

ENTRE A POLIVALÊNCIA E O DESVIO DE FUNÇÃO: PERCEPÇÕES SOBRE O FAZER COTIDIANO NAS ORGANIZAÇÕES

Sabrina Martins de Melo Cunha¹
Alcione Januária Teixeira da Silveira²

alcionevertice@gmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências Sociais e Aplicadas

RESUMO

A polivalência é compreendida nas organizações contemporâneas como uma exigência decorrente da flexibilização dos modelos produtivos, que impõe aos trabalhadores o domínio de múltiplas funções e uma constante atualização profissional para acompanhar as transformações do mercado. O desvio de função, é entendido como a imposição de atividades distintas daquelas previstas em contrato e configura uma violação contratual que pode fundamentar a rescisão indireta do vínculo empregatício. Esse artigo teve como objetivo analisar a percepção da psicóloga do setor de Recursos Humanos sobre a polivalência e o desvio de função no contexto organizacional de um campus universitário. O presente artigo tratou-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, e a coleta de dados foi realizada por meio do método de observação. Nos resultados, a psicóloga relatou a ocorrência de situações em que é demandada a realizar tarefas que, segundo sua percepção, extrapolam sua função técnica, o que, em sua avaliação, poderia configurar desvio de função. Tais relatos foram observados em contextos específicos e apontam para uma possível sobreposição de papéis ou ausência de delimitação clara das atribuições institucionais. No entanto, a atuação do RH tem se voltado à reorganização interna de tarefas e ao fortalecimento do diálogo com a gestão, buscando estratégias de mediação possíveis dentro das condições institucionais.

PALAVRAS-CHAVE: Desvio de função; polivalência; RH; psicologia organizacional; sobrecarga; organização.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Gutierrez (1991), a função de Recursos Humanos (RH) nas organizações compreende um conjunto de atividades fundamentais para a gestão eficiente do capital humano. O RH pode assumir diferentes papéis, como coleta e análise de informações, assessoria, participação nas decisões, execução de diretrizes e concessão de autorizações, o que demonstra a amplitude e complexidade de suas responsabilidades. De forma geral, a função de RH consiste

¹Graduanda em Psicologia pelo Centro Universitário Univértix.

²Psicóloga; Doutoranda em Educação; Mestre em Educação; Professora do Curso de Psicologia no Centro Universitário Univértix.

em adquirir, manter e desenvolver os recursos humanos de acordo com as necessidades da organização, reforçando a importância de alinhar essas ações às exigências e objetivos organizacionais. Além disso, a gestão de RH deve considerar fatores contextuais, como o porte da organização, a tecnologia empregada e o ambiente externo, que influenciam na estrutura e nas práticas adotadas pelo departamento.

A administração de RH também envolve a manutenção do sistema organizacional, incluindo planejamento de pessoal, administração de cargos e salários, recrutamento e seleção, treinamento, informações de pessoal, serviço social, higiene e segurança do trabalho (Gomes, 1978). Conforme Santos (2004), o RH opera em três dimensões principais: o desenvolvimento do capital humano, a gestão do conhecimento e a articulação com a estratégia da organização. Essas dimensões visam transformar competências individuais em resultados coletivos, mostrando que o RH é parte fundamental das decisões de médio e longo prazo da empresa.

O Departamento Pessoal (DP) e o setor de RH desempenham funções distintas, mas complementares. Enquanto o RH se concentra em atividades estratégicas, como recrutamento, treinamento e desenvolvimento, com o objetivo de alinhar os colaboradores aos objetivos organizacionais, o DP foca nas questões operacionais e legais, como o processamento de folha de pagamento e a administração de benefícios, assegurando o cumprimento das obrigações trabalhistas (Moraes *et al.*, 2018). Conforme destacado por Alves (2012), o DP é essencial para a gestão de colaboradores, sendo responsável por processos como admissão, manutenção e desligamento de funcionários, sempre em conformidade com a legislação trabalhista e previdenciária vigente.

