



## PERCEPÇÃO PESSOAL DAS ATRIBUIÇÕES DO PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES

\* *Amira El Rafih*

\* *Keity Mayumi Sammi*

\*\* *Lydia Akemy Onesti*

### RESUMO

A atuação do psicólogo dentro das organizações tem privilegiado atividades mais voltadas para a área de Recursos Humanos. Tal condição parece contribuir para a construção de uma representação social desse profissional desconectada de sua formação e seu objeto de estudo – o ser humano. Visando obter informações sobre a atuação dos Psicólogos Organizacionais atuantes, foi desenvolvida uma pesquisa nas cidades de Londrina e Cambé, junto a esses profissionais. Para tanto, participaram 12 psicólogos, todos do sexo feminino, com idade variando de 25 a 45 anos. Os métodos escolhidos para a coleta de dados foram essencialmente entrevista individual, seguindo um roteiro previamente elaborado e desenvolvida nos próprios locais de trabalho. O outro método – questionário, foi aplicado naqueles profissionais que não dispunham de tempo para a entrevista. Os dados obtidos indicam que as atividades incidem exclusivamente sobre o setor de Recursos Humanos em seus aspectos técnicos e administrativos e, dentre estes, o Recrutamento e Seleção de Pessoal, ou seja, na área da Psicometria, uma vez que os testes são valorizados e utilizados com elevada frequência. Constatou-se que, dentro das suas atividades, não se contemplam programas voltados para a subjetividade e identidade do trabalhador e nem a preocupação na relação trabalho e saúde psicológica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Psicologia Organizacional; Administração de Recursos Humanos; Representação Social e Identidade Profissional; Saúde Psicológica.

### ABSTRACT

The action of psychologist within the organizations has been privileged activities upon the area of Human Resources. This condition seems to contribute for the construction of a social representation of this professional unattached of his graduation and its object of study - the human being. Aiming to know if they really have clear the limits of their occupation comparing with the work of the Human Resources Manager, it was developed a research with them in the cities of Londrina and Cambé. Twelve psychologists, all of them female, aged was, mainly, the individual interview, following sailing directions formerly prepared. The interviews were developed where they work. The other method-questionary, was applied to those professionals who said they didn't have time to be interviewed. The collected data indicate that their activities remain exclusively on the area of Human Resources, in their techniques and administratives aspects, and within these ones, Recruitment and Selection of Peoples. This activity belongs to the Psychometrist

\* Psicóloga graduada pelo Centro Universitário Filadélfia (UniFil).

\*\* Docente do Centro Universitário Filadélfia.

area and the tests are too much valorated and used frequently by them. It was identified that there are not activities upon issues like subjectivity and identity of the worker neither the preoccupation in the relationship between work and psychological health.

**KEY-WORDS:** Organizational Psychology; Human Resources Management; Social Representation; Professional Identity; Psychological Health.

## INTRODUÇÃO

Desde a formação dos primeiros psicólogos nesta região, observa-se que na área de Psicologia Organizacional não há clara delimitação do seu papel e de suas atribuições. Talvez por isto sua atuação seja alvo de constantes críticas quanto ao seu papel, uma vez que é tido como intermediário das relações sociais de exploração e discriminação (BASTOS & GALVÃO MARTINS, 1990).

Porém, os profissionais de Psicologia Organizacional se restringiram, inicialmente, à aplicação de testes para a seleção como afirmam MELLO (1975), BASTOS & GOMIDE (1989). Talvez seja por esta razão que o trabalho do psicólogo possa vir se firmando na área de Recursos Humanos, requisitando para si a atuação nesta área. Com isso a representação social do psicólogo se configura como administrador de Recursos Humanos, descaracterizando-se de sua formação.

A questão aqui colocada não se refere a inadequação quanto à assunção do setor de Recursos Humanos, mas sim à maneira e o como desenvolve suas funções.

