

UNILEÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

LEANDERSON GOMES ALMEIDA

**DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO: A importância do Psicólogo
Organizacional no desenvolvimento humano das empresas.**

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2024

LEANDERSON GOMES ALMEIDA

DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO: A importância do Psicólogo Organizacional no desenvolvimento humano das empresas.

Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo Científico, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Profa. Esp. Larissa Vasconcelos Rodrigues

LEANDERSON GOMES ALMEIDA

DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO: A importância do Psicólogo Organizacional no desenvolvimento humano das empresas.

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Data da Apresentação: 26/06/2024

BANCA EXAMINADORA

Orientador: PROFA. ESP. LARISSA VASCONCELOS RODRIGUES

Membro: PROFA. ME. MARIA APARECIDA TRINDADE PEREIRA/UNILEÃO

Membro: PROFA. ESP. MÁRCIA MARIA LEITE LIMA/UNILEÃO

DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO: A importância do Psicólogo Organizacional no desenvolvimento humano das empresas.

Leanderson Gomes Almeida¹
Larissa Vasconcelos Rodrigues²

RESUMO

Com a evolução do campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), o profissional de psicologia teve que adaptar suas práticas operacionais para uma abordagem mais estratégica, a fim de atender às necessidades e desafios apresentado pelas organizações. Este estudo de revisão objetiva contribuir para a literatura pontuando sobre como se dá a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho na promoção de estratégias de Recursos Humanos. A pesquisa utilizou uma investigação exploratória de cunho qualitativo, baseada em levantamento bibliográfico de obras disponíveis em plataformas digitais com um recorte temporal de 2004 a 2024. A revisão evidenciou que as transformações na psicologia impuseram mudanças desde sua criação, levando o psicólogo a adotar um caráter mais estratégico em sua atuação, considerando as aspirações do negócio, bem como o desenvolvimento do público interno, destacando os processos operacionais e estratégicos e suas influências. Salienta-se que os processos operacionais do gestor de recursos humanos não são desconsiderados, mas absorvem um viés estratégico em suas formulações e na execução destes. No que diz respeito às estratégias em um ambiente corporativo, o estudo também destacou a importância de maior participação dos líderes na formulação estratégica da organização e os impactos dessas ações na subjetividade dos liderados.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional. Gestão de Pessoas. RH Estratégico. POT.

ABSTRACT

With the evolution of the field of Organizational and Work Psychology (OWP), psychology professionals have had to adapt their operational practices to a more strategic approach in order to meet the needs and challenges presented by organizations. This review study aims to contribute to the literature by highlighting the role of organizational and work psychologists in promoting Human Resources strategies. The research employed an exploratory qualitative investigation based on a bibliographic survey of works available on digital platforms from 2004 to 2024. The review demonstrated that changes in psychology have necessitated adaptations since its inception, leading psychologists to adopt a more strategic role, taking into account business aspirations and the development of internal stakeholders, while emphasizing operational and strategic processes and their influences. It is noteworthy that the operational processes of human resources managers are not disregarded but are incorporated with a strategic perspective in their formulation and execution. Regarding strategies in a corporate environment, the study also highlighted the importance of greater leader involvement in the organization's strategic formulation and the impacts of these actions on the subjectivity of the employees.

Keywords: Organizational Psychology. People Management. Strategic HR. OWP.

¹Discente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: leunderson@gmail.com

²Docente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: larissavasconcelos@leaosampaio.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) caracteriza-se como um campo da Psicologia dedicado à compreensão das atividades humanas no ambiente laboral, analisando a estrutura e dinâmica do trabalho, além de promover intervenções voltadas para a produtividade e o bem-estar nas relações de trabalho (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

Segundo a Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho - SBPOT (2020), até a década de 1940, as práticas da POT estavam centradas, principalmente, na seleção de pessoal. Desse modo, em seus estágios iniciais, a POT direcionava seus esforços, majoritariamente, para os processos de recrutamento e seleção de pessoal com o intuito principal de identificar o candidato ideal para uma determinada função, aqui, a ênfase se dava exclusivamente na adequação do indivíduo ao cargo. Nesse contexto, o trabalhador era frequentemente percebido como um recurso meramente funcional, subordinado às necessidades da organização.

A partir dos anos 1970, identifica-se considerável expansão dessas práticas, incluindo processos de treinamento, aplicação de medidas e planejamento de recursos humanos nas organizações, além de um enfoque maior no que tange os processos relacionados à saúde no trabalho. Apesar de tal expansão, evidencia-se um aumento significativo no desenvolvimento das teorias gerenciais que se direcionam para a estratégia corporativa; entretanto, os elementos relacionados ao aspecto humano têm sido negligenciados, carecendo de uma apreciação adequada (Almeida; Teixeira; Martinelli, 1993). Uma vez que tais teorias não vislumbram o campo humano, componente primordial de uma organização, observa-se um campo ainda sem muita notoriedade no quesito estratégico e com muito espaço para desenvolvimento.

A investigação sobre o impacto dos arranjos laborais e das práticas de gestão no desempenho das organizações tem uma história extensa dentro dos domínios das Ciências Sociais, seja na esfera da Psicologia Organizacional ou na Gestão (Esteves; Caetano, 2010). Tal abordagem ressalta a interconexão entre os elementos psicossociais e a dinâmica organizacional, oferecendo uma compreensão mais ampla e integrada dos fatores que influenciam o funcionamento e os resultados das organizações.

