

**JENIFER DA SILVA LEITE  
KAMILA DE SOUZA DA COSTA**

**CURSO DE PSICOLOGIA**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO BÁSICO  
EIXO TRABALHO**

**UCDB  
CAMPO GRANDE  
2015**

JENIFER DA SILVA LEITE  
KAMILA DE SOUZA DA COSTA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO BÁSICO  
EIXO TRABALHO

Relatório apresentado para fins  
avaliativos do Estágio Básico Eixo  
Trabalho, do Curso de Psicologia, na  
Universidade Católica Dom Bosco,  
supervisionado pela Professora Me. Eveli  
Freire de Vasconcelos.

UCDB  
CAMPO GRANDE  
2015

## SUMÁRIO

1.	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	4
2.	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	5
3.	<b>OBJETIVOS</b> .....	10
3.1.	<b>Geral</b>	
3.2.	<b>Específicos</b>	
4.	<b>DESCRIÇÃO DA PROPOSTA</b> .....	11
5.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	16
	<b>REFERENCIAS</b> .....	17

## 1. INTRODUÇÃO

O presente relatório é fruto do Estágio Básico no Eixo Trabalho, do curso de Psicologia, da Universidade Católica Dom Bosco. A proposta é apresentar e refletir sobre as práticas de duas psicólogas em empresas de segmentos diferentes, a partir da visita técnica a dois estabelecimentos, com objetivo de reconhecê-los e delinear a práxis destas profissionais.

Ambas as empresas são familiares e estão instaladas em Campo Grande – MS. A primeira (Empresa 1) do segmento de comunicação e entretenimento, está a 50 anos na cidade e possui filiais em cidades e estados adjacentes. Já a segunda (Empresa 2), é uma franqueadora no segmento de varejo e utilidades, sua sede está instalada há mais de 30 anos nessa capital e possui cerca de 190 franquias pelo país.

O exercício da psicologia nos estabelecimentos fica sob a responsabilidade de uma psicóloga, sendo esta contratada como tal (Empresa 2) e outra como analista de recursos humanos (Empresa 1). De maneira geral, elas realizam tarefas relacionadas aos recursos humanos (como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento) e departamento pessoal (orçamento do setor, fechamento de folha de pagamento, análise de indicadores e outros).

Antes da realização de tais visitas, em uma reunião com uma integrante do Comitê de POT e uma fiscal do Conselho Regional de Psicologia (CRP 14 – MS), foram apresentados os resultados da Pesquisa Diagnóstica “**Contribuição do Psicólogo Organizacional nos processos de trabalho**”, que através de entrevistas com psicólogos (cadastrados nessa região), e empregadores de diversas organizações, identificou as experiências e atividades desenvolvidas pelos profissionais atuantes na Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), assim como a visão e expectativa dos empregadores a respeito dos serviços prestados por esse profissional.

A partir de tudo isso, neste trabalho, traremos das visitas e discussões teóricas em supervisão, articulações entre teoria e prática para atingirmos o objetivo proposto. Retomaremos alguns pontos fundamentais da evolução das práticas psicológicas, assim como reflexões éticas e a respeito do papel do psicólogo diante das questões organizacionais e do trabalho.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O processo de industrialização e a conformação das sociedades industriais (disparadas pela revolução industrial); a invenção de novas máquinas e racionalização do trabalho; o avanço das ciências – de maneira geral – e as consequências das duas grandes guerras mundiais a vida social e laboral dos indivíduos conformam a

“[...] a base dos desafios e das oportunidades que geraram a constituição inicial da **psicologia industrial** [...]. Vale enfatizar, contudo, que o binômio avaliação psicológica e ajuste homem/máquina/trabalho constituiu o grande elemento definidor desse período inicial.” (ZANELLI, BASTOS E RODRIGUES, 2014, p.553).

O contexto do trabalho é tecido por ordens e fenômenos políticos, sociais e econômicos, como a globalização, qualidade da produtividade e, conseqüente, aumento da competição entre mercados, países e economias, inovações tecnológicas e constantes rearranjos sociais (TOLFO E PICCININI, 2007).

Esses fatores implicam num pano de fundo utilizado para definir, conceber e compreender a organização das estruturas e relações de trabalho, assim como as estratégias da ciência em resposta as interrogações oriundas da relação desses dois fatores.