Segundo Chiavenato (2004), o Departamento Pessoal é responsável pelas atividades administrativas e legais relacionadas aos colaboradores, como admissões, demissões e folha de pagamento. Por outro lado, o setor de Recursos Humanos atua com foco no recrutamento, seleção e treinamento, buscando desenvolver competências e aprimorar o desempenho organizacional. Essa atuação está alinhada à abordagem da Gestão por Competências, proposta por Fleury e Fleury (2001), que enfatiza o alinhamento estratégico entre o perfil dos

colaboradores e os objetivos da organização, ampliando o papel do RH para além da simples gestão burocrática de pessoas.

O estudo tem origem nas vivências proporcionadas pelo estágio curricular em Psicologia Organizacional, durante o qual foi possível acompanhar de perto a atuação da psicóloga do setor de Recursos Humanos. A partir dessa experiência, observaram-se situações que envolvem polivalência e desvio de função entre os colaboradores. Tais observações despertaram o interesse em refletir sobre os impactos dessas dinâmicas no cotidiano de trabalho e na subjetividade dos profissionais, motivando a realização deste estudo.

Assim, este artigo teve como objetivo analisar a percepção da psicóloga do setor de Recursos Humanos sobre a polivalência e o desvio de função no contexto organizacional de um campus universitário.

A relevância deste estudo reside na contribuição para o debate sobre as condições de trabalho contemporâneas, especialmente no que diz respeito à flexibilização das funções e suas implicações para a saúde mental dos trabalhadores. Além disso, oferece subsídios para a atuação da Psicologia nas organizações, promovendo práticas mais éticas e alinhadas ao respeito à função e ao papel de cada profissional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A polivalência é uma característica cada vez mais exigida nas organizações contemporâneas, impulsionada pela flexibilização dos modelos produtivos, que demandam dos trabalhadores o domínio de múltiplas funções e uma atualização constante para acompanhar as transformações do mercado. Fundamentada nas teorias da flexibilidade organizacional, essa abordagem valoriza a adaptabilidade e o desenvolvimento de diversas competências, promovendo a ideia de meritocracia e autonomia individual. No entanto, a prática da multifuncionalidade frequentemente resulta em sobrecarga física, psíquica e emocional, devido à exigência contínua de esforços cognitivos, afetivos e relacionais. Ademais, sua implementação pode aprofundar a precarização do trabalho, por meio de terceirizações, vínculos instáveis e redução salarial, especialmente no setor público (Hennington, 2011).

Como destacado por Chiariello e Eid (2011), a polivalência surge como uma resposta às limitações do modelo taylorista-fordista, que se pautava na divisão rígida das tarefas e na separação entre planejamento e execução. Nesse novo contexto, espera-se que os trabalhadores assumam múltiplas funções, ampliando suas responsabilidades dentro da organização. No entanto, essa ampliação não significa maior autonomia real, pois a separação entre concepção e execução do trabalho persiste, mantendo os trabalhadores sob controle gerencial. Embora torne o trabalho aparentemente mais dinâmico, essa abordagem frequentemente aumenta a carga de trabalho, o estresse e a pressão por resultados, sem garantir melhores condições ou participação nas decisões.

Vilares (2012) destaca que a polivalência, muitas vezes não acompanha reajustes salariais proporcionais às novas responsabilidades, tornando-se uma forma de flexibilidade precarizante. Do ponto de vista ergonômico, essa dinâmica pode comprometer a qualidade e a segurança do trabalho. Portanto, apesar dos benefícios potenciais, é essencial que sua aplicação seja planejada para equilibrar produtividade e bem-estar laboral.

Já o conceito de desvio de função, surgiu com o avanço da industrialização e a formalização dos contratos de trabalho, quando se tornou necessário garantir que o empregado exercesse exatamente a função para a qual foi contratado. Com a complexificação das relações de trabalho, cresceu a preocupação em proteger o trabalhador contra mudanças arbitrárias em suas atividades, especialmente quando essas alterações não vinham acompanhadas de reconhecimento formal ou compensação financeira. O desvio de função passou a ser entendido como uma violação do contrato, pois rompe com o acordo original entre empregador e empregado, gerando desequilíbrios, perdas profissionais e pessoais. A intensificação de práticas como terceirização e flexibilização nas empresas tornou esse problema mais comum, sendo frequentemente utilizado como estratégia para reduzir custos, mesmo que isso prejudique os trabalhadores (Polli *et al.*, 2020).