Desse modo, de acordo com Bastos (2004), é perceptível que o caráter de atuação do Psicólogo organizacional está, em linhas gerais, associado a uma prática estratégica da gestão

de pessoas de uma organização. Contudo, muitas demandas operacionais acabam exigindo maior atenção desse profissional que, imerso nestas, não consegue promover suas intervenções de forma analítica considerando o seu contexto corporativo, agindo de forma mecanizada. Tal configuração profissional limita o fazer do psicólogo e reforça o estigma do setor de Recursos Humanos, associando-o às práticas de contratação, demissão e alocação de pessoas.

Diante do que fora exposto, traz-se como questionamento central “Quais as contribuições da psicologia organizacional e do trabalho para o desenvolvimento estratégico nas empresas?”. Tal questionamento visa contribuir e explorar o que diz respeito ao conhecimento acerca dos papéis desenvolvidos pelo psicólogo no campo organizacional e os desafios frente à operacionalização e mecanização do seu fazer profissional.

Este trabalho visa compreender a atuação da(o) Psicóloga(o) Organizacional e do Trabalho na promoção de estratégia de Recursos Humanos nas organizações, buscando caracterizar o profissional de psicologia na Gestão de Recursos Humanos; comparar as abordagens tradicionais com relação à abordagem estratégica; investigar como a presença do profissional de psicologia influencia nos resultados das práticas de Recursos Humanos nas organizações.

Considerando a importância e relevância notória desta proposta de pesquisa, ela surge a partir das experiências vivenciadas pelo estudante durante o Estágio em Ênfase em Gestão II e posterior contratação como Analista de Recursos Humanos realizado durante a graduação. Essas experiências permitiram uma implicação profunda sobre o papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho (POT) na gestão de pessoas. Acredita-se que ao promover debates e estudos mais amplos sobre essa questão, é possível enriquecer a comunidade acadêmica e oferecer uma maior compreensão e proximidade aos alunos que têm afinidade com essa área de atuação.

2 METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem metodológica de pesquisa bibliográfica, centrando-se na condução de uma revisão de literatura abrangente relacionada ao tema em foco, de modo que “[...] a pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório” (Lima, Miotto, 2007, p. 38).

Esta revisão de literatura foi orientada por uma pesquisa exploratória com abordagem

qualitativa, uma vez que, segundo Martins (2004) “a pesquisa qualitativa é definida como aquela que privilegia a análise de micro processos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais [...]” buscando assim, aprofundar a compreensão do processo de transição de um departamento de Recursos Humanos de natureza predominantemente operacional para um contexto estratégico no ambiente organizacional.

Os trabalhos selecionados para esta pesquisa abrangem o período de 2004 a 2024, utilizando os seguintes descritores: desenvolvimento humano; psicologia organizacional; gestão estratégica; bem-estar no trabalho; e desempenho organizacional. A seleção dos descritores foi orientada visando compreender como a atuação do psicólogo organizacional contribui tanto no nível operacional quanto no estratégico dentro das empresas.

Desse modo, as informações foram obtidas por base de dados científicos e repositórios digitais, como: teses, artigos científicos, SciELO (Scientific Electronic Library Online), Google Academy, Pepsic - Periódicos Eletrônicos em Psicologia e Google Acadêmico. Sendo encontrado tais materiais por meio de palavras-chave como: *Psicologia Organizacional. Gestão de Pessoas. RH Estratégico. POT.*

3 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Apesar de não se ter uma data específica para a origem da psicologia organizacional e do trabalho, fato comum em diversos outros campos científicos, algumas pesquisas e trabalhos realizados antes de sua criação são apontados como importantes indicadores de desenvolvimento para o que viria se tornar a POT como hoje se conhece. Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) alguns exemplos, seriam: a criação de um laboratório para o estudo da fadiga em Modena, 1899, e o início das aplicações de testes psicológicos para seleção de pessoas, visando um maior “ajustamento” do possível funcionário à determinada função, na França. Tais pesquisas e trabalhos desenvolvidos durante esse período precederam o que mais tarde se denominou Psicologia Industrial.

Desse modo, com o decorrer do tempo, a maneira como a Psicologia é praticada no ambiente de trabalho foi se transformando. Mesmo com diferentes definições entre os especialistas sobre os termos utilizados, é notável uma ampliação das áreas em que esse profissional atua ao longo dos anos. Assim, se faz relevante apresentar algumas definições que possam facilitar a compreensão desse processo.