**A aproximação da psicologia com o trabalho** surge da necessidade em atender *“demandas sociais advindas das organizações e desafios que cercavam o mundo do trabalho e sua gestão”*. (ZANELLI, BASTOS E RODRIGUES, 2014, p.551). Para isso, a ciência precisou construir novas estratégias de saberes e práticas para conseguir “dar conta” de questões relacionadas ao fazer humano nos estabelecimentos de trabalho, levando-se em conta o contexto histórico, político e econômico de cada época.

Paralelamente, no campo da administração científica, Frederick Winslow Taylor (engenheiro), elencou alguns critérios norteadores da gestão organizacional para que aqueles objetivos fossem atingidos. Segundo Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014), para Taylor o trabalho deveria ser analisado e descrito de modo especificado e os trabalhadores contratados de acordo com essa descrição. Todos deveriam ser treinados para executar suas tarefas e receberem uma recompensa por sua produtividade.

Corroborando com esses princípios, segundo Jacques (2007), a priori a psicologia se consolida nos espaços laborais com o processo de avaliação das diferenças individuais, visando encontrar a melhor pessoa para desempenhar determinada função (“a pessoa certa

para o lugar certo”). O propósito fundamental era aumentar o desempenho dos trabalhadores e, conseqüentemente, o lucro da empresa. Assim, foram desenvolvidas técnicas de **seleção de pessoas, treinamento e avaliação de desempenho**.

Além disso, o desenvolvimento, aprimoramento e uso dos **testes psicológicos**, como ferramentas dos processos acima, foram fundamentais nesse período e ajudaram a conformar o que chamamos de “**identidade**” da psicologia nos espaços de trabalho. O processo de seleção, classificação e exame das habilidades pessoais em função das tarefas a serem desenvolvidas, levavam em consideração fatores mentais como tomada de decisão, atenção, memória e capacidade de julgamento.

Diante de estudos sobre a influência de fatores emocionais, interpessoais e motivacionais relacionados à satisfação no trabalho em relação ao clima, estrutura e cultura das organizações amplia-se o escopo de problemáticas a serem atendidas pelos profissionais de psicologia, que “*se tornaram consultores para uma gama de problemas organizacionais – desde o desenho de postos, passando por seleção, treinamento, introdução de novas tecnologias e desenvolvimento organizacional.*” (ZANELLI, BASTOS E RODRIGUES, 2014, p.554).

Assim, a psicologia, além de manter aquelas primeiras atividades, passa a se ocupar do funcionamento organizacional, considerando os espaços de trabalho uma realidade ontológica. “*As características que relacionam sistematicamente os indivíduos, os grupos e a própria organização, sob o controle de fatores internos e externos ao sistema organizacional, passa a ter relevância na interpretação do comportamento humano.*” (ZANELLI, BASTOS E RODRIGUES, 2014, p.554).

Até então, a trajetória da psicologia priorizou – da produção de conhecimento às práticas – questões relacionadas à gestão de pessoal, classificação e adaptação de trabalhadores (através de instrumentos psicométricos) a tarefas e padrões organizacionais pré-estabelecidos.

As críticas e a esse modelo hegemônico tecnicista e reducionista das potencialidades humanas implicaram num rearranjo teórico-metodológico para se pensar o impacto das questões afetivas, de saúde/adoecimento atreladas à qualidade de vida do trabalhador, tanto dentro da estrutura organizacional quanto nos relacionamentos interpessoais do indivíduo em sociedade.

Segundo Borges; Oliveira e Morais (2005 *apud* PINHEIRO, MARIO E GIACOMINI, 2012), a psicologia amplia seus objetivos no campo organizacional e do trabalho, criando novas formas de gerir pessoas, a partir do momento que esclarece a importância da capacidade humana para o sucesso da organização. A compreensão do trabalho humano em todos os seus significados e manifestações ocupa o lugar das práticas hegemônicas voltadas para adaptação do sujeito e aumento da produtividade. (GOULART; SAMPAIO, 1998 *apud* PINHEIRO, MARIO E GIACOMINI, 2012).

No Brasil, o exercício da psicologia foi reconhecido legalmente na década de 1960. Em 1980, o Conselho Federal de Psicologia (CFP) normatizou a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho, apontando novos desafios que implicavam em mudanças em todo o conjunto de saberes e práticas.

