

UNILEÃO  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

ISADORA PROTO ALENCAR

**A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE PSICOLOGIA INSERIDO NO CAMPO  
DA CONSULTORIA EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO**

JUAZEIRO DO NORTE - CE  
2021

ISADORA PROTO ALENCAR

**A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE PSICOLOGIA INSERIDO NO CAMPO  
DA CONSULTORIA EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo Científico, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

**Orientador:** Prof. Me. Ítalo Emanuel Pinheiro de Lima

JUAZEIRO DO NORTE - CE  
2021

ISADORA PROTO ALENCAR

**A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE PSICOLOGIA INSERIDO NO CAMPO  
DA CONSULTORIA EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO**

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso de ISADORA PROTO ALENCAR.

**Orientador:** Prof. Me. Ítalo Emanuel Pinheiro de Lima

Data da Apresentação: 15/12/2021

**BANCA EXAMINADORA**

Orientador: Prof. Me. Ítalo Emanuel Pinheiro de Lima

Membro: Profa. Esp. Silvia Moraes de Santana Ferreira/UNILEÃO

Membro: Profa. Esp. Larissa Vasconcelos Rodrigues/UNILEÃO

JUAZEIRO DO NORTE - CE  
2021

# A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE PSICOLOGIA INSERIDO NO CAMPO DA CONSULTORIA EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Isadora Proto Alencar<sup>1</sup>  
Ítalo Emanuel Pinheiro de Lima<sup>2</sup>

## RESUMO

Observando a diversidade na atuação da Psicologia, em específico nas Organizações de trabalho, e o papel que esse campo teve para a consolidação das práticas psicológicas no Brasil, verifica-se a necessidade de demarcar o espaço desta. Sendo a Consultoria Organizacional um campo que vem se expandindo ao longo dos anos, essa pesquisa teve como proposta compreender a atuação do Profissional de Psicologia inserido na Consultoria em Psicologia Organizacional e do Trabalho, compreendendo de forma mais significativa os pontos-chaves que perpassam essa atuação, através da fala de profissionais da área, assim como até onde essa atuação de caráter psicológico tem espaço para ser desenvolvida dentro das organizações. O estudo é pertencente à área do conhecimento voltada às ciências humanas, sendo uma pesquisa exploratória, os dados foram colhidos através da realização de entrevistas semiestruturadas com cinco Psicólogas que encontram-se atuando no campo, cuja forma de abordagem se deu através da técnica “bola de neve” e a análise destes foi realizada a partir de uma perspectiva qualitativa, com a metodologia direcionada a análise do conteúdo. Sendo então os pontos de análise: as possibilidades de atuação do consultor externo; os pontos positivos e negativos que atravessam essa prática e a pluralidade existente no campo, compreendendo assim a importância da atuação do profissional de Psicologia nesse campo.

**Palavras-chave:** Psicologia Organizacional e do Trabalho; Consultoria Organizacional; Consultoria Externa; Atuação do Psicólogo.

## ABSTRACT

Observing the diversity in the performance of Psychology, specifically in work organizations, and the role that this field played for the consolidation of psychological practices in Brazil, there is a need to delimit its space. As Organizational Consulting is a field that has been expanding over the years, this research aimed to understand the role of the Psychology's professional inserted in Consulting within Industrial and Organizational psychology, understanding in a more significant way the key-points that permeate this role, through the speech of professionals in the area, as well as the extent to which this action of psychological nature has room to be developed within organizations. The study belongs to the area of knowledge focused on the human sciences, being an exploratory research, the data were collected through semi-structured interviews with five Psychologists who are working in the field, whose the method of approach was through the technique "snowball sampling" and their analysis was carried out from a qualitative perspective, with the methodology aimed at content analysis. Therefore, the points of analysis are: the possibilities of action of the external consultant; the positive and negative points that cross this practice and the plurality existing in the field, thus understanding the importance of the role of the Psychology professional in this field.

**Keywords:** Industrial and Organizational psychology; Organizational Consulting; External Consulting; Psychologist's role.

---

<sup>1</sup>Discente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: isadoraalencar.1212@gmail.com

<sup>2</sup>Docente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: italo@leaosampaio.edu.br

## 1 INTRODUÇÃO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho pode ser classificada como uma área de atuação que busca estudar, compreender e trabalhar, diante da relação existente entre o ser humano, o trabalho e a sociedade. Este campo, como aponta Bastos (2003), tem como proposta englobar a pluralidade da área, propondo a existência de dois grandes eixos de fenômenos, os quais envolvem aspectos psicossociais: sendo o primeiro deles as organizações, compreendidas enquanto uma ferramenta social formadora de coletivos humanos; e o outro deles, o trabalho, voltado ao caráter de atividade básica desenvolvida pelo ser humano, como reprodutora de sua própria existência e da sociedade.

Atualmente, identifica-se que há uma constante ampliação no que diz respeito a gama de profissionais inseridos nessa área de atuação, podendo ser apontado os profissionais de psicologia que buscam desenvolver sua atuação na Consultoria Organizacional. Souza (2019, p.13), retrata junto a esse crescimento uma diversidade nas formas de atuação na área e a prática no mercado, podendo ser atribuído esse aumento pela demanda da atuação na Consultoria como referente “a situação em que se encontra o cenário econômico do Brasil no momento, onde as organizações têm buscado cada vez mais por profissionais aptos a oferecer possíveis soluções para suas demandas”, ocasionando então uma pluralidade no formato desse serviço.

Apesar desse crescimento, faz-se necessário um olhar mais aprofundado para a área, pois como retratam Coelho-Lima, Costa e Yamamoto (2011, p. 22), a inserção da Psicologia nesse contexto acaba por ser “permeada de polêmicas, que abrangem desde a sua denominação, as atividades que seriam de sua competência, até o lugar que o profissional desse campo ocuparia na divisão capitalista do trabalho”. Sendo crucial o desenvolvimento de estudos e pesquisas, com propostas de pautar e orientar a atuação de profissionais inseridos nesse campo, como também demarcá-la, proporcionando uma visão mais ampla do contexto em que se encontram. O que pode ainda refletir em uma contribuição para além do olhar de profissionais que adentram a área, por exemplo, no tocante às empresas contratantes, que muitas vezes acabam por desconhecer os processos que estão solicitando ou que necessitam, dificultando a atuação dos profissionais.

