ReGeo
ISSN: 2177-3246

TÍTULO CENTRAL: GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: DIÁLOGOS, DESAFIOS E POSSIBILIDADES NO CONTEXTO ATUAL

CENTRAL TITLE: PEOPLE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY: DIALOGUES, CHALLENGES AND POSSIBILITIES IN THE CURRENT CONTEXT

TÍTULO CENTRAL: GESTIÓN DE PERSONAS Y PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL: DIÁLOGOS, DESAFÍOS Y POSIBILIDADES EN EL CONTEXTO ACTUAL

https://doi.org/10.56238/revgeov17n8-083

Data de submissão: 24/06/2026 **Data de publicação:** 08/08/2026

Aline Santos Soares
Mestre em Filosofia
Instituição: Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)
E-mail: aline.santos@servidor.uepb.edu.br
Orcid: https://orcid.org/0009-0002-7529-1589
Lattes: http://lattes.cnpq.br/3923086234343369

Caline Rodrigues de Sousa
Graduanda em Psicologia
Instituição: Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)
E-mail: caline.rodrigues@aluno.uepb.edu.br
Orcid: https://orcid.org/0009-0000-9273-325X
Lattes: http://lattes.cnpq.br/6134555195144582

Gabriele Vidal de Queiroz
Graduanda em Psicologia
Instituição: Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)
E-mail: gabriele.vidal@aluno.uepb.edu.br
Orcid: https://orcid.org/0009-0005-2331-3231
Lattes: http://lattes.cnpq.br/3010420126452060

Maria Ingrid Oliveira dos Santos
Graduanda em Psicologia
Instituição: Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)
E-mail: ingrid.m@aluno.uepb.edu.br
Orcid: https://orcid.org/0009-0008-4329-050X
Lattes: http://lattes.cnpq.br/0977350549317736

Michelle Fernandes Marinho
Graduanda em Psicologia
Instituição: Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)
E-mail: michelle.fernandes@aluno.uepb.edu.br
Orcid: https://orcid.org/0009-0006-9342-2537
Lattes: http://lattes.cnpq.br/4974384160822646

Milanya da Silva Souza
Graduanda em Psicologia
Instituição: Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)
E-mail: milanya.souza@aluno.uepb.edu.br
Orcid: https://orcid.org/0009-0003-3324-9734
Lattes: http://lattes.cnpq.br/5176878181897033

Talita Raquel Garcia Dantas
Graduanda em Psicologia
Instituição: Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)
E-mail: talita.raquel@aluno.uepb.edu.br
Orcid: https://orcid.org/0009-0000-0902-6571
Lattes: http://lattes.cnpq.br/1223586660280694

RESUMO
O presente estudo teve como objetivo compreender a atuação do psicólogo organizacional na área de Gestão de Pessoas. Além disso, analisar os principais desafios e aspectos positivos do psicólogo organizacional na área em questão. O estudo adota uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória. Para coletar os dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada, com uma psicóloga que atua na área, contendo perguntas alinhadas aos objetivos do presente estudo. Nisto, o estudo deixa explícito que a atuação do psicólogo organizacional na gestão de pessoas vai além das funções tradicionais de RH (Recursos Humanos), destacando-se por lidar com questões subjetivas do trabalho, com ênfase na empatia, escuta e análise dos fatores psicossociais. Conclui-se que a atuação do psicólogo na área de Gestão de pessoas se torna importante para promover relações de trabalho mais saudáveis e ao mesmo tempo os profissionais enfrentam desafios que requer deles uma adaptação para suprir as demandas da empresa e dos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Psicologia Organizacional. Recursos Humanos (RH). Treinamento e Desenvolvimento.

ABSTRACT
The present study aimed to understand the role of the organizational psychologist in the area of People Management. Furthermore, analyze the main challenges and positive aspects of the organizational psychologist in the area in question. The study adopts a qualitative, descriptive and exploratory approach. To collect the data, a semi-structured interview was conducted with a psychologist working in the field, containing questions aligned with the objectives of the present study. In this, the study makes explicit that the role of the organizational psychologist in people management goes beyond traditional HR (Human Resources) functions, standing out for dealing with subjective aspects of work, with emphasis on empathy, listening and analysis of psychosocial factors. It is concluded that the role of the psychologist in the area of People Management becomes important to promote healthier work relationships and at the same time the professionals face challenges that require them an adaptation to meet the demands of the company and its employees.

Keywords: People Management. Organizational Psychology. Human Resources (HR). Training and Development.