A inserção do psicólogo no planejamento e execução de projetos, diagnósticos situacionais e em funções de consultoria e assessoria passou a exigir habilidades para operar no campo da multi e interdisciplinaridade diante dos eventos cotidianos das organizações, considerando a capacidade de análise e negociação dos desejos da empresa e dos trabalhadores dentro do conjunto organizacional (missão, visão, valores, estratégias e outros).

Contudo, a necessidade de um profissional estratégico, antes de tudo, requer reflexões cotidianas a respeito dos impactos de suas práticas nas organizações e, sobretudo, nas **relações de trabalho e na sociedade**. Isso nos remete ao terceiro princípio do Código de Ética Profissional do Psicólogo, resolução 010/05 (CFP, 2014) que diz da atuação pautada na responsabilidade social, considerando uma análise crítica e histórica sobre realidade.

Além disso, se considerarmos as organizações uma amostra da sociedade, diante das relações de poder, a crítica deve ser exercitada de tal maneira que leve o psicólogo a refletir, também, sobre os impactos daquelas em sua práxis. Como aponta Bernardo; Sousa; Pizón & Souza (2013), o profissional deve permanentemente questionar-se, a respeito de quais tem sido as condições em que realiza seu trabalho; o contexto em que atua e os objetivos que pretende alcançar com o exercício de suas atribuições. Desta forma, cabe a este, questionar demandas e suscitar revisão teórica e metodológica do fazer em psicologia.

Por isso, a necessidade da formação continuada, da apropriação da linguagem e dos vetores estruturantes do campo de trabalho, que corroboram na qualificação da prática, em constante rearranjo da aplicação de métodos tradicionais numa tentativa de potencializar o saber a respeito do objeto a ser estudado ou a sofrer intervenção.

Abordando questões a respeito de práticas da psicologia nas organizações de trabalho, Pereira; Gomes (2009 *apud* PINHEIRO, MARIO E GIACOMINI, 2012) colocam que a insuficiência de conhecimento sobre o campo, nos cursos de formação, por exemplo, faz com que os profissionais sejam despreparados para o mercado por seguirem um perfil de atuação que não é pautado nas necessidades reais da empresa.

Nesse sentido, o psicólogo não deve limitar sua atuação a processos tradicionais (seleção de pessoal, por exemplo), mas potencializar seus aparatos teóricos e metodológicos diante dos novos desafios que surgem pelo/no/com o trabalho.

De acordo com Bastos e Galvão-Martins (1990), diante das necessidades emergentes nos espaços de trabalho, é imprescindível o trabalho inter e multidisciplinar, uma vez que

“O fato de o psicólogo integrar uma equipe multiprofissional deve balizar a análise das atividades que compõem o conjunto de funções e tarefas [...] de modo que se tenha sempre em mente que muitas decisões por ele tomadas o são, ou o devem ser, num contexto de discussão com outros profissionais da equipe (administradores, economistas, pedagogos, assistentes sociais, médicos, advogados, sociólogos, etc.)”.

Ainda de acordo com os autores Bastos e Galvão-Martins (1990), **de maneira geral**, o psicólogo organizacional e do trabalho pode realizar, em equipe multiprofissional:

- a) Estudos/pesquisas visando produção de tecnologias relativas à POT, bem como planejamento ambiental, elaboração e definição de políticas de Recursos humanos nas organizações;
- b) Ações relativas à avaliação, ao desenvolvimento, treinamento, aperfeiçoamento, reciclagem profissional, bem como formação de mão de obra para integrar o quadro da organização;
- c) Ações que aloquem a qualidade de vida funcional do trabalhador e saúde.
- d) Definir e programar estratégias que visem à saúde, proteção, valorização e satisfação do trabalhador, bem como facilitem o seu acesso e de seus dependentes a bens e serviços.

Considerando os limites do campo de trabalho e das tecnologias, espera-se que o psicólogo não atue de maneira reativa, diante de algumas problemáticas, mas de modo que promova condições criativas e adequadas para atender as demandas peculiares resultantes da interação entre a organização, o mercado de trabalho, trabalhador e a ciência.

