

## **A VERSATILIDADE DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL: A DISTÂNCIA ENTRE O TRABALHO PRESCRITO E O TRABALHO**

**Vinício José Lima Venâncio<sup>1</sup>**  
**Fernanda Bicalho Pereira<sup>2</sup>**

**fernandabicalhopereira@gmail.com**

**ÁREA DO CONHECIMENTO:** Ciências Humanas

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo entender como uma profissional dos Recursos Humanos adapta sua prática para além das funções tradicionais, assumindo múltiplos papéis relacionados ao desenvolvimento humano, mediação de conflitos, apoio à liderança e promoção do bem-estar no ambiente de trabalho. Este estudo faz parte do estágio supervisionado do curso de Psicologia do Centro Universitário Univértix. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, utilizando o método de observação. A observação ocorreu em uma instituição de ensino superior em uma cidade do interior de Minas Gerais. Os resultados apontaram que a atuação da psicóloga observada vai além das atribuições formais descritas, exigindo ações de mediação de conflitos, escuta ativa e gestão emocional, características típicas do trabalho real na Psicologia Organizacional. A atuação do psicólogo organizacional, quando orientada por escuta qualificada e olhar atento às subjetividades, tem potencial para transformar os ambientes corporativos em espaços mais humanos, éticos e promotores de saúde. Essa compreensão contribui não apenas para a valorização da Psicologia Organizacional, mas também para o fortalecimento de práticas que reconheçam o trabalhador em sua complexidade e singularidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Trabalho; Organizacional; Psicologia.

### **1 INTRODUÇÃO**

A Psicologia Organizacional busca compreender o comportamento humano no contexto do trabalho, considerando tanto os aspectos individuais quanto os organizacionais, com o objetivo de promover bem-estar e eficiência (Chiavenato, 2014). A atuação do profissional de psicologia, nesse sentido, não se limita ao recrutamento e seleção, mas se expande para processos de desenvolvimento humano, gestão de clima organizacional e suporte às lideranças (Codo, 2004).

Para compreender a dinâmica da atuação do psicólogo organizacional em cenários com Recursos Humanos, torna-se crucial reconhecer a necessidade de

---

<sup>1</sup>Graduando em Psicologia do Centro Universitário Vértice - Univértix

<sup>2</sup>Psicóloga; Mestra em Enfermagem; Professora do Centro Universitário Vértice - Univértix

adaptabilidade e a capacidade de assumir diversas responsabilidades (Ulrich, 1997). Nesses contextos, o psicólogo frequentemente se vê na posição de catalisador de processos de desenvolvimento, mediador de conflitos e consultor de lideranças, demandando um repertório de habilidades multifacetado.

O trabalho em questão surge a partir de uma experiência de estágio básico supervisionado na área de Psicologia Organizacional, realizada em uma instituição de ensino superior localizada em um município do interior de Minas Gerais. Ao longo do estágio, foram desenvolvidas atividades de observação e análise dos processos internos de gestão de pessoas, com especial atenção às práticas da psicologia nos Recursos Humanos. A atuação da psicóloga da instituição foi acompanhada durante 40 horas, em encontros semanais, possibilitando a imersão nas rotinas organizacionais e no cotidiano da relação entre colaboradores, setores administrativos e liderança.

Nossa hipótese é que a versatilidade do psicólogo organizacional, quando acompanhada de preparo técnico e inteligência relacional, contribui significativamente para a melhoria do ambiente organizacional, fortalecendo vínculos interpessoais e promovendo uma cultura de saúde psicológica nas empresas.

Este artigo tem como objetivo compreender como esses profissionais adaptam sua prática para além das funções tradicionais do RH, assumindo múltiplos papéis relacionados ao desenvolvimento humano, mediação de conflitos, apoio à liderança e promoção do bem-estar no ambiente de trabalho. A pesquisa propõe discutir os desafios enfrentados, as competências interpessoais e técnicas necessárias para essa atuação ampliada, bem como analisar os impactos dessa multifuncionalidade na qualidade do trabalho organizacional e nas relações interpessoais.