Um desses campos é a Consultoria Organizacional, a qual Ferreira (2017), afirma que consolidou-se como ocupação na década de 60, desempenhando serviços a partir das demandas emergentes nas empresas. Podendo ser apontada como a prática que proporcionou abertura para o início dos processos voltados à Psicologia no Brasil. O profissional consultor

visa através da sua prática auxiliar no diagnóstico de um processo, como também nas tomadas de decisão. A consultoria pode ser compreendida de acordo com o que é postulado por Schein (1972, p.8), como um “conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos interrelacionados que ocorram em seu ambiente.” Entre as atividades que esse pode desempenhar, tem-se os processos de recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; descrição de cargos e salários; avaliação de desempenho, entre outras atividades.

Analisando a atuação do Psicólogo dentro de áreas voltadas ao âmbito Organizacional e do Trabalho, como a diversidade já mencionada, torna-se imprescindível demarcar o espaço da Psicologia, compreendendo as formas de atuação desta, assim como o diferencial que pode ser incorporado ao desenvolvimento de determinados processos, com a sua atuação sempre pautada de forma ética e responsável. Assim, esse estudo buscou compreender esse cenário a partir do questionamento: como ocorre a atuação e inserção do profissional de Psicologia diante das atividades desenvolvidas no campo de atuação da Consultoria em Psicologia Organizacional e do Trabalho?

O desenvolvimento deste, teve origem a partir de experiências provindas de um estágio realizado em uma Consultoria com processos voltados para o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, onde foram encontrados âmbitos novos e desenvolvidas atividades que despertaram a curiosidade enquanto estudante, pesquisadora e futura profissional. Nesse espaço, encontrava-se em campo serviços como processos de gestão de pessoas, diagnóstico organizacional, recrutamento e seleção, desenho no trabalho, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e implantação de políticas de cargos e salários, entre outras atividades, que proporcionaram o despertar para a identificação e compreensão da relevância da temática.

Então, essa pesquisa foi desenvolvida com o propósito de ampliar e difundir conhecimento para o campo, no âmbito da escrita acadêmica, de forma a sair um pouco de teorias e definições puramente mecanicistas, passando agora para um fazer prático e ético desses conceitos. A finalidade encontrava-se voltada a analisar como os Psicólogos que atuam enquanto Consultores Organizacionais, compreendem a contextualização do seu trabalho. O qual foi desenvolvido através da realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais da área, sendo possível a partir da análise dos materiais colhidos identificar as atividades que são mais frequentes dentro da atuação no campo, os pontos-chaves que perpassam esse espaço, e ainda compreender a relevância deste para a imagem da Psicologia, enquanto ciência e profissão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PERCURSO HISTÓRICO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NO BRASIL

O desenvolvimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho acompanhou o processo de consolidação da Psicologia no Brasil, podendo assim, ser compreendido o importante papel que esse campo exerce. Ainda que muito já tenha ocorrido e outras áreas se expandido, dados apresentados por Yamamoto e Costa (2010), apontam que esse campo profissional é o segundo com maior índice de atuação dos profissionais de Psicologia, com um número aproximado de 18,8 % desses profissionais desenvolvendo processos em áreas relacionadas ao âmbito organizacional.

Como retrata Campos (2011), a atuação desses profissionais tem como objetivo proporcionar melhorias no ambiente em que o trabalho está sendo desenvolvido, assim como compreender fenômenos relacionados à vida daquele trabalhador, seja em um contexto profissional ou pessoal, objetivando proporcionar o bem-estar nesse determinado ambiente. No que diz respeito ao caminho percorrido por essa área e as mudanças que ocorreram durante os anos, observam-se impactos até mesmo na forma de nomeá-la. Os autores Sampaio (1998) e Freitas (2002), remetem o histórico de desenvolvimento da Psicologia do Trabalho e das Organizações como dividido em três períodos primordiais, em que inicialmente esta era conhecida como Psicologia Industrial, passando após a Psicologia Organizacional e por último, Psicologia do Trabalho.

Quanto ao momento inicial, ou Psicologia Industrial, Coelho-Lima, Costa e Yamamoto (2011) afirmam surgir por volta da década de 30, onde o profissional acabava por ser intitulado como Psicotécnico. Nesse período, o desenvolvimento do campo estava pautado diante do cenário da Revolução Industrial. Apontam que o trabalho do psicólogo nesse cenário remetia as atividades direcionadas para a seleção e à colocação de profissionais nos ambientes das indústrias, principalmente nas empresas ferroviárias, compreendendo-se que o objetivo desse processo ancorava-se na necessidade de aumento da produtividade e do lucro. Sendo permeado por atividades como recrutamento e seleção, onde havia a necessidade de inserção e adequação do trabalhador para com as indústrias, assim como destas para com os trabalhadores.

Voltado ao segundo momento desse percurso, a Psicologia Organizacional, os autores ainda trazem que este representa “uma ampliação do objeto-alvo sem, contudo, uma ruptura

radical com a fase anterior, visto que os psicólogos permaneceriam voltados a assegurar a produtividade das empresas”. (COELHO-LIMA; COSTA; YAMAMOTO, 2011, p.22). Incluindo-se ainda a compreensão apontada por Bastos, *et al*, (2005), ao afirmar que nesse período algumas das atividades vigentes estavam voltadas a práticas como dinâmicas de grupo e as relações humanas, pois havia iniciado a presença de uma forte preocupação direcionada a qualidade de vida no trabalho.

Sendo o último período descrito nessa formulação histórica a Psicologia do Trabalho, que Lima (1994, p.53), retrata o foco central deste momento como voltado ao “estudo e a compreensão do trabalho humano em todos os seus significados e manifestações”. Onde pode ser identificada uma preocupação ainda maior e constante sobre essas relações, as quais emergem a partir da interação dos indivíduos com o ambiente de trabalho, como todos os elementos que encontram-se inseridos nesse contexto.