Definir o psicólogo como profissional de recursos humanos, ou melhor, pessoas na organização, é necessário para que trabalhos integrados e interdisciplinares possam ser desenvolvidos com outros profissionais. GALLI (1980), afirma que os profissionais de Recursos Humanos trabalham de forma individual e não interdependentes. Em sua opinião, os problemas enfrentados pelos psicólogos dizem respeito à definição de papéis e fortalecimento de nossa identidade particular.

Dado às dificuldades encontradas quanto à definição e o limite do seu papel nas organizações, a presente pesquisa foi desenvolvida visando coletar dados sobre a vivência dos profissionais no dia-a-dia das empresas.

Portanto, os objetivos do presente estudo foram:

- conhecer a amplitude de atuação dos psicólogos em algumas empresas da cidade;
- Identificar as atividades diárias e a rotina de trabalho desses profissionais;
- Definir o papel do psicólogo e do administrador de Recursos Humanos a partir de sua perspectiva pessoal.

## METODOLOGIA

### População-Alvo

Doze profissionais de Psicologia atuantes na área Organizacional, na cidade de Londrina e região, sendo todas do sexo feminino. O tempo de formação dessas profissionais variou entre 02 a 20 anos.

A maioria dessas psicólogas, já atuaram na área de Psicologia Organizacional. Atualmente trabalham em empresas consideradas de grande porte, com um número elevado

de funcionários.

### **Local**

As entrevistas foram realizadas no respectivo local de trabalho, seguindo-se um roteiro previamente estruturado.

### **Instrumentos**

- Entrevista estruturada e questionários;
- Gravador e fitas K-7;

### **Procedimentos**

Para a composição dos participantes, foi realizado um mapeamento das empresas, via telefone, que tinham em seu quadro funcional, o profissional de Psicologia. Indicação de colegas foi considerada como estratégia para a obtenção desse mapeamento .

Após ter obtido a permissão desses profissionais para a realização da entrevista individual, a mesma foi desenvolvida no próprio local de trabalho, e a duração variou de 30 minutos a 01 hora. Aos que concederam permissão para gravar, a entrevista foi gravada em fita K-7, para preservação da fidedignidade dos dados fornecidos por elas no momento da entrevista.

Dos 12 participantes, 10 foram entrevistados por demonstrarem disponibilidade de tempo. Apenas 02 psicólogas responderam um questionário, especialmente preparado para elas, em função da falta de tempo. O instrumento foi entregue na empresa para o devido encaminhamento.

Após ter coletado todos os dados junto aos participantes, buscou-se a compilação dos mesmos para poder estudar as possíveis categorias de análise a serem utilizadas nesta pesquisa.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

### **I – Caracterização dos participantes**

Quanto à caracterização dos participantes, os dados constantes na Tabela 1 demonstram o tempo de formação e o tempo de atuação na empresa.

**Tabela-1 - Tempo de formação e de atuação na empresa atual**

<b>Tempo\Categorias</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo na empresa</b>
Até 1 ano	-	06
2 a 3 anos e 11 meses	04	03
4 a 7 anos e 11 meses	01	01
8 a 12 anos e 11 meses	01	01
13 anos ou mais	06	01
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

Os dados acima incitam algumas reflexões sobre o processo de construção da identidade com a empresa, uma vez que 50 % dos participantes estão a menos de 1 ano na empresa. Esse percentual indica uma elevada rotatividade desses profissionais, não lhes permitindo uma identificação com ela.

Essa condição dificulta-lhes também apreender e compreender a realidade, a cultura organizacional e as mudanças implementadas. Desta forma fica-lhes difícil propor atividades conjuntas que lhes permitam transformar a realidade empresarial (MALVEZZI, 1979).