Zanelli (1994) considera que *"o profissional que se pretende não é aquele que vai ajustar-se mecanicamente às necessidades do mercado, mas um profissional capaz de*

*reestabelecer as condições que o mercado oferece, utilizando competentemente os espaços que lhe são oferecidos" (p. 15-16).*

Felizmente, identificamos que as profissionais das empresas visitadas operam sob a luz da lógica citada acima. Mesmo realizando práticas tradicionais, é possível identificar novas roupagens, um potencial de transformação em suas ações, indicando novas possibilidades de olhar para a organização e o homem em sua relação com o trabalho.

Isso corrobora com a superação de esquemas e práticas alienantes, ainda que em pequenas escalas, pois a promoção de mudanças é limitada e o psicólogo também faz parte do corpo de trabalhadores do estabelecimento. Mesmo assim, a participação na organização deve ser pautada na reflexão, revalorização e atualização de valores éticos, morais, econômicos e políticos.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. GERAL**

Reconhecer e refletir sobre a prática do Psicólogo Organizacional e do Trabalho em Campo Grande, a partir da realidade encontrada em duas empresas de segmentos distintos.

#### **3.2. ESPECÍFICOS**

- Descrever as organizações de trabalho;
- Descrever as atribuições do psicólogo;
- Agrupar funções afins, na tentativa de oferecer uma visão mais abrangente da atuação;

#### 4. DESCRIÇÃO DA PROPOSTA

O programa de Estágio Básico - Eixo Trabalho, realizado no período de 2 meses, teve início a partir da visita técnica ao Conselho Regional de Psicologia (CRP 14/MS) e a duas Empresas, instaladas em Campo Grande- MS, de segmentos distintos.

Na visita ao Conselho nos foi apresentada uma Pesquisa Diagnóstica, realizada de outubro a dezembro de 2014, a respeito das Contribuições do Psicólogo Organizacional nos Processos de Trabalho. Segundo a coordenadora da pesquisa, de maneira geral, os principais objetivos eram conhecer as experiências dos psicólogos e suas práticas rotineiras, assim como o ponto de vista dos gestores sobre esse profissional e os serviços prestados por ele.

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por meio de questionários enviados por e-mail (após a apresentação da pesquisa e de todos os procedimentos éticos para realizá-la). Participaram empregadores e psicólogos de empresas públicas, privadas e sem fins lucrativos da região. Acadêmicos de psicologia foram treinados para realizarem algumas entrevistas e a equipe de professores e profissionais da Comissão de POT, do conselho regional, ficaram responsáveis pela análise técnica dos dados obtidos.

Em síntese, encontram-se a *“predominância de tarefas que remetem a funções menos estratégicas desenvolvidas pelos psicólogos dentro das empresas”*. No que diz respeito às principais atividades desenvolvidas no campo da POT, *“há poucas funções de destaque sendo exercidas pela maioria dos profissionais, independente do tipo de empresa em que atuam”*. Em empresas públicas destaca-se a avaliação de desempenho (46,1%); em empresas privadas o processo de recrutamento e seleção (67,7%) e o Treinamento (35,5%)”. *“há certo equilíbrio no uso destas entres os diversos tipos de organização pesquisados”*. (CRP, 2014).

A referida pesquisa possibilitou visualizar outras problemáticas do fazer em POT, que podem ser trabalhados em pesquisas futuras. Tais questões abrangem desde a formação dos profissionais, que ingressam no campo organizacional, a habilidade para o desempenho de processos administrativos, a compreensão dos impactos de sua atuação na organização, o planejamento de estratégias frente às situações atemporais e situações emergentes, como, por exemplo, a crise econômica no que assola o Brasil, atualmente, afetando diretamente as empresas e investidores, implicando na necessidade de demissões de em série.

A segunda visita foi a uma empresa do segmento de Comunicação e Entretenimento, que está há 50 anos no mercado. O fundador, no ano de 1963, trouxe a televisão, e tecnologias adjacentes para a transmissão de programas de TV, para a região sul do Mato Grosso (antes da divisão do estado). Após inúmeros investimentos e desafios, inaugurou, em 1965 a TV, que hoje faz parte de um dos maiores grupos de comunicação do país.

Apesar de ser uma empresa familiar, é administrada por acionistas da região e de outras filiais, que possuem ou não vínculo com a ela. Os que possuem, no organograma da empresa, são identificados como presidente, vice-presidente, diretor geral e diretor executivo. Hoje, a empresa conta com cerca de 300 trabalhadores, em Campo Grande – MS.