A partir da identificação desses períodos, Martin-Baró (1988), aponta que compreende essas fases como sendo não excludentes, voltando-se então a perspectiva de que cada um, surgindo em períodos subsequentes, busca superar o anterior, incorporando as suas contribuições e adaptações. Gondim, Bastos e Peixoto (2010), remetem a dificuldade de se estabelecer uma linearidade na formulação e determinação desse contexto de construção histórica da Psicologia do Trabalho e das Organizações, pois, como complementam Coelho-Lima, Costa e Yamamoto (2011, p.22), “em cada contexto histórico e social estabelece-se uma dinâmica de interação entre esses momentos centrais, o que impele uma maior complexidade na compreensão dos determinantes do desenvolvimento desse campo”.

Fazendo então, com que esse processo histórico encontre-se voltado ao pensamento apresentado por Coelho-Lima (2013, p. 23), ao afirmar que essas três denominações são consideradas “manifestações da Psicologia do Trabalho e das Organizações, definida como o campo da Psicologia que se preocupa com a relação do homem com o Trabalho em suas múltiplas dimensões.” Como ainda retrata o autor, ao apresentar a releitura voltada a esse percurso histórico da Psicologia do Trabalho e das Organizações, enfatizando a influência que esse desenvolvimento no âmbito internacional provocou no aprimoramento da construção desse percurso no Brasil, podendo remeter-se a dificuldade de se firmar apenas um caminho na construção histórica desse cenário.

Da mesma forma que acompanhou o percurso da Psicologia, esta também ligou-se às mudanças históricas. Borges (2010), retrata a associação ao processo de crescente industrialização no final do século XIX e início do século XX. Assim, após a regulamentação da Psicologia como profissão durante a década de 60, observou-se que estudos e eventos



voltados a área Organizacional e do Trabalho começaram a ser desenvolvidos, ganhando essa área um maior destaque. Onde podem ser apontadas as primeiras experiências em Psicologia Organizacional, as quais eram “realizadas principalmente nas universidades de São Paulo, no Rio de Janeiro e em Pernambuco”, como traz Dalbosco (2015, p.5).

Alguns marcos importantes desse cenário podem ser resgatados, o primeiro deles remete a criação da SBPOT no ano de 2001, ou a Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho. O congresso referente a mesma, o CBPOT, que teve sua primeira edição realizada no ano de 2004, e surgimento também da rPOT, Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Podendo ainda atrelar a esse contexto outras revistas que acabaram surgindo no mesmo período, como os Cadernos de Psicologia Social do Trabalho e a Revista Brasileira de Orientação Profissional. (BORGES, 2010).

Compreendendo que esses marcos históricos fizeram parte da construção e do desenvolvimento dessa área, gerando diversas formas de atuar no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, observa-se que essa deve ser uma atividade contínua, onde ocorra o constante estudo e aperfeiçoamento. Tendo em vista, as inúmeras possibilidades de colocar esse trabalho em prática, como também o importante espaço que essa ocupa dentro da Psicologia. Dessa maneira, o principal ponto a ser explorado aqui, diz respeito a Consultoria em Psicologia Organizacional, uma das vertentes desenvolvidas nesse processo de transformação desse campo de estudo/ trabalho. Assim, será discutida a sua origem, suas práticas e os possíveis campos de atuação, incluindo ainda os benefícios e dificuldades encontradas nesse percurso.

## 2.2 A CONSULTORIA EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

A Consultoria em Psicologia Organizacional e do Trabalho refere-se a uma das vertentes apresentadas, com a possibilidade de atuação em Psicologia Organizacional, como abordado. Esse campo vem crescendo nos últimos anos, na sua forma de trabalhar, como no número de profissionais que buscam desenvolver sua prática profissional. No entanto, ao procurar conteúdos que pautem esse trabalho voltado ao tema da Psicologia, o pesquisador acaba por deparar-se com uma certa dificuldade de captação desse material, como apontam Grassi, Jacques e Schossler (2007), as atividades voltadas a Consultoria em Psicologia Organizacional e do Trabalho se constituem como um dos campos de atuação mais promissores, porém esse crescimento acaba por promover uma precariedade do trabalho desse profissional, assim como das relações trabalhistas. Ainda pensando nessa expansão, essa

acaba por contrastar com a escassez de pesquisas relacionadas a temática voltada especificamente a Consultoria em Psicologia Organizacional.

Não se pode negar como a área vem se expandindo e sendo explorada, mas ainda são predominantes os estudos voltados a definições, teorias e descrições das atividades que podem ser desempenhadas, como os estudos vinculados a uma empresa específica, fazendo com que não sejam tão presentes estudos mais aprofundados desse serviço. Esses, ainda são direcionados para outras profissões, o que faz com que muitas vezes se encontrem divergências sobre o que esse profissional deve ou não realizar, tendo como foco os princípios encontrados no Código de Ética da Profissão.

É fundamental explorar essas formas de atuação de Psicólogos que exercem seu trabalho na área, para que possam ser aprimoradas as práticas éticas desse âmbito profissional. Como ainda, proporcionar discussões voltadas a temáticas relevantes a serem implantadas, no que diz respeito ao alcance de atuação da Psicologia. Como retrata Teodoro (2011), ao atribuir a importância da atividade desenvolvida na consultoria como essencial, tendo em vista a necessidade de adaptação diante dos constantes processos de mudanças que ocorrem no mundo do trabalho.

Para Camargo (2011, p. 14), os consultores podem ser declarados como “pessoas que são contratadas para ajudar a empresa-cliente a traçar formas de se atingir um cenário desejado a partir dos recursos e condições do cenário atual.” Ao se buscar compreender o campo, alguns autores trazem a Consultoria em Psicologia Organizacional como uma atividade que precisa ser desenvolvida em conjunto para se chegar ao objetivo almejado. Teodoro (2011), ainda reestrutura essa atuação em três etapas: a definição do problema, o desenvolvimento de soluções e uma proposta de recomendação final.