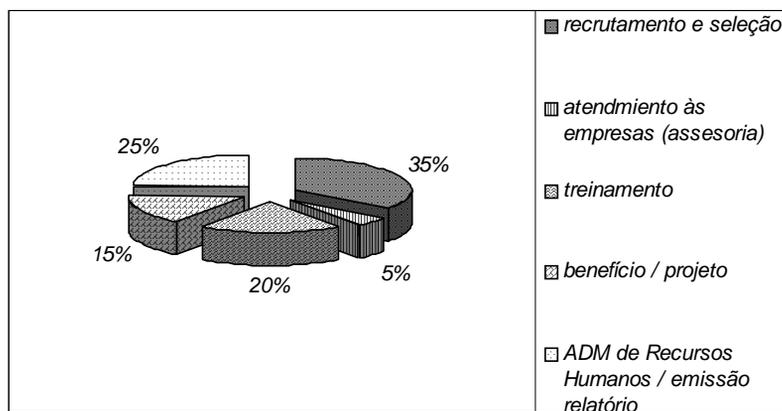
Uma outra reflexão refere-se ao número ínfimo de profissionais que está atuante na empresa num período superior a 13 anos. Esse dado pode confirmar o que foi anteriormente dito sobre a identidade. Além disso, embora não afirmando, os dados parecem indicar que o mercado é instável para os psicólogos lotados nos Departamentos de Recursos Humanos.

## II – Papel real das atividades desenvolvidas

Quanto às atividades desenvolvidas atualmente e em outros empregos, elas sempre ficaram na área de Recursos Humanos, tais como Recrutamento e Seleção de Pessoal, Treinamento e Acompanhamento de Pessoal, Gerente de Recursos Humanos, Administração de Benefícios e Atividades Administrativas. Entre as participantes, as atividades por elas desenvolvidas na empresa referem-se, principalmente, a:

**Tabela-2 – Atividades desenvolvidas na empresa**

Ordem	Porcentagem	Atividade
1º	58%	recrutamento e seleção
2º	41%	administração de RH
3º	33%	treinamento de pessoal, a nível operacional
4º	25%	administração de benefícios
5º	8%	assessoria a outras empresas



Tais atividades expressam claramente a serviço de quem o psicólogo está, uma vez que elas visam, exclusivamente a manutenção de um nível desejável de produtividade.

Embora entendendo que a produtividade faça parte da vida organizacional, a ênfase exclusiva voltada para ela, implica na adoção de procedimentos e práticas que podem vir a comprometer a saúde psicológica do trabalhador que, conforme MALVEZZI (1990), sempre foi sacrificada desde o início da industrialização.

Na visão desse autor, o psicólogo deve assumir um compromisso

“ com a saúde mental do trabalhador, que traduzo como o desenvolvimento da liberdade e a realização das potencialidades do indivíduo e da qualidade de vida do trabalhador... O psicólogo é um agente de mudanças e só pode assumir este papel se ele compreender os conflitos que a sociedade atual apresenta, particularmente se compreender os conflitos internos de suas instituições de fronteira com as dele. Se não tiver uma reflexão segura a esse respeito, não será um agente de mudanças, por mais idéias que tenha.” (p.07).

A experiência contínua dos profissionais entrevistados dentro da área de Recursos Humanos tem contribuído para a manutenção da representação social do Psicólogo Organizacional como Administrador de Recursos Humanos. Assumir tarefas exclusivamente dessa área coloca o psicólogo à disposição e a serviço dos objetivos empresariais, ou seja, produtividade e lucratividade. Além disso, contribuindo para a manutenção da exploração.

Isso os mantém distantes da compreensão dos processos decisórios organizacionais sem se preocuparem com o processo organizacional como algo multideterminado, necessária a uma atuação mais crítica e influente sobre os processos decisórios organizacionais (ZANELLI, 1990).

Convém ressaltar que a atuação do psicólogo é mais abrangente, uma vez que, além de identificar e contribuir para a melhoria do ambiente físico e emocional do trabalho, deve propor ações preventivas de saúde mental, identificando as causas e propondo soluções que visem eliminar ou minimizar essas causas, conforme indica FIGUEIREDO (1990).