RESUMEN
El presente estudio tuvo como objetivo comprender la actuación del psicólogo organizacional en el área de Gestión de Personas. Además, analizar los principales desafíos y aspectos positivos del

psicólogo organizacional en el área en cuestión. El estudio adopta un enfoque cualitativo, descriptivo y exploratorio. Para recopilar los datos, se realizó una entrevista semiestructurada, con una psicóloga que actúa en el área, conteniendo preguntas alineadas a los objetivos del presente estudio. En esto, el estudio deja explícito que la actuación del psicólogo organizacional en la gestión de personas va más allá de las funciones tradicionales de RH (Recursos Humanos), destacándose por lidiar con cuestiones subjetivas del trabajo, con énfasis en la empatía, escucha y análisis de los factores psicosociales. Se concluye que la actuación del psicólogo en el área de Gestión de personas se torna importante para promover relaciones de trabajo más saludables y al mismo tiempo los profesionales enfrentan desafíos que les requieren una adaptación para suplir las demandas de la empresa y de los colaboradores.

Palabras clave: Gestión de Personas. Psicología Organizacional. Recursos Humanos (RH). Capacitación y Desarrollo.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho exerce papel fundamental na vida dos indivíduos, sendo por meio dele que os sujeitos buscam alcançar seus objetivos e metas pessoais. Segundo Tolfo e Piccinini (2007) afirmam que o trabalho possui significado individual e social, visto que é responsável pela produção de vida dos indivíduos. Da mesma forma, as organizações também necessitam do trabalho realizado pelos indivíduos para crescer e se desenvolver no mercado. Chiavenato (2014) destaca que os sujeitos dependem das organizações para alcançar seus objetivos pessoais, enquanto estas necessitam dos indivíduos para crescer, manter-se no mercado e oferecer seus bens e serviços.

Diante dessa interdependência entre as organizações e os indivíduos, a área de Gestão de Pessoas (GP) caracteriza-se como essencial para o manejo dessa relação, garantindo que ambos estejam alinhados em objetivos e metas. Trata-se de uma área que atua no aperfeiçoamento do profissional que a organização deseja, visando não apenas o crescimento organizacional, mas também o desenvolvimento pessoal do sujeito (Sovienski & Stigar, 2008). Portanto, torna-se evidente que essa área participa do gerenciamento, do planejamento e do direcionamento das pessoas dentro das organizações, a fim de elevar e melhorar sua atuação (Ribeiro, 2022).

Considerando esse cenário, as ações promovidas pela área de Gestão de Pessoas tornam-se fundamentais para o desenvolvimento, a capacitação e o envolvimento dos sujeitos que integram a organização (Sovienski e Stigar, 2008). É, portanto, um setor responsável pela condução de indivíduos. Assim, percebe-se que esse cenário se configura de tal modo em razão de o funcionamento das organizações estar diretamente relacionado à atuação dos trabalhadores, que são responsáveis por alcançar objetivos e realizar missões (Chiavenato, 2014).

A Gestão de Pessoas é uma área que se constitui a partir da mentalidade e da cultura corporativa presente na organização, sendo compreendida como contingencial, uma vez que depende de fatores como a arquitetura organizacional, a tecnologia utilizada, o estilo de gestão e outros aspectos estruturais. Além disso, depende das particularidades dos indivíduos que a compõem (Chiavenato, 2014). Dessa forma, é uma área que se adapta às especificidades apresentadas por cada organização, estruturando-se a partir de elementos singulares que vão se constituindo por meio de características diversas.

Com os grandes avanços e transformações fomentados pelos processos de industrialização e modernização, é possível observar mudanças nos modos de relacionamento e de estruturação das organizações. Nessa perspectiva, Sovienski e Stigar (2008) afirmam que, nas últimas décadas, as organizações foram levadas a buscar novos modos de gestão com o objetivo de elevar seus desempenhos e atingir os resultados que almejam. Conforme enfatizam os autores, o sucesso alcançado

pelas organizações modernas está atrelado ao investimento que realizam nas pessoas, ou seja, por meio de um olhar voltado para a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual desses indivíduos.

Sob essa ótica, este trabalho teve como objetivo compreender a atuação do profissional de Gestão de Pessoas. Para tal, foi realizada uma entrevista com uma profissional da área, na qual se buscou abordar a relação entre a Gestão de Pessoas e a Psicologia Organizacional. Além disso, pretendeu-se analisar aspectos como o contexto organizacional, com ênfase na atuação do psicólogo na área de Gestão de Pessoas, compreendendo os possíveis desafios presentes na área, bem como identificando as ferramentas e intervenções utilizadas nesse âmbito laboral pela profissional.

2 METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, com o objetivo de compreender a atuação do psicólogo organizacional na área de Gestão de Pessoas. Para tanto, foi realizada uma entrevista com uma profissional da área, graduada em Psicologia. Esta profissional atua como Psicóloga Clínica, com enfoque na perspectiva psicanalítica, e como Psicóloga Organizacional, orientada pela Psicodinâmica do Trabalho. Em razão de sua formação acadêmica e experiência profissional, a participante apresenta um perfil adequado para contribuir significativamente com a discussão da temática proposta.

