

Planejamento e formação na instituição pública: uma experiência de estágio

Resumo: O artigo apresenta um relato de experiência pioneira de estágio supervisionado em Psicologia Organizacional promovida pela Universidade Federal de Alagoas em uma instituição pública de reabilitação que objetivou observar como os conceitos da psicologia organizacional são empregados na instituição pública, tendo a frente da supervisão local um profissional da psicologia e propor o planejamento e a formação dos membros da equipe. A presença de um psicólogo com conhecimento na área de psicologia organizacional à frente da supervisão fez com que os conceitos fossem empregados a partir da construção do Manual de Funcionamento do Centro de Reabilitação. A partir dos resultados, a experiência mostrou que é possível afirmar que a área da Psicologia Organizacional através do Estágio Básico 1, demonstrou que, para a aplicação dos conceitos e ferramentas da psicologia organizacional aplicadas com eficiência no ambiente de instituição pública precisa da presença de um psicólogo com conhecimentos na área organizacional e que essa é uma área de suma importância para a formação do Psicólogo.

Palavras-chave: Psicologia organizacional; Instituição Pública; Supervisor psicólogo.

Organizational psychology in a public institution: a successful internship experience

Abstract: The article presents a report on a pioneering experience of a supervised internship in Organizational Psychology promoted by the Federal University of Alagoas in a public rehabilitation institution that aimed to observe how the concepts of organizational psychology are used in the public institution, with local supervision being headed by a professional from psychology. The presence of a psychologist with knowledge in the area of organizational psychology in charge of supervision meant that the concepts were used in the construction of the Rehabilitation Center Operation Manual. From the results, the experience showed that it is possible to affirm that the area of Organizational Psychology through Basic Stage 1, demonstrated that, for the application of the concepts and tools of organizational psychology applied efficiently in the environment of a public institution, it requires the presence of a psychologist with knowledge in the organizational area and that this is an area of utmost importance for the training of Psychologists.

Keywords: Organizational psychology; Public Institution; Psychologist supervisor.

Introdução

O presente trabalho é resultado de vivências possibilitadas pela disciplina de Estágio Básico I, ofertada pelo curso de Bacharelado em Psicologia, da Universidade Federal de Alagoas. A referida disciplina, insere o aluno, segundo sua ementa, em vivências práticas da

atuação do psicólogo em diversos espaços. O discente precisa ter o domínio de várias escolas características do curso que envolve desde a Psicologia clínica, educacional, da saúde, do esporte, do trânsito, jurídica, organizacional, dentre outras (Yamamoto; Gouveia, 2003).

Foi selecionado a área da psicologia organizacional, que conta com o suporte da disciplina Psicologia Organizacional e do Trabalho, ofertada no 5º e 7º período do curso, cujas ementas versam sobre o mundo do trabalho e das organizações e a prática psicológica dentro das organizações (UFAL, 2018), tendo seu direcionamento e discussões voltados para a instituição privada/empresas, dispondo de vários referenciais teóricos que servem de aporte para a realização das atividades, a partir do estudo sobre os processos de industrialização, no cenário ocidental sendo acompanhada pelo início da psicologia como campo geral de estudo (Zanelli; Bastos, 2004).

As ideias da administração científica, a partir da contribuição dos estudos do engenheiro Frederick W. Taylor, influenciou os processos de desenvolvimento da área de psicologia organizacional e do trabalho, que teve como objetivos iniciais o estudos dos aspectos da seleção de pessoal e do uso de testes psicológicos, tendo como foco o trabalho e as organizações (Borges-Andrade; Zanelli, 2004). No entanto, mudanças nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso de Psicologia, materializadas na Resolução nº 08/2004 (BRASIL, 2004), sofreram alterações nos processos de transmissão de conhecimento (Bernardes, 2012).

Sendo assim, a partir dessas mudanças nas DCN que apontavam para a necessidade da inserção na formação de psicólogo conhecimentos e habilidades a partir dos fundamentos epistemológicos, históricos, metodológicos, procedimentos para investigação científica e profissional, conhecimento sobre os fenômenos e processos psicológicos bem como práticas profissionais (BRASIL, 2004) que também os estudos em POT tiveram, como as demais disciplinas um novo direcionamento.