Além dos prejuízos contratuais, o desvio de função pode ter impactos legais e emocionais importantes. De acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, especialmente no artigo 483, essa prática pode justificar a rescisão indireta do vínculo empregatício. Também pode acarretar responsabilidade civil ao empregador

e a obrigação de indenizar o trabalhador por danos morais, principalmente quando atinge seus direitos fundamentais. No ambiente organizacional, a exigência de tarefas incompatíveis com a formação ou capacitação profissional afeta a motivação, gera sentimento de desvalorização e provoca conflitos na identidade do trabalhador. Essa ruptura entre o "eu profissional" e o "eu real" alimenta a angústia, reduz a produtividade e compromete o clima organizacional (Marino, 2016).

Diante disso, Santos e Amorim (2023) reforçam a participação dos setores do DP, como o responsável por assegurar o cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e documentais. Além disso, destaca a importância no planejamento da força de trabalho e na valorização dos funcionários, especialmente quando atua de forma integrada ao RH e à Contabilidade.

Nesse contexto, segundo Heloani e Capitão (2009), a psicologia do trabalho oferece contribuições valiosas para a compreensão dos efeitos desse fenômeno, apontando que a cronicidade do desvio funcional pode desencadear quadros de estresse ocupacional, *burnout* e frustração profissional, especialmente quando há ausência de reconhecimento ou contrapartida salarial.

Segundo Pereira e Cruz (2019), a Psicologia Organizacional desempenha um papel essencial na dinâmica do trabalho, atuando na observação das práticas cotidianas, na mediação de conflitos e no alinhamento da psicologia à gestão de pessoas. A atuação do psicólogo organizacional é apresentada como estratégica dentro das empresas, com foco na melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e na otimização dos processos organizacionais. Os estudos de Malvezzi (2006), destaca o papel essencial da psicologia organizacional na gestão de conflitos, ao considerar a subjetividade dos indivíduos e suas interações interpessoais, o que possibilita intervenções mais eficazes para melhorar a dinâmica organizacional. Dessa forma, o psicólogo organizacional atua como facilitador, ajudando as partes envolvidas a expressarem suas preocupações e a encontrarem soluções colaborativas, promovendo o bem-estar psicológico dos colaboradores e fortalecendo a cultura organizacional (Barros, 2021).

3 METODOLOGIA

O presente artigo trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, sendo essa, uma abordagem metodológica que busca compreender fenômenos complexos em seus contextos naturais, enfatizando a subjetividade das experiências humanas. Ela se caracteriza pela coleta e análise de dados não numéricos, como entrevistas, observações e documentos, visando captar as nuances e significados atribuídos pelos indivíduos às suas vivências. Dessa forma, permite uma compreensão aprofundada dos comportamentos, atitudes e interações sociais, contribuindo para a construção de teorias e insights relevantes sobre o objeto de estudo (Godoy, 1995).

A coleta de dados foi realizada por meio do método de observação, uma técnica de pesquisa qualitativa que permite a coleta direta e sistemática de dados sobre os comportamentos e interações dos sujeitos em seu ambiente natural. Esse método possibilita ao pesquisador compreender a realidade dos sujeitos em seus contextos específicos, oferecendo um olhar mais detalhado sobre as dinâmicas e interações observadas (Cano; Sampaio, 2007).

Este estudo faz parte do cumprimento do estágio supervisionado do curso de Psicologia do Centro Universitário Univértix e foi realizado no setor de Recursos Humanos de uma instituição privada no interior de Minas Gerais. A instituição conta com uma estrutura organizacional composta por diversos setores administrativos e acadêmicos, como Recursos Humanos, Pedagógico, Marketing, Informática, Jurídico, Laboratórios, entre outros. O campus possui uma equipe multiprofissional, com funções distribuídas entre coordenações, auxiliares administrativos, profissionais de apoio, técnicos de laboratório, estagiários, além de serviços gerais. O estágio foi desenvolvido no setor de Recursos Humanos, sob supervisão da profissional responsável, com foco na observação das atividades relacionadas à gestão de pessoas no ambiente universitário.