Para Schein (1982), a Psicologia organizacional configura-se como um campo interdisciplinar que busca compreender os fenômenos organizacionais em relação a uma variedade de questões concernentes ao bem-estar individual. O autor ressalta ainda que as organizações são sistemas sociais complexos. Já na década de 90, Goulart e Sampaio (1998, p.13) definem a Psicologia organizacional como "um campo de aplicação dos conhecimentos provenientes da ciência psicológica às questões associadas ao trabalho humano, visando promover a saúde do trabalhador e sua satisfação em relação ao trabalho". Aqui, em 2004, Garcia, Valdehita e Jover, após análise de diversas definições do tema, afirmam que:

A Psicologia do trabalho é uma disciplina ao mesmo tempo, teórica e aplicada, que busca, mediante o uso de conceitos, modelos e métodos procedentes da Psicologia, descrever, compreender, prever e explicar o comportamento laboral de indivíduos e grupos, assim como os processos subjacentes ao mesmo. Objetiva ainda a intervenção, tanto sobre a pessoa como sobre o trabalho, com o propósito de melhor satisfazer as necessidades dos trabalhadores, sem nunca esquecer de incrementar os benefícios e rendimentos da empresa (p. 22)

Para melhor compreensão sobre as particularidades e distinções entre as áreas de conhecimento e evolução da POT, Campos (2008) descreve as distinções entre estas, apontando que o psicólogo industrial enfocava principalmente no recrutamento e seleção, especialmente por meio de testes psicológicos, priorizando a produção, sem, contudo, considerar as relações entre funcionários e a empresa, ou entre os grupos de funcionários. Isto é, nesse momento histórico inicial do campo, o autor aponta que o trabalho do psicólogo nesse cenário remetia às atividades voltados para a seleção e à alocação de profissionais nas indústrias, onde o objetivo de tal prática tinha seu enfoque na necessidade de aumento da produtividade e do lucro.

Posteriormente, o psicólogo organizacional, concentrava-se na ampliação da produtividade e eficiência, além de avaliar as habilidades dos funcionários. No entanto, cabe salientar que apesar de ocorrer uma ampliação nas práticas desse profissional, não houve uma extinção da prática apresentada no primeiro momento, como aponta Coelho-Lima, Costa e Yamamoto (2011, p. 22), ao postular que houve “uma ampliação do objeto-alvo sem, contudo, uma ruptura radical com a fase anterior, visto que os psicólogos permaneceriam voltados a assegurar a produtividade das empresas”. Nesse momento

Como último período desse tempo histórico, o Psicólogo do Trabalho tinha como foco primordial compreender o indivíduo que trabalha e as repercussões de sua atuação no dia a dia, buscando resgatar a dignidade humana nas relações laborais (Campos, 2008). Aqui observa-se um olhar ainda mais direcionados às relações que compunham às organizações e sua influência no contexto laboral.

Cabe ressaltar que, no que diz respeito às fases de desenvolvimento do campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, identificando seu percurso histórico, Martin-Baró (1988) argumenta que eles devem ser compreendidos como não excludentes, ou seja, ele sugere que cada período, emergindo em sequência, procura transcender o anterior, assimilando suas contribuições e ajustes.

A partir da identificação desses marcos históricos, que desempenharam um papel fundamental na construção e desenvolvimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho, que geraram diversas formas de atuar nesse campo, torna-se evidente que essa disciplina requer um compromisso constante com o estudo e o aperfeiçoamento, uma vez que tais atuações modificam-se a partir de seu tempo histórico, bem como seu contexto organizacional.

Desse modo, baseado nesse caráter evolutivo das atividades desempenhadas no campo da POT, evidencia-se que o trabalho do profissional inserido nesse contexto tem seu enfoque na promoção, intermediação e compreensão da subjetividade dos profissionais, bem como os grupos que compõem a díade homem-trabalho, entendendo o funcionamento e dinâmica da empresa para que essa relação seja assertiva e saudável para ambas as partes (Campos, *et al.* 2011). As tarefas desempenhadas nesse papel, embasadas em metodologias e ferramentas psicológicas e ligadas à relação entre o indivíduo e o trabalho, têm potencial para gerar crescimento tanto para a empresa quanto para o colaborador e a sociedade (Orlandini, 2008).

4 PRÁTICAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Apesar de seu notável e imprescindível papel no contexto organizacional, hoje, o setor de recursos humanos apresenta-se como uma área consideravelmente nova se comparada com outros campos de atuação identificados nas empresas. Suas contribuições apresentam eximia importância para o contexto atual, mas não difere de outras áreas no que se trata sobre a evolução de seu papel em consonância com as necessidades do tempo histórico vivenciado.

A gestão de recursos humano, teve sua origem como construto de estudo e ensino, entre o final da década de 1970 e o início da de 1980, nos Estados Unidos (Brewster; Morley; Buciuene, 2010). Sobre a definição de seu papel e práticas advindas de sua atuação, Cançado, Moraes e Silva (2006) apontam que o departamento de RH ainda não conseguiu estabelecer um espaço concreto e legítimo de atuação, informando, entretanto, que diversas têm sido as práticas de RH nesse sentido, partindo desde o cumprimento de suas funções

burocráticas, como o registro e a movimentação de pessoal, até a tentativa de atuar a nível estratégico, contribuindo para o desenvolvimento de pessoas e negócio da empresa.

Alguns autores postularam definições sobre a GRH a fim de melhor delineamento de suas atribuições. Para Boselie, Dietz e Boon (2005) a GRH é entendida como um conjunto de atividades para a adequada gestão dos funcionários. Fischer (2002), por sua vez, discrimina a gestão de pessoas como a forma pela qual uma organização, gerencia, organiza e orienta o comportamento dos indivíduos. Tais definições elencam, mesmo que de forma breve, o caráter comportamental e sua importância nas relações inerentes ao trabalho. Contudo, para melhor elaboração das práticas realizadas no cenário atual, a GRH será trabalhada a partir da definição de Milkovich e Boudreau (2006, p. 19), a qual conceituam como “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e influenciam diretamente a capacidade da organização e de seus agentes de atingir seus objetivos”.