Sendo essa forma de pensamento complementar ao que Gonçalves (1991, p.91) apresenta, retratando a Consultoria como “um processo de aprendizagem mútua entre as partes envolvidas. Neste processo, não apenas o consultor, mas também o cliente, deve ter um papel ativo”, podendo ainda ser observado, aquele que possui a compreensão maior sobre todos os âmbitos daquela organização é o que solicitou o serviço, devendo então estar implicado e ciente do desenvolvimento do trabalho. Assim, o profissional consultor necessita estar munido de conhecimento, técnicas e habilidades, enquanto que o solicitante deve estar aberto para as propostas que serão apresentadas a partir das demandas identificadas na organização. (TEODORO, 2011).

Aproximando-se dessa forma de pensamento, podem ser apontados os resultados do estudo voltado ao papel do aconselhamento, no que diz respeito ao desenvolvimento das

organizações a partir da ajuda desses profissionais. Esse, conduzido por Kurpius e Fuqua (1993), o qual proporcionou a compreensão da figura do profissional consultor como alguém que auxilia os clientes a refletirem sobre as demandas emergentes como sendo parte de um sistema maior.

De maneira geral, Dalbosco (2015, p.2), traz que o ofício desse profissional dentro das organizações é “atuar como facilitador e conscientizador do papel dos trabalhadores dentro dos vários setores que a compõem, considerando a saúde e a subjetividade dos mesmos e do funcionamento da empresa.” Como já afirmado, a prática da Consultoria como ocupação propriamente dita consolida-se na década de 60. É fundamental salientar as diversas possibilidades existentes dentro desse campo, em que sua atuação pode ser voltada a áreas como Finança Empresarial, Gestão de Empresas, Consultoria Empresarial, entre tantas outras. Devido a sua inserção em outro âmbito como o da Administração, as possibilidades de atuação na área de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos se tornam diversas, fazendo com que muitas vezes a prática em si acabe se tornando difusa. Havendo a necessidade de demarcar ainda mais os fazeres éticos da psicologia, explorando novas formas de colocar esse trabalho em prática a partir de uma perspectiva de olhar mais humanizado.

Torna-se necessário essa contextualização inicial para então ser feita a delimitação dos assuntos aqui abordados, o foco central será na atuação e atividades desempenhadas na área da Consultoria Organizacional. Essa, como enfatizada por Iannini (1992, p.17), tem como principal característica o “papel marcante do consultor, que pode ser apontado como um catalisador de mudanças nas intervenções voltadas para a busca de solução de problemas complexos, que requerem abordagens específicas para serem equacionados.” Percebendo-se então, que as atividades e processos desempenhados por esse profissional acabam por englobar habilidades mais complexas e amplas, como as representadas por Souza (2019, p.13), voltadas a “conhecer, analisar, investigar, estudar e apontar soluções para problemas gerais e específicos da organização inerentes à estrutura, funcionamento e administração da empresa.”

Assim, pode ser compreendido que a sua atuação auxilia no diagnóstico de possíveis falhas existentes naquele processo, como nas tomadas de decisão. Podendo ainda o termo Consultoria ser definido de acordo com Teodoro (2011, p.3), como um “serviço de apoio aos gestores ou proprietários de empresas, para auxiliar nas tomadas de decisões estratégicas, com grande impacto sobre os resultados atuais e futuros da organização.” Portanto, observa-se aqui a necessidade do Profissional Consultor ter um conhecimento aprofundado sobre as particularidades daquela determinada organização, como da missão, visão, valores, normas, filosofias, regras, linguagem, clima e cultura organizacional. Tendo em vista que sua inserção

nesse ambiente é nova e ele precisa ter esses parâmetros bem delimitados para conseguir executar de forma satisfatória o seu trabalho.

Como retratado pelos autores Zanelli e Bastos (2004), um dos principais desafios enfrentados pelos profissionais que se encontram inseridos nessa área de atuação, seria compreender como ocorre a interação entre os múltiplos componentes que estão inseridos na vida das pessoas, grupos e das organizações, enquanto perpassados pelas constantes transformações mundiais. Pois, sabe-se que o mundo do trabalho encontra-se atravessado pelo ser humano, a natureza e a cultura, assim como vários outros elementos que fazem parte da constituição deste amplo cenário, que está em constante estado de mudança, o que acaba provocando impactos nessas formas de interação.

A partir desse apontamento, torna-se fundamental a diferenciação dos tipos de Consultoria, que pode ser classificada como interna ou externa. De acordo com o que é pontuado por Oliveira (2010, p.4), a interna refere-se ao “profissional que está apto a assessorar a organização ao mesmo tempo em que faz parte do quadro de profissionais da empresa.” Enquanto a externa refere-se aquele que é “contratado por um período de tempo predeterminado, com o objetivo de consolidar um projeto e/ou auxiliar a empresa na resolução de seus problemas ou processos de mudanças.” Nas duas formas de colocar esse trabalho em prática, podem ser identificados benefícios e dificuldades que irão acompanhar o desenvolvimento desse processo. Aqui, o objetivo centraliza-se em introduzir de forma breve essas duas formas de atuação, como as características que estão envolvidas no percurso do desenvolvimento dessas práticas. Porém, enquanto objeto de estudo principal, este encontra-se voltado à atuação do psicólogo na Consultoria Organizacional no formato externo.

### 2.3 ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELO CONSULTOR EXTERNO

No tocante às possibilidades de atuação, esses profissionais encontram-se direcionados a uma gama de atividades, relacionadas primordialmente a diferenciação anterior voltada às concepções de Consultoria interna ou externa. Nas duas classificações podem ser identificados benefícios e dificuldades encontradas durante o decorrer da atuação, podendo ser afirmado que esses estão primordialmente vinculadas ao fato de fazer ou não parte daquela organização. Entre as atividades que esse profissional pode vir a desempenhar, tem-se os processos de recrutamento e seleção; e treinamento e desenvolvimento. Havendo possibilidade também do desenvolvimento de atividades como descrição de cargos e salários;

avaliação de desempenho, assim como outras que podem ser solicitadas ou formuladas de acordo com as demandas observadas em determinada organização.