A psicóloga desta empresa ocupa o cargo de **Analista de Recursos Humanos**, tendo como funções fulcrais o recrutamento e seleção dos funcionários, desde jornalistas, técnicos de manutenção de equipamentos, a motoristas e outros. Além disso, treinamento, desenho de programas de integração de novos funcionários, análise de desempenho voltada para os líderes (orientação para que eles realizem a avaliação dos integrantes de sua equipe), e algumas atividades ligadas ao Departamento Pessoal.

Já a terceira visita foi a uma franqueadora do segmento de varejo e utilidades. Sua **missão** é “fornecer soluções às necessidades de reparos, acessórios e utilidades do cotidiano, buscando a excelência no atendimento aos clientes, através de pessoas qualificadas”. A **visão** da empresa é atingir, até 2021, 500 franquias pelo país e, para isso, seus **valores** são: 1) a busca do autodesenvolvimento constante; 2) atitude proativa no dia a dia; 3) trabalho comprometido e norteado por metas; 4) zelo pelo patrimônio da empresa; 5) conciliação dos interesses pessoais com os da empresa; 6) proteger o meio ambiente.

Também de origem familiar, tem como fundadores um casal que iniciou no ramo de construção e reforma em 1978, e inaugurou o primeiro estabelecimento, em 1984. Percebendo a busca dos clientes por objetos e quantia menores, tidos como “materiais de reparos”, criaram outra unidade que dispunha destes materiais. Diante da carência desse tipo de comércio em outras regiões do país, começaram a expandir o negócio pela lógica da franquia.

Atualmente são 194 lojas franquizadas em todo o território nacional, que mantêm a marca, o conhecimento e os processos padronizados transmitidos pela matriz, localizada em Campo Grande - MS.

As práticas centrais da psicóloga nesta empresa estão voltadas, principalmente, para o Recrutamento e Seleção de pessoas, treinamento principalmente dos líderes, com o intuito de apresentar a eles os valores da empresa, o conceito e as tarefas operacionais competentes a cada cargo ocupado, a fim de que estes repassem aos seus liderados. Vale ressaltar que este treinamento é desenvolvido na Universidade Corporativa. A psicóloga ainda, agrega função como de cerimonial nas Convenções Anuais de Conveniados e festas para confraternização dos funcionários.

Expostas as características e os dados colhidos em campo, passaremos então a tecer algumas considerações sobre o que foi percebido em diálogo com as Psicólogas que atuam em cada uma dessas organizações.

Sucessão a partir de duas gerações, participação nas tomadas de decisões da empresa, elaborar o plano estratégico, exercer uma forte influência nas contratações dos funcionários são pontuações chaves para a caracterização das empresas familiares. Além das questões que ainda estão presentes no discurso de acadêmicos de áreas afins, no que tange a inflexibilidade à aceitação de opiniões inovadoras, ideias modernas que resultariam no desenvolvimento dos “negócios”. Mas para compreendermos o motivo pelo qual tal caracterização está fundada, faremos um breve apanhado teórico das implicações à formação das empresas familiares.

Considera-se uma empresa familiar aquela cujo controle administrativo é exercido por um ou mais membros de uma família. Podemos observar, com base em pesquisas que abordam tal temática, que existe um desejo dos fundadores que seus sucessores sejam impreterivelmente membros da família, a fim de manter a empresa e sua gestão nas mãos. Empresas familiares possuem mais vantagens competitivas que podem ser mantidas, desde que estes estejam atentos ao mercado e dispostos à mudanças (BERNARDI,1995).

Segundo Lethbridge (1997), existem três tipos de empresa familiar: a **tradicional**, que caracterizada pelo monopólio do capital, ou seja, capital fechado, reduzidas mobilidades administrativas e financeiras, com a qual a família responde por completo a respeito dos negócios; o segundo tipo é denominada **híbrida**, onde há flexibilidade moderada e transparência nos processos que envolvem a empresa, o capital é aberto, e existe a participação de pessoas “de fora da família”, mas a família ainda detém o controle majoritário. No terceiro, de **influência familiar**, a família mesmo ausente do cotidiano da empresa, mantém uma influência estratégica, por intermédio de participação acionária significativa.

