abertas para receber o feedback, qual é o momento correto de você dar o feedback, isso eu acho que precisa ser um pouco mais lapidado.*

Com base nesse depoimento, refletiu-se que a formação dos psicólogos, na instituição em que estudamos geralmente se baseia em uma visão psicanalítica remetendo muito mais a uma atuação clínica, o que de alguma forma dificulta aos formandos a transferência para a atuação do psicólogo no ambiente organizacional, onde são exigidas características mais diretivas, refletindo então a dificuldade apontada pela entrevistada no que se refere ao fornecimento de *feedback* para funcionários e líderes. Para os recém-formados, às vezes é difícil estabelecer o limite entre a atuação clínica e a atuação na área organizacional, há uma tendência a querer aplicar técnicas clínicas nas organizações, nem sempre se dá o encaminhamento adequado para as questões que surgem e que precisam de um encaminhamento específico clínico que não deve ser tratado dentro da empresa. Spector (2005, p.8) salienta que

Os psicólogos clínicos lidam com o tratamento de desordens e problemas psicológicos. A psicologia organizacional tem um campo de aplicação menor e refere-se ao desenvolvimento e à aplicação de princípios científicos no ambiente de trabalho. Ela não lida diretamente com problemas emocionais ou pessoais do funcionário - esta atividade pertence ao domínio da psicologia clínica. Entretanto um psicólogo organizacional pode recomendar a contratação de um psicólogo clínico para auxiliá-lo em problemas como o de alcoolismo.

De acordo com a visão da entrevistada, percebe-se que o psicólogo organizacional tende a ficar muito na área comportamental e que muitas vezes não busca um aperfeiçoamento na área de negócios; para se trabalhar de forma estratégica e nos planos empresariais é necessário ter uma visão de mercado. O atual diretor de Pessoas que é formado em Engenharia tem uma formação comportamental em gestão de pessoas,

*[...] ele é super envolvido com essas coisas, super preocupado com essas pessoas e tem a visão de negócios, quando ele vai para uma sala, onde está sendo negociado, falando de estratégias da organização ele faz o filtro, qual o custo? Tem que ser realista e prático.*

Neste aspecto verifica-se novamente a dificuldade dos psicólogos em lidar com situações de negócios, o que de certa forma é um ponto fraco de sua formação.

A entrevista foi finalizada com o relato de que os psicólogos organizacionais devem ser aqueles profissionais que ajudam as pessoas ou a empresa a fazer as mudanças que são necessárias, devem estar juntos às pessoas para alavancar as mudanças que são necessárias, mas para isso ocorra este profissional precisa conhecer muito bem o negócio e a estratégia da organização. Foi reforçado que os psicólogos têm trabalhado bem e sua contribuição é interessante para as empresas, além do que o psicólogo pode ter sucesso dentro da área organizacional. Processos como pesquisa de clima organizacional, seleção, desenvolvimento, gerenciamento de talentos são algumas das atividades que não são rotinas de Administração de Pessoas, são atividades consideradas muito mais nobres dentro da organização, a entrevistada comentou:

*[...] o psicólogo também poderá buscar sua visão de negócio, do contrário ele pode morrer, ele deveria ter uma formação e uma especialização em negócios para que pudesse abrir sua mente para olhar outras coisas, mas muitas vezes a gente vê o psicólogo e comenta: Vamos falar de números? Eles respondem: Deus me livre falar de números. Mas é um assunto extremamente necessário nos dias de hoje.*

Vê-se também que os recém-formados em Psicologia acabam por resistir de alguma forma a buscar conhecimentos em outras áreas, como a Administração, para que se seu trabalho seja mais rico e mais adaptado aos ambientes organizacionais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi realizado com o objetivo de identificar a importância do psicólogo organizacional dentro do RH Estratégico através de um estudo de caso de uma grande empresa de Joinville.

Primeiramente para que fosse possível entender sobre o funcionamento de um RH Estratégico, sentiu-se a necessidade de buscar referenciais teóricos que esclarecessem o que efetivamente é e como se estrutura um RHE. Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre as atribuições do psicólogo organizacional para posteriormente, fazer um comparativo entre este profissional e sua atuação no RHE.

Pode-se perceber que com a estratégia organizacional, o RH vai atuar dentro de uma gestão mais participativa e trabalhará para fazer cumprir as metas da empresa definidas no planejamento estratégico. Para os gestores de RH fica claro que o grande desafio é fazer com que o RH desempenhe um importante papel estratégico dentro da organização, mesmo porque as atividades normais deverão ser continuadas com base nas



estratégias e objetivos diferenciados, focando em aspectos estratégicos que vão além dos processos operacionais.