Para a análise dos dados, optou-se pela análise descritiva, que, segundo Reis e Reis (2002), consiste na organização e interpretação de dados de forma a permitir a descrição das características de determinado fenômeno. Essa abordagem visa compreender os aspectos mais relevantes dos dados coletados, sem recorrer a inferências ou generalizações estatísticas, mas buscando evidenciar padrões, frequências e tendências que se manifestam nas informações obtidas. A análise descritiva é amplamente utilizada em pesquisas qualitativas e quantitativas, por

permitir uma visão detalhada e sistemática dos resultados, contribuindo para a construção de interpretações coerentes com os objetivos da investigação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante as observações realizadas no estágio em Psicologia Organizacional, e a partir dos diálogos estabelecidos com a psicóloga responsável pelo setor de Recursos Humanos, foi possível compreender o escopo de sua atuação profissional, que foi contratada para desenvolver atividades voltadas à gestão de pessoas, com ênfase em processos como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, promoção de bem-estar e mediação de conflitos, atendendo exclusivamente aos colaboradores técnico-administrativos da instituição — um total aproximado de 121 funcionários, entre auxiliares administrativos, de laboratório, serviços gerais, entre outros cargos, além de estagiários.

No decorrer do estágio, a psicóloga relatou a ocorrência de situações em que é demandada a realizar tarefas que, segundo sua percepção, extrapolam sua função técnica, o que, em sua avaliação, poderia configurar desvio de função. Tais relatos foram observados em contextos específicos e apontam para uma possível sobreposição de papéis ou ausência de delimitação clara das atribuições institucionais.

A profissional relatou ter sido contratada para atuar especificamente como psicóloga do setor de Recursos Humanos, com atribuições centradas na gestão de pessoas. No entanto, conforme seus relatos e as observações realizadas durante o estágio, é recorrente que ela seja acionada para atender demandas que, segundo sua percepção, extrapolam suas responsabilidades contratuais. Em diversas ocasiões, foi possível acompanhar sua mobilização diante de queixas emocionais individuais de colaboradores, muitas vezes relacionadas a questões pessoais ou psíquicas, que, a seu ver, exigiriam uma escuta clínica especializada ou um acompanhamento psicológico contínuo — práticas que não fazem parte de sua função institucional no contexto organizacional. Essas situações parecem indicar uma expectativa institucional ampliada sobre o papel da psicóloga, sendo ela frequentemente percebida como uma referência geral em saúde mental no ambiente de trabalho.

Campos *et al.*, (2010), afirmam que de acordo com as diretrizes da Psicologia Organizacional e do Trabalho, a atuação da psicóloga nesse campo deve ter foco coletivo, com caráter preventivo e estratégico, voltado à promoção de saúde no ambiente de trabalho e ao fortalecimento das relações interpessoais e institucionais. Não cabe à profissional realizar atendimentos clínicos nem assumir o papel de suporte emocional individual para os colaboradores, pois tal prática extrapola suas atribuições técnicas e éticas dentro da organização.

Embora a atuação da psicóloga no setor de Recursos Humanos possa, à primeira vista, ser percebida como um exemplo de polivalência — evidenciando flexibilidade e capacidade de adaptação a múltiplas demandas — essa multifuncionalidade também foi apontada por ela como um fator de tensão em sua rotina profissional. De acordo com seus relatos, ela é frequentemente acionada para desempenhar atividades que, em sua avaliação, extrapolam suas atribuições técnicas e contratuais, o que pode caracterizar, em certas situações, um desvio de função.

Assim, o que inicialmente pode ser compreendido como versatilidade profissional pode também refletir uma sobreposição de papéis e uma sobrecarga de trabalho não formalmente reconhecida pela instituição. Essa dinâmica, segundo a profissional, pode gerar impactos negativos tanto para o bem-estar da psicóloga quanto para a efetividade das ações de gestão de pessoas, ao diluir os limites entre diferentes áreas de atuação e enfraquecer a identidade técnica da Psicologia no contexto organizacional.

