

PANORAMA SOBRE O PAPEL DO PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES

Fernandes Gabriel Leal¹
Cíntia Mendes de Assis²

cintiamendes0411@gmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências da Saúde

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo geral descrever as principais funções exercidas pelo psicólogo no ambiente organizacional, conforme a literatura científica. Do ponto de vista metodológico, caracteriza-se como um estudo descritivo de abordagem quali-quantitativa. Além disso, este trabalho contou com o apoio de um estudo transversal associado a uma pesquisa de clima. Os resultados apontaram como principais funções os seguintes itens: o recrutamento e seleção, o treinamento de funcionários, a realização de pesquisas de clima, de avaliações de desempenho e o desenvolvimento de práticas psicoeducativas. A pesquisa também evidenciou que o psicólogo ocupa um papel central para a promoção da saúde mental do colaborador no trabalho, à medida que proporciona espaços para a expressão de sentimentos e opiniões. Logo, entende-se que o profissional tem uma atuação que vai muito além da contratação e do treinamento de pessoas. Seu papel está associado, sobretudo, ao equilíbrio das metas lucrativas de uma organização ao bem-estar e à dignidade de quem nela trabalha.

PALAVRAS-CHAVE: Psicologia Organizacional; trabalho; organizações; qualidade de vida; saúde mental.

1 INTRODUÇÃO

Uma organização trata-se de um grupo de pessoas que trabalham juntas, dividindo tarefas para alcançarem resultados específicos, os quais um sujeito isolado não conseguiria alcançar (Nascimento, 2009). Neste sentido, a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) pode ser ressaltada como uma área que contribui para a elaboração de estudos sobre fenômenos psicológicos associados às organizações, gestão de pessoas, saúde e cultura dentro do ambiente de trabalho. Além disto, a POT constitui-se como uma especialidade da Psicologia cujo objetivo é

¹ Graduando em Psicologia pelo Centro Universitário Vértice.

² Psicóloga, Mestranda em Educação pela UDE e Professora do Curso de Psicologia no Centro Universitário Vértice.

equilibrar produtividade laboral e desenvolvimento humano (Conselho Federal de Psicologia, CFP, 2025).

Em meados da década de 1930 até o ano de 1970, o trabalho psicológico dentro das organizações brasileiras se resumia ao recrutamento, à seleção e ao aumento da eficiência das atividades desempenhadas pelos trabalhadores. Após o ano de 1970, a função do psicólogo organizacional adquiriu uma abordagem que integra práticas relacionadas à saúde mental no ambiente de trabalho, desenvolvimento profissional, redução de estresse, gestão do absenteísmo e inclusão de pessoas com deficiência (Coelho-Lima; Costa; Yamamoto, 2011; Leite *et al.*, 2024).

O papel do psicólogo em processos organizacionais se atenta, sobretudo, à saúde mental dos trabalhadores e à qualidade de vida no trabalho. Neste contexto, o profissional atua preventivamente na identificação de sinais de problemas emocionais e estrategicamente em processos de mudança, buscando reduzir o sofrimento do trabalhador (CFP, 2025). A atuação do psicólogo busca o equilíbrio entre os objetivos de lucratividade das empresas e a manutenção de condições laborais dignas e seguras (Carvalho-Freitas *apud* Elias e Silveira, 2024).

Diante disso, surge a seguinte indagação: quais funções um psicólogo pode desempenhar dentro de uma organização, de acordo com a literatura científica? Além do mais, esse trabalho é resultado de uma disciplina de estágio em Psicologia Organizacional. Disciplina essa que constitui-se como um recurso essencial para a reflexão sobre o trabalho do psicólogo nas organizações.

Apesar do crescimento das discussões sobre o tema, observa-se a seguinte lacuna no meio acadêmico: as informações relativas ao papel do psicólogo dentro das organizações encontram-se dispersas em estudos diversos. Por este motivo, o presente artigo visa organizar tais informações e apresentá-las de modo compreensível e resumido, fornecendo um panorama atualizado sobre a profissão.

Assim sendo, o objetivo geral desse trabalho é descrever as principais funções exercidas pelo psicólogo no ambiente organizacional, conforme a literatura científica. Trabalhos como esse são importantes para resumir de modo organizado e fundamentado na literatura científica os saberes da atuação do psicólogo nas organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme Leite *et al.*, (2024), o trabalho do psicólogo nas organizações deve equilibrar produtividade e a saúde do trabalhador. Quando se pensa na saúde mental no contexto laboral, em específico, Silva e Merlo (2007) propõem que o construto em questão não é apenas ausência de angústia. Ele engloba também o desejo de estar no ambiente de trabalho.