As práticas da gestão são amplas e podem variar a depender do contexto e porte da empresa a qual esse profissional é atuante. Cabe pontuar, entretanto, os subsistemas existentes que fomentam majoritariamente a atuação do profissional. Tais subsistemas desempenham papel importante nas organizações e sua operacionalização precisa estar articulada estrategicamente com o negócio.

Chiavenato (2022) elenca os processos de gestão de pessoas em 6 categorias: processos de agregar talentos e competências; processos de aplicar talentos e competências; processos de engajar talentos e equipes; processos de recompensar talentos e equipes; processos de desenvolver talentos e equipes; e, por fim, processos de monitoramento das pessoas.

O primeiro, denominado como processos de agregar talentos e competências, o qual se inclui os processos de recrutamento e seleção de pessoal, é caracterizado por um fluxograma organizacional, visando a captação de indivíduos disponíveis no mercado de trabalho a se envolverem em um processo de seleção pela empresa, visando atrair um número adequado e satisfatório de profissionais necessários para ocupar futuras posições na organização (Mazon; Trevizan, 2000). Para Martins (2007):

A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessária uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.” (apud. Baylão; Rocha, 2014, p. 8).

Esse pode acontecer de forma interna, onde o profissional realizará o processo dentro entre os profissionais que já compõem o quadro de funcionários, ou externo, onde será direcionado para além da organização, no mercado externo. Algumas empresas optam por uma decisão que permite selecionar rapidamente e com baixo custo, enquanto outras preferem escolher a melhor pessoa possível, adotando um sistema de seleção mais elaborado e, por vezes, oneroso (Mazon; Trevizan, 2000).

Desse modo, é necessário que o profissional identifique a melhor forma de realizar tal prática conforme o contexto organizacional e sua dinâmica de funcionamento, uma vez que muitos fatores precisam ser levados em consideração nessa tomada de decisão. Independente da estratégia abordada, Guimarães e Arieira (2005) alertam que um recrutamento e seleção assertivo é sinal de economia para a empresa, uma vez que se contratado um profissional capacitado, este irá se adaptar e inteirar-se dos objetivos organizacionais sem a necessidade de um treinamento.

Como segundo subsistema, estão os processos de engajar talentos e profissionais que compõem o corpo organizacional, estes incluem: os processos de qualidade de vida, a gestão da cultura e a pesquisa de clima organizacional. Este último desempenha papel fundamental na dinâmica de funcionamento da empresa e é um fator imprescindível para a identificação do profissional com seu ambiente de trabalho. Segundo (Puente-Palacios *et al.*, 2006) tal prática exerce um papel fundamental quanto à efetividade dessa empresa e seu impacto no comportamento, desenvolvimento e desempenho de seus funcionários.

Ainda sobre o engajamento de talentos, cabe pontuar que tal prática inicia-se ainda no processo de *Onboarding*, isto é, no primeiro contato enquanto público interno, durante o processo de integração. Dessa forma, Araujo *et al.* (2020) salienta que esse momento de inserção inicial do funcionário na organização deveria ter maior enfoque na literatura de POT, uma vez que essa pode determinar a relação do indivíduo com sua atividade laboral, assim como o desenvolvimento de seu vínculo com a empresa, uma vez que, se o profissional não se sente integrado ao ambiente laboral, as chances de evasão aumentam significativamente, resultando no alto índice de rotatividade.

O terceiro subsistema refere-se aos processos de aplicar talentos e competências. Este diz respeito à forma como as empresas utilizam e direcionam os talentos e habilidades do seu público interno a fim de alcançar os objetivos organizacionais. Chiavenato (2022) evidencia algumas atividades, como: atribuição de funções, descrição de cargos, integração dos colaboradores, avaliação e gestão de desempenho.

Como quarto subsistema, estão os processos de recompensar talentos e equipes. Aqui, incluem-se as recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais. Segundo Marques (2015), o sistema de remuneração se divide em três grupos de recompensas: o salário, os benefícios, e os incentivos aos funcionários. O primeiro diz respeito ao pagamento que a organização faz ao funcionário pelo trabalho prestado o qual este fora contratado para desempenhar, comumente vinculado a um cargo específico. Já os benefícios podem ser definidos como planos de saúde, vale-alimentação, vale-transporte e programas destinados a auxiliar os trabalhadores em suas necessidades. Os incentivos, por sua vez, são bonificações concedidas aos profissionais quando estes atingem algum objetivo estipulado pela empresa, servindo como forma de estímulo e reconhecimento por seu trabalho bem desenvolvido.