O contato inicial com a entrevistada teve como propósito explicar a finalidade do trabalho e detalhar o processo da entrevista. Em seguida, foram definidos, em comum acordo, a data e o horário para a realização da entrevista, que ocorreu de forma online, por meio da plataforma Google Meet. A formalização da participação ocorreu mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Para a coleta de dados, foi elaborada uma entrevista semiestruturada contendo perguntas relacionadas à Gestão de Pessoas, alinhadas aos objetivos do presente estudo. A análise e discussão dos resultados obtidos embasaram-se em um levantamento bibliográfico composto por artigos e livros relevantes à temática, proporcionando uma base teórica sólida. A articulação entre os relatos da entrevistada e os referenciais teóricos pesquisados possibilitou uma compreensão aprofundada acerca da atuação do psicólogo organizacional na área de Gestão de Pessoas.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 PSICOLOGIA E GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas (GP) configura-se como um campo de atuação altamente interdisciplinar, acessível a profissionais de diversas áreas, como Administração, Psicologia, Pedagogia e setores técnicos. Essa abertura favorece uma pluralidade de abordagens e denominações, que variam conforme a cultura organizacional de cada empresa (Gestão de Pessoas, 2015). Contudo, essa permissividade também gera confusão sobre as atribuições específicas de cada profissional, especialmente no que se refere à atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho (POT).

Ademais, tomando por base o contexto corporativo, é possível averiguar que o psicólogo organizacional frequentemente enfrenta o desafio de ter sua função confundida ou sobreposta com outras ligadas, muito comumente, à administração de recursos humanos. A falta de clareza institucional sobre seu papel compromete a visibilidade de suas competências, levando à sua designação em atividades que extrapolam os limites de sua formação, como tarefas meramente administrativas ou de controle de processos (Cardoso, Feijó & Camargo, 2018). Tais deslocamentos não apenas descaracterizam a função do POT, como também limitam sua capacidade de promover ações voltadas ao bem-estar subjetivo dos trabalhadores.

A priori, essa substituição simbólica e prática do POT ocorre, em parte, devido à presença consolidada de profissionais de Administração em cargos de GP. Embora ambas as formações compartilhem certas habilidades, como liderança, mediação de conflitos e gestão de equipes, a Psicologia oferece uma abordagem mais profunda e específica para lidar com as dimensões subjetivas do trabalho, com ênfase na escuta, empatia e análise dos fatores psicossociais (Malvezzi, 2014; Zanelli, Borges-Andrade & Bastos, 2014). Sob essa perspectiva, o psicólogo está apto a compreender não apenas o que é dito, mas também os significados implícitos, os sintomas organizacionais e os processos de sofrimento psíquico, aspectos muitas vezes negligenciados por abordagens puramente técnicas.

A formação administrativa, embora técnica e estratégica, tende a priorizar resultados, metas e produtividade, enquanto a psicologia organizacional tem seu foco primordial no sujeito do trabalho e na sua relação com o ambiente organizacional (Gestão de Pessoas, 2015; Yamamoto *apud* CRP-MA, 2022). Isso demonstra que a simples instrumentalização da escuta, como praticada em cursos rápidos voltados a profissionais de RH, não substitui o manejo clínico e ético do processo escuta-compreensão-intervenção que caracteriza o trabalho do POT.

Com ênfase na contemporaneidade, observam-se transformações significativas na Psicologia Organizacional, tais como o crescimento da produção acadêmica, a ampliação de oportunidades de estágio, extensão universitária e pesquisa aplicada. Essas mudanças favorecem o contato precoce dos

estudantes com a realidade organizacional, tornando mais eficaz sua adaptação ao mundo do trabalho (Yamamoto *apud* CRP-MA, 2022). Ao mesmo tempo, esse avanço evidencia a necessidade de um fortalecimento da identidade profissional do psicólogo organizacional, sobretudo diante das exigências do mercado neoliberal.

As transformações nas formas de organização do trabalho, intensificadas pela flexibilização das relações laborais e pelas políticas neoliberais, impõem desafios relevantes à atuação do POT. Tais mudanças alteram não apenas os contratos formais, mas também os modos de subjetivação dos trabalhadores, afetando diretamente sua saúde mental e emocional (Lopes, 2009). Nessa conjuntura, é essencial que o psicólogo assuma uma postura crítica e ética diante das demandas empresariais, atuando como mediador entre os interesses da organização e as necessidades do sujeito.

Por fim, a relação entre Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas deve ser entendida não como uma disputa de espaço, mas como uma possibilidade de diálogo e complementação. Contudo, esse diálogo só será produtivo se houver o reconhecimento das especificidades de cada área, especialmente no que diz respeito à escuta, ao cuidado e à promoção da saúde no ambiente organizacional. A Psicologia traz contribuições únicas que não podem ser reduzidas a competências técnicas, pois envolve um saber que lida com a complexidade, o conflito e a subjetividade, dimensões fundamentais e inegociáveis do trabalho humano.