Primeiramente, convém ressaltar a contribuição do psicólogo organizacional para os processos de recrutamento e seleção de funcionários. De acordo com Spector (2012), o recrutamento se refere à criação de estratégias para atrair candidatos a uma vaga disponível dentro de uma instituição. O processo de seleção, por sua vez, trata-se de uma etapa na qual avalia-se um candidato recrutado, no intuito de determinar se ele deve ou não ser contratado para um cargo específico.

Neste segundo processo, o psicólogo organizacional pode utilizar testes, escalas e questionários diversos para definir as pessoas mais adequadas para determinadas vagas. Além do mais, mesmo que o candidato tenha um bom repertório técnico para certo cargo, ele ainda pode ser rejeitado devido aos resultados obtidos nos instrumentos de Avaliação Psicológica, bem como através dos dados oriundos da observação profissional. Certos cargos podem envolver aspectos associados à inteligência emocional, indo além de meramente competências técnicas. Como exemplos disto, podemos ressaltar habilidades para enfrentar o estresse ou habilidades associadas à extroversão (Riumin, 2020).

Outrossim, o psicólogo organizacional também atua no planejamento e na execução de treinamentos voltados ao desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais dos funcionários (CFP, 2025; Riggio, 2018; Riumin, 2020). Tais programas podem envolver, por exemplo, familiarização dos novos funcionários com o trabalho e com os valores da empresa. Durante estes treinamentos, os funcionários são divididos em grupos específicos, conforme a área de atuação a qual eles pertencem dentro da organização. Ademais, o psicólogo, ao avaliar os resultados dos funcionários durante os programas de treinamento, considera características pessoais que possam ter interferido nos resultados (Riumin, 2020).

Nesse mesmo contexto, cabe também ao psicólogo fazer pesquisas de clima. Isto é, levantamentos acerca dos sentimentos e opiniões dos funcionários sobre o ambiente organizacional (Silva e Rodolpho, 2025; Spector, 2012). Este tipo de pesquisa é de suma importância para detectar o nível de satisfação do funcionário no trabalho, o qual está associado ao seu comprometimento (Silva e Rodolpho, 2025). Além do mais, a pesquisa de clima tende a contribuir de forma muito positiva para uma organização, pois os seus resultados apontam quais seguimentos da organização estão insatisfatórios e merecem ser corrigidos (Hollanda, 2016; Menezes e Gomes, 2010).

Dentre os diversos aspectos insatisfatórios que a pesquisa de campo permite rastrear, destacam-se a liderança, relacionamentos interpessoais, habilidades de comunicação, necessidade de reconhecimento ou recompensa de funcionários, dentre outros, com base na percepção dos trabalhadores de uma organização. Por isso, ela possui um poder transformador dos níveis de motivação, satisfação e comprometimento no trabalho por parte dos colaboradores (Hollanda, 2016; Menezes e Gomes, 2010).

Outra responsabilidade do psicólogo organizacional é a avaliação do desempenho dos funcionários dentro da organização. Para a realização desta prática, o psicólogo compara o trabalho executado pelo sujeito em relação a um conjunto de expectativas pré-estabelecidas pela organização para a realização de um trabalho específico. Dentre alguns dos efeitos gerados por tal prática, destacam-se o recebimento de *feedbacks* por parte de um funcionário para a melhoria do seu desempenho, assim como promoções e aumentos para que ele se sinta mais motivado a trabalhar cada vez mais com dedicação (Spector, 2012).

Nos critérios de avaliação, são consideradas medidas objetivas e subjetivas. As medidas objetivas envolvem contagens quantitativas de resultados ou comportamentos observáveis, bem como número de vendas, pontualidade e números de incidentes (eventos danosos e inesperados) associados a um cargo específico. As medidas subjetivas, por sua vez, estão associadas a aspectos pessoais do indivíduo como, por exemplo, confiabilidade, atitudes, motivação e aparência (Spector, 2012).

Somado a tais contribuições está a promoção da saúde mental no contexto organizacional por parte do profissional psicólogo. Neste sentido, o psicólogo organizacional pode atuar na prevenção e tratamento da síndrome de *burnout* no contexto laboral, mediante a identificação de fatores de risco, como a sobrecarga de funções ou pressão por resultados (Damasceno e Martins, 2026).

Outras estratégias preventivas e de tratamento do *burnout* incluem o incentivo à autocompaixão, a práticas de colaboração entre os funcionários, o fortalecimento do senso de autoeficácia e a criação de programas de apoio psicológico adaptados a necessidades específicas dos trabalhadores (Damasceno e Martins, 2026).