Mesmo assim, o que ainda é percebido no desenvolvimento da disciplina de POT é o conhecimento voltado para processos de organização da instituição privada/empresa, e a necessidade de pensar a disciplina para a organização da instituição pública com suas especificidades é um desafio para a área. A experiência relatada foi um desafio pioneiro proposto pela Universidade, como forma de ampliar as possibilidades da atuação organizacional da psicologia em espaços públicos. Com isso, os estudantes iriam ter a oportunidade de conhecer como se dá a prática profissional de um psicólogo à frente da organização da instituição pública a partir da atuação na área organizacional.

As primeiras limitações encontradas remeteram ao referencial teórico que embasa os estudos da área voltado para a instituição pública que não foi suficiente para instrumentalizar os estagiários a partir da ementa da própria disciplina. Como o estágio tem a proposta de consolidar a prática a partir das teorias e discussões dentro da academia, estar em uma instituição pública com pouca base teórica constituiu um limite de fragilidade da atuação.

Com essa realidade, o plano de desenvolvimento do estágio foi elaborado em conjunto com o supervisor local, visto que era necessário o período de observação para o entendimento da dinâmica da instituição. E diante das limitações, a experiência do estágio supervisionado obrigatório em psicologia organizacional em uma instituição pública trouxe um grande ganho para a formação dos estudantes, como também levantou a questão sobre a formatação da disciplina de POT ofertada no curso de psicologia da referida universidade.

O relato de experiência que será apresentado neste artigo, além da presente introdução, tem a proposição de indicar reflexões e discussões sobre o desafio do psicólogo desenvolver a prática organizacional na instituição pública, tendo grande influência na formação dos estagiários para a área de psicologia organizacional.

O desafio na gestão de instituições públicas

Quando se fala em Psicologia Organizacional e do Trabalho - POT, é necessário percorrer pela história da administração científica que a partir das contribuições de Frederick Taylor nos Estados Unidos, e Henri Fayol na França que, segundo Oliveira e Medeiros (2011), trouxe um novo olhar sobre a Administração Científica e Clássica, cujo trabalho buscou dar um significado científico às atividades administrativas de todas as organizações.

No Brasil, essas mudanças foram sentidas a partir de 1934 com o governo de Getúlio Vargas que deu grande impulso à industrialização (Marcelino, 2023). A partir do surgimento das leis trabalhistas e dos departamentos de pessoal, o país passou por grande inovação na área da administração.

E com isso, muitas mudanças ocorreram no mundo do trabalho e do gerenciamento das ações das instituições. As inovações trouxeram exigências tanto para os trabalhadores, quanto para os administradores. Necessidade de produzir mais e de modo eficaz para garantir o crescimento nas instituições privadas, fizeram fossem investidos em setores de Recursos Humanos, em software, em programas de inovação, com a finalidade de sustentar e garantir produção e crescimento.

Produzir mais e de modo eficaz requer um olhar sobre a organização de pessoas no setor da empresa. Quando se fala em gestão de pessoas que demandam qualidade no trabalho, Chiavenato (1996, p. 5-6) é enfático em afirmar relata a necessidade das organizações de buscar melhorias para essa área, visto que, “[...] dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”.

No setor de gestão de pessoas, as empresas buscam priorizar a presença de um psicólogo organizacional, pois apresenta formação e melhor treinamento no uso de ferramentas exclusivas como os testes e avaliações psicológicas, além de estratégias de convivência e produtividade. Pode-se destacar as influências de Elton Mayo, ao formular a escola de relações humanas desde 1930, que trouxe a visão comportamental para as instituições privadas (Oliveira; Medeiros, 2011).

Com Mayo, foi percebido que as pessoas precisavam de suporte necessário para o desenvolvimento das suas aptidões e como consequência, conseguir realizar atividades de produção maior (Silva, 2003). Quem também alavancou os estudos na área da psicologia dentro das instituições foram os trabalhos de Frank e Lillian Gilbreth, que segundo Spector (2002) buscou medir o tempo e o movimento que as pessoas precisavam aprender para desenvolver melhor sua atuação. O autor afirma que outro impulso na área de treinamento e desenvolvimento do indivíduo, foram as pesquisas de Hugo Münsterberg, que na busca pela criação do ‘homem possível’ que poderia desenvolver o melhor trabalho, acabou contribuindo para a discussão de desempenho no trabalho.

A partir dessa visão, foi percebido a necessidade do psicólogo organizacional ter, além de foco e análise de mercado, gestão de pessoas com recrutamento e seleção, precisa observar atitudes, satisfação, como acontece os processos de mudança, como também a cultura organizacional da empresa com base nos fenômenos atuais que interferem na sua dinâmica.