Com ainda retratado por Kurpius e Fuqua (1993), os objetivos para o desenvolvimento de determinada atividade na Consultoria Organizacional são definidos a partir da investigação e interpretação que o profissional faz daquele determinado contexto, de acordo com as suas experiências anteriores, os seus antecedentes educacionais, os modelos conceituais e demais formações desse consultor. Pode ainda ser citado além desse modelo tradicional que oferta essa variedade de atividades, tipos de consultorias direcionadas a processos específicos que seriam contratadas não para fazer esse apanhado diagnóstico, mas para desenvolver, por exemplo, um processo de captação para determinada vaga, ou ainda processos como treinamento ou desenvolvimento, tendo como base proporcionar melhorias voltadas a uma demanda emergente, identificada previamente a contratação desse profissional.

De maneira geral, as Consultorias existentes no mercado ofertam essa ampla rede de serviços. Como coloca Teodoro (2011), esse profissional é descrito como qualificado para a identificação e investigação de problemas, podendo a partir disso, recomendar ações adequadas e proporcionar auxílio na implantação dessas. Quando referido ao Consultor externo, um dos benefícios que o acompanha está voltado a uma certa autonomia, vinculado às proposições e planos para realizar o serviço ofertado. Grassi, Jacques e Schossler (2007), retratam essa vantagem na hora de formular práticas e estratégias para solucionar os problemas dos clientes.

No entanto, por não fazer parte da organização, este, depara-se com a dificuldade no que diz respeito a não estar familiarizado com a Cultura Organizacional da mesma. Assim, uma das primeiras etapas que irá pautar todo o percurso do seu trabalho, está voltada a construir uma Análise daquela organização e com isso formular um Diagnóstico. A partir deste, podem ser identificados quais os pontos fortes e fracos daquela empresa, tendo como foco central buscar formas de promover melhorias e soluções, visando o crescimento e desenvolvimento da organização.

Com base nessa formulação inicial, será implementada a segunda etapa desse processo, a qual diz respeito a fazer a execução desse plano, visando provocar as mudanças necessárias e resolver as demandas emergentes do local. Essas, serão colocadas em prática a partir da problemática identificada na etapa anterior. Pois, o Consultor não realiza apenas o diagnóstico, mas faz todo um apanhado das necessidades da empresa. Relacionado ao Consultor interno, Santos (2014, p.9), aponta que esse “ao ter autonomia e criatividade, tem a possibilidade de

gerar mudanças no cenário organizacional, tendo seu foco voltado para soluções estratégicas e resultados atingidos.”

Esses, podem ser identificados como pontos centrais que pautam o início do desenvolvimento do trabalho dos referidos profissionais. A partir disso, pode ser pontuado entre os benefícios que esse serviço proporciona: melhorar o clima organizacional da empresa; reestruturar processos vinculados ao setor de Recursos Humanos; implementar uma política de cargos e salários; auxiliar na delimitação de objetivos a serem alcançados, entre outros serviços que podem ser pontuados como imprescindíveis para o crescimento da organização.

Esses profissionais têm como objetivo conhecer e assimilar a relevância do mundo do trabalho, desde o convocar pessoas, a escolha sob critérios definidos, a organização destinada a produção de serviços e a capacidade de atingir o efeito desejado. Como parte de um plano de ação, as empresas procuram redefinir suas funções e buscam melhorias em seus processos, contando com colaboradores bem capacitados e adequados, para que possam promover essa eficácia organizacional desde a descrição e análise de cargos e suas características (conhecimento, habilidade e atitude) a recrutamento de pessoal.

Ainda é fundamental pontuar o que diz respeito a desenvolver competências e habilidades específicas nos colaboradores, em que pode ser citado as etapas de Treinamento e Desenvolvimento. Neto (2016, p.6), aponta o objetivo do treinamento como para “modificar comportamentos, adicionar saberes, informar mudanças ou novidades nas organizações”. O desenvolvimento se encontra vinculado a uma perspectiva de crescimento individual, ou como pontua Dutra (2002), quando retrata que é vinculado à capacidade notável do funcionário em assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.

Existindo ainda a possibilidade de desenvolver as etapas de Recrutamento e Seleção, visando encontrar colaboradores para determinado cargo, com necessidade de ser preenchido. Esse processo pode acontecer de diversas formas, englobando etapas que vão desde a divulgação da vaga, até a realização de entrevistas e utilização de Testes Psicológicos, buscando a captação do candidato adequado. Ferreira (2013, p.50), aponta que o Recrutamento “é a forma utilizada para atrair e localizar candidatos que possuam o perfil adequado ao cargo que necessita ser preenchido.” Essa é uma etapa fundamental e que precisa ser bem desenvolvida, pois irá influenciar no decorrer de todo o processo.

A partir desse momento as fases a serem aplicadas estarão voltadas ao processo de Seleção, no qual diversas podem ser as etapas e metodologias aplicadas para avaliar o candidato. As mais comuns são a avaliação do currículo dos candidatos; aplicação de dinâmicas de grupo; entrevistas; avaliação através de algum documento escrito, podendo ser

questionário ou até mesmo redação; e em alguns momentos provas práticas dependo da área que está sendo trabalhada.

Compreendendo a complexidade e a infinidade de atividades que podem ser desempenhadas no campo da Consultoria, o objetivo aqui não é esgotar as explicações acerca destas, sendo apenas apresentar o campo ao leitor e contextualizá-lo das possibilidades de ação desse profissional. Como discorrido em todo o percurso, sabe-se das constantes modificações que ocorrem nessa área, fazendo com que surjam novas possibilidades de se colocar em prática esse trabalho. Então, é fundamental ter em mente que esse profissional deve estar constantemente atento à essas mudanças, atualizando-se e buscando aperfeiçoar as suas práticas, seguindo as evoluções observadas na área em questão.