O psicólogo organizacional também contribui para a saúde mental no contexto laboral quando faz uma psicoeducação com os colaboradores. É a partir da técnica em questão que os funcionários podem compreender os seus padrões nocivos de comportamentos, assim como os padrões nocivos de comportamentos associados aos seus colegas. Ao trabalhar conceitos como crenças nucleares e distorções cognitivas, o psicólogo também contribui para a desconstrução de preconceitos, como o etarismo, como também ajuda a resolver conflitos oriundos de interpretações distorcidas da realidade (Pereira e Moreira, 2024).

Percebe-se, portanto, que a atuação do psicólogo nas organizações fundamenta-se em uma atuação facilitadora e conscientizadora dos diversos grupos de funcionários. Neste sentido, a presença do profissional ocupa um papel central no equilíbrio entre produtividade da organização e a saúde mental dos trabalhadores, conforme apontaram Queiroz *et al.*, (2024).

3 METODOLOGIA

3.1 Desenho ou classificação do tipo de pesquisa

O presente artigo trata-se de uma pesquisa descritiva e possui uma abordagem quali-quantitativa. Conforme Rana e Chimoriya (2025), o estudo quali-quantitativo ou método misto une a profundidade interpretativa ao uso de dados estatísticos na coleta e análise de dados. As pesquisas descritivas, por sua vez, servem para analisar as características de um fenômeno e entender como ele se manifesta (Sampiere; Collado e Lucio, 2013).

3.2 Contexto ou local de realização do estudo

Esse artigo contou com o suporte de um estudo transversal associado a uma pesquisa de clima realizada no Centro Universitário Vértice (UNIVÉRTIX) pela psicóloga da organização. O banco dados relativos à pesquisa de clima é, nesse sentido, o próprio UNIVÉRTIX. Logo, os autores não fizeram a coleta de dados diretamente.

O estudo de corte transversal caracteriza-se pela observação de um fenômeno em um único momento, sem permitir estabelecer relação de causalidade. Ele permite categorizar eventos e entender quantas vezes eles acontecem (Zangirolami-Raimundo; Echeimberg e Leone, 2018).

3.3 Participantes de pesquisa, objetos ou dados

Outrossim, para a sua construção, foi feito um levantamento bibliográfico, o qual envolveu artigos científicos, livros e cartilhas que tratam da temática envolvendo o papel do psicólogo nas organizações, principalmente, no que diz respeito à saúde mental e à qualidade de vida.

3.4 Procedimentos de campo utilizados pelo investigador

Por fim, esse trabalho resultou do cumprimento da disciplina de estágio supervisionado em Psicologia Organizacional do Centro Universitário Vértice (UNIVÉRTIX). A observação e a prática foram realizadas em um total de 40 horas durante o mês de março de 2026 e ocorreu nesta mesma instituição, no intuito de compreender como ocorre a atuação do psicólogo organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Durante o primeiro dia de estágio, a psicóloga organizacional do UNIVÉRTIX introduziu aos estagiários como é feito o trabalho em recursos humanos (RH) na instituição. Conforme os seus relatos, o setor de RH de uma empresa deve ser composto por estagiários, administradores e psicólogos.

Além do mais, foi introduzido que a função desse setor é desenvolver pessoas. E que uma das ferramentas para isso é o PDI (plano de desenvolvimento individual), o qual, de acordo com ela, permite um treinamento de habilidades a partir da verificação das particularidades de cada indivíduo. A construção do PDI inicia-se com uma conversa sincera entre psicólogo, gestor da equipe e o colaborador sobre a atuação desse último funcionário na organização, a fim de se descobrir quais habilidades do colaborador precisam ser melhoradas. Neste contexto, seleciona-se entre 3 e 4 habilidades principais para serem desenvolvidas em um período de cerca de 6 meses (Silva e Antonello, 2018).

Em seguida, o colaborador busca recursos para melhorar determinada habilidade, bem como ler livros específicos; assistir filmes sobre uma determinada habilidade a ser melhorada ou realizar cursos presenciais ou à distância. Após esse período, uma nova reunião é realizada, visando avaliar os resultados obtidos durante o treinamento e para que a organização decida os próximos passos de crescimento profissional (Silva e Antonello, 2018).