Ao aplicar os conceitos da administração de organizações privadas na administração pública deve ser levado em consideração o fator da estabilidade. Chanlat (2002) afirma que quem busca esse tipo de setor para trabalhar está buscando tranquilidade, conforto, qualidade, satisfação, nenhuma pressão para poder desempenhar suas atividades.

Sendo assim, o trabalho desenvolvido em uma instituição pública deve considerar o perfil da instituição, sua constituição e organização interna. O autor aponta que mesmo no cenário da estabilidade desejada, que pode em certas situações causar alguma dificuldade para a atuação do psicólogo, é possível desenvolver um sujeito que possa desempenhar bem o seu trabalho e contribuir para a eficácia da oferta do serviço.

Para Chanlat (2002), o que tem em comum entre todos os profissionais que desempenham a função em um setor público é o vínculo, mesmo dentro de um universo de trabalhos diferentes, o vínculo empregatício de estabilidade, entrada via concurso público, como apregoa a Constituição Federal de 1988 e as demais legislações que regem essa pauta, o vínculo definitivo pode gerar morosidade e pouco esforço no trabalho deste setor.

A Lei nº8112 de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, aponta em seu art. 3^a que “cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor” (BRASIL,1990). Sendo assim, é necessário perceber que essas atribuições precisam ser bem desempenhadas pelos servidores e que para isso, a presença de um psicólogo organizacional é de fundamental importância para o desenvolvimento dessa demanda.

Ao verificar a importância da presença do psicólogo na gestão de pessoas das instituições públicas, é percebido que esse sujeito realiza funções que movimentam toda a organização e que são funções de vínculo longo. Para isso, é necessário que este profissional tenha um olhar diferenciado, que proporcione eventos de motivação, treinamento de aperfeiçoamento, situações para desenvolver competência de liderança em alguns servidores que estão a frente da gestão dos setores públicos, e que possa apontar as falhas através da elaboração de diagnósticos, utilizando pesquisa de clima organizacional para que possam ser sanadas e melhoradas.

Ao atuar na gestão de pessoas no setor público, a preocupação do psicólogo organizacional deve perpassar a produtividade, que também é relevante, e tem que garantir a manutenção da gestão daquele setor, observando também as diretrizes governamentais que muitas vezes limitam sua atuação. O psicólogo que atua nas organizações públicas precisa manter seu olhar sobre um homem protagonista das suas ações (Garbi, 2011). Assim, será possível o desenvolvimento de um trabalho, a partir da psicologia organizacional, que envolva os colaboradores a fazer parte do serviço que está sendo oferecido ao público em geral, reduzindo também as queixas dos usuários.

Metodologia

De acordo com o Projeto Pedagógico do curso de Psicologia (UFAL, 2018), o aluno precisa cursar as disciplinas de Estágio Básico I e II, distribuídas entre o 6º e 7º período da graduação e Estágio Específico I e II, realizado entre o 9º e 10º período da graduação. Como

os campos de estágio são distribuídos pelas áreas de atuação da psicologia, dentre elas escolar, saúde, reabilitação, organizacional, dentre outras, a referida experiência foi desenvolvida na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

O estágio supervisionado foi realizado em uma instituição pública municipal que contou como supervisor local um psicólogo, essencial no desenvolvimento das atividades, e o supervisor de sala, o professor da disciplina de Psicologia Organizacional e do Trabalho - POT.

A metodologia utilizada foi a pesquisa-ação, desenvolvida pela antropologia, de matriz etnográfica, que segundo Brandão (1999) busca conhecer o fenômeno em seu contexto e busca explicá-lo. Mesmo diante de algumas controvérsias apresentadas por este tipo de pesquisa em relação a presença da subjetividade do pesquisador (Rocha; Aguiar, 2003), é o tipo de pesquisa que há mais probabilidade de efetivação de uma experiência de estágio supervisionado curricular. Este tipo de pesquisa conecta o pesquisador com as atividades diárias de um grupo de pessoas. O campo de pesquisa foi uma instituição pública de reabilitação localizada em uma cidade do agreste alagoano, que teve como supervisor local um profissional que atuava na área da psicologia organizacional.