O objetivo proposto foi atingindo, contudo, o psicólogo organizacional é visto como um profissional das atividades que envolvem apenas o comportamento humano e notou-se que ele ainda se restringe a realizar processos operacionais da área, ou seja, nos sistemas de recrutamento, seleção e desenvolvimento. As graduações mais comuns evidenciadas nos coordenadores, gerentes e até diretores de RH são as de Engenheiros, Administradores e outros. É uma prática dos profissionais obterem estas graduações e fazerem especializações na área de humanas ou de pessoas como é o termo empregado na área de RH.

Fica evidente, que os psicólogos organizacionais caso queiram atuar nas atividades estratégicas, terão que ser vistos de forma diferenciada para conquistar seu espaço. Os psicólogos que tiverem interesse de atuar na área organizacional devem fazer especializações que envolvam negócios, números, processos, ferramentas específicas, línguas estrangeiras e principalmente mostrar o seu potencial para discutirem com os gestores de todas as áreas, quando falamos em mostrar potencial, significa que o psicólogo deve aparecer neste meio, obtendo e mostrando uma visão e consciência do negócio, algo que somente a graduação obtida na faculdade não lhe proporciona. Fica aqui a recomendação para os futuros profissionais que irão atuar nesta área, onde estas informações poderão influenciar no traçado de seus mapas de carreira.

## REFERÊNCIAS

- APPIO, Jucelia; VIEIRA, Valter Afonso; TIBOLA, Fernando. **Uma aplicação prática da Matriz BCG e análise SWOT: um estudo de caso.** Disponível em: <[http://www.angrad.org.br/area\\_cientifica/artigos/uma\\_aplicacao\\_pratica\\_da\\_matriz\\_bcg\\_e\\_analise\\_swot\\_um\\_estudo\\_de\\_caso/192/download/](http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos/uma_aplicacao_pratica_da_matriz_bcg_e_analise_swot_um_estudo_de_caso/192/download/)>. Acesso em: 18 ago. 2008.
- AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de recursos humanos: uma introdução.** São Paulo: Atlas, 1980.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. **Atribuições profissionais do psicólogo no Brasil.** Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/empregador/cbo/procuracbo/conteudo/descricao.asp?gg=0&sg=7&gb=4&oc=15>>. Acesso em: 10 out. 2008.
- CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Gestão estratégica de pessoas: Sistema, Remuneração e Planejamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1980.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2. ed. RA 3ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Prática de administração de empresas**. 4.ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1970.
- FALCONI, V. Campos. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 7.ed. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1998, 276 p.
- FIDELIS, Gilson Jose; BANOV, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Erica, 2006.
- FISCHER, Rosa Maria et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 147-152.
- LACOMBE, Francisco J. Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 6 ed. São Paulo: Futura, 2002.
- POL – Psicologiaonline. **Decreto n.º 53.464 – De 21 de Janeiro de 1964**. Disponível em: <[http://www.pol.org.br/pol/cms/pol/legislacao/legislacaoDocumentos/decreto\\_1964\\_53464.pdf](http://www.pol.org.br/pol/cms/pol/legislacao/legislacaoDocumentos/decreto_1964_53464.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2008.
- RAMOS, Paulo e Magda Maria. **Os Caminhos Metodológicos da Pesquisa: Da Educação Básica ao Doutorado**. 3 ed. Blumenau: Odorizzi, 2007.
- SILVA, Mário C. Marcondes. **Competência e resultados de recursos humanos**: um fator diferencial da empresa moderna. 2. ed. Rio de Janeiro: ED. Qualitymark. 2003.
- SILVA, Patrícia Costa da; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Prazer e sofrimento de psicólogos no trabalho em empresas privadas. **Psicol. cienc. prof.** [online]., v.27, n.1, p.132-147, mar. 2007 [citado 15 out. 2008]. Disponível em: <[http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932007000100011&lng=es&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932007000100011&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1414-9893.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- TURATO, E.R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa**: construção teórico epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- ZANELLI, Carlos José. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Ed. Artmed, 2002.

---

**Sofia Cieslak Zimath**

Psicóloga, mestre em Administração e especialista em Avaliação Psicológica. Coordenadora do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos da Faculdade Anhanguera de Joinville. Professora e supervisora de estágios na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho da Faculdade Guilherme Guimbala. Consultora em Recursos Humanos.

---

**Ellen Zimmermann**

Psicóloga pela Faculdade Guilherme Guimbala, atua na área de Psicologia Organizacional.

---

**Valdemir Silveira**

Psicólogo pela Faculdade Guilherme Guimbala, atua na área da Qualidade na Strauhs Equipamentos e Fundação Ltda.