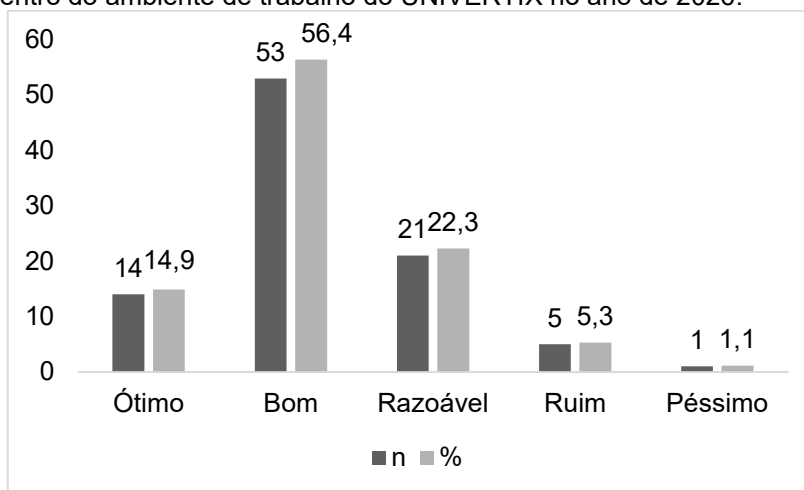
Ademais, a profissional destacou que o treinamento de habilidades dos colaboradores é uma atividade muito importante, pois o ser humano é muito generalista. Isto é, um atendimento ruim feito por um funcionário pode comprometer a imagem de toda a empresa. Em conformidade com a alegação da psicóloga, Tonetto *et al.*, (2006) dissertam que o ser humano costuma realizar heurísticas para tomar decisões quando se depara com o desconhecido. Isto é, ele cria generalizações tendo como base eventos passados para embasar algumas de suas escolhas. De acordo com os autores em questão, este fenômeno ocorre frequentemente, porque permite ao sujeito uma tomada de decisão rápida e com economia de energia, diferentemente de ações, nas quais o indivíduo necessita raciocinar sobre o contexto situacional para a elaboração de um julgamento específico sobre ele.

A psicóloga também destacou que o setor de RH também possui como função estabelecer regras para manter uma organização entre os funcionários. Um exemplo disto, de acordo com ela, é determinar que todo funcionário utilize crachá para a correta identificação de cada um. Outrossim, também foram lançados no google formulários os resultados de uma pesquisa feita sobre o clima organizacional presente

no UNIVÉRTIX. Como apontaram Ehrhart, Aarons e Farahnak (2014) este conceito está associado aos significados que os indivíduos atribuem às políticas e aos comportamentos observados dentro do ambiente organizacional ao qual fazem parte.

Dentre as informações coletadas pela psicóloga a respeito do clima organizacional presente no UNIVÉRTIX no ano de 2026, convém destacar as avaliações dos colaboradores acerca de seus respectivos estados emocionais dentro da empresa. Esta pesquisa, por sua vez, contou com 94 respostas. Nesse sentido, mais da metade dos colaboradores respondentes (56,4%) apontou um estado emocional "bom" dentro do ambiente laboral, e apenas 1,1% alegou que o seu estado emocional dentro da organização é "péssimo". A distribuição dos percentuais e frequências absolutas acerca do estado emocional dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho do UNIVÉRTIX encontra-se na Figura 1.

Figura 1 - Distribuição dos percentuais e frequências absolutas acerca do estado emocional dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho do UNIVÉRTIX no ano de 2026.



Fonte: dados da pesquisa.

A saúde mental no trabalho é sustentada por uma combinação de fatores individuais e ambientais. Dentre os fatores individuais, destaca-se a resiliência do indivíduo. Isto é, a sua capacidade subjetiva de retornar ao estado de calma após o enfrentamento de um desafio. Somado a isto, pode-se ressaltar a satisfação do sujeito com relação às atividades por ele desempenhadas na organização. Com relação aos elementos externos que influenciam a saúde psíquica no contexto laboral,

a literatura destaca o ato de recompensar os colaboradores por bom desempenho e a questão da estabilidade no emprego, ou seja, ocupar um cargo sem um limite de tempo: contratação temporária (Lee *et al.*, 2020).

Além do contato com a pesquisa de clima, foi possível auxiliar a psicóloga no processo de seleção de funcionários. Em um primeiro momento, a psicóloga introduziu a necessidade de organização de currículos para que fosse feito o processo seletivo. Em seguida, ela concedeu o acesso ao login de um e-mail da instituição ao estagiário. Logo após, o estagiário separou as candidaturas por pastas dentro do *google drive*. As áreas com vagas para a contratação eram três: recepcionista; auxiliar de laboratório e para estágio remunerado.