### **3 METODOLOGIA**

Retomando a compreensão referente a pluralidade existente no campo, torna-se fundamental compreender como ocorre a inserção da Psicologia nesse espaço. Assim, esse estudo encontra-se inserido na área de conhecimento voltada às ciências humanas, de caráter exploratório. Foi abordado a partir da análise dos dados colhidos de forma qualitativa, proporcionando uma visão mais interpretativa desse cenário. A fonte de coleta ocorreu através da pesquisa de campo, buscando uma maior aproximação da realidade estudada. Para alicerçá-lo, houve a construção do referencial, pautado na captação de recursos bibliográficos sobre a temática, não havendo delimitação referente ao período de publicação tendo em vista a escassez, que como retratado por Borges (2010), a área de Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil, acaba por possuir historicamente dificuldades de reconhecimento e crescimento no que diz respeito às produções bibliográficas.

Assim, esse estudo foi submetido ao Comitê de Ética do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, sendo aprovado com número de CAAE 51877421.1.0000.5048. Previamente a realização oficial das entrevistas, houve o desenvolvimento de uma entrevista piloto, sendo identificados pontos de mudança para melhorar a captação do material estudado. A partir desse ponto, foi colocado em prática a realização das entrevistas com profissionais da área, os quais foram contatados previamente e identificados através da técnica “bola de neve”, utilizando-se para inclusão apenas dois critérios: ser um profissional de Psicologia que atue na Consultoria Organizacional externa e que essa atuação seja de pelo menos um ano.

As entrevistas foram de caráter semiestruturado e os pontos de investigação desenvolvidos pela pesquisadora, optando-se por esse modelo devido a sua estrutura e

formato de condução, permitindo adaptações contextuais no momento com o entrevistado, mas sem desviar o centro da discussão. Foram realizadas através do Google Meet, visando preservar a saúde dos envolvidos, mantendo o distanciamento social. Essas, foram gravadas após permissão dos participantes, para garantir uma maior segurança e manejo do material colhido na condução do processo, porém, os mesmos estavam cientes de que sua identidade e dados informados permanecerão em sigilo. Sabendo dos riscos envolvidos e buscando minimizá-los, foi esclarecido aos participantes que os materiais utilizados contém senha e são de uso pessoal da pesquisadora. Em relação à duração, as entrevistas variaram entre 35 a 70 minutos.

No tocante às características da metodologia de análise de dados, optou-se pela Análise de Conteúdo, da Laurence Bardin, para continuar a linha de pensamento referente a compreender as características do fenômeno estudado e preservar a trajetória apontada pelos participantes. Para Bardin (2011, p.47), essa pode ser classificada como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens”. Essa técnica encontra-se dividida em três etapas centrais: a pré-análise onde foi realizada a transcrição minuciosa das entrevistas, formulando um compilado do material coletado.

Após esse momento, foi feita a leitura e estabelecimento dos tópicos centrais que pautaram a organização das falas em categorias de análise, sendo identificados aqui três pontos centrais: as possibilidades de atuação do consultor externo; os pontos positivos e negativos que atravessam essa prática e a pluralidade existente no campo, os quais serão apresentados no tópico de resultados e discussão. A segunda etapa do processo, diz respeito a análise do material, onde a partir desses tópicos foram construídas as subdivisões para a organização dos dados da pesquisa em categorias referentes ao mesmo conteúdo. E a última fase correspondeu ao tratamento dos resultados, onde os dados até então isolados foram correlacionados com o referencial explorado sobre o campo, produzindo assim os resultados e a conclusão obtida mediante a realização do estudo como um todo.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesse tópico, serão retratados os resultados formulados a partir de uma análise qualitativa com base nos dados colhidos durante a realização das entrevistas com os profissionais da área. Sendo assim, serão abordados de forma mais aprofundada os pontos



centrais já delineados na metodologia, os quais servirão de apoio para a construção desse momento, como ainda apontadas algumas discussões a partir do que foi identificado. Verifica-se então, que para dar início a essa análise torna-se necessária a contextualização da amostra, proporcionando uma maior compreensão acerca dos posicionamentos aqui retratados.

Como propósito inicial, foi delimitado que seriam buscados cinco profissionais da área que estivessem atuando na Consultoria externa em Psicologia Organizacional, e que essa atuação fosse de no mínimo um ano. Durante a aplicação em si, surgiu a oportunidade de contato com sete desses profissionais, porém, tendo em vista questões de horário e prazos para encerramento dessa coleta, apenas cinco entrevistas chegaram a ser realizadas. Percebe-se no entanto que não houve prejuízos para o desenvolvimento da pesquisa, como ainda no material coletado, tendo em vista que o número determinado anteriormente de participantes foi alcançado e o conteúdo coletado a partir da fala das participantes foi satisfatório, apresentando repetição dos conteúdos o que sugere a saturação das informações. É imprescindível afirmar ainda que esses eram os únicos dois critérios de inclusão dessa amostra, não sendo delimitado sexo, idade ou localização geográfica.

Assim, um dado observado diz respeito ao fato de que essa pesquisa foi composta inteiramente pelo público feminino, o que remete aos diversos estudos já realizados sobre os questionamentos do por que essa profissão acaba sendo de uma forma tão gritante composta primordialmente por esse público. Podendo ser apontada a pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Psicologia (2012), que buscou analisar dados acerca da relação entre gênero e profissão. Esta, foi intitulada Profissão e Gênero no exercício da Psicologia no Brasil, onde foram entrevistados mil e quinhentos profissionais do país, obtendo-se como resultado que 89% desse público é feminino. Com isso, mesmo que em uma amostra pequena, observa-se a Psicologia ainda como uma profissão exercida predominantemente pelo público feminino.

