



# O PAPEL DA PSICOLOGIA DO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

## ARTIGO ORIGINAL

SILVA, Jacinta Braz da<sup>1</sup>

SILVA, Jacinta Braz da. **O papel da psicologia do trabalho nas organizações públicas.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 08, Ed. 01, Vol. 02, pp. 132-140. Janeiro de 2023. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/papel-da-psicologia>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/papel-da-psicologia

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo refletir, através de uma revisão de literatura, sobre os papéis desempenhados pelos psicólogos do trabalho nas instituições públicas. Abordar programas de qualidade de vida no trabalho, por meio da gestão de pessoas no setor público, implica em sensibilizar os envolvidos quanto aos aspectos subjetivos. Para isso, a figura do profissional de psicologia é de fundamental importância, uma vez que este poderá auxiliar no reconhecimento e aproveitamento das habilidades específicas dos servidores e coletivas dos setores, de forma a melhor orientar as tomadas de decisão por parte dos chefes e líderes administrativos do setor público. Por fim, demonstra-se que os principais impactos da atuação do psicólogo nas organizações públicas estão relacionados à qualidade de vida dos servidores, e, consequentemente, na melhor prestação de serviços.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e do Trabalho, Setor Público.

## INTRODUÇÃO

Ao abordar o tema da psicologia organizacional, deve-se situar o início da atuação dos psicólogos dentro das organizações. Tal fato teve seu início na década de 1930, conforme o avanço da industrialização e o desenvolvimento progressivo da urbanização, os quais traziam a demanda de práticas na organização do trabalho



de forma a dar suporte para as necessidades humanas dos indivíduos e coletivas dos grupos, setores e departamentos, nos quais estavam inseridos (FURTADO, 2012).

Conforme aborda Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2014), a nova maneira de produção da época fez com que um novo padrão de competitividade se estabelecesse na esfera privada. Em adição, no setor público, a consciência do exercício da cidadania se ampliou, o que, consequentemente, impactou, progressivamente, de forma positiva, a relação Estado-cidadão à medida que os cidadãos-usuários, se tornaram cada vez mais exigentes de seus direitos, principalmente no que tange ao uso dos serviços prestados pelos órgãos governamentais.

Esse cenário de transformações organizacionais, do início do século XXI, coloca em pauta de dirigentes e gestores, a questão de como lidar com estas novas demandas. Nesse cenário, pode-se afirmar que a psicologia, sendo uma ciência secular e multidisciplinar, tendo em vista as diversas doutrinas e métodos de investigação que permeiam as ciências biológicas, naturais, humanas e da neurociência, passou a ser de fundamental importância para a gestão de pessoas (PIRES, 2018).

Em tempos atuais, é inegável a presença das tecnologias da informação e comunicação na rotina de todas as pessoas, em suas mais diversificadas esferas. Entretanto, a sua utilização no ambiente de trabalho e no âmbito das relações sociais demanda um novo olhar acerca das transformações culturais e sociais vivenciadas atualmente, das quais emergem possibilidades que agregam para o desenvolvimento da cultura e para o surgimento e de outras novas.

Nesse sentido, ao saber que as organizações são um sistema composto de diversos subsistemas e ramificações que se associam e se impactam mutuamente, e que, de acordo com seu modelo de gestão, podem ser continuamente mutáveis, é necessário que haja diversas formas para revitalizar, inovar, aprender, consolidar e



otimizar os processos e as maneiras de se posicionar frente às demandas da sociedade (COLETTA; AMARAL e FAGUNDES, 2018).

Verifica-se, então, a importância de compreender o comportamento organizacional alinhado intimamente com o objetivo de alcançar vantagem competitiva e, a partir disso, diferenciar-se no mercado contemporâneo pós globalizado, por parte do setor privado. Tão importante, também, é trazer, ao setor público, o desenvolvimento de um novo pensar e agir para a figura do chefe de setor, transigindo para a figura de líder, em prol de uma melhor entrega de serviços para os cidadãos, os quais são usuários do produto das organizações públicas, que tem como finalidade a prestação de serviço à sociedade.

Na configuração atual da sociedade, onde o acesso à informação se torna cada vez mais possível, grande parte das organizações possui estrutura de forma provisória e não definitiva. Os cargos e funções necessitam de constante rearranjos, conforme as mudanças da tecnologia e do público-alvo, propiciando, em certas empresas que são permissíveis a adaptações, abandonarem o engessamento dos órgãos e departamentos para trabalharem com equipes multifuncionais que desenvolvem atividades temporárias direcionadas a missões específicas e objetivos exclusivos.