Trabalhos como estes são importantes para ampliar a compreensão sobre o papel estratégico do psicólogo organizacional nas dinâmicas corporativas contemporâneas. Em um cenário onde as exigências do mundo do trabalho se tornam cada vez mais complexas, investigar essa atuação multifacetada permite não apenas valorizar o papel desse profissional dentro do setor de Recursos Humanos, mas também repensar práticas que promovam ambientes organizacionais mais saudáveis, colaborativos e produtivos. Além disso, contribui para o avanço da Psicologia como ciência aplicada às organizações, fortalecendo sua relevância social e seu compromisso com o bem-estar coletivo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Garcia, Valdehita e Jover (2003), a Psicologia Organizacional evoluiu de uma atuação centrada na seleção de pessoas para englobar áreas como saúde mental no trabalho, desenvolvimento de equipes e inclusão de pessoas com deficiência, adaptando-se às novas demandas organizacionais.

Essa área da psicologia tem se consolidado como uma das mais dinâmicas dentro do campo aplicado, acompanhando as transformações sociais e econômicas que moldam as relações de trabalho. À medida que as organizações passam a valorizar não apenas os resultados, mas também a saúde emocional e o engajamento de seus colaboradores, o papel do psicólogo organizacional torna-se cada vez mais estratégico e interdisciplinar (Codo, 2004).

A atuação multifuncional do psicólogo organizacional pode gerar impactos significativos na qualidade do trabalho e nas relações interpessoais, uma vez que esse profissional se torna um ponto focal para questões relacionadas ao comportamento humano e ao bem-estar, influenciando a cultura e o clima organizacional de maneira direta e personalizada (Gondim & Borges-Andrade, 2005).

A multifuncionalidade no trabalho tem sido cada vez mais demandada. Por esta razão, o profissional que tem facilidade e flexibilidade para assumir várias atividades ao mesmo tempo, atendendo às mudanças do mercado - sobretudo, no que diz respeito à transformação digital -, tem destaque no mercado de trabalho.” (Robert Half, 2023)

De acordo com Borges-Andrade, Zanelli e Bastos (2004), as competências essenciais do psicólogo organizacional incluem a capacidade de diagnosticar necessidades organizacionais, planejar intervenções estratégicas, desenvolver talentos e promover o bem-estar dos trabalhadores.

Christophe Dejours (1992) destaca que compreender o trabalho real em oposição ao trabalho prescrito, é essencial para se pensar a saúde mental no ambiente organizacional. Segundo o autor, “a organização do trabalho pode ser fonte de prazer ou de sofrimento psíquico, dependendo da forma como os indivíduos conseguem lidar com as exigências do real” (Dejours, 1992, p. 72). Para o psicólogo organizacional, esse entendimento é crucial, pois muitas vezes o sofrimento no trabalho está oculto sob a aparência de normalidade funcional.

De acordo com Dejours (2004), o trabalho real exige que o trabalhador vá além das prescrições formais, utilizando sua criatividade e inteligência prática para lidar com imprevistos e situações não previstas pela organização.

O trabalho prescrito é a forma como a entidade empregadora concebe e organiza o modo de realização do trabalho [...] No entanto, o design do trabalho, por mais bem elaborado que esteja, nunca consegue prever todas as circunstâncias, constrangimentos, dificuldades e obstáculos que a sua realização prática pode implicar.” (DEJOURS, 2004, p. 80)

Na mesma perspectiva, Yves Clot (2006) amplia a discussão ao afirmar que o trabalho real é espaço de construção da identidade e de expressão da subjetividade. Clot argumenta que “trabalhar é também trabalhar sobre si mesmo”, revelando que a atividade real permite ao sujeito apropriar-se da sua experiência e construir sentido sobre ela (CLOT, 2006, p. 14). Assim, o psicólogo organizacional precisa atuar como facilitador de ambientes que reconheçam a subjetividade do trabalhador e que valorizem o diálogo sobre as condições reais de trabalho.