Entre os exemplos compartilhados pela profissional, destacam-se situações em que precisou interromper suas atividades no setor de RH para acompanhar colaboradores em crises de ansiedade até o hospital, bem como momentos em que foi acionada para prestar suporte a alunos em estágios clínicos, especialmente quando há ausência de profissionais responsáveis. Nesses episódios, relatou que, por vezes, chega a passar o dia fora do setor, o que compromete o andamento das demandas que estavam previamente planejadas. Além disso, mencionou que tais convocações são frequentes e, na maioria das vezes, surgem de forma inesperada, exigindo que ela se desloque imediatamente.

Vilares (2012) ressalta que a polivalência, embora promovida como uma estratégia para aumentar flexibilidade e produtividade, apresenta desafios significativos, a alternância constante entre tarefas pode resultar em sobrecarga cognitiva, dificultando o domínio pleno das atividades e levando à fragmentação do trabalho, que nem sempre é enriquecedora.

Conforme apontam Ferreira *et al.*, (2016), a ausência de uma compensação adequada impacta negativamente no engajamento e na produtividade dos colaboradores. A desmotivação e a insatisfação tornam-se frequentes, favorecendo a rotatividade. Embora outros elementos também influenciem esse cenário, uma remuneração justa é essencial para equilibrar esforço e reconhecimento, promovendo autoestima e fortalecendo o vínculo com a organização.

Os dados observados durante o estágio evidenciaram uma contradição importante, a psicóloga do setor de Recursos Humanos — justamente o setor responsável pela mediação de conflitos trabalhistas, gestão de cargos, atribuições e bem-estar dos colaboradores — encontra-se ela própria em situação de desvio de função. Essa condição expõe o que Dejours (1994) chama de sofrimento ético no trabalho, quando o sujeito profissional se vê impedido de exercer sua função conforme os princípios técnicos e éticos de sua profissão, sofrendo por isso.

Chiavenato (2004), enfatiza que o RH deveria atuar de forma estratégica, promovendo políticas claras de desenvolvimento, reconhecimento e respeito aos limites profissionais. Quando o RH se torna um setor fragilizado, sem autonomia para aplicar as normas que teoricamente defende, há um risco de institucionalização do imprevisto e da sobreposição de papéis — o que compromete não apenas a eficácia administrativa, mas também a saúde mental dos trabalhadores envolvidos.

O trabalho do RH depende fortemente de um planejamento estratégico eficiente para garantir que as demandas sejam distribuídas de forma adequada entre os colaboradores. Quando as funções acumuladas ultrapassam o planejamento original, sem ajustes correspondentes, o processo deixa a desejar, gerando sobrecarga e insatisfação. Isso revela que a falta de um controle rígido e de revisões periódicas no planejamento prejudica a organização das atividades e afeta a qualidade do ambiente de trabalho, impactando negativamente o desempenho e o engajamento dos funcionários (Oliveira e Oliveira, 2009).

De acordo com as observações realizadas durante o estágio e com base nos relatos da profissional, a sobrecarga de funções tem dificultado a dedicação às demandas específicas de seu cargo, como o desenvolvimento de projetos internos voltados à gestão de pessoas. A psicóloga também mencionou impactos percebidos em sua saúde mental e física, referindo-se a um cansaço frequente e a sensações de esgotamento, que, segundo ela, têm afetado sua disposição e bem-estar no ambiente de trabalho.

Em concordância a essa questão, Oliveira *et al.*, (2019), enfatiza que a sobrecarga de trabalho tem sido amplamente associada a impactos negativos na saúde física e mental dos profissionais, podendo provocar sintomas como fadiga crônica, estresse, ansiedade e esgotamento emocional, que comprometem a qualidade na execução das tarefas e aumentam o risco de adoecimento ocupacional. Além disso, de acordo com Araújo *et al.*, (2003), as teorias do estresse ocupacional, indicam que a alta exigência combinada com baixo controle sobre as atividades gera um ambiente propício ao desenvolvimento da síndrome de *burnout*, caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal. Assim, a sobrecarga, sem ajustes adequados no planejamento e na distribuição das tarefas, pode levar à deterioração da saúde do trabalhador, impactando negativamente seu desempenho e a sustentabilidade da organização.