Nesse cenário, reforçar a importância do profissional de psicologia dentro das organizações apresenta-se como objetivo central do presente artigo, uma vez que a gestão estratégica de pessoas, aliada a gestão organizacional em suas tomadas de decisão, pode impactar positivamente com melhorias nas condições de trabalho.

Conforme aponta Chiavenato (1999), uma realidade que se aplica principalmente ao setor privado, onde muitas organizações decidem se transformar em uma organização virtual, funcionando sem limites de tempo e nem de espaço, são os locais de trabalho coletivos que favorecem o trabalho em equipe, com pouca utilização de papel ou necessidade de grandes arquivos, que passaram a ser armazenados na nuvem.



Concomitantemente a este fato, cabe salientar as ações de forças externas atuantes que impactam diretamente nesta migração do trabalho presencial para o virtual para atender a protocolos de saúde e preservação dos indivíduos no contexto da pandemia decretada em 2020 no Brasil, no qual foi nítido o desempenho empreendido para facilitar o acesso às ferramentas para os serviços prestados virtualmente.

## O PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Na envoltória da organização, deve-se levar em consideração, por parte do gestor, no que diz respeito ao ambiente externo, o macroambiente e o microambiente. No primeiro, se situam as forças externas às organizações que estão fora da zona de controle e influência. Logo, tendo em vista as consequências das constantes mudanças, estas devem ser monitoradas. Um exemplo disso se dá pela entrada de novas tecnologias que, por vezes, podem alavancar ou ser uma ameaça à organização. Já o microambiente, engloba as forças próximas ao negócio que afetam o atendimento ao usuário, ou seja, impactam diretamente a organização. Entretanto, temos sobre elas condições de controle e influência, sendo estas, forças externas e internas.

O comportamento organizacional possui quatro características. A primeira é a noção das questões ligadas à interdisciplinaridade, tendo em vista as ciências da psicologia, sociologia, antropologia e economia. A segunda característica predominante se dá pelo foco nas respostas às questões de desempenho individual e do grupo, satisfação no trabalho, absenteísmo e rotatividade, sendo estas características chave para o melhor desempenho da gestão pública. A terceira característica é a aplicação dos métodos científicos voltados para pesquisa. E finalizando, a quarta característica diz respeito ao modo de analisar as situações diversas e buscar a prática adequada para cada situação específica (MCSHANE e VON GLINOW, 2014).



A cidadania organizacional diz respeito a várias ações informais dos empregados, que acrescentam e incrementam os resultados organizacionais. É ir além de suas responsabilidades do cargo e/ou função, como ser altruísta (estar sempre disposto a ajudar alguém ou a algum grupo), possuir comportamentos voluntários, como, por exemplo, em ações sociais, auxiliando a empresa na sua responsabilidade social, como também no comprometimento quanto ao autodesenvolvimento e a preocupação pelo bem-estar de todos na organização (CHIAVENATO, 2014).

Com a noção do contexto crítico e dos desafios que são inerentes ao processo de mudança para uma reestruturação da produção (BAUMGARTEN, 2006), com foco na reconfiguração do funcionamento das organizações e a implementação dos novos modelos de gestão, emerge o pensar sobre o dilema entre bem-estar e produtividade.

Dessa maneira, no equilíbrio entre o bem-estar dos servidores, a satisfação de usuários, a missão e os objetivos organizacionais, o psicólogo ganha importância e coloca em pauta de reflexão, de forma fidedigna, a temática da qualidade de vida no trabalho, mesmo em meio a um cenário de incertezas e expectativas pessoais dos servidores e agentes públicos. Se faz importante, também, a presença do profissional de psicologia de forma a trazer tangibilidade nos conhecimentos subjetivos das tomadas de decisão da gestão.

Na condução de uma organização, o psicólogo deve promover ações preventivas, de forma a analisar as situações de trabalho em de acordo com o funcionamento, seja no ambiente físico ou em seus relacionamentos entre chefias e subordinados, de forma a planejar, por meio de um diagnóstico organizacional, as mudanças necessárias para o benefício da saúde do trabalhador (MOREIRA e SILVA, 2016).