François Guérin (2001), por sua vez, contribui com a noção de que o trabalho é sempre reapropriado pelos sujeitos que o realizam, e que as normas reais de produção não se confundem com aquelas estabelecidas formalmente. Guérin *et al.* (2001) indicam que há sempre um desvio criativo e necessário entre o prescrito e o realizado, e que “é nessa margem de manobra que o trabalhador imprime sua inteligência prática e sua capacidade de cooperação” (Guérin *et al.*, 2001, p. 51). Esse espaço de mediação é onde o psicólogo pode agir para fomentar práticas mais humanizadas e colaborativas.

Segundo Mendes e Araújo (2012), a prática profissional no contexto organizacional exige que os psicólogos atuem como mediadores de conflitos e promotores do bem-estar, utilizando intervenções que considerem as complexidades das relações de trabalho e as subjetividades dos trabalhadores.

Segundo Parisi (2016), a mediação de conflitos nas organizações é uma ferramenta eficaz para promover o diálogo, prevenir desgastes relacionais e apoiar a liderança na gestão de equipes saudáveis. Dessa forma, “A adaptabilidade e a inteligência relacional são competências essenciais para lidar com as constantes mudanças e complexidades do ambiente de trabalho contemporâneo.” (Dejours, 2008, p. 85)

De acordo com Cavaglieri (2014), a atuação da psicologia organizacional é fundamental para evitar o estresse ocupacional nas unidades de informação, implementando estratégias que promovem a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores. Assim, “A cultura organizacional influencia diretamente a saúde mental dos trabalhadores, pois determina as formas de relacionamento, os valores e as práticas que permeiam o ambiente de trabalho.” (Peçanha, 2009, p. 330)

Mendes e Araújo (2010) apontam que o psicólogo organizacional exerce um papel estratégico nas mudanças institucionais, articulando intervenções voltadas à melhoria das condições de trabalho e ao fortalecimento da saúde mental.

### **3 METODOLOGIA**

O presente artigo trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, realizada por meio das técnicas da observação e da entrevista. A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2001), busca compreender fenômenos sociais a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos, valorizando aspectos que não podem ser quantificados e explorando sentidos, relações e significados. Já o método de observação é “uma técnica que permite captar, de forma direta e sistemática, as manifestações comportamentais, relacionais e simbólicas dos indivíduos em seus contextos naturais” (Lüdke; André, 1986, p. 34).

Este estudo faz parte do cumprimento do estágio supervisionado do curso de Psicologia do Centro Universitário Univértix. A observação foi realizada no setor de Recursos Humanos de uma instituição educacional privada localizada em uma cidade no interior de Minas Gerais, totalizando 40 horas.

Além disso foi desenvolvida uma entrevista estruturada com a psicóloga da instituição, com o objetivo de enriquecer o assunto desenvolvido. Esse levantamento permitiu identificar contribuições relevantes para a compreensão do objeto de estudo, sendo utilizadas citações diretas e indiretas que sustentam as reflexões teóricas apresentadas ao longo do artigo. Assim, a metodologia deste artigo busca adentrar as práticas da psicologia organizacional em ambientes com Recursos Humanos, um contexto que apresenta desafios únicos.

A instituição em questão está localizada em ponto estratégico da região, abrangendo muitos municípios vizinhos e recebendo alunos de diversas localidades, o que amplia sua influência educacional e seu impacto organizacional.