Um outro dado que confirma uma concentração maior das atividades dos participantes desta pesquisa na Seleção de Pessoal, refere-se ao uso elevado de testes psicológicos, em especial os de personalidade, nível intelectual e nível de habilidades específicas. Isso indica que pouco avanço na conquista de espaço dentro da organização ocorreu, uma vez que a inserção do psicólogo na empresa se deu em função da necessidade de desenvolver uma atividade privativa do psicólogo do trabalho: aplicação e avaliação de testes psicológicos (NERI, 1990).

Tal fato, caracteriza o psicólogo como psicometrista, conforme MALVEZZI (1979), cujo objetivo é atender aos interesses da empresa, escolhendo o homem certo para o cargo certo.

Agir dessa forma sem ter uma leitura crítica da sua atividade, é tornar-se “um empregado do patrão, contratado para fazer frente ao operário” (CODO, 1985, p. 197). Nesse sentido o psicólogo não faz parte da solução mas, sim parte do problema, ou seja, manter o *status quo*: dominação e exploração, relações não saudáveis em qualquer nível de relacionamento social.

É necessário que o psicólogo reflita sobre seu papel e amplie seu campo de atuação, de forma que sua contribuição para o bem-estar da população possa ser evidenciada e notada.

MELLO (1998), se diz aliviada ao saber que os psicólogos vem ampliando e conquistando novos espaços de atuação, deixando de lado atividades de seleção na área do trabalho. Em sua opinião, o perfil do psicólogo atual é outro.

NERI (1990), também aponta a ampliação do leque da atuação dos psicólogos nas organizações envolvendo a pesquisa da organização como um todo. Assim, em sua opinião, houve um deslocamento da preocupação centrada nos indivíduos para o sistema e seu desenvolvimento.

Portanto, o psicólogo deve ter sempre presente em sua atuação que ele lida com um **ser humano** que trabalha e não com o trabalhador. Isso certamente implica em intervenções que possam privilegiar as questões coletivas e não individuais no trabalho. Em tais intervenções devem estar expressas a dimensão científica da sua formação. Assim o seu papel inclui, de acordo com BASTOS & GALVÃO–MARTINS (1990):

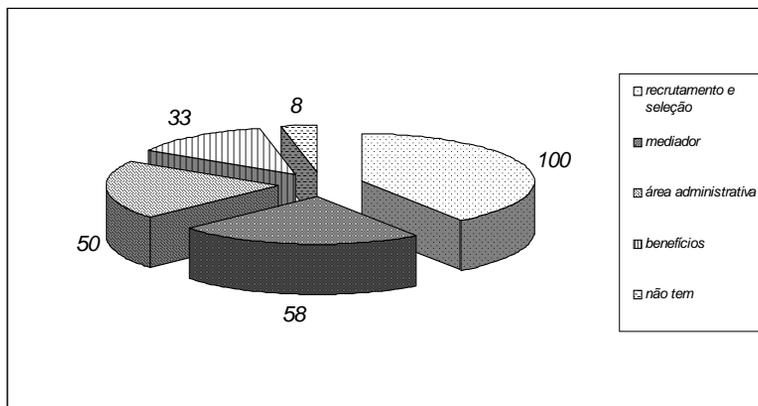
- a contribuição da produção teórica sobre o comportamento humano no contexto organizacional;
- fazer diagnóstico empresarial e propor, em equipe multiprofissional, soluções sobre problemas organizacionais relacionados aos seres humanos tanto a nível de grupo quanto sistêmico;
- pesquisar o trabalho realizado com vistas à obtenção da descrição das atividades envolvidas em sua execução.

### III – Papel ideal do Psicólogo Organizacional

A Tabela-3 e o gráfico abaixo demonstram, através dos relatos das participantes, o que na opinião deles seria o verdadeiro papel do psicólogo organizacional.