Ainda segundo a profissional, situações de acúmulo de funções ou deslocamento de tarefas também seriam percebidas por outros colaboradores da instituição, o que, em sua visão, poderia contribuir para sentimentos de desmotivação e frustração no ambiente de trabalho. Ela relatou que, em alguns casos, há a percepção de que determinados profissionais não conseguem atuar plenamente nas atividades relacionadas às suas áreas de formação e às responsabilidades descritas em seus contratos, o que impactaria a satisfação e o engajamento no desempenho de suas funções.

Filho (2019), destaca que o desvio de função pode gerar sobrecarga física e mental nos colaboradores, uma vez que são obrigados a exercer atividades fora de suas atribuições contratuais, muitas vezes sem qualificação adequada ou preparo técnico específico. Essa situação provoca frustração e desmotivação, já que o profissional contratado para determinada função, acaba desempenhando tarefas não

previstas em seu contrato de trabalho, sem o devido reconhecimento ou compensação financeira. A pressão para cumprir obrigações alheias à sua formação pode levar a problemas psicológicos, como estresse e ansiedade, afetando tanto o bem-estar do trabalhador quanto a qualidade do serviço prestado. Mesmo quando o colaborador se esforça para atender às novas demandas, a falta de estrutura e apoio organizacional tende a agravar a situação, criando um ciclo de insatisfação e queda de produtividade.

Por se tratar de uma instituição privada com características de empresa familiar, na qual o poder decisório está concentrado na figura do proprietário, o setor de Recursos Humanos apresenta limitações quanto à autonomia para promover contratações ou mudanças estruturais. De acordo com a psicóloga responsável, mesmo diante da percepção de sobrecarga e acúmulo de funções, a atuação do RH tem se voltado à reorganização interna de tarefas e ao fortalecimento do diálogo com a gestão, buscando estratégias de mediação possíveis dentro das condições institucionais. Nessas circunstâncias, a sensibilização da liderança sobre os impactos da sobrecarga torna-se um recurso relevante para promover ajustes incrementais e preservar o bem-estar dos colaboradores.

Os desafios observados ao longo do estágio, especialmente no que se refere à sobrecarga da psicóloga e à dificuldade de implementação de mudanças estruturais no setor de Recursos Humanos, podem ser parcialmente compreendidos à luz das características organizacionais de empresas familiares. Segundo Donnelly (1964), esse tipo de estrutura tende à centralização das decisões na figura do proprietário, o que frequentemente gera conflitos entre as relações afetivas e os processos formais de gestão. Essa configuração limita a autonomia técnica de setores como o RH e dificulta a institucionalização de práticas de cuidado e valorização profissional.

No entanto, mesmo diante dessas restrições, a presença de uma psicóloga nesse espaço pode ser compreendida como um ponto de inflexão — uma espécie de semente plantada no campo da gestão de pessoas. Como propõem Dejours (1994) e Codo (1999), o psicólogo organizacional pode atuar como agente de transformação ao promover escuta qualificada, fomentar espaços de reflexão sobre as condições de trabalho e sensibilizar a gestão para os impactos do sofrimento

psíquico no desempenho e na saúde dos trabalhadores. Ainda que mudanças estruturais não ocorram de forma imediata, essas ações micropolíticas têm potencial de gerar transformações culturais mais amplas ao longo do tempo, reafirmando o papel estratégico da Psicologia nas organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As observações realizadas durante o estágio revelam que a atuação da psicóloga no setor de Recursos Humanos está marcada por uma tensão entre a polivalência e o desvio de função. Embora a multifuncionalidade possa inicialmente ser vista como um sinal de flexibilidade e capacidade de adaptação, ela frequentemente se traduz em sobreposição de tarefas e ausência de delimitação clara das atribuições técnicas. Essa dinâmica compromete não apenas a efetividade das práticas de gestão de pessoas, mas também impacta negativamente a saúde física e mental da profissional, evidenciando a precarização simbólica e estrutural do setor dentro da organização. Além disso, o caráter familiar e centralizado da instituição acentua essas limitações, restringindo a autonomia do RH para implementar mudanças estruturais necessárias e para o reconhecimento formal do trabalho desempenhado, perpetuando um ambiente em que a polivalência se confunde com sobrecarga e desvio de função.