Destaca-se a importância do supervisor local na experiência de estágio, pois a partir do objetivo e da demanda apontada pela instituição, o supervisor local propôs a elaboração do “Manual de funcionamento” da instituição, cujo objetivo foi descrever e catalogar os setores e cargos da instituição. A proposta, que havia tempo ser uma demanda urgente da instituição, visava melhor compreensão dos serviços e setores, bem como as atividades desempenhadas por cada profissional, criando assim um instrumento que pudesse auxiliar os processos de contratação, treinamento, execução e delegação das tarefas.

Posto isto, para a elaboração do manual de funcionamento do centro, foi necessário mapear os setores e serviços que contou com a entrevista aos coordenadores de setor como metodologia necessária para a coleta de dados. Foram entrevistados as coordenações dos setores de: Fisioterapia, TRATE, Enfermagem, Colostomia, Bancada e Recepções. Cada entrevista foi agendada com antecedência e encaminhado um questionário *on-line* para coleta de dados dos demais profissionais dos setores mapeados e o desenvolvimento de organogramas e fluxogramas do centro de reabilitação, atividades que compõem a carga horária referente ao estágio básico 1.

No que conferiu ao estágio básico 2, foi proposto a realização de treinamentos para os setores de: Auxiliares de serviços gerais e setor administrativo, tanto com o objetivo de continuar a coleta de dados para finalização do manual de funcionamento, quanto para

reforçar a importância das atividades realizadas por cada colaborador da instituição, na tentativa de valorizar ainda mais os serviços prestados.

Logo, todos os procedimentos e atividades executados foram em conformidade com as orientações dos supervisores local e acadêmico e com os princípios éticos, objetivando desempenhar as competências de um psicólogo organizacional dentro da instituição pública. O trabalho foi pautado nas orientações e conteúdos disponíveis em supervisão, que resultaram na criação do relatório final de estágio, requisito avaliativo da disciplina e utilizado como suporte para construção do presente artigo através dos desdobramentos das observações e participações dos estagiários.

Resultado e Discussão

O estágio supervisionado foi planejado de forma a atender as especificidades da área da psicologia organizacional, dentre as diversas áreas da psicologia (Bastos, 1992) está foi selecionada por apresentar como necessidade no campo de atuação. Para a realização, foi de extrema importância o suporte da Universidade para o desenvolvimento de uma experiência pioneira, visto que o estágio supervisionado em psicologia organizacional até o momento só era realizado em instituição privada.

A princípio foi identificado as lacunas nos conteúdos teóricos acerca da psicologia organizacional no setor público que deveria ser trabalhada ainda em sala de aula. Com isso, foi percebido a generalização dos conhecimentos em psicologia organizacional que sinalizou para a necessidade de adequação dos conceitos na organização pública.

Como o estágio seria realizado em uma instituição que oferta o serviço de reabilitação, foi necessário o estudo sobre os documentos que norteiam a política pública de atendimento em reabilitação gerenciada pelo Sistema Único de Saúde - SUS. Ainda em sala de aula, além das questões teóricas que foram discutidas e o levantamento da necessidade de referências na área pública, foram feitas orientações de postura assumida durante o estágio, da importância de deixar o campo de estágio aberto para as próximas turmas que poderiam continuar a experiência e sobre como contribuir com a instituição no aspecto da psicologia organizacional.

A partir do convênio realizado entre a prefeitura municipal e a Universidade, foi designado a Instituição Centro de Reabilitação, que atualmente está caracterizado como Centro Especializado em Reabilitação (CER II), classificado de acordo com a quantidade de

especialidades que oferta, oferecendo dois serviços de reabilitação e habilitação (física e intelectual).

O Centro de Reabilitação tem um público composto por pessoas com deficiência e doenças incapacitantes que necessitam de Reabilitação Física e Intelectual, terapias motoras, cognitivas e psicológicas, assim como atendimento com médicos especialistas para diagnóstico e tratamento de saúde.

A Unidade Especializada (UE) oferece os serviços de atendimento médico (ortopedia, neurologia, neurologia pediátrica, urologia e otorrinolaringologia) e reabilitação a pessoas com deficiência permanentes e provisórias, patologias que reduzem a mobilidade, além de crianças com necessidade de estimulação precoce, autistas, crianças e adolescentes com deficiência física, paralisia cerebral e pessoas com sequelas de COVID-19.

A equipe especializada, além da equipe médica, é composta por fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, psicólogos, fonoaudiólogos, nutricionistas, enfermeiras, técnicos de enfermagem e assistentes sociais. Atualmente a estrutura de coordenação do centro está descentralizada e dividida de acordo com demandas de afinidade. As demandas institucionais se dividem entre as que estejam no limite resolutivo das coordenações, que são internas, e aquelas que dizem respeito a demandas junto à secretaria municipal de saúde são reportadas à direção geral.