**Tabela-3 - Verdadeiro papel do Psicólogo Organizacional**

PAPÉIS	PORCENTAGEM
Recrutamento e seleção	100%
Mediador	58%
Área administrativa	50%
Benefícios	33%
Não tem	8%



Evidencia-se mais uma vez que o rol de atividades a serem desenvolvidas recai na manutenção das relações de dominação existentes, indicando com isso um retrocesso e falta de vínculo teórico quanto ao seu verdadeiro papel. O discurso apresentado desvela a cumplicidade com os interesses da empresa, descaracterizados de qualquer reflexão crítica ou de seu posicionamento político sobre as relações de trabalho, extensamente estudados no período de formação. Isso leva a refletir sobre o “esquecimento” ou “apagamento de vestígios” das informações teóricas abordadas no Curso de Psicologia em favor do discurso institucional, em especial naqueles profissionais com formação recente. Essa propriedade já foi abordada por GOFFMAN (1975), mostrando que as instituições têm o poder de induzir a adesão total e cega do seu quadro pessoal às suas políticas e objetivos.

Os psicólogos deveriam conquistar novos espaços dentro da empresa, de maneira que não sejam meros “reprodutores de objetivos técnicos sem poder de intervenção nos processos decisórios organizacionais” (ZANELLI, 1986, p.31). Além disso, reavaliar o seu papel e propor atividades que visem o coletivo dos trabalhadores, assumindo a sua importância na instituição do verdadeiro conceito de saúde **do** e **no** trabalho, ou seja, questionamento das relações de dominação e exploração presentes em nossa sociedade (REBOUÇAS, 1989).

De acordo com MALVEZZI (1990), há pessoas ou empresas que contratam psicólogos para área de Recursos Humanos, porque se diz por aí que os psicólogos devem fazer os serviços referentes a essa área, sem possuírem qualquer consciência das razões pela quais os contratam.

Outras empresas, conscientes de seus objetivos, valores e projetos políticos contratam o psicólogo como profissional fundamental para a realização desses valores e projetos.

Talvez seja por esta razão que os psicólogos, por encontrarem mercado exclusivamente na área de Recursos Humanos, fiquem ali lotados, uma vez que não há demanda e talvez, nem interesse por parte das empresas em incluí-los numa equipe interdisciplinar que vise a análise e a transformação dos processos organizacionais globais.

Por essa razão, BASTOS & GALVÃO-MARTINS (1990), afirmam que a área organizacional é “procurada por aqueles que optam por uma melhor remuneração ou que ‘precisam sobreviver’ ou ‘precisam trabalhar’, mas que não produz grandes realizações pessoais.” (p.11).

Para que o psicólogo possa assumir seu verdadeiro papel nas empresas, seria necessário reavaliar a dimensão em que o ser humano está sendo considerado no processo laboral e produtivo e até que ponto o psicólogo vem contribuindo ou não, para o resgate desse ser humano inserido nesse processo.

#### IV – Percepção pessoal das atribuições do psicólogo e do administrador de Recursos Humanos

De acordo com os relatos, pode-se detectar que existem limites bem delineados entre a atuação do psicólogo e a do administrador de Recursos Humanos, como se pode verificar na tabela abaixo:

**Tabela-4 – Atribuições do psicólogo e o administrador de Recursos Humanos**

Atividades	Administrador de RH	Psicólogo
Atividades burocráticas	92%	-
Falta de domínio sobre o ser humano	33%	-
Visão crítica do ser humano	-	41%
Vê a parte administrativa / cursos de especialização em RH	-	66%
Diagnóstico, intervenção e desenvolvimento ocupacional	-	16%
Não vê diferença entre administrador de RH e psicólogo	-	33%
Mediador	-	8%

Na percepção das entrevistadas, o administrador de Recursos Humanos está atrelado mais a atividades burocráticas, já que a maioria de suas respostas (92%) apontam essa função. Acreditam que a ele falta domínio, conhecimento sobre o ser humano, deixando transparecer com isso a preocupação mais voltada para os aspectos técnicos.