3.2 PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS

As demandas realizadas pelo profissional de Psicologia Organizacional na área de Gestão de Pessoas muitas vezes se assemelham às desempenhadas por profissionais de Recursos Humanos, como exemplificou nossa entrevistada ao mencionar os treinamentos aplicados por ambos. Ela também traz uma reflexão sobre a grade curricular do curso de Psicologia, que muitas vezes é escassa em conteúdos da área de Administração, enquanto os cursos nessa área utilizam do conhecimento da Psicologia para qualificar seus profissionais na atuação com pessoas. Contudo, destaca que um dos grandes diferenciais do psicólogo nessa área é a capacidade de olhar para as pessoas e para as situações além do que é visível, ou seja, para além do que é verbalizado. Como ressaltam Bock, Furtado & Teixeira (2002), “O psicólogo possui instrumentos teóricos para desvendar o que está implícito, encoberto, não-aparente (…) (p. 152)”. Isso evidencia o olhar subjetivo que o psicólogo deve adotar nas organizações, buscando sempre considerar não apenas o que é dito de forma técnica, mas também os aspectos mais sutis e subjetivos das relações de trabalho.

Ademais, a entrevistada ressalta algumas competências que são essenciais para psicólogos que atuam nessa área, destacando primeiramente a comunicação assertiva como um fator de extrema

importância para a prática profissional. Ela enfatiza a necessidade do psicólogo influenciar positivamente os indivíduos, promovendo mudanças no ambiente de trabalho. Além disso, ela considera muito importante a utilização de ferramentas de Business Intelligence (BI), que auxiliam na análise de dados e a definição de indicadores relevantes a fim de embasar a tomada de decisões no ambiente organizacional. Como afirmam Santos e Ramos (2009, p. 2):

> Todo este conhecimento é fundamental para apoiar o processo de tomada de decisão. A informação gerada pelas aplicações informáticas disponibiliza aos gestores um conjunto de indicadores sobre o negócio, que lhe dão indicações do que aconteceu no passado e lhe permitem traçar cenários para o futuro. (Santos & Ramos, 2009, p. 2)

A capacidade de adaptação e a resiliência na prática profissional também foram apontadas como qualidades fundamentais. Segundo a entrevistada, é essencial que o psicólogo esteja preparado para enfrentar desafios de forma equilibrada e flexível, respeitando a subjetividade de cada sujeito e suas particularidades.

Ao relacionar a prática profissional com a era digital, ela considera ser muito importante a utilização da Inteligência Artificial (IA) a fim de facilitar o trabalho exercido dentro das empresas. Para reforçar sua fala, ela enfatiza que a automação de tarefas operacionais por meio da IA permite que os profissionais concentrem-se em funções mais estratégicas, aprimorando a produtividade e o desenvolvimento de competências técnicas e psicossociais. Isso pode ser explicitado através da fala de Fleury & Fleury (2001): “O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.” (p. 186). Com isso, fica evidente a importância das empresas e profissionais se adaptarem às mudanças ocorridas globalmente, utilizando as tecnologias e recursos disponíveis a seu favor a fim de promover um ambiente cada vez mais facilitador.

Não obstante, com relação ao reconhecimento financeiro na área de GP, a entrevistada informa que a massa operacional, ou seja, que realiza o trabalho manual, possui menos reconhecimento se relacionado com a massa estratégica, que realiza funções mais relacionadas ao planejamento. Chiavenato (2014) pontua esse fenômeno ao se referir à remuneração por competência:

> A remuneração por competência recebe vários nomes: remuneração por habilidade ou por qualificação profissional. É uma forma de remuneração relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação de cada pessoa. O sistema premia certas habilidades técnicas ou comportamentais do funcionário. (Chiavenato, 2014, p. 279)

Através disso é possível observar que ainda existe uma disparidade no reconhecimento salarial desses profissionais. Como evidenciado pela fala da entrevistada, a massa operacional, que desempenha um papel indispensável no funcionamento das organizações, são pouco valorizadas, de forma simbólica e financeira. Esse cenário revela a limitação estrutural nas formas de reconhecimento, que frequentemente privilegiam competências técnicas em detrimento das habilidades relacionais, emocionais e subjetivas.

Desse modo, evidencia-se que a função do Psicólogo Organizacional na área de Gestão de pessoas vai além das funções tradicionais associadas ao setor de Recursos Humanos. Suas competências voltadas para a escuta qualificada, subjetiva e a análise crítica do comportamento humano possibilitam um diferencial indispensável para lidar com as complexidades do ambiente organizacional. Ao relacionar habilidades técnicas, relacionais e conhecimentos adquiridos, esses profissionais contribuem tanto para o bem-estar individual no trabalho, quanto para o desenvolvimento organizacional no geral. Com isso, fica evidente a necessidade da presença desses profissionais nas organizações a fim de lidar com os desafios atuais do mercado de trabalho.

3.3 INTERVENÇÕES NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

O psicólogo organizacional e do trabalho desempenha um papel fundamental em diferentes níveis de intervenção, independentemente da função que exerce. Conforme Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014), esses níveis de intervenção são classificados em quatro categorias: técnico, tático, estratégico e político. Nesse contexto, faz-se necessário analisar a atuação do gestor em cada um desses níveis, a fim de compreender as dinâmicas e implicações de sua prática profissional.