O quinto subsistema, denominam-se os processos de desenvolver talentos e equipes, abrangendo o treinamento e desenvolvimento de profissionais e equipes, a aprendizagem corporativa, desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação. Segundo Zerbini (2008) programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) nas empresas, assim como iniciativas de formação e qualificação profissional em ambiente aberto, contribuem para o desenvolvimento profissional e social. Tais práticas se mostram aliadas no processo de evolução não apenas dos profissionais, como também das empresas. Isso se dá ao fato de que, atualmente, o atendimento às novas exigências do mercado de trabalho, marcado por transformações sociais e tecnológicas, demanda que as empresas desenvolvam estratégias para a atualização contínua de suas competências organizacionais e individuais (Zerbini, 2008).

Por fim, o sexto subsistema, de acordo com Chiavenato (2022), definem-se os processos de monitoramento de pessoas e equipes. Tal subsistema visa o acompanhamento e controle tanto dos indivíduos quanto os resultados, alcançado ou não, por estes. Aqui inclui-se o banco de dados e os sistemas de informações setoriais.

Com isso, a integração harmoniosa e eficaz desses subsistemas mostra-se crucial para uma gestão de talentos eficaz, sendo esta capaz de atrair, engajar, aplicar, recompensar, desenvolver e monitorar os profissionais de maneira alinhada aos objetivos da organização, bem como o propósito de desenvolvimento dos profissionais nela existente, possibilitando assim, o envolvimento estratégico do psicólogo(a) nas práticas comumente tradicionais da gestão de recursos humanos.

5 RH TRADICIONAL E RH ESTRATÉGICO

A área de recursos humanos desempenha papel importante no contexto organizacional e suas contribuições são notórias dentro desse contexto. Azevedo *et al.* (2012) discute sobre como tal papel vem se modificando ao longo do tempo a fim de encontrar um reposicionamento e modulação para o seu fazer profissional. O Autor aponta que tal reposicionamento concerne a transição entre uma gestão de recursos humanos operacional para uma com viés estratégico.

O primeiro, referido aqui enquanto operacional, norteiam as práticas voltadas às questões administrativas, de controle ao seguimento de normas organizacionais e de execução de atividades que dizem respeito ao setor em si, mas não apresentam, sozinhas, grandes benefícios a longo prazo para os negócios. Sobre isso, Tanure *et al.* (2007) informa que tais atividades tratam-se da execução das tradicionais responsabilidades operacionais de recursos humanos, como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de cargos e salários, e relações trabalhistas. O mesmo informa que essa prática é centrada na execução, embora essas funções possam estar desconectadas entre si e não alinhadas com a estratégia da empresa.

Desse modo, observa-se a necessidade de pensar em uma configuração de atuação que obtenha maior assertividade nas práticas dessas atividades, pensando em cenário longíquo e que esteja alinhado estrategicamente com o desenvolvimento do público interno, bem como os propósitos de crescimento organizacional.

Assim, o setor de recursos humanos passa a adotar um caráter estratégico durante seu processo de desenvolvimento enquanto campo de atuação. Diferentemente de um fazer operacional e, comumente tradicional, associado às práticas administrativas e burocráticas do setor, esta passa a assumir e um papel estratégico nas organizações, ampliando suas responsabilidades e oportunidades dentro do negócio o qual se está inserido (Balbino *et al.* 2016). Aqui, por sua vez, o gestor de RH age como um parceiro decisivo, apoiando o diretor/presidente da empresa na implementação de estratégias de crescimento organizacional a longo prazo. Esta mudança de enfoque reflete a importância de alinhar as práticas de RH com os objetivos estratégicos da organização, contribuindo para a competitividade e sucesso a longo prazo.

Entretanto, Bianchi, Quishida e Foroni (2017) chamam a atenção para uma informação importante no que diz respeito à gestão de pessoas. Estes informam que não é um processo isolado, isto é, se por um lado, políticas e práticas, por si só, não são suficientes para garantir uma gestão eficaz, de outro modo, a influência do gestor sobre os indivíduos, apenas, também não basta. As autoras reafirmam que, somente a combinação de políticas e práticas bem

estabelecidas, compartilhadas e implementadas por um gestor atuante, pode direcionar o comportamento das pessoas, promovendo mensagens articuladas e coletivas que se concentram nos indivíduos e estão alinhadas com os objetivos da organização.

Segundo Azevedo *et al.* (2012) “considerar as pessoas como geradoras de valor e, portanto, como recurso estratégico, tem sido um dos grandes focos de discussão nas organizações”. Isto se dá pelo fato de que, com o avanço tecnológico e as mudanças cada vez mais rápidas no contexto organizacional, se vê a necessidade do enfoque voltado ao desenvolvimento dos talentos formadores de uma empresa. Isso porque apenas alinhar processos e acompanhar o cumprimento dos mesmo sem uma visão de desenvolvimento de uma equipe, não se mostra assertivo pensando por uma ótica de planejamento estratégico.

Além disso, tal enfoque fomenta a elaboração de políticas de Recursos Humanos voltadas para a retenção de talentos da organização, aproveitando seus conhecimentos e habilidades para aumentar a competitividade no mercado de trabalho (Siqueira; Freitas, 2006) além de que, segundo Marras (2009), a gestão estratégica de recursos humanos auxilia no processo da elaboração de planos e projetos organizacionais, resultando na melhoria dos resultados e na obtenção de lucros por meio do valor agregado ao capital humano da organização.