A adequação dos candidatos para cada uma das áreas seguiu critérios específicos. Os técnicos de laboratório, por exemplo, deveriam ter formação em Técnico de Enfermagem, boas habilidades comunicativas, serem organizados e ter boas competências de relacionamento interpessoal. O cargo de recepcionista, por sua vez, exigiu boa comunicação, proatividade e organização. Já a vaga de estágio exigiu que o colaborador estivesse obrigatoriamente matriculado em algum curso do UNIVÉRTIX, ser proativo, trabalhar bem em equipe e ter uma boa comunicação.

O processo de seleção de colaboradores visa identificar candidatos com atributos subjetivos e técnicos para ocuparem um cargo específico. Uma das ferramentas para a avaliação do candidato inclui a utilização de testes psicológicos para avaliar raciocínio lógico, memória e capacidade de resolução de problemas. A partir dos resultados neles obtidos, o psicólogo consegue medir o potencial de uma pessoa para aprender e executar tarefas complexas da organização. Utiliza-se também escalas, bem como o *Big Five* para a análise de traços de personalidade e a estabilidade emocional do indivíduo. Somado a isto, utiliza-se também entrevista, as quais buscam extrair evidências de condutas passadas vinculadas a competências específicas do sujeito (Ogunsola *et al.*, 2023).

Foi possível também se ter um contato com o conceito de avaliação de desempenho durante o estágio, mediante os relatos da psicóloga. De acordo com a profissional, a avaliação de desempenho envolve um processo de atribuição de notas para competências específicas de cada funcionário. Nesse contexto, ela mencionou

que é importante que cada líder faça uma avaliação de desempenho da equipe a qual coordena, pois são eles que conhecem com mais detalhes as características de seus subordinados. Além do mais, foi destacado pela psicóloga que tais aspectos seriam enfatizados em um treinamento com os pontos focais (líderes) de cada setor da empresa.

Pierantoni *et al.*, (2011) completam ainda que a avaliação de desempenho pressupõe uma análise de três dimensões interdependentes. São elas: saber qual tarefa fazer e o motivo de fazê-la (conhecimento); saber a maneira de realizar o trabalho (habilidade) e a vontade em desempenhar determinadas funções (atitude). Aliado a isto, Marques *et al.*, (2025) apontam que a avaliação de desempenho é um instrumento essencial para o crescimento de uma instituição, pois representa um indicador de habilidades dos colaboradores, as quais necessitam de treinamento.

Outrossim, foi solicitado pela psicóloga da instituição ao estagiário que ele criasse sugestões de temas associados à Psicologia para serem trabalhados em um *workshop* com tesoureiros e secretários do UNIVÉRTIX. Partindo do pressuposto de que os secretários e tesoureiros trabalham com um fluxo grande de pessoas durante o dia a dia, foram propostos os seguintes temas para serem trabalhados com eles no *workshop*: a importância de exercer uma comunicação assertiva para evitar conflitos com o público atendido; além da temática da inteligência emocional.

No contexto organizacional, o perfil assertivo combina firmeza, clareza na linguagem e respeito para com o próximo. Neste sentido, esta prática implica em articular o conhecimento técnico com empatia e convicção na fala do funcionário (Richard *et al.*, 2023). De acordo com Goleman (2012), a inteligência emocional é o principal aspecto para a construção de conhecimento e de saúde mental. Para ele o construto trata-se de um conjunto composto pelas seguintes habilidades: autocontrole, zelo, persistência para atingir objetivos pessoais e automotivação.

Ademais, o treinamento de funcionários, além de ser crucial para a inovação da empresa (resolução criativa de problemas), também contribui para a satisfação do colaborador no trabalho. E isto ocorre, porque diante do desenvolvimento de habilidades na organização, podem surgir oportunidades de crescimento na carreira, elemento esse que leva os sujeitos a se sentirem valorizados no ambiente de trabalho.

Consequentemente, tais funcionários podem se dedicar mais ao trabalho por se sentirem reconhecidos. Dentre as formas de treinamento possíveis dentro das organizações, destaca-se o treinamento no trabalho, isto é, a obtenção de conhecimento mediante a execução direta de uma prática profissional. Além disso, o treinamento também pode ser feito através de cursos à distância e presenciais (Riesner *et al.*, 2025)

Adicionalmente, foi solicitado pela psicóloga organizacional que o estagiário fizesse uma pequena cartilha para psicoeducar os colaboradores sobre a cultura do cuidado coletivo no ambiente laboral. A cartilha intitulada "Cuidando uns dos outros no Ambiente de Trabalho" teve como objetivo fornecer um resumo didático sobre algumas informações apontadas pela literatura científica sobre a relevância dos colaboradores cuidarem uns dos outros. A criação deste documento, por sua vez, contou com 3 turnos de estágio e teve 2 páginas no total, incluindo os elementos pós-textuais (referências).