O primeiro nível de intervenção, considerado o mais superficial, é o técnico, no qual o profissional irá intervir a partir da aplicação de instrumentos e procedimentos disponíveis. Essa intervenção pode ser realizada a nível individual, grupal ou organizacional. É importante ressaltar que, para além do conhecimento e aplicação dos instrumentos, o profissional deve possuir embasamento teórico e atualizado, ser capaz de selecionar as ferramentas adequadas para cada situação, bem como interpretar e apresentar corretamente os dados obtidos (Zanelli, Bastos & Rodrigues, 2014). Ademais, um aspecto fundamental é o gestor ter abertura e trocas com outras áreas do conhecimento, conforme enfatizado por nossa entrevistada ao afirmar que: “[...] uso muitas metodologias da área da administração científica, então utilizo instrumentos da área das metodologias ágeis, instrumentos de priorização, como a Matriz GUT e Matriz de Eisenhower”.

O segundo nível de intervenção, o tático, ocorre quando o psicólogo colabora com uma equipe na implementação de estratégias fundamentadas em diagnósticos já realizados, por exemplo, conduzir

ações para a melhoria do clima organizacional. No que se refere ao terceiro nível, o estratégico, o psicólogo intervém na formulação de estratégias que integram atividades específicas, por exemplo, a implementação dos procedimentos de recrutamento e seleção da empresa. Nesse nível, os resultados gerados têm impactos a médio e a longo prazos, pois, promovem o alinhamento das práticas organizacionais aos objetivos institucionais, incluindo a visão, a missão e os valores da empresa (Zanelli, Bastos & Rodrigues, 2014).

Por fim, o quarto nível, o político, representa o nível máximo de atuação, pois requer que o profissional compreenda o ambiente organizacional em sua totalidade. Isso implica em uma compreensão aprofundada da cultura organizacional, bem como do contexto econômico, político e social em que a empresa está inserida. Nesse nível, o psicólogo intervém na elaboração de políticas globais para a organização, por exemplo, uma política de recursos humanos. Profissionais que atuam neste nível geralmente ocupam posições administrativas, como gerência ou direção (Zanelli, Bastos & Rodrigues, 2014). No entanto, é importante destacar que, segundo o CensoPsi, apenas 6,4% dos profissionais atuantes na Psicologia Organizacional e do Trabalho estão relacionados à Gestão de Pessoas, e destes apenas 3,3% ocupam cargos de liderança. Esses dados evidenciam que a maioria dos psicólogos ainda desempenham atividades em nível mais técnico (CFP, 2022).

Em síntese, a atuação do psicólogo organizacional abrange diferentes níveis de intervenção, cada um com suas particularidades e implicações. É fundamental que o profissional compreenda a cultura organizacional em sua totalidade, pois esse entendimento é crucial para o desempenho eficaz de suas funções, por isso, faz-se necessário a busca constante por aprimoramento de suas competências técnicas. Ademais, os dados apresentados no CensoPsi evidenciam que a maioria desses profissionais ainda se concentra em funções técnicas, em detrimento de atividades estratégicas dentro das organizações.

3.4 DESAFIOS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A promoção da qualidade de vida no trabalho (QVT) é um dos principais focos da psicologia organizacional contemporânea, buscando propiciar condições de desenvolvimento humano no ambiente laboral, assim como, favorecer o bem-estar físico, psicológico e social dos funcionários das instituições, bem como o alcance de objetivos organizacionais (Mendes, Monteiro, Barbosa *et al.*, 2023). No entanto, sua implementação enfrenta obstáculos diversos, especialmente relacionados às dinâmicas geracionais, à terceirização e às resistências culturais nas estruturas organizacionais.

A profissional enfatizou o conflito intergeracional como um dos maiores entraves à implementação de políticas voltadas à QVT, em que as gerações mais antigas, moldadas por contextos

de maior rigidez laboral, tendem a interpretar a melhora na qualidade de vida como sinônimo de irresponsabilidade ou baixa produtividade. Em contrapartida, algumas gerações mais jovens enxergam a responsabilidade como fator opressor, que compromete a vida social e familiar, o que gera resistência à aderência de compromissos formais.

Outrossim, a entrevistada destaca a importância de resgatar o valor da responsabilidade como um fator organizador da vida, sem que ela represente uma ameaça ao bem-estar. Segundo ela, é preciso reconstruir esse entendimento, superando heranças culturais ligadas ao adoecimento e à rigidez do passado. Conforme Andrade *et al.* (2012), o nível intelectual de cada pessoa, cultura, crenças e seus valores influenciam diretamente sua forma de perceber o mundo e interagir com os outros no ambiente organizacional, o que contribui para o surgimento de conflitos geracionais. Essa diversidade, se mal administrada, pode acentuar resistências às mudanças e dificultar a construção de um espaço de trabalho mais saudável e integrado.