Com isso, a atuação estratégica do profissional atuante no RH envolve a definição de um conjunto de políticas e práticas que visem a construção, o desempenho individual e organizacional desejado, provendo à organização uma vantagem competitiva por meio de seu time e processos organizacionais (Azevedo *et al.* 2012). Nesse viés, para além de uma prática voltada apenas ao seguimento de regras e processos institucionais, avaliando o cumprimento ou não destes, abre-se espaço para o olhar direcionado à peça-chave das organizações: seu público interno e a influência que a gestão estratégica desempenha sobre o mesmo.

Tal postulação corrobora com o dito por Armstrong (2011), onde este informa que a gestão estratégica de pessoas é “uma abordagem para gerenciar pessoas que lida com as maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são alcançados por seus recursos humanos, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas de RH”.

Um ponto importante no que tange os processos de gestão estratégica está voltada para atuação dos líderes organizacionais como aliados nesse processo de gerenciamento e reverberação das práticas para os liderados, uma vez que estes compõem o público o qual a atuação dos profissionais de recursos humanos direciona, também, suas estratégias de desenvolvimento. Se faz necessário que o líder esteja continuamente comprometido com o bem-estar e o desenvolvimento de seus liderados em consonância com os profissionais

atuantes na gestão de recursos humanos. Além disso, uma liderança eficaz, aliada ao trabalho em equipe, desempenha um papel crucial na motivação dos colaboradores (Conte, 2014).

Tal postulação se mostra crucial para a definição do papel do profissional de psicologia no espaço organizacional, bem como sua influência e importância no processo de desenvolvimento humano do público interno das organizações, alinhado às práticas estratégicas que concernem os propósitos organizacionais.

Diante disso, observa-se que a promoção de uma gestão de recursos humanos estratégica não anula as práticas ditas operacionais/tradicionais, mas sim, reformulam como estas são executadas e o porquê de assim serem feitas. Pensar nessas atividades de um ponto de vista estratégico, vislumbrando e planejando o desenvolvimento dos profissionais e o atingimento das metas organizacionais de crescimento, possibilitam que, inclusive, tais práticas sejam administradas de forma mais assertiva.

6 SUBJETIVIDADE E SUA INFLUÊNCIA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Sobre as práticas e políticas de mudanças com o viés estratégico no contexto organizacional, se observa o caráter de mudança com o propósito de contemplar as aspirações organizacionais alinhadas às práticas de bem-estar e desenvolvimento do público interno. Nesse cenário, tratando-se de pessoas, a subjetividade e suas reverberações pedem um olhar cuidadoso e voltado a como os profissionais se percebem enquanto parte da organização e o que o mundo trabalho significa para estas (Pimenta, 1999 apud Vergara, 2007)

Para que uma organização apresente resultados assertivos em um mercado competitivo, se mostra fundamental que os gestores reconheçam e integrem as dimensões subjetivas dos indivíduos em suas estratégias. Sobre sua importância, Dejours (2004), postula que a subjetividade no trabalho está intrinsecamente ligada à saúde mental e ao bem-estar dos trabalhadores, influenciando diretamente sua produtividade e satisfação. Ignorar tal aspecto pode levar a um aumento considerável no estresse, burnout e outros problemas psicossociais que afetam negativamente o desempenho organizacional, influenciando, inclusive, nos propósitos do negócio.

Apesar disso, Vergara (2007) pontua que, atualmente, o enfoque organizacional no que diz respeito às pessoas, se direciona à sua instrumentalização e dimensão intelectual, ou seja, considerando demasiadamente suas contribuições ao nível do que estes podem realizar, mas pouco ou considerando raramente as dimensões físicas, psíquicas e espirituais destes, o que acarreta prejuízos.

Por outro lado, a valorização da subjetividade pode promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Estudos de Siqueira e Padovam (2008) destacam que políticas organizacionais que consideram a subjetividade e o bem-estar dos empregados resultam em maior comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. Isso ocorre porque os indivíduos se sentem mais valorizados e reconhecidos, o que aumenta sua motivação e engajamento.

Dito isso, a consideração de fatores subjetivos nos processos de gestão de pessoas, ocasiona, ainda, a facilitação da construção de um ambiente organizacional mais colaborativo e inovador. Segundo Bendassolli e Borges-Andrade (2011), o reconhecimento das dimensões subjetivas dos trabalhadores permite que as organizações se tornem mais adaptativas e resilientes, pois os indivíduos se sentem mais livres para expressar suas ideias e contribuir com soluções criativas para os desafios enfrentados.

Desse modo, se faz necessário, para além de realizar um planejamento estratégico, entender as variáveis subjetivas dos profissionais atuantes. Em uma pesquisa realizada por Ezzamel *et al.* (1996, apud Vergara, 2007), sobre gestão de pessoas em empresas inglesas, o mesmo identificou determinada congruência nas mudanças estruturais, pois estas, impunham a participação e empoderamento dos profissionais nas tomadas de decisões. Entretanto, o mesmo salienta que, apesar de apresentar certa congruência, esta advinha de uma prática de “apagar incêndio” quanto aos problemas organizacionais que apareciam, por não serem embasadas em uma filosofia organizacional. Os autores concluem informando que “as práticas de gestão de pessoas correspondem, na maior parte dos casos, a um conjunto de reações desarticuladas para responder aos problemas que decorrem das decisões estratégicas tomadas pela alta direção” (Ezzamel *et al.* 1996, apud Vergara, 2007).