Das respostas obtidas das psicólogas, apenas 41% relataram possuir visão crítica sobre o ser humano, embora reivindiquem para si atividades relacionadas ao seu desenvolvimento e bem-estar. Porém, a ênfase na parte administrativa com reivindicação de mudanças na grade curricular do Curso, com disciplinas que subsidiem a sua atuação nela, foi de 66%. Isso indica nitidamente a absorção dos objetivos institucionais por parte desses profissionais, o que os leva a desenvolver atividades que seriam de responsabilidade do administrador de Recursos Humanos.

Isso demonstra a contradição de seus discursos quanto a existência de limites claros entre a atuação do psicólogo e do administrador de Recursos Humanos. A análise qualitativa dos dados obtidos indica que não se constata, de modo geral, diferenças quanto às atribuições, funções e papéis do administrador de Recursos Humanos e até mesmo da chefia de Departamento de Pessoal, responsável por registros e documentação.

Na medida em que tais atividades passam a ser, irrefletidamente, assumidas pelos psicólogos, uma questão sobre o seu posicionamento político-social salta aos olhos: ele se coloca a serviço da indústria como instrumento adicional de exploração do trabalha-

dor, ao invés de transformar a estrutura produtiva para que venha a satisfazer as necessidades do ser humano. Segundo CODO (1985, p. 196), “a organização transforma o ser humano à imagem e semelhança da indústria, invertendo, portanto, sua missão de contribuir para felicidade do homem e corroborando na alienação do trabalhador, transformando-o em dócil e pacato objeto de exploração do capital.”

Um psicólogo consciente deveria refletir sobre estratégias que possibilitem subverter as funções tradicionalmente desenvolvidas. Nesse sentido, contribuindo para uma maior conscientização do trabalhador e garantia de sua dignidade enquanto ser humano e não simplesmente força de trabalho.

## CONCLUSÕES

O objetivo de realizar uma análise ocupacional do Psicólogo Organizacional, permitiu uma reflexão quanto à atuação deste profissional. Além disso, ficou evidente a impossibilidade de se debruçar sobre as funções do psicólogo nas organizações, visto que a maioria denuncia a necessidade de estar conivente com os interesses colocados pela empresa. Nessa condição, o psicólogo é um empregado do patrão, configurando-se como mediador de conflitos entre ambas as partes.

Porém, o psicólogo deve ser o “agente de mudanças, e não um defensor do *status quo*, ir à busca de um melhoramento no ambiente. Ele não é o profissional do “como fazer”, mas “para que vai ser feito”. Por isso, em conjunto com outros profissionais, deve decidir, planejar e operar as intervenções nos processos organizacionais que definem o ambiente onde ocorre o trabalho e o sistema de atividades,” (LOCKHOOD in MALVEZZI, 1979, p.39). Além disso, o psicólogo poderia atuar na perspectiva de saúde do trabalhador, considerando as formas de organização do trabalho. Conforme SATO (1992) tanto a concepção dos processos e formas de organização do trabalho definem as suas condições, que por isso, “tornam-se o foco da atuação preventiva na saúde do trabalhador.” (p. 109).

Ao assumir o papel de profissionais de Recursos Humanos, o psicólogo deve, conforme MALVEZZI (1979) e CODO (1985), atuar da seguinte forma:

- 1) em todas as suas atividades, considerar a realidade histórico-social;
- 2) ter como objetivo do cargo a participação em dinâmicas de escolhas que configurem o sistema de atividades da organização;
- 3) analisar e solucionar problemas de seu cargo, levando em consideração todo contexto organizacional, como também atuar no treinamento dos operários, mostrando o funcionamento da estrutura toda de produção;
- 4) entender seus instrumentos de trabalho como meios, que não devem ter prioridades, sobre os fins;
- 5) considerar o caráter de interdisciplinaridade dos problemas organizacionais;
- 6) responder pelos processos psicossociais da organização.