No entanto, ainda se observa que grande parte dos psicólogos se desviam da conquista de seu espaço nas organizações e, como consequência, existe a abertura para a profissionais de outras áreas do conhecimento se inserirem. O que remete



ao fato de que a atuação do psicólogo organizacional ainda está centrada, majoritariamente, em funções de recrutamento, seleção e aplicação de testes psicológicos, sobrepujando que ainda não há clareza sobre a importância de seu papel nas organizações (SILVA, 2015).

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), na medida em que investe seu olhar sobre as dinâmicas pertinentes aos recursos humanos da organização, tanto do seu potencial para o trabalho e das motivações para o seu desempenho, como resolução dos conflitos em grupo, se mostra como potência para contribuir de maneira satisfatória na gestão das instituições públicas (MOREIRA e SILVA, 2016).

A noção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), na figura de um “guarda-chuva teórico”, pode ser ressignificado como as consequências práticas que se associam a outros fenômenos organizacionais e estão relacionados à saúde mental. Entretanto, apesar de não parecer tão ampla, ela possui uma abordagem com alguns conceitos claramente estabelecidos e modelos teóricos ora concorrentes, ora convergentes (SAMPAIO, 2012).

A qualidade de vida tem sido definida de diferentes formas por diferentes autores. No entanto, praticamente todas as definições guardam entre si, como ponto comum, o entendimento da QVT como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, consequentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação destes nas decisões e problemas do trabalho (SANT'ANNA; KILIMINIK e MORAES, 2011, apud SAMPAIO, 2012)

A concepção e a implantação dos programas de QVT, feitos de forma participativa, vêm-se afirmando como uma alternativa para compatibilizar bem-estar, eficiência e eficácia nas organizações (FERREIRA *et al.*, 2009). Nesse sentido, a melhoria de desempenho almejada pela organização, através do engajamento das pessoas, a fidelidade, a satisfação no trabalho e cidadania organizacional, se mostram como os aspectos mais importantes na natureza das pessoas. Logo, o desempenho é um



fator influenciador do comportamento organizacional, já que tanto o desempenho individual quanto o coletivo, conduzem a organização a eficiência ou ao baixo rendimento, uma vez que a entrega de valor por uma organização pública está inter-relacionada com todas as atividades e tarefas desenvolvidas pelas pessoas, que são traduzidas pelo desempenho. E o comportamento organizacional deve diagnosticar, por meio de uma pessoa ou grupo, se o desempenho está abaixo do esperado (CHIAVENATO, 2014).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente interno da organização é o local onde o comportamento organizacional atua, levando em consideração que a força de trabalho, na entrega do valor público, por meio dos serviços prestados, também colabora na manutenção das relações externas. Com isso em mente, faz-se do engajamento da força de trabalho, uma potência para o alcance dos objetivos e estratégias organizacionais, por meio do estímulo do desempenho humano de acordo com metas bem definidas, alcançáveis e medição de resultados apropriada para os cenários de curto, médio e longo prazo. O papel dos indicadores, que são visíveis a todos, é direcionar a organização para o controle e alcance dos direcionamentos da gestão através dos objetivos mais simples e dos mais complexos, uma vez que proporcionam o aumento da sinergia entre os servidores e estimulam o trabalho em equipe. Entretanto, para que isto ocorra, eles devem ser traçados com o foco de alavancar o desempenho das pessoas. Logo, o comportamento organizacional estuda as pessoas, suas percepções, decisões, o uso ou não da inteligência emocional individualmente e nas suas relações enquanto equipe (MCSHANE e VON GLINOW, 2014).

Ao realizar o levantamento de conteúdos científicos acerca dos pontos chave para construção deste presente artigo, verifica-se que grande parte das pesquisas são embasadas com indicadores subjetivos, moldados em tratamento de dados de pesquisas de opinião. Por este motivo, é de veras importante que sejam aplicados



estudos de validação para as informações levantadas, pois a significância e interpretação direta, possibilita a redução do nível de medição destes indicadores.

Ao se tomar como análise os pontos de tendência central da gestão de pessoas relacionados com a psicologia organizacional, é indispensável a devida adequação das metas atreladas aos indicadores, sejam elas: abaixo, medianas ou além do esperado, comparando-se os dados com os resultados obtidos em outros estudos, de forma a comunicar associações estatísticas de análise de dados com os conceitos fundamentais de Qualidade de Vida no Trabalho, de forma a preservar a melhoria contínua advinda das lições aprendidas.