Entretanto, mesmo diante dessas restrições, a presença da psicóloga no setor pode ser interpretada como uma semente para futuras transformações institucionais. Sua atuação contribui para a sensibilização da gestão sobre os impactos do sofrimento psíquico no ambiente organizacional e para a construção gradual de práticas internas que valorizem o cuidado e a escuta qualificada. Dessa forma, apesar dos limites impostos pela estrutura organizacional, o papel do psicólogo organizacional permanece estratégico na promoção da saúde ocupacional e na mediação das condições de trabalho, indicando caminhos para o fortalecimento da Psicologia enquanto ciência aplicada nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALVES, Jonathan da Silva. A importância do departamento de pessoal nas organizações. **ResearchGate**, 2012. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/361261295_A_IMPORTANCIA_DO_DEPARTAMENTO_DE_PESSOAL_NAS_ORGANIZACOES. Acesso em: 25 abr. 2025.

ARAÚJO, Tânia Maria de; GRAÇA, Cláudia Cerqueira; *et al.* Estresse ocupacional e saúde: contribuições do Modelo Demanda-Control. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 8, n. 4, p. 847-855, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/NWbhQ5yQmz677KBfp7P7Lbm/>. Acesso em: 4 jun. 2025.

BARROS, Jéssica Vieira. Cultura e atuação do psicólogo organizacional. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia) — Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, Juazeiro do Norte, 2021. Disponível em: <https://sis.unileao.edu.br/uploads/3/PSICOLOGIA/P1439.pdf>. Acesso em: 14 maio 2025.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara; DUARTE, Camila; CEZAR, Érica de Oliveira; PEREIRA, Geruza Oliveira de Aquino. Psicologia organizacional e do trabalho – retrato da produção científica na última década. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 30, n. 1, p. 141-156, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/NKwfc9mJtLnYgZqc8wCF6mG/>. Acesso em: 4 jun. 2025.

CANO, D. S.; SAMPAIO, I. T. A. O método de observação na psicologia: considerações sobre a produção científica. **Interação em Psicologia**, v. 11, n. 2, 2007. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/6849/0>. Acesso em: 21 mar. 2025.

CHIARIELLO, Caio Luis; EID, Farid. Revisando conceitos: polivalência, politecnicidade e cooperação no debate sobre organização do trabalho. **REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, Araraquara, v. 4, n. 1, jul./dez. 2011. Disponível em: file:///C:/Users/usuario/Downloads/9_artigo_CHIARIELLO_e_EID+final.pdf. Acesso em: 3 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2004. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 10 maio 2025.

FERREIRA, Érica Francisca; SPERANDIO, Jehnifer Liquer; SILVA, Paulo Roberto Mendes da. Motivação: a remuneração como fator motivacional nas organizações. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) — Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá-MG. Disponível em: <https://ri.unipac.br/repositorio/wp-content/uploads/tainacan-items/282/272872/ERICA-FRANCISCA-FERREIRA-MOTIVACAO-A-REMUNERACAO-COMO-FATOR-MOTIVACIONAL-ADMINISTRACAO-2016.pdf>. Acesso em: 17 maio 2025.

FILHO, José de Jesus Hemerly. O desvio de função e suas consequências no serviço público. Florianópolis: **Portal Jurídico Investidura**, 2019. Disponível em: <https://investidura.com.br/artigos/direito-administrativo/o-desvio-de-funcao-e-suas-consequencias-no-servico-publico/>. Acesso em: 17 maio 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 5, n. spe, p. 183–196, jan./jun. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?lang=pt>. Acesso em: 10 maio 2025.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/>. Acesso em: 21 mar. 2025.