O cuidado mútuo dentro de uma organização, seja ele oriundo de supervisores ou colegas, funciona como um amortecedor contra as demandas exaustivas do trabalho. Esta relação existe, porque boas relações interpessoais no ambiente laboral aumentam sentimentos associados ao bem-estar subjetivo (Orgambídez-Ramos e Borrego-Alés, 2017). Muitas vezes, ocorrem atitudes no ambiente de trabalho, as quais adoecem os trabalhadores sem que eles percebam de modo imediato. Dentre alguns exemplos disto, convém ressaltar a exclusão social, assédio sexual sutil, propagação de fofocas e a utilização de uma comunicação arrogante. Tais práticas criam um terreno fértil para a toxicidade, especialmente em indústrias com altos níveis de trabalho emocional e jornadas exaustivas. Por este motivo, é de suma importância recompensar atitudes que fortaleçam os vínculos entre colegas (Ali e Chomitz, 2023).

Segundo a Associação Canadense de Psicologia (CPA, 2024), a identificação de sinais de sofrimento psíquico de algum colega de trabalho é essencial para a criação de um ambiente humanizado dentro da empresa. Dentre estes sinais, destacam-se a apresentação de reações que não fazem muito sentido para determinadas situações ou momentos (reações desproporcionais ou incomuns), bem como explosões de raiva, gritos ou crises de choro. Outro sinal é o retraimento.

Neste sentido, a pessoa se afasta dos demais colegas, almoçando sozinha ou falando menos em reuniões, por exemplo. Tais sinais englobam também a queda da produtividade no trabalho, atrasos e faltas. Outros elementos importantes incluem: o abuso evidente de substâncias, a deterioração da higiene pessoal e a expressão de intenções de causar dano a si mesmo ou aos outros (CPA, 2024). Uma maneira produtiva de auxiliar um colega de trabalho em sofrimento psíquico é sendo solidário com ele, ou seja, apontar que considera importante falar sobre o seu sofrimento. E, uma maneira de intervir, neste sentido, seria dizer algo como: "Entendo que você esteja preocupado, que tal buscar ajuda para pensar em uma solução?" Outra forma de aliviar a dor é ajudar a pessoa a relembrar desafios similares que ela já enfrentou e conseguiu superar (Associação Brasileira de Familiares, Amigos e Portadores de Transtornos Afetivos, ABRATA, 2025).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, dentre as principais formas de atuação do psicólogo organizacional apontadas pela literatura científica, destacam-se: a promoção da saúde mental do trabalhador, o recrutamento e seleção, o treinamento de funcionários, a realização de pesquisas de clima, de avaliações de desempenho e o desenvolvimento de práticas psicoeducativas. Dada a limitação de 40 horas sobre o tempo de estágio, não foi possível de se ter contato prático com todas as possibilidades de trabalho do psicólogo organizacional.

Os achados também sugerem que o ambiente de trabalho é um espaço dotado de bastante subjetividade, apesar das exigências técnicas que os cargos exigem dos indivíduos. Cada sujeito possui formas diferentes para lidar com desafios, como também níveis diferentes de satisfação com relação ao ambiente laboral. Neste sentido, o psicólogo ocupa um papel central para a promoção da saúde mental do colaborador no trabalho, à medida que proporciona espaços para a expressão de sentimentos e opiniões. Por fim, percebeu-se que o profissional tem uma atuação que vai muito além da contratação e do treinamento de pessoas. Seu papel está associado, sobretudo, ao equilíbrio das metas lucrativas de uma organização ao bem-estar e à dignidade de quem nela trabalha.

REFERÊNCIAS

ALI, A.; CHOMITZ, J. Workplace toxicity during disruptions. **Hospitality Insights**, v. 7, n. 2, p. 8-10, 2023. Disponível em: <https://shura.shu.ac.uk/32954/4/Ali-WorkplaceToxicity%28VoR%29.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FAMILIARES, AMIGOS E PORTADORES DE TRANSTORNOS AFETIVOS (ABRATA). **Depressão: como acolher no ambiente de trabalho**. São Paulo: ABRATA, 2025. Disponível em: https://www.abrata.org.br/site2025/wp-content/uploads/2025/01/2021_Guia-Depressao-como-acolher-no-ambiente-de-trabalho-Falar-Inspira-Vida.pdf. Acesso em: 26 mar. 2026.

CANADIAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (CPA). **“Psychology Works” Fact Sheet: Mental Health and the Workplace**. Ontário: CPA, 2024. Disponível em: <https://cpa.ca/psychology-works-fact-sheet-mental-health-and-the-workplace/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

COELHO-LIMA, F.; COSTA, A.L.F.; YAMAMOTO, O.H. O exercício Profissional do Psicólogo do Trabalho e das Organizações: Uma Revisão da Produção Científica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 11, n. 2, p. 21-35, 2011. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v11n2/v11n2a03.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2026.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). **Cartilha Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT): Você precisa conhecê-la**. Brasília: CFP, 2025. Disponível em: https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2025/06/cartilha_POT_B.pdf. Acesso em: 22 mar. 2026.

DAMASCENO, M.F.P.; MARTINS, L.M. A ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NA PREVENÇÃO DA SÍNDROME DE BURNOUT. **LUMEN ET VIRTUS**, v. 17, n. 57, p.1-12, 2026. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/LEV/article/view/12148/13383>. Acesso em: 22 mar. 2026.

EHRHART, M.G.; AARONS, G.A.; FARAHNAK, L.R. Assessing the organizational context for EBP implementation: the development and validity testing of the Implementation Climate Scale (ICS). **Implementation Science**, v. 9, n. 157, p. 1-11, 2014. Disponível em: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4210525/pdf/13012_2014_Article_157.pdf. Acesso em: 30 mar. 2026.

ELIAS, P.R.; SILVEIRA, K.S.S. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: ATUAÇÃO E USO DE INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO E TESTES PSICOLÓGICOS. **Disciplinarum Scientia**, Santa Maria, v. 25, n. 1, p. 105-126, 2024. Disponível em:

<https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumS/article/view/4648/3352>. Acesso em: 22 mar. 2026.

GOLEMAN, D. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: A TEORIA REVOLUCIONÁRIA QUE REDEFINE O QUE É SER INTELIGENTE**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

HOLLANDA, P.P.T.M. CLIMA ORGANIZACIONAL: RELATO DE UMA PESQUISA REALIZADA EM UM ÓRGÃO FEDERAL PRESENTE EM TODO PAÍS. **IX CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, p. 2-26, 2016. Disponível em: <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-08-01.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2026.

LEE, J.; HAN, C.; KO, Y.; KANG, J.; BYUN, Y.; SON, Y.; YOON, H. Emotional Changes and Protective Factors of Emotional Workers in the Public and Private Sector. **Psychiatry Investigation**, v. 17, n. 7, p. 645-653, 2020. Disponível em: <https://psychiatryinvestigation.org/upload/pdf/pi-2019-0329.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2026.

LEITE, J.P.; LIMA, E.E.L.; BENVINDO, J.S.; JESUS, V.P.; RIOS, A.D.R.T.; OLIVEIRA, E.A.; SATURNINO, T.A.; SILVA, I.C.M.; SANTOS, V.G.N.; PINHEIRO, W.S.; BRANCO, F.A.C.; SANTOS, B.L.; ASSUNÇÃO, V.P.; LUCENA, G.L.; FERREIRA, L.M.C.; SILVA, N.M.B.S.; ROSA, S.L.R.; JUNQUEIRA, P.J.P.; LIMA, C.M. EXPLORANDO AS PERSPECTIVAS DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES. **RevistaFT**, v. 28, n. 138, 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/explorando-as-perspectivas-da-psicologia-organizacional-nas-rotinas-administrativas-dentro-das-organizacoes/>. Acesso em: 22 mar. 2026.

MARQUES, G.C.A.; RAMOS, C.C.; COSTA, T.D.; POLETO, T. Avaliação de desempenho por competências: instrumento de transparência e gestão organizacional. **Revista Visão**, v. 14, n. 1, p. 1-18, 2025. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3626/1794>. Acesso em: 31 mar. 2026.

MENEZES, I.G.; GOMES, A.C.P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v16n1/v16n1a11.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2026.

NASCIMENTO, P.T. Organização: critérios para uma concepção crítica e objetiva. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 7, nº 4, p. 559-574, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rf7B9ZfPH5bh3mt4hsmPRtg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 mar. 2026.

OGUNSOLA, O.K.; ARIKEWUYO, K.A.; AKINTOKUNBO, O.O.; OKWEGBE, V.E. Employee Selection Process: An Approach for Effective Organizational Performance.

International Journal of Social Science And Human Research, v. 6, n. 10, P. 6132-6140, 2023. Disponível em: <https://ijsshr.in/v6i10/Doc/47.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2026.

ORGAMBÍDEZ-RAMOS, A.; BORREGO-ALÉS, Y. Social support and engagement as antecedents of job satisfaction in nursing staff. **Revista electrónica trimestral de Enfermería**, n. 48, p. 217-225, 2017. Disponível em: https://scielo.isciii.es/pdf/eg/v16n48/en_1695-6141-eg-16-48-00208.pdf. Acesso em: 26 mar. 2026.