A instituição observada apresenta uma estrutura de gestão familiar, o que contribui para um ambiente acolhedor e próximo entre os colaboradores. Conta com diversos setores que atuam de forma integrada para atender às demandas da organização, reunindo um número significativo de funcionários distribuídos em diferentes áreas. É possível notar certa flexibilidade nas funções desempenhadas, uma vez que alguns colaboradores transitam entre setores ou acumulam responsabilidades de acordo com as necessidades do dia a dia. Essa característica favorece a cooperação e a adaptabilidade entre os membros da equipe, fortalecendo o senso de pertencimento e o compromisso com os objetivos institucionais. A presença de vínculos interpessoais fortalecidos e de uma cultura organizacional baseada na confiança mútua e na colaboração são marcas que caracterizam o funcionamento interno da instituição.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A partir das observações realizadas em campo, foram identificados elementos que contribuíram para compreender a Psicologia Organizacional: A distância do trabalho prescrito e do trabalho real. Nesta seção, serão explorados os principais resultados, à luz do referencial teórico adotado. Os achados são organizados de forma a responder aos objetivos propostos nesta pesquisa.

A entrevista com uma psicóloga atuante no setor de Recursos Humanos revela uma prática profissional que transcende o trabalho prescrito e se aproxima das dinâmicas reais vivenciadas no cotidiano organizacional. Conforme apontado por Dejours (1992), compreender o trabalho real, aquele que é efetivamente realizado e que exige adaptação constante, é essencial para promover saúde mental nas instituições. Essa concepção é visível na atuação da profissional entrevistada, que descreve seu trabalho como centrado no acolhimento psicológico, condução de rodas de conversa, apoio em momentos de desligamento e promoção da saúde mental.

Ao destacar o uso da escuta ativa, análise crítica, práticas de psicoeducação e supervisão clínica, a psicóloga reforça a importância do olhar clínico mesmo em contextos institucionais, indo ao encontro da proposta de Dejours (2004) de que o trabalho real demanda criatividade, inteligência prática e sensibilidade diante do imprevisível. São ações que não estão, necessariamente, prescritas em manuais ou organogramas, mas que se mostram fundamentais para lidar com as subjetividades

do ambiente de trabalho - um espaço onde, segundo Clot (2006), se constrói identidade e sentido.

Além disso, a entrevistada aponta que suas experiências prévias como aluna, estagiária, professora e psicóloga na instituição contribuem para um olhar mais sensível e ajustado à cultura organizacional. Isso dialoga com Guérin *et al.* (2001), que afirmam que os trabalhadores reapropriam-se das normas formais e as ressignificam conforme sua experiência e prática cotidiana, estabelecendo “margens de manobra” criativas entre o prescrito e o realizado.

Outro ponto relevante é a multiplicidade de funções exercidas pela entrevistada: desde ações voltadas à saúde mental até a participação ativa nos processos seletivos e nos momentos de desligamento. Essa multifuncionalidade, descrita por Robert Half (2023) como característica valorizada diante das transformações digitais e da flexibilidade exigida pelo mercado, também está presente no relato, reafirmando o papel estratégico do psicólogo organizacional contemporâneo, conforme Codo (2004) e Gondim & Borges-Andrade (2005).

Ao relatar a importância da ética, do vínculo de confiança e da escuta empática, a profissional destaca competências que vão além do conhecimento técnico e se alinham à noção de inteligência relacional e adaptabilidade como aspectos essenciais da prática organizacional, conforme defendem Dejours (2008) e Parisi (2016).

Ainda dentro desse panorama, é possível perceber o papel mediador da psicóloga, como apontado por Mendes e Araújo (2012), ao atuar junto a gestores em casos delicados, realizar encaminhamentos externos quando necessário e facilitar o diálogo em situações de conflito ou desligamento. Essa postura evidencia uma atuação voltada para o bem-estar emocional e para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável, em consonância com Cavaglieri (2014) e Peçanha (2009), que reforçam o impacto da cultura organizacional na saúde mental dos trabalhadores.