GOMES, Jorge Fornari. Administração de recursos humanos e desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 18, p. 25-35, 1978. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/KGrgPyjsCHhHrtjkSvPprmH/>. Acesso em: 25 abr. 2025.

GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. Enfoque estratégico da função recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, p. 63-72, 1991. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YP6zXQNZDCzxhFJ9ChwKcNH/>. Acesso em: 25 abr. 2025.

HELOANI, José Roberto; CAPITÃO, Cláudio Garcia. Saúde mental e psicologia do trabalho. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 18-29, jan./abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/spp/a/6gQBvK8LC7CM4Bzd5vNLH7H/>. Acesso em: 10 maio 2025.

HENNINGTON, É. A. Entre o criativo e o precário: reflexões sobre constrangimentos e possibilidades do trabalhador da saúde em tempos líquidos. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; OLIVEIRA, R. V. C. (Org.). **Saúde do trabalhador na sociedade brasileira contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2011. p. 433-450. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/qq8zp/pdf/minayo-9788575413654-22.pdf>. Acesso em: 8 maio 2025.

MALVEZZI, Sigmar. Psicologia organizacional e do trabalho: uma identidade em construção. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001572916>. Acesso em: 14 maio 2025.

MARINO, Paulo Henrique Bertacini. Desvio de função e responsabilidade civil do empregador. 2016. 103 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Marília, 2016. Disponível em: <https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1294/Dissertacao%20-%20Paulo%20Henrique%20Bertacini.pdf>. Acesso em: 8 maio 2025.

MORAES, Andressa Araújo Rodrigues *et al.* Departamentos de Recursos Humanos e Pessoal: diferenças e similaridades e a relação com a contabilidade. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, v. 7, n. 7, p. 44-66, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/334/0>. Acesso em: 25 abr. 2025.

OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra de; OLIVEIRA, Alexandre José de. Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 4, p. 1-26, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/dpRhbmTfXhtJsycy6qrSdq/>. Acesso em: 4 jun. 2025.

OLIVEIRA, Jacqueline Flores de *et al.* Satisfação profissional e sobrecarga de trabalho de enfermeiros da área de saúde mental. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 24, n. 7, jul. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/NWbhQ5yQmz677KBfp7P7Lbm/>. Acesso em: 4 jun. 2025.

PEREIRA, Nathália Lopes; CRUZ, Sarah Aparecida da. O papel do psicólogo nas organizações. **Grupo Unis**, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unis.edu.br/handle/prefix/519>. Acesso em: 12 maio 2025.

POLLI, Letícia Pedro *et al.* Desvio de função nas organizações. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) — Etec Amim Jundi, Osvaldo Cruz, SP, 2020. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/5745>. Acesso em: 17 maio 2025.

REIS, Edna Afonso; REIS, Ilka Afonso. Análise descritiva de dados. Belo Horizonte: Departamento de Estatística, Instituto de Ciências Exatas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2002. (Relatório técnico). Disponível em: <https://www.est.ufmg.br/portal/wp-content/uploads/2023/01/RTE-02-2002.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2025.

SANTOS, Ana Luíza Caldas; AMORIM, Dênia Aparecida de. A importância do departamento de pessoal para as organizações: uma revisão da literatura. **GETEC**, v. 12, n. 39, p. 1–14, 2023. Disponível em: file:///C:/Users/usuario/Downloads/2972-Texto%20do%20Artigo-11184-1-10-20230328.pdf. Acesso em: 12 maio 2025.

SANTOS, Maria João Nicolau. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 142–158, jul./dez. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/mzmdxtzY6CpQqh3ZTvJM5vw/>. Acesso em: 10 maio 2025.

VILARES, Cristiana Heleno. Evolução da organização do trabalho: os riscos por detrás da polivalência. 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações) — Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Porto, 2012. p. 20-23. Disponível em: file:///C:/Users/usuario/Downloads/content.pdf. Acesso em: 3 jun. 2025.