Outro ponto foi o alcance geográfico, o qual não havia sido delimitado objetivando-se captar diferentes regiões do país, pensando-se nos mais diversos resultados e posicionamentos diante dos questionamentos que foram propostos. Foi identificado então, que essa amostra foi formada por participantes que encontravam-se localizadas em áreas como Ceará, Pernambuco e Tocantins. Esse resultado pode ser atribuído a dois fatores, o primeiro sendo a metodologia utilizada para captação desse público, denominada bola de neve, onde um participante da pesquisa acaba por fazer uma indicação de outro, o que pode provocar essa influência. Ou ainda, o segundo fator, que está relacionado a atribuições identitárias da Consultoria em si, como o fato de ser um processo que pode ser realizado de forma remota, havendo possibilidade de ofertar serviços para as mais diversas empresas do país, independente da sua

localização, o que implica diretamente na ampliação do seu networking e conseqüentemente nessa amplitude regional.

Além destes, uma questão ainda a ser explorada relaciona-se ao modelo em que as participantes estão realizando a sua prática, como já afirmado, a atuação encontra-se pautada apenas no modelo externo de Consultoria Organizacional. Mas ainda percebe-se a necessidade de esclarecer o formato em si em que estas desenvolvem seu trabalho, sendo assim, observou-se que quatro dessas participantes encontram-se atuando enquanto pessoa jurídica, tendo desenvolvido uma identidade para o seu serviço e conduzindo o seu próprio negócio, compreendendo que esse serviço é desenvolvido em conjunto com outros profissionais. E uma está atuando na Consultoria externa enquanto agregada dessa empresa, ofertando serviços de Psicologia Organizacional, mas compreendendo ainda que a empresa a qual tem vínculo, oferta também outros serviços como Consultoria Financeira e Marketing. Pode ainda ser afirmado que os dados aqui explanados remetem a experiência dessas profissionais que se encontram atuando nesse determinado campo em diferentes períodos de tempo, sendo a atuação com menor duração de em média um ano e a atuação mais extensa de dez anos em campo.

Buscando-se agora direcionar a discussão para os pontos que foram abordados na entrevista, objetivou-se inicialmente compreender como surgiu o interesse das participantes pela área, como ainda o percurso profissional que foi traçado até a chegada nessa posição. Diante da explanação das participantes, o que mais se destaca diz respeito ao interesse e identificação com os processos de recrutamento e seleção, sendo o que fez despertar o interesse pela área. E em segundo lugar, identifica-se o fato de que algumas dessas pessoas já trabalhavam em áreas semelhantes, voltadas a processos de Recursos Humanos ou ainda de Gestão de Pessoas, antes mesmo da entrada na graduação, ou no decorrer desta. Ao refletirmos sobre a práxis desses profissionais, é imprescindível observar mais detalhadamente os elementos constitutivos para além da prática ou da execução somente das tarefas, objetivando compreender o que seria identificado como a prática da Consultoria Organizacional externa em si, e o que seria apenas uma prestação de serviço terceirizada de processos da Psicologia Organizacional.

Dando continuidade, procurou-se compreender como ocorreu para as entrevistadas a inserção nesse campo. Ao ser realizada a análise das falas das participantes, apenas uma delas apresentou esse interesse como surgindo ainda no período da graduação, a qual afirmou ter buscado estágios para compreender de maneira mais ampla como os processos eram desenvolvidos, mas acabou se deparando com uma escassez dessa possibilidade. Brooks

(1995), retrata a importância de estágios durante a graduação, reconhecendo principalmente a experiência na área de formação, retratando a valorização que essa apresenta no que diz respeito a inserção do novo profissional no mercado de trabalho.

É fundamental compreender essa importância e como os atributos dessa experiência fazem a diferença em uma futura atuação, mas como muito discutido e tendo em vista os processos que são desenvolvidos nesse campo, não se aprende o fazer Consultoria apenas na Consultoria. Ainda assim, outros dois formatos de inserção foram observados, o primeiro em que essa se deu sem um planejamento prévio, ocorrendo diante de convites de outros profissionais para compor a elaboração do quadro dessa empresa; e o segundo em que a entrada nesse contexto se deu de forma indireta, partindo das demandas emergentes do mercado.

Sendo assim, nesse primeiro tópico abordado procurou-se contextualizar alguns pontos considerados importantes para uma maior familiarização do leitor sobre as características da amostra que compôs o quadro dessa pesquisa. Ainda que seja nítido o pequeno público abordado, considera-se que as pontuações e questionamentos realizados no decorrer desse estudo, assim como as falas e esclarecimentos trazidos pelas profissionais, foram suficientes para que, ainda que minimamente comparado com a gama de profissionais inseridos na área, tornasse possível a compreensão de algumas das inquietações que acarretaram no desenvolvimento deste estudo, as quais serão delineadas a partir das categorias de análise que se seguem.

#### 4.1 TEORIA E PRÁTICA: POSSIBILIDADES DE ATUAÇÃO DO CONSULTOR EXTERNO

Um dos principais pontos desse estudo, estava vinculado à compreensão de quais atividades encontravam-se realmente fazendo parte dessa atuação, no que diz respeito a interlocução entre teoria e prática de fato. Então, ocupando quase que de maneira global uma primeira opção, encontram-se os processos de recrutamento e seleção, compreendendo-se uma maior demanda deste serviço devido ser uma necessidade mais pontual das empresas clientes. Podendo ainda pontuá-lo, como uma das características que proporcionam a inserção de alguns profissionais da Consultoria no campo, denominado nas entrevistas como serviço de porta de entrada. Ou ainda, por ser um dos processos mais explorados durante a formação profissional, fazendo com que esse acabe muitas vezes por ser escolhido para dar início a essa prática.