Acredita-se que este estudo possa servir como uma fonte de reflexões para as futuras tomadas de decisão e investidas que podem abranger a sensibilização do assunto para um público-alvo variado, independentemente do posto de atuação no serviço público, mas que estejam com a pretensão de iniciar com um programa de Qualidade de Vida no Trabalho em sua organização ou até mesmo aqueles que estão lidando com o programa em curso. E tendo este cenário de reflexões relevantes para o aprimoramento dos serviços prestados pelos servidores públicos, possam abarcar no desdobramento de novas produções científicas com estudos gerais e específicos, como: o tratamento de dados orientado à melhoria de resultados; estudos de caso para criação de planos de ação; indicadores estratégicos para implementação de programas, como os de QVT; e estudos que visam trazer as comprovações dos benefícios positivos da participação dos profissionais de psicologia na atuação conjunta com a diretoria das organizações em suas investidas estratégicas.

O levantamento e a verificação a nível macro e micro dos mais diversos ganhos objetivados pelas ações participativas efetuadas em setores específicos e seus reflexos gerais na organização, ambos baseados em coleta de dados em campo, se mostraram como uma potencial lacuna a ser preenchida como um seguimento de produção do presente artigo, fazendo-se necessário, para tal execução, a



participação do setor público como agente integrante ou participação em empresa de consultoria que traga esta proximidade com os gestores, uma vez que o acesso e compartilhamento de informações se mostra como um desafio no setor público.

Espera-se que este artigo, também, fomente novos estudos e encontros para a troca de informações sobre as ações preventivas realizadas entre organizações para a implementação e manutenção do programa de Qualidade de Vida no Trabalho, sejam entre organizações ou até mesmo em congressos estruturados para facilitar ainda mais o desenvolvimento colaborativo e a melhoria contínua.

Por fim, aponta-se como potencial de desdobramento a temática de complementar estudos acerca da figura de liderança na gestão dos diversos setores públicos. Haja vista a necessidade de ter competências técnicas de controle e planejamento que, gradativamente, nos últimos anos, são exigidas no que tange às relações humanas. Assim, visa-se não somente se compreender a forma de comunicar as informações, mas também seja promover um ambiente de motivação, com a abertura para a troca de experiências, aconselhamento e desenvolvimento de uma equipe inspirada e engajada, visando a melhoria contínua nas transformações da entrega de valor para os cidadãos por meio dos serviços públicos prestados.

## REFERÊNCIAS

BAUMGARTEN, Maíra. Reestruturação produtiva e industrial. In: CATTANI, Antônio David; HOLZMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 237-239.

CHIAVENATO, Idalberto. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4<sup>a</sup> ed. Barueri: Manole, 2014.

COLETTA, Eliane Dalla; AMARAL, Sabine Heumann do; FAGUNDES, Pamela. **Imagen Pessoal**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.



MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

**NÚCLEO DO CONHECIMENTO**

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

FERREIRA, Rodrigo R.; FERREIRA, Mário César; ANTLOGA, Carla Sabrina; BERGAMASCHI, Virgínia. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 147-157, 2009. Disponível em: <https://www.ergopublic.com.br/arquivos/1359566231.85-arquivo.pdf>. Acesso em: 09 jan. 2022

FURTADO, Odair. 50 anos de Psicologia no Brasil: a construção social de uma profissão. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 32, n. spe, pp. 66-85, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932012000500006>. Acesso em: 09 jan. 2022.

MCSHANE, Steven; VON GLINOW, Mary. **Comportamento Organizacional**. 6<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

MOREIRA, Gina Lorena Carvalho Barboza; SILVA, Susanne Pinheiro Costa e. Desafios da Gestão na Saúde: Possíveis Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 10, n. 31, p. 03-15, ago. 2016. ISSN 1981-1179. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v10i31.482>. Acesso em: 09 jan. 2022.

PIRES, Luciana Rydz. **Psicologia**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 121-136, abr. 2012. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572012000100011&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000100011&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 09 jan. 2022.

SILVA, Bárbara Camila da. **O papel do Psicólogo na Gestão dos Recursos Humanos**. Monografia (Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Do Oeste De Santa Catarina. Joaçaba, 2015. 18 f.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.



MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

NÚCLEO DO  
CONHECIMENTO

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO

CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

Enviado: Dezembro, 2022.

Aprovado: Janeiro, 2023.

---

<sup>1</sup> Bacharela em Administração de Empresas, MBA Executivo em Gestão da Psicologia Organizacional, MBA Em Gestão de Pessoas e Liderança e MBA Em Gestão Essencial com ênfase em Recursos Humanos, Logística e Finanças. ORCID: 0000-0002-4516-7547.