PEREIRA, V.F.D.; MOREIRA, M.I.C. **O PAPEL DO PSICOLOGO FRENTE AOS CONFLITOS GERACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso — Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024. Disponível em: <https://bib.pucminas.br/pergamumweb/download/EBE73F6F-142F-41F2-9A46-D79AC270ADFC.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2026.

PIERANTONI, C.R.; FRANÇA, T.; NEY, M.S.; MONTEIRO, V.O.; VARELLA, T.C.; SANTOS, M.R.; NASCIMENTO, D. Avaliação de desempenho: discutindo a tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos em saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, p. 1627-1631, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/ttqycYZTzRV8VhWXtZMryhM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 31 mar. 2026.

QUEIROZ, J.F.M.; SILVA, A.A.; CHEFFER, M.H.; ROCHA, C.A.G.; FIGUEIRÓ, R.A. Desafios e transformações na atuação do psicólogo organizacional e do trabalho no estado do Rio Grande do Norte durante a pandemia de COVID-19. **REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES**, São José dos Pinhais, v.17, n.2, p. 1-16, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/4356/3360>. Acesso em: 22 mar. 2026.

RANA, K.; CHIMORIYA, R. A Guide to a Mixed-Methods Approach to Healthcare Research. **Encyclopedia**, v. 5, n. 2, p.1-11, 2025. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2673-8392/5/2/51>. Acesso em: 01 mar. 2026.

RIESNER, S.; ALTNAU, C.; BERNER, M.R.; SKRABA, A.; AJIRI, D.; KOPAC, L. EMPLOYEE TRAINING ASA SUPPORT FOR THE PROFESSIONALDEVELOPMENT OF THE COMPANY. **JOURNAL OF LIFESTYLE & SDG'S REVIEW**, v. 5, p. 1-17, 2025. Disponível em: <https://sdgsreview.org/LifestyleJournal/article/view/5401/2534>. Acesso em: 01 mar. 2026.

RICHARD, C.; LUSSIER, M.T.; MILLETTE, B.; TANOUBI, I. Healthcare providers and patients: an essay on the importance of professional assertiveness in healthcare today. **MEDICAL EDUCATION ONLINE**, v. 28, p. 1-6, 2023. Disponível em:

https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10101662/pdf/ZMEO_28_2200586.pdf.
Acesso em: 31 mar. 2026.

RIGGIO, R.E. **INTRODUCTION TO INDUSTRIAL/ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY**. 7ª ed. Nova Iorque: Routledge, 2018.

RIUMIN, D. Role of Organizational Psychology in Human Resource Management. **ENTRENOVA**, v. 10, n. 12, p. 462-470, 2020. Disponível em: <https://ojs.srce.hr/entrenova/article/view/13498/6751>. Acesso em: 22 mar. 2026.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848367/>. Acesso em: 16 out. 2025.

SILVA, C.P.; ANTONELLO, C.S. **PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL E AUTOGESTÃO DE CARREIRA DOS ESTAGIÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/184956/001076471.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 30 mar. 2026.

SILVA, P.C.; MERLO, A.R.C. Prazer e Sofrimento de Psicólogos no Trabalho em Empresas Privadas. **PSICOLOGIA, CIÊNCIA E PROFISSÃO**, v. 27, n. 1, p. 132-147, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/P8SQ7MNPw4JWmJHyVYZ7Z5w/?lang=pt>. Acesso em: 22 mar. 2026.

SILVA, F.C.B.; RODOLPHO, D. A IMPORTÂNCIA DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL DENTRO DAS INSTITUIÇÕES. **Interface Tecnológica**, v. 22, n. 1, p. 759-769, 2025. Disponível em: https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/pt_BR/article/view/1901/1239. Acesso em: 22 mar. 2026.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

TONETTO, L.M.; KALIL, L.L.; MELO, W.V.; SCHNEIDER, D.D.G.; STEIN, L.M. O papel das heurísticas no julgamento e na tomada de decisão sob incerteza. **Estudos de Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 181-189, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/RnbtvVjsY9wgn7FLpxcGGHh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 mar. 2026.

Zangirolami-Raimundo, J; Echeimberg, J.O.; Leone, C. Tópicos de metodologia de pesquisa: Estudos de corte transversal. **Journal of Human Growth and**

Development, v. 28, n. 3, p. 1-5, 2018. Disponível em:
https://revistas.usp.br/jhgd/pt_BR/article/view/152198. Acesso em: 08 fev. 2026.