A supervisão local solicitou aos estagiários a elaboração de um manual que apresentasse todo o funcionamento do centro, uma necessidade real e urgente como forma de organização do espaço e visualização do seu funcionamento. A proposta exigia a descrição do processo de organização da instituição, em que podem ser aplicados os conhecimentos referentes a elaboração de organograma, fluxograma, pesquisa de setor e treinamento das equipes de base.

Junto com a elaboração do manual, o supervisor local apresentou a necessidade dos estagiários participarem do funcionamento do setor da Bancada (composta por psicólogo, fisioterapeuta, fonoaudiólogo e terapeuta ocupacional), cujo objetivo é fazer a seleção da demanda atendida, conhecendo de onde os pacientes vem, porque seus municípios não os atendem, qual a necessidade dos usuários e demais questões para depois encaminhar ao setor da regulação onde fazem a parte burocrática para agendamentos dos atendimentos.

Neste momento, houve a observação da conduta do supervisor local como psicólogo atuando na intervenção das entrevistas, a forma como abordava cada paciente e como direcionava o conhecimento para que os outros profissionais da bancada observassem e conhecessem cada caso.

Para elaboração do manual, foi necessário mapear os setores e serviços. Essa etapa contou com a entrevista aos coordenadores de setor, como metodologia necessária para a coleta de dados. Foram entrevistados as coordenações de: fisioterapia e setor de órtese e prótese, psicologia, terapia ocupacional, fonoaudiologia, nutrição/ TRATE (atendimento a autistas), enfermagem e colostomia. Cada entrevista foi agendada com antecedência e feita na presença dos dois estagiários. Foi encaminhado um questionário *on-line* para coleta de dados dos demais profissionais dos setores mapeados.

Para o desenvolvimento das atividades, os estagiários necessitaram voltar aos conteúdos sobre administração pública que não foram contemplados na disciplina, bem como conteúdos específicos da instituição pública. Para a realização do estágio, os alunos tiveram que se organizar em grupos para que as tarefas fossem compartilhadas. Para cada atividade a ser realizada, os alunos estavam em contato com o supervisor local da instituição para verificar a viabilidade da sua execução e que possibilidades de dificuldades poderiam enfrentar no desenvolvimento.

A experiência de estágio mostrou que não é possível realizar uma prática sem a teoria (Bastos, 1992), que o embasamento para sua realização é de suma importância e que a maior dificuldade na realização da experiência de estágio foi a falta de referencial teórico na área de psicologia organizacional na administração de instituição pública.

Com a conclusão da elaboração do manual, foi marcada uma reunião para apresentar a estrutura organizacional do centro de reabilitação. Os colaboradores do centro ficaram entusiasmados porque viram seus nomes registrados no manual que foi disponibilizado em capa dura e em arquivo para as atualizações futuras.

O treinamento também foi realizado com a demanda administrativa do setor com o tema pertencimento: são as partes que formam o todo, cujo sentimento de satisfação foi evidenciado nos depoimentos dos profissionais no momento da avaliação. Como a experiência também foi pioneira na instituição de reabilitação, o supervisor local vislumbrou novos postos de desenvolvimento para estágios posteriores, inclusive no tocante a mapeamento e treinamento. Também foi utilizado como avaliação o relatório final do estágio, no qual constou a experiência vivida no semestre.

A experiência demonstrou a viabilidade da efetivação de um estágio em psicologia organizacional na instituição pública, revelando suas fragilidades e potencialidades e abrindo caminhos para mais experiências nessa direção.

Considerações Finais

A experiência no estágio curricular supervisionado na instituição pública levantou questionamento sobre a ampliação da metodologia na disciplina de POT para a inserção de conteúdos e conhecimentos nessa área. Os estagiários encontraram limitação no campo de atuação ao ver que a disciplina, em sua ementa, direciona para os conceitos da administração em instituições privadas. Foi percebido que os conceitos da disciplina, mesmo direcionados para o setor privado, puderam ser aplicados no âmbito da instituição pública, e que muitas ações que foram desenvolvidas tiveram de se adequar a estrutura de organização do referido, levando a adaptação dos conceitos para o desenvolvimento das atividades.