Deste modo, o crescimento e desenvolvimento de uma empresa familiar como apontado inicialmente, só será obtido a partir do momento em que há um rompimento com a mentalidade tradicional, passando a trabalhar com uma gestão profissionalizada, flexível e de certo modo ousada na tomada de decisões (Donatti, 1999). Vale ressaltar que, não negamos o exercício e efetividade das empresas familiares do tipo tradicional, mas esta reflexão, ou seja, este recorte é norteado pelas transformações expressivas nos âmbitos sociais e econômicos, justificado pela necessidade de adaptações a novas configurações do mundo moderno e que diretamente estão relacionados as questões de trabalho, produtividade, visibilidade e lucratividade.

Durante as visitas, na Empresa 2, observou-se a ausência da família no cotidiano da organização, no entanto, ela mantém a influência estratégica. Há também participação de pessoas “fora da família”, que deste modo propicia flexibilidade e aceitação de novas possibilidades de desenvolvimento para a empresa, com a atuação de profissionais habilitados e treinados para desempenhar uma determinadas função.

Já na Empresa 1, foi possível observar a partir do discurso da psicóloga, que atua ali, apenas, há 6 meses, que esta denomina-se uma empresa familiar híbrida, pois os processos que envolvem a empresa são transparentes, a uma participação dos fundadores no cotidiano, nas questões administrativas, o que desta forma, influencia na disseminação dos valores, como também transmite uma confiabilidade nos profissionais, promovendo assim, uma autonomia e busca de um auto desenvolvimento constante, tido como valores da empresa.

Nestes contextos ora apresentados, passamos a refletir a forma com a qual são efetivadas as atuações do Psicólogo considerando os aspectos teórico- técnicos, de seu papel estratégico, como também os impactos e reconhecimento do trabalho desempenhado por este profissional. “A Psicologia aplicada ao trabalho surge no cenário brasileiro (...) associada a tentativas de racionalização e à procura de um caráter científico e inovador no controle dos processos produtivos” (Zanelli & Bastos, 2004, pág 473).

A Psicologia tal como pode ser observado em seu desenvolvimento histórico no âmbito do trabalho, esteve voltada para apontar sujeitos aptos a desempenhar uma determinada função. Assim como já tratados, seu instrumento neste período foram os testes psicológicos e caminhando historicamente, sua prática em organizações era a de seleção de pessoal, é somente a partir de inovadores movimentos na Psicologia Organizacional e do Trabalho que foram ganhando destaque práticas tais como, avaliação de desempenho,

desenvolvimento de projetos de qualidade de vida, projetos voltados à saúde do trabalhador, participação no planejamento estratégico e outros.

Em ambas as empresas as profissionais de Psicologia, apontam como atuação principal o Recrutamento e Seleção, vale ressaltar que além destas, distintamente são agregadas outras práticas, tais como pontuadas na descrição das empresas. Traçando um comparativo entre as Empresa 1 e 2 aos dados da Pesquisa Diagnóstica, pode ser notado que uma porcentagem significativa de Psicólogos não participa do Planejamento Estratégico da empresa, diferentemente da participação do Psicólogo nas Tomadas de decisões, isto é, segundo a pesquisa, quanto a empresa 1 a Psicóloga relata uma aceitação de seu trabalho por parte dos gestores, no entanto, não pode ser verificado a participação no planejamento, em detrimento da recente contratação da mesma, nas tomadas de decisões são consideradas suas opiniões, sugestões. Na Empresa 2, verificou-se uma autonomia na execução de suas tarefas, como também uma importante consideração fora citado de que “a família não exerce interferência”, o que podemos inferir com base nos referenciais acima mencionados que existe uma confiabilidade e importância da participação deste profissional nos processos de trabalho, há no entanto uma participação indireta no planejamento estratégico.

Como identificado por Bastos (1993 *apud*, CFP, 1994) há um processo denominado como terceiro movimento emergente de práticas dos psicólogos, que diz respeito ao enriquecimento do trabalho, por envolver a transposição de uma atuação estritamente voltada ao plano técnico, para uma atuação em nível estratégico. Vê-se desta forma a necessidade de um embasamento teórico técnico-metodológico que forneça subsídios para uma ação diretiva, comprometida com os aspectos éticos, vislumbrando desenvolver práticas que venham ao encontro dos interesses organizacionais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Promover uma ação estratégica no âmbito organizacional tem sido uma das questões discutidas atualmente, mas podemos perceber até mesmo com base nas pesquisas, especialmente na Pesquisa Diagnóstica com relação as Contribuições do Psicólogo Organizacional nos Processos de Trabalho em MS, que dentre os resultados apresentados verificou-se que muitos dos Psicólogos que atuam na área organizacional, desconhecem suas atribuições e até mesmo o reconhecimento de suas limitações. Desde modo, torna-se um desafio para as academias formar profissionais aptos para desempenharem uma função estratégica.