Segundo Sznelwar, Uchida e Lancman (2011) “Um dos aspectos essenciais da questão do trabalhar está ligado ao fato de que os sujeitos precisam desenvolver suas atividades em cenários que, na maioria, são modulados por decisões de outros e que de alguma maneira determinam aquilo que deve ser feito”. As reverberações dessa centralização nas tomadas de decisões, bem como, a ausência de atenção voltadas às questões subjetivas inerentes ao sujeito, acarretam prejuízo e ineficiência das práticas adotadas. Assim, quanto mais as práticas e resultados do negócio dependem das pessoas, maior deverá ser o engajamento e responsabilidade dos gestores em entender a natureza humana em todas as suas dimensões e complexidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto histórico da psicologia organizacional e do trabalho (POT) traz um apanhado de mudanças que refletem o tempo e as necessidades vivenciadas naquele momento. Mudanças essas que ditaram o direcionamento e atribuições ao profissional de psicologia baseado no que se esperava do mesmo e o olhar o qual este deveria direcionar para os interesses organizacionais e humanos. Essas mudanças não pararam de acontecer e, comumente, se observa um conflito profissional sobre o que o psicólogo inserido nesse campo de atuação deve contemplar.

O papel do psicólogo enquanto gestor de recursos humanos nas organizações se mostra muito importante no que tange a compreensão desses fatores mutáveis e a flexibilidade de adaptação às necessidades. Este estudo bibliográfico destacou que a mudança de um RH operacional para um RH de caráter estratégico é uma dessas, e as contribuições do profissional nessa transição se apresenta como uma peça chave, seja na mediação desses processos, entendendo e propondo novas configurações para alcançar objetivos corporativos, como abranger e contemplar com maior assertividade as questões inerentes ao público interno de uma organização, considerando suas dificuldades, potencialidades e subjetividade dos mesmos.

Observa-se, entretanto, que tal transição ocorre de forma multidisciplinar e deve ser considerado diversos fatores para sua efetivação, mas, principalmente, a descentralização das tomadas de decisões e o olhar para a subjetividade dos liderados. Imprescindivelmente, se faz necessário a participação e compromisso dos líderes, uma vez que estes atuam diretamente com o público a qual essas práticas são direcionadas.

Um ponto importante evidenciado nessa pesquisa diz respeito ao processo de formulação de um RH estratégico, o qual foi apontado que uma atuação estratégica não anula as atividades ditas operacionais de responsabilidade desse profissional, contudo, direciona sua prática para um olhar mais analítico e, conseqüentemente, viabiliza resultados mais assertivos a longo prazo. Nesse sentido, os subsistemas de RH e a execução das mesmas coexistirão norteadas por um viés estratégico.

Estudos complementares para realizar a revisão dessa temática em um contexto onde a inteligência artificial (IA) ganha espaço a cada dia tornam-se imprescindíveis, visto que esta acarreta mudanças em um fluxo muito intenso e, inevitavelmente, acometem o fazer do

psicólogo em um campo cada vez mais automatizado, onde se busca uma produtividade acelerada e apresenta déficit nos cuidados voltados à saúde do trabalhador.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da USP**, v. 27, n. 4, p. 16-29, 1992.

ALMEIDA, M. I. R. DE.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P.. Por que administrar estrategicamente recursos humanos?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 12–24, mar. 1993.

ARAUJO, M. R. M; OLIVEIRA-SILVA, L. C; MARQUES, E. **Inventário de socialização organizacional**: estudo propositivo de nova estrutura fatorial. *Rev. Psicol., Organ. Trab., Brasília* , v. 20, n. 1, p. 922- 930, mar. 2020.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management**. London: Kogan. 2011.

AZEVEDO, D. *et al.* Representações Sociais de RH: um estudo exploratório com alunos de graduação. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 60, p. 51–66, jan. 2012.

BALBINO, A. L. C; BARBOZA, A. C. G., FERRARI, C. O; TORRES, S. O. **A importância do RH estratégico para as organizações**. Centro Paula Souza, Escola Técnica Professor Massuyuki Kawano, Técnico em Recursos Humanos. 2016.

BASTOS, A. V. B. **Psicologia organizacional e do trabalho: Que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira?** apud YAMAMOTO, O. H; GOUVEIA, V. V. Construindo a psicologia brasileira: Desafios da ciência e prática psicológica, pp. 139-166. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2004.

BAUER, T. N; ERDOGAN, B. **Organizational socialization**: the effective onboarding of new employees. *In*: ZEDECK, S. et al. (Ed.). APA: Portland. p. 51-64. 2011

BAYLÃO, A; ROCHA, A. P. **A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, SEGET, p. 1-15, 24 out. 2014.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Desafios e novas perspectivas na gestão de pessoas. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 11, n. 2, p. 107-117, 2011.

BIANCHI, E. M. P. G; QUISHIDA, A; FORONI, P. G. **A Leader's Role in Strategic People Management**: Reflections, Gaps and Opportunities. *Journal of Contemporary Administration*, Vol. 21 No. 1. Jan/Feb. 2017.

BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 112- 125, 1996.

BOSELIE, P., DIETZ, G.; BOON, C. Commonalities and contradictions in HRM and

performance research. **Human Resource Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005.

BOUDREAU, J. *et al.* On the interface between operations and Human Resource Management. **Manufacturing & Services Operations Management**, v. 5, n. 3, p.179-202. 2004.

BREWSTER, C.; MORLEY, M.; BUCIUNIENE, I. **The reality of human resource management in Central and Eastern Europe**. *Baltic Journal of Management*, v. 5, n. 2, p. 145-155, 2010.

CANÇADO, V. L.; MORAES, L. F. R. D.; SILVA, E. M. D. **Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa xsa**. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 7, n. 3, p. 11–37, jul. 2006.

CAMPOS, K.C.L *et al.* Psicologia organizacional e do trabalho - retrato da produção científica na última década. **Psicologia: Ciência e Profissão [online]**. v. 31, n. 4. 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Gestão Humana: Fundamentos Básicos**. 9 ed. Barueri – SP: Atlas. 2022.

COELHO-LIMA, F.; COSTA, A. L. F.; YAMAMOTO, O. H. O exercício Profissional do Psicólogo do Trabalho e das Organizações: uma revisão da produção científica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 11, 2, jul-dez , 21-35. 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v11n2/v11n2a03.pdf>. Acesso em: agosto de 2021.

CONTE, O. A. **Gestão de Pessoas: Produções Científicas**. Volume 1. Curitiba: Intersaberes, 2014.

DEJOURS, C. A loucura do trabalho: **Estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 2004.

ESTEVES, T.P; CAETANO, A. Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis , v. 10, n. 2, p. 159-176, dez. 2010 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000200012&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 24 mai. 2024.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. *In: FLEURY, M. T. L. As pessoas na organização*. 9. ed. São Paulo: Gente, p. 11-33. 2002.

GARCIA, J. M; VALDEHITA, S. R; JOVER, J. L. **Que es la psicología del trabajo**. Madrid: Biblioteca Nueva, 2004.

GOMES, J. F. Administração de recursos humanos e desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 18, n. 4, p. 25–35, 1978.

GOULART, I. B; SAMPAIO, J. R. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

GUIMARÃES, M. F; ARIEIRA, J. O. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão.** Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez. 2005.

HALL, R. **Organizations:** structures, processes, and outcomes. Pearson: Upper Saddle. 2004.

JABBOUR, C. J. C. *et al.* Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 2, p. 347–360, 2012.

LACERDA, É. R. M; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 77–96. 2004.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e Mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração**, v. 43, n. 1, p. 5-16, 2008.

LIMA, T. C. S; MIOTO, R. C. T. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico:** a pesquisa bibliográfica. Revista Katal. Florianópolis, p. 37-45. 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, H. H. T.S. **Metodologia qualitativa de pesquisa.** *Educação E Pesquisa*, 30(2), p. 289–300. 2004.

MARTIN-BARÓ, I. **Psicologia Política do Trabalho na América Latina.** Conferencia do Primeiro Encontro Nacional de Psicologia do Trabalho Organizado pelo Conselho Federal de Psicologia. Porto Alegre. 1988.

MARQUES, J. C. **Gestão de Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage Learning Brasil. 2015.

MAZON, L.; TREVIZAN, M. A. **Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista.** *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 8, n. 4, p. 81–87, ago. 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2006.

ORLANDINI, C. C. R. **A importância da psicologia organizacional e do trabalho.** Recuperado em 07 setembro 2009, da Coluna de Psicologia Virtual on line: http://www.psicologiacomputacional.com.br/psicologia/principal/noticia_view.asp?id=25281
Prentice-Hall do Brasil, 2008.

PUENTE-PALACIOS, K; FREITAS, I. A. **Clima organizacional:** uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, v. 13, n. 38, p. 45–57, jul. 2006.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SIQUEIRA, M. M; PADOVAM, V. A. Políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: uma análise de seus vínculos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 22-33, 2008.

SIQUEIRA, M. V. S.; FREITAS, M. E. **O papel da mídia especializada em negócios na reprodução do discurso organizacional em recursos humanos no Brasil**. Salvador: ANPAD. 2006.

SROGGINS, W. A; BENSON, P. G. International human resource management: diversity, issues and challenges. **Personal Review**, v. 39, n. 4, p. 409-413. 2010.

SZNELWAR, L. I.; UCHIDA, S.; LANCMAN, S.. A subjetividade no trabalho em questão. *Tempo Social*, v. 23, n. 1, p. 11–30, 2011.

TANURE, B; EVANS, P; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: Virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Campus. 2007.

VERGARA, S. C; DAVEL, E. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas. 2011.

YOUNDT, M. A. *et al.* Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 836-866. 1996.

ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J.E; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Campo profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. Porto Alegre: Artmed, p. 549-582. 2014.

ZANELLI, J. C. Formação e atuação em Psicologia Organizacional. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 6, n. 1, p. 31- 32, 1986. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/ttV7RVcjMZL3HQmZWCbVcsm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 05 de novembro de 2021.

ZERBINI, T. **Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações**. Paidéia, Ribeirão Preto, v. 18, n. 39, p. 189–192, 2008.