Foi proporcionado aos estagiários, a partir da experiência, um novo olhar sobre as formas de atuação do psicólogo na instituição pública no que concerne à psicologia organizacional. Visualizou-se na prática o direcionamento e as possibilidades de atuação, que podem ser desenvolvidas no setor público, desde a elaboração do manual de funcionamento da instituição a partir da elaboração de organograma e fluxograma, dados coletados através de entrevistas e questionário *on-line* e o treinamento oferecido aos membros da instituição para apresentação do manual, momento esse que evidenciou a falta de conhecimento dos colaboradores sobre os serviços prestados na instituição.

Os resultados obtidos através da experiência proporcionaram a visão da importância da psicologia organizacional nas instituições públicas. Isso ficou em evidência após a inquietação do diretor geral do centro de reabilitação, sugerir como proposta, a ampliação da referida experiência para os demais órgãos do poder público municipal na área de saúde e afins.

O estágio em psicologia organizacional realizado em uma instituição pública foi um grande desafio. A orientação do supervisor local foi muito importante para conseguir desenvolver o projeto. O estágio foi muito satisfatório e desafiador, mostrou como transpor os conceitos da teoria organizacional para o setor público e foi muito gratificante acompanhar o trabalho de um psicólogo atuando na área organizacional da instituição na função de coordenador geral.

Foi importante poder ter feito a correlação entre o estágio prático que foi desenvolvido no Centro de Reabilitação e os conhecimentos teóricos adquiridos nas disciplinas relacionadas e no material de referência bibliográfica realmente que tentou preencher as lacunas da formação.

A experiência mostrou a necessidade de revisão do Projeto Pedagógico do Curso, para inserção de novas temáticas à ementa da disciplina no tocante às instituições públicas. O estágio revelou a necessidade de mais pesquisas na área. Essa é a contribuição social dessa experiência, para que outros possam se apropriar do conhecimento produzido pela experiência para discussão sobre a ampliação da psicologia organizacional na instituição pública.

Referências

- BASTOS, A.V.B. A psicologia no contexto das organizações: tendências inovadoras no espaço de atuação do psicólogo. In: **Psicólogo brasileiro**: construção de novos espaços. Conselho Federal de Psicologia. Campinas: Átomo, 1992.
- BERNARDES, J. S. A formação em psicologia após 50 anos do primeiro currículo nacional de psicologia: alguns desafios atuais. **Psicologia: ciência e profissão**, 32, nº (especial), 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/SqN9fHxq3KnkxGYh5CZm5mt/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 jan. 2025.
- BRANDÃO, C. R. (Org.). **Repensando a pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1999.
- BRASIL, Presidência da República, Casa Civil. **Regime Jurídico do Servidor Público**. Lei 8.112. Brasília, 1990.
- BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução nº 8, de 7 de maio de 2004**. Institui as Diretrizes Curriculares para os cursos de Psicologia. Brasília, DF, 2004.
- BORGES-ANDRADE, J. E. & ZANELLI, J. Psicologia e produção do conhecimento em organizações e trabalho. In: ZABELLI, J.;BORGES-ANDRADE, J. E. & BASTOS, A.V. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. Edição Compacta, São Paulo: Atlas, 1996.
- CHANLAT J. F. **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la eforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal, p 8-11. 2002. Disponível em: <https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/clad/cong7/dp2356.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2025.
- GARBI, T. R. **Psicología organizacional**: foco na administração pública. Ouro Preto: UFOP, 2011.
- MARCELINO, G. F. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, p. 641–659. 2003. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6735/5317>. Acesso em: 25 jan. 2025.
- OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Departamento de Ciências da Administração. UFSC; Brasília : CAPES : UAB**, p 184. 2011. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3500/5560>. Acesso em: 25 jan. 2025.
- ROCHA, M. L.; AGUIAR, K. F. Pesquisa-intervenção e a produção de novas análises. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 23(4), 64–72, 2003. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/pcp/a/XdM8zW9X3HqHpS8ZwBVxpYN/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 jan.2025.

SILVA, N. T. **Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior.** Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 138p.2003.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

UFAL. **Projeto Pedagógico do Curso de Formação em Psicologia.** Universidade Federal de Alagoas, Palmeira dos Índios, 2018.

YAMAMOTO, O. H.; GOUVEIA, V.V. (Orgs.). **Construindo a psicologia brasileira: desafios da ciência e prática psicológica.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

ZANELLI, J.; BASTOS, A.V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZABELLI, J.;BORGES-ANDRADE, J. E. & BASTOS, A.V. (Orgs.).

Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.