Considerando a complexidade do sistema sócio político brasileiro, torna-se essencial um olhar crítico, reflexivo, embasado metodologicamente que viabilize um planejamento de enfrentamento de conflitos potenciais, mas para tanto, é necessário que o Psicólogo imerso no cenário organizacional seja ele privado ou público, assuma e tenha clareza de suas atuações, no momento em que lhe for requerido a tomada de decisões.

Para que haja uma possibilidade de mudança deve haver uma busca de alternativas do fazer do psicológico organizacional, onde de possa trabalhar com quem viabiliza recursos, ou seja, com quem produz e destina tais recursos (Conselho Federal de Psicologia, 1994). Uma das questões importantes a ser considerada para o alcance destes objetos como de ações estratégicas, o Psicólogo necessita não apenas treinar líderes capazes de potencializar o trabalho, promover o desenvolvimento e comprometimento para o serviço, mas, tomar para si o papel de liderança quanto a percepção do efetividade do trabalho conjunto, atento para os desafios competitivos do mercado, inovações, para as demandas de sua equipe, das dificuldades, potencialidades e principalmente atento para as novas propostas de sua área.

## REFERÊNCIAS

- BASTOS, A.V.B; GALVÃO-MARTINS, A.H.C. **O que pode fazer o psicólogo organizacional.** Psicologia: ciência e profissão. Vol.10 nº1. Brasília, 1990.
- BERNARDI, M. A. Pai nobre, filho pobre? nem sempre. **Revista Exame**, ano 27, 583ª ed., nº 10, 10 maio. 1995.
- BERNARDO, M. H; SOUSA, C.C; PIZÓN, J.G; SOUZA, H.A. A práxis da Psicologia Social do Trabalho: reflexões sobre possibilidades de intervenção. Psicologia Social e Trabalho: perspectivas críticas. In: BERNARDO, M. H; GUZZO, R. S. L. & SOUZA, V. L. T. (Orgs). **Psicologia Social: perspectivas críticas de atuação e pesquisa.** Campinas – SP. Ed. Alínea, 2013.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). **Psicólogo Brasileiro: Práticas Emergentes e Desafios para a Formação.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1994.
- CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA (CRP). **Pesquisa Diagnóstica: Contribuição do Psicólogo Organizacional nos Processos de Trabalho.** 2014. Disponível em: <<http://www.crpms.org.br/admin/arquivos/files/1432578636.pdf>>. Acesso em: 21 ago. de 2015.
- DONATTI, L. Empresa Familiar: A empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, V.1, Nº 10, 3º trimestre, 1999.
- JACQUES, M.G. **O nexos causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a Psicologia.** Psicologia & sociedade; 19; edição especial 1; 112-119, 2007.
- LETHBRIDGE, E. **Tendências da Empresa Familiar no Mundo.** Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Governanca\\_Corporativa/199706\\_1.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/199706_1.html)>. Acesso em: 10 set de 2015.
- PINHEIRO, L.R.S.; MARIO, C.L.; GIACOMINI, M. **A atuação do psicólogo organizacional e do trabalho no norte do Rio Grande do Sul.** In: PERSPECTIVA, E.v.36, n.136, p.123-132, dezembro de 2012.
- TOLFO, S.R. & PICCININI, V. (2007). **Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros.** Psicologia Social, Porto Alegre, v. 19, n. spe, p. 38-46, 2007.
- ZANELLI, J.C. Inserção do Profissional Psicólogo em Organizações e no Trabalho. In: ZANELLI, J.C; ANDRADE-BORGES, J.E; BASTOS. A.V.B. (Orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ZANELLI, J.C.; BASTOS, A.V.B; RODRIGUES, A.C.A. Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** – 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**: formação e atividades profissionais. Florianópolis: Paralelo 27, 1994.