Assim, observa-se que o trabalho da psicóloga entrevistada está profundamente conectado às exigências do trabalho real e às necessidades humanas presentes nas organizações. Sua atuação revela a distância entre o que é prescrito (tarefas formais, metas, estruturas) e o que é vivido (relações, emoções, imprevistos), e como essa distância pode ser um espaço fecundo de intervenção e construção subjetiva - desde que o profissional esteja preparado para escutá-la, acolhê-la e transformá-la em ação significativa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como objetivo compreender a atuação multifacetada do psicólogo organizacional em contextos com Recursos Humanos, destacando os desafios enfrentados, as competências demandadas e os impactos dessa prática ampliada no ambiente de trabalho. A partir da experiência de estágio supervisionado, aliada à fundamentação teórica e à entrevista realizada, foi possível constatar que a prática do psicólogo organizacional vai muito além das atividades tradicionalmente atribuídas ao setor de RH.

A observação empírica evidenciou que a atuação deste profissional está fortemente relacionada à mediação de conflitos, à promoção do bem-estar psicológico, ao suporte emocional de colaboradores e à articulação com as lideranças institucionais. Tais ações, muitas vezes não prescritas formalmente, mostram-se fundamentais para a construção de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, além de fortalecerem os vínculos interpessoais dentro da organização.

Nesse sentido, a noção de trabalho real, conforme discutida por Dejours, Clot e Guérin, revelou-se central para compreender as margens de manobra e a ressignificação das normas formais no cotidiano organizacional. O psicólogo organizacional, ao lidar com esse espaço entre o prescrito e o vivido, assume um papel estratégico, utilizando sua escuta clínica, inteligência relacional e capacidade adaptativa para intervir de maneira sensível e eficaz.

Os resultados desta pesquisa reforçam a importância de uma formação sólida e abrangente para o psicólogo que deseja atuar nesse campo, contemplando tanto os conhecimentos técnicos quanto o desenvolvimento de habilidades interpessoais. A multifuncionalidade, embora desafiadora, mostra-se como uma característica essencial frente às demandas contemporâneas do mundo do trabalho.

Conclui-se, portanto, que a atuação do psicólogo organizacional, quando orientada por uma escuta qualificada e por um olhar atento às subjetividades, tem potencial para transformar os ambientes corporativos em espaços mais humanos, éticos e promotores de saúde. Essa compreensão contribui não apenas para a valorização da Psicologia Organizacional, mas também para o fortalecimento de práticas que reconheçam o trabalhador em sua complexidade e singularidade.

## REFERÊNCIAS

Boog, Gustavo. **Consultoria interna: desenvolvimento de pessoas e organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

Codo, Wanderley (Org.). **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2004.

Cavaglieri, Denise. Estresse ocupacional e psicologia organizacional em unidades de informação. In: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, 25., 2013, Florianópolis. **Anais eletrônicos**. Florianópolis: FEBAB, 2014.

Clot, Yves. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006.

Dejours, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

Dejours, Christophe. **O fator humano**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

Dejours, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 497–504, 2008.

Filion, Louis Jacques. The strategic orientations of small businesses. In: International Council for Small Business. **Proceedings of the Sixth Annual Conference of the International Council for Small Business**. Toronto: ICSB, 1991. p. 1–16.

Garcia, José; Valdehita, Sergio; Jover, Maria. **Psicología del trabajo y de las organizaciones**. Madrid: McGraw-Hill, 2003.

Gondim, Sônia Maria Guedes; Borges-Andrade, Jairo Eduardo. **Bem-estar no trabalho: dimensões e modelos de intervenção**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

Guérin, François *et al.* **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

Lüdke, Menga; André, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

Mendes, Ana Maria; Araújo, Rita de Cássia. A prática do psicólogo organizacional: saúde, bem-estar e gestão de pessoas. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 83–92, jan./mar. 2012.

Mendes, Ana Maria; Araújo, Rita de Cássia. Psicologia organizacional e saúde mental no trabalho. In: Codo, Wanderley (Org.). **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 231–247.

Minayo, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

Parisi, Camila. A mediação de conflitos nas organizações: ferramenta para o diálogo e prevenção de desgastes relacionais. [S.l.], 2016.

Siqueira, Maria Margarida Martins. **Psicologia organizacional e do trabalho: conceitos e aplicações**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

Ulrich, Dave. **Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.