A cultura organizacional é considerada forte quando os valores são amplamente compartilhados pela maioria dos funcionários, influenciando significativamente seus comportamentos e expectativas (Chiavenato, 2014). Uma prática destacada pela psicóloga entrevistada é o uso do teste de fit cultural, que consiste em verificar o grau de alinhamento entre os valores do colaborador e os da organização. Para isso, a profissional propõe um diálogo inicial com o funcionário, no qual questiona quais direitos ele acredita que a empresa deveria oferecer e quais deveres que ele deve empregar, para que juntos consigam, desde o início, promover um alinhamento e, posteriormente, um combinado. Essa estratégia visa promover o engajamento mútuo e evitar frustrações futuras, baseado na congruência de valores. De acordo com Chatman *et al.* (2023), esse alinhamento entre os valores individuais e os da organização influencia diretamente a permanência ou saída voluntária dos colaboradores.

Outro ponto levantado é o fenômeno da terceirização, que segundo Valença e Barbosa (2002) está fundamentado em três propósitos básicos: a redução dos custos diretos e indiretos, o aumento da eficiência das atividades ao serem executadas por empresas terceirizadas e a garantia de um nível mínimo aceitável de lealdade à organização por parte dos novos responsáveis pela execução dessas tarefas. A entrevistada salientou que os trabalhadores terceirizados muitas vezes vendem apenas seu tempo, sem os devidos direitos trabalhistas garantidos, o que resulta em relações laborais desiguais e maior vulnerabilidade. Sendo assim, ela sugere que esses profissionais adotem uma postura empreendedora: pensar como empresas, oferecendo não apenas tempo, mas habilidades, estratégias e entregas concretas. Da mesma forma, ela defende que os empregadores deixem de focar na cobrança de horas e passem a valorizar resultados e entregas, ajustando suas expectativas em um contexto cada vez mais dinâmico e flexível.

Para Chiavenato (2014), a cultura organizacional recebe forte impacto do ambiente externo e passa a valorizar a mudança e a inovação com foco no futuro e nos objetivos estratégicos da empresa. Nesse cenário, as transformações ocorrem de forma acelerada, rompendo com padrões do passado e inserindo a organização em um contexto marcado por turbulência e imprevisibilidade. Diante disso, torna-se essencial que as pessoas estejam preparadas para enfrentar novos desafios e contribuir ativamente para a superação desses obstáculos. Nesse mesmo sentido, a psicóloga entrevistada ressalta que os choques culturais surgem quando não há alinhamento entre as expectativas dos colaboradores e as mudanças organizacionais, como a automação de processos.

Ademais, a resistência a essas mudanças pode gerar frustração e até o afastamento de profissionais. A especialista estabelece uma comparação entre ambiente organizacional e um relacionamento, em que o alinhamento contínuo de expectativas e valores é fundamental para a saúde do vínculo.

3.5 ASPECTOS POSITIVOS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Diante das adversidades enfrentadas na área de Gestão de Pessoas, como discutido na seção anterior, é importante ressaltar também os aspectos positivos que emergem dessa prática. A entrevistada destacou quatro aspectos principais que caracterizam sua atuação nessa função: a melhora do relacionamento trabalhista, a promoção do alinhamento entre a visão do negócio e a visão da subjetividade, a defesa da subjetividade dos trabalhadores e a promoção da comunicação.

A entrevistada enfatiza que o relacionamento trabalhista pode assumir um caráter exploratório, mas cabe ao gestor adotar práticas que minimizem essa exploração: “[...] que é, sim, um relacionamento exploratório. Não tem como dizer que não é [...]. Hoje a gente está num sistema capitalista. Então, sim, existe, mas a gente *[gestor]* tem que visar o menos exploratório possível”. Nesse contexto, destaca-se a importância de articular esse aspecto ao segundo ponto abordado por ela: a promoção do alinhamento entre a visão do negócio e a visão da subjetividade. Segundo a entrevistada, embora o objetivo central das organizações seja a obtenção de lucro, é fundamental que o estabelecimento de metas e objetivos a serem alcançados pelos colaboradores esteja associado à construção de um ambiente de trabalho saudável. Essa perspectiva contribui para transformações significativas no cotidiano organizacional e fortalece o clima organizacional, entendido como um instrumento administrativo capaz de aumentar a satisfação e o envolvimento dos colaboradores, pois constitui a forma como os indivíduos veem, sentem e percebem o ambiente laboral, influenciando diretamente seus comportamentos e atitudes (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Desempenhando sua função, a entrevistada afirma que busca defender a subjetividade dos colaboradores, embora essa defesa dependa da abordagem teórica adotada por cada profissional. Segundo Chiavenato (2014), existem duas abordagens teóricas predominantes: (1) a abordagem tradicional, na qual a administração da empresa assume características autocráticas e impositivas, prevalecendo a manipulação e coação das pessoas. Nessa perspectiva, a motivação dos colaboradores é restrita ao pagamento e a medidas excessivas de monitoramento e controle, resultando em um ambiente de trabalho que não oferece espaço para a autonomia dos funcionários; e (2) a abordagem moderna, na qual a administração assume características democráticas e consultivas, prevalecendo o respeito e às diferenças individuais, promovendo uma visão mais humana das pessoas e da atividade laboral. Nessa perspectiva, a cultura organizacional proporciona condições para a autorrealização e a satisfação dos funcionários, além de fomentar uma maior autonomia.