Embora atentos para tais atribuições, convém ainda ressaltar que o psicólogo deveria conquistar um espaço nas organizações de trabalho que o diferenciasse de outros profissionais, também responsáveis pelas pessoas e não pelos recursos humanos.

Desta forma, poder-se-ia causar uma ruptura da representação social do psicólogo

como sinônimo do administrador de Recursos Humanos, de maneira que o seu trabalho histórica, política e socialmente colocado nos moldes já citados, possa ser aceito e reconhecido pelas empresas.

Tal alerta faz sentido na medida em que a pesquisa feita por KILIMNIK(1998) aponta um elevado número de demissões de psicólogos e profissionais de Recursos Humanos, em função da terceirização desses serviços. O desemprego para esses profissionais já se configura concretamente, uma vez que não só as empresas privadas como também as públicas já fizeram e farão grandes “enxugamentos” em seu quadro de pessoal, em decorrência do avanço tecnológico e da expansão da oferta de serviços terceirizados nas mais variadas atividades. A autora constata que “para profissionais com mais de 10 anos de trabalho na empresa foi oferecida uma compensação financeira pela demissão, que os ajudou a partir para uma nova ocupação.” (p. 43). Para outros, foi oferecida a oportunidade de prestarem serviços como profissionais liberais ou de terceirizarem suas atividades. Isso talvez em função do próprio psicólogo ser considerado também como um meio para obtenção de determinados fins, ou seja, um recurso (humano) e não uma pessoa que trabalha, que tem expectativas, sentimentos e emoções.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASTOS, A.V. & GOMIDE, P.I.C. O psicólogo brasileiro: sua atuação e formação profissional. **Psicologia – Ciência e Profissão**, Ano 09, n.1, 1989.
- BASTOS, A.V. & GALVÃO – MARTINS A.H.C. O que pode fazer o psicólogo organizacional. **Psicologia – Ciência e Profissão**, n.1, 1990.
- CODO, Wanderley. O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o lobo mau em Psicologia) *in*: LANE, Sílvia Maura T. & CODO, Wanderley (Orgs.). **Psicologia Social: O homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- GALLI, T.M. Recursos Humanos num contexto multidisciplinar: desafios e dilemas do psicólogo organizacional. **Psico**. Porto Alegre, 1(2): 34-39, jul/dez, 1980.
- GOFFMAN, Irving. **Prisões, manicômios e conventos**. Rio de Janeiro: Perspectivas, 1975.
- KILIMNIK, Zélia Miranda. Trabalhar em tempos de “Fim dos empregos”: mudanças na trajetória de carreira de profissionais de Recursos Humanos. **Psicologia – Ciência e Profissão**, Ano 18, n.2, São Paulo, 1998.
- MALVEZZI, Sigmar. **O papel dos psicólogos profissionais de Recursos Humanos**. (Dissertação), USP, São Paulo, 1979.
- MALVEZZI, Sigmar. Produtividade versus saúde mental do trabalhador? **Psicologia – Ciência e Profissão**, n.1, 1990.
- MELLO, S.L. **Psicologia e profissão em São Paulo**. São Paulo: Ática, 1975.
- MENDONÇA, J.R.A. Anotações para um possível papel possível do profissional de Recursos Humanos – uma volta atrás. *In*: **Administração e desenvolvimento de Recursos Humanos – teoria e prática**. Salvador: UFBA, ISP, 1982.
- SATO, Leny. O psicólogo e a saúde do trabalhador na área sindical. *In*: CAMPOS, Florianita C. Braga. **Psicologia e saúde**. São Paulo: Hucitec, 1992.
- ZANELLI, J.C. Formação e atuação em psicologia organizacional. **Psicologia – Ciência e Profissão**, (Conselho Federal de Psicologia), Ano 06, n.1, 1986.