Por fim, para que os três primeiros aspectos discutidos possam ser efetivamente implementados, é essencial que haja a promoção da comunicação dentro das organizações - quarto aspecto positivo apontado pela entrevistada. A comunicação organizacional é bidirecional. Nesse sentido, é fundamental que a organização comunique de forma clara seus valores e princípios, bem como incentive a participação dos colaboradores por meio da solicitação de sugestões e contribuições acerca das questões relacionadas ao trabalho (Chiavenato, 2014). Essa prática favorece a cooperação organizacional, compreendida como o engajamento dos indivíduos em ações conjuntas voltadas ao alcance de objetivos compartilhados, fortalecendo, assim, o trabalho em equipe (Rothmann; Cooper, 2017). De acordo com a entrevistada, tem-se observado, nos últimos anos, uma maior abertura ao diálogo, bem como uma valorização significativa das contribuições oferecidas pelos colaboradores: “esse campo de gestão de pessoas vem promover [...] a comunicação. Não existe gestão de pessoas sem o que o principal move as pessoas, que é a comunicação. [...] a importância do diálogo entre as partes *[empresa-colaboradores]*. Isso é um ganho em que a gente vê que na própria história do trabalho, isso vem aumentando”.

Tal percepção é corroborada por estudos (Barbieri & Álvares, 2005; Dornfeld & Paulillo, 2020), os quais evidenciam que diversas organizações têm adotado programas de sugestão, nos quais os funcionários são incentivados a analisar os processos de trabalho dos quais participam e propor melhorias. Essa estratégia favorece a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos da organização. Além disso, tais pesquisas indicam que a implementação desses programas contribui para o aumento da motivação e do engajamento dos trabalhadores nos processos de produção, refletindo em maior comprometimento com a organização.

Portanto, é possível observar que a atuação do psicólogo organizacional, especialmente quando exerce funções de gestão, não se restringe apenas aos desafios cotidianos, mas também é permeada por aspectos positivos que contribuem para sua realização profissional, conforme destacado pela entrevistada. Contudo, cabe ressaltar que, em determinados contextos, tais benefícios podem estar diretamente relacionados à forma como o próprio profissional se posiciona e conduz sua atuação dentro da organização (Oliveira *et al.*, 2022)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, este presente estudo nos mostra a atuação do psicólogo organizacional na gestão de pessoas, evidenciando sua relevância para o desenvolvimento humano e o bom funcionamento das organizações. Nesse sentido, a intersecção entre Psicologia e Gestão de Pessoas se mostra fundamental para a compreensão das dinâmicas de trabalho, destacando a importância da comunicação, da escuta ativa e da análise de dados como competências essenciais para os profissionais da área. Além disso, os desafios enfrentados, como a escassez de psicólogos Organizacionais e a resistência intergeracional, evidenciam a necessidade de uma abordagem mais integrada e humanizada nas práticas de gestão. A era digital traz novas oportunidades e desafios, exigindo que os profissionais se adaptem e utilizem tecnologias para otimizar processos. Por fim, a promoção de um ambiente de trabalho saudável, que valorize a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores, é crucial para o sucesso organizacional, reforçando a importância de políticas que priorizem a qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS

Andrade, S. I., Mendes, P., Mendes, P., Correa, A. D., Zaine, F. M. & Oliveira, de T. A. (2012, 24 a 26 de outubro). Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública. [Apresentação de trabalho]. IX SEGeT 2012: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro.

Assunção, do C. N. M., & Melo, de M. A. J. Conflitos intergeracionais no ambiente organizacional: um levantamento de campo sobre os principais fatores influenciadores do Distrito Federal. Revista Negócios em Projeção, 12(1), p. 111, 2021.

Barbieri, J. C., Álvares, A. C. T. Geração de ideias em organizações inovadoras sustentáveis: modelos de gestão e identificação dos fatores de sucesso. XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. Altec, 2005. Disponível em: https://repositorio.altecasociacion.org/handle/20.500.13048/258.

Bock, A. M. B., Furtado, O., & Teixeira, M. L. T. (2002). Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia (4ª ed.). Saraiva.

Cardoso, H. F., Feijó, M. R., & Camargo, M. L. (2018). O papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho (POT) na prevenção dos fatores psicossociais de risco. In M. L. G. Schimidt, M. F. Castro, & M. M. Casadore (Orgs.), Fatores psicossociais e o processo saúde/doença no trabalho (pp. 111–136). FiloCzar.

Chatman, J., Goldberg, A., Lu, R., Srivastava, S. Ajuste cultural bilateral: as diferentes consequências comportamentais da congruência cultural com base em valores versus percepções. Organization Science. p. 1, 2023.

Chiavenato, I. (2014). Programas de incentivo. In: Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole. p. 279.

Chiavenato, I. (2014). Relações com empregados. In: Chiavenato, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole. pp. 51, 170, 376, 378, 379 e 470.

Cintra, J. C. Psicologia organizacional e do trabalho: possibilidade de atuação e intervenção In: Cintra, J. C. Psicologia Organizacional e do Trabalho I. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018. pp. 201-206.

Conselho Federal de Psicologia (Brasil). Quem faz a psicologia brasileira?: um olhar sobre o presente para construir o futuro. 1. ed. Brasília: CFP, 2022. vol. 2. pp. 61-62.

Dornfeld, H. C. M., Paulillo, L. F. O. Gestão da qualidade utilizando a ferramenta de sugestão de melhorias dos funcionários em uma empresa de transporte de usina de açúcar e etanol. Braz. J. of Develop., Curitiba, v. 6, n. 1, pp. 2971-2983, jan. 2020. ISSN 2525-8761. DOI: 10.34117/bjdv6n1-215.

Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, 5(Edição Especial), 183–196. https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010.

Gestão de Pessoas. (2015). Santa Maria: GESP/UFSM. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58975704/arte_gestao_pessoas20190420-29092-1tsq8ir-libre.pdf.

Google Books. (n.d.). Gestão de pessoas. Recuperado em 12 de junho de 2025, de https://books.google.com.br/books?id=5XUALBIDdQwC.

Lopes, A. P. (2009). Transformações contemporâneas no mundo do trabalho e seus impactos para a organização da classe trabalhadora: uma ameaça às políticas públicas? In IV Jornada Internacional de Políticas Públicas – "Neoliberalismo e Lutas Sociais: perspectivas para as políticas públicas". Universidade Federal do Maranhão. https://joinpp.ufma.br.

Malvezzi, S. (2014). Prefácio. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2. ed. Porto Alegre: Artmed. pp. 13-17.

Oliveira, T. A, Perez-Nebra, A. R, & Tordera, N (2022). Práticas de Gestão de Pessoas no Brasil: Uma Revisão Sistemática. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho.

Ribeiro, K. C. (2022). Gestão de pessoas: ferramenta importante para o sucesso da organização (Trabalho de conclusão de curso, Faculdade Anhanguera, Valinhos).

Robbins, S. P., Judge, T. A., Sobral, F. Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Rothmann, I., Cooper, C. L. Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho. 2. ed. São Paulo: GEN Atlas, 2017.

Santos, M. Y., & Ramos, I. (2009). Business intelligence: Tecnologias da informação na gestão de conhecimento. 2. ed. FCA – Editora de Informática.

Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. Revista Científica de Administração, 10(10), pp. 51-61.

Tolfo, S. da R., & Piccinini, V. (2007). Sentidos e significados do trabalho: Explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. Psicologia & Sociedade, 19(spe), 38-46. https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000400007.

Valença, A. de C. M., Barbosa, Q. C. A. A Terceirização e seus Impactos: Um Estudo em Grandes Organizações de Minas Gerais. Revista de Administração Contemporânea, 6,(1), Jan./Abr. pp. 163-185, 2002.

Yamamoto, O. M. (2022). Manual de atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho. Conselho Regional de Psicologia do Maranhão. https://crpma.org.br/wp-content/uploads/2022/05/MANUAL-POT-SITE.pdf.

Zanelli, J. C., Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. (2014). Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., Bastos, A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2. ed. Porto Alegre: Artmed. p. 572.

Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (Orgs.). (2014). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.

ANEXOS

ANEXO DO TCLE

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a),

O senhor (a) está sendo convidado (a) a participar dessa pesquisa que tem como finalidade compreender a atuação do Psicólogo Organizacional na área de Gestão de Pessoas. Antes de decidir sobre sua permissão para a participação na pesquisa, é importante que entenda a finalidade da mesma e como ela se realizará. Portanto, leia atentamente as informações que seguem.

A coleta de dados será realizada por meio de uma entrevista semiestruturada, com perguntas concisas e objetivas. Todas as informações serão mantidas sob sigilo absoluto e será garantida a privacidade do participante, antes, durante e após a finalização do estudo.

O voluntário poderá recusar-se a participar, ou retirar seu consentimento a qualquer fase da realização da pesquisa ora proposta, não havendo qualquer penalização ou prejuízo. Os resultados da pesquisa poderão ser apresentados em congressos e publicações científicas, sem qualquer meio de identificação dos participantes, no sentido de contribuir para ampliar o nível de conhecimento a respeito das informações estudadas.

Consentimento

Após ter sido informado sobre a finalidade da pesquisa e ter lido os esclarecimentos prestados no presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, eu [redacted] autorizo a participação no estudo, como também dou permissão para que os dados obtidos sejam utilizados para os fins estabelecidos, preservando a nossa identidade.

Campina Grande, 18 de Junho de 2025.

[redacted]

Assinatura do Participante

Fonte: Elaborada pelos autores