Partindo então para os que são identificados em uma segunda colocação de maiores demandas, têm-se as solicitações de aplicação dos processos voltados ao treinamento e desenvolvimento; e ao processo de diagnóstico organizacional. Ao pensar nesse processo, torna-se fundamental refletir sobre os desdobramentos e impactos que essa avaliação proporciona. Como retratado nas entrevistas, em alguns momentos o profissional acaba por se deparar com dificuldades de aceitação e adesão dos líderes ou gestores da empresa contratante, no que diz respeito a algumas propostas observadas a partir dessa avaliação inicial, como retratado na seguinte fala:

*“O trabalho na Consultoria é um trabalho de “formiguinha”. As empresas não se importam sobre o percurso que vamos traçar a partir daquilo que está sendo solicitado, simplesmente esperam que o profissional apareça com o resultado do que foi proposto. E vamos sempre tentando reformular aquilo, tentando flexibilizar aquele ponto. Por exemplo, as empresas não sabem o que é recrutamento e seleção, nos pormenores mesmo, então a cada momento precisamos ficar trabalhando certos pontos.” (SIC) (Entrevistada 03).*

A partir dessa fala, podem ser traçadas algumas perspectivas que remetem a como ocorre a manutenção de algumas dificuldades inseridas no cenário dessa atuação, como a falta de abertura para que esse profissional possa de certa forma ter autonomia. Através dessa trajetória, o Psicólogo vai mantendo os estereótipos que dificultam a sedimentação de sua prática profissional. A consultoria seria o espaço de mais posicionamento desse profissional, justamente por seu caráter liberal, mas o que podemos observar é a repetição de práticas que fortalecem o modelo de adequação/ institucionalização do Psicólogo Organizacional. Remetendo ao discutido por Zanelli (1986, p. 31), a organização pode ser compreendida como uma realidade complexa, “uma rede intrincada de variáveis, de difícil apreensão. Tudo contribui para tornar os psicólogos, em sua maioria, agentes de manutenção do status quo, reprodutores de objetivos técnicos, sem poder de intervenção nos processos decisórios organizacionais.”

Pensando nessa problemática Zanelli (2002), ainda aponta que pode ser identificado que as organizações possuem de certa forma uma resistência ao trabalho do profissional de psicologia, voltando-se então ao ponto de até onde há uma compreensão bem estabelecida sobre o trabalho deste. Ao mesmo tempo, o autor ainda retrata que esse profissional muitas vezes se encontra despreparado, não tendo qualificações ou iniciativa para exercer aquela determinada função, pensando tanto numa perspectiva voltada a processos técnicos como ainda no desenvolvimento de processos que necessitem de uma criticidade para a sua realização. Havendo assim, a necessidade de se pensar um “know how” vivencial desse

profissional, pois, a consultoria é primordialmente um chamado para outra perspectiva de análise, caso contrário o que se observa é apenas a terceirização ou a fragmentação desses processos.

Trazendo assim uma crítica para a formação acadêmica do profissional de psicologia no cenário brasileiro, que acaba por não proporcionar de maneira mais ampla o desenvolvimento dessa formação e senso crítico sobre o contexto, mantendo o foco limitado a determinadas áreas, fazendo com que outros campos acabem sendo menos explorados. Como retratado por Bastos, *et al*, (2005), quando afirma que a Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil, ainda acaba por ocupar uma posição reduzida nos cursos de graduação, onde ainda com as atualizações curriculares, percebe-se a continuidade ao privilégio da clínica, o que remete ao fato de que essa acaba por ser a imagem mais difundida socialmente do profissional de psicologia. Como retratada na fala de uma das participantes, ao discutir sobre os diferentes profissionais que atuam nesse campo.

*“Não sei se na prática, os psicólogos de forma geral que vão para a gestão vão munidos de uma perspectiva crítica, até porque não temos um reforço tão pesado nisso na nossa formação. E quando essa é abordada no caso, a psicologia social e do trabalho, nota-se uma dificuldade, porque a prática em gestão é completamente diferente. Pois a estrutura organizacional sempre é mais forte, tendo em vista que a empresa quer o lucro, existindo a exploração do trabalho. E entrar em contato com essa realidade é frustrante, diante muitas vezes da impossibilidade de mudança.”* (SIC) (Entrevistada 02).

Dando continuidade aos pontos retratados, outro fator apontado como fundamental para o desenvolvimento dessa atuação, diz respeito ao tipo de interação estabelecida entre o profissional consultor e a empresa cliente. Essa relação acaba por ser de forma imprescindível pautada por uma colaboração mútua, responsabilidade e comprometimento, compreendendo o papel que cada uma dessas partes precisa assumir para o desenvolvimento de um trabalho bem estruturado e que produza resultados satisfatórios. Podendo ser relacionada essa compreensão ao posicionamento de uma das participantes da pesquisa, a qual relata:

*“Considero como elemento chave dessa atuação o processo de escuta, temos que prezar o ouvir para podermos realizar um diagnóstico bem feito, para podermos realmente resolver o problema daquele cliente. Porém, isso não depende apenas do consultor, a consultoria é um trabalho que deve ser realizado em conjunto. Eu costumo dizer que é 80% cliente e 20% consultor, porque o consultor encontra-se ali para levar o conhecimento, e a consultoria é um processo de transformação. Então, se as pessoas não estiverem abertas ao processo de mudança, infelizmente a consultoria não vai acontecer.”* (SIC) (Entrevistada 05)

Ao analisar essa fala percebe-se de fato a necessidade desse comprometimento para que uma mudança seja realmente visualizada, porém acredita-se que o processo deve ser permeado por uma responsabilidade equânime, onde ambos devem se implicar e participar. Acreditando-se que ao assumir o propósito almejado o profissional ali deverá estar munido do conhecimento para auxiliar a alcançar os objetivos da empresa, e o cliente necessita ter de forma ampla conhecimento sobre todo o espaço e dar suporte ao profissional para a realização de um trabalho adequado. Porém, sabe-se que muitas vezes o proprietário daquele espaço acaba por desconhecer muito do seu próprio contexto, dificultando assim o trabalho do consultor.

Compreendendo agora os processos que aparecem nessa atuação de forma mais pontual, podem ser citados o desenvolvimento do plano de cargos e salários, atribuindo-se a esses processos algumas dificuldades encontradas pelo profissional. Aqui, acabam por surgirem complicações no processo de diagnóstico por uma dificuldade de delineamento de alguns desses citados, havendo momentos que muitas vezes o dono da empresa desconhece as funções ou atribuições daquele determinado espaço que necessita de adequação, como abordado anteriormente. Retornando aos processos identificados, tem-se o procedimento operacional padrão e o delineamento do organograma daquela empresa, que podem ser de certa forma enquadrados nesse âmbito voltado a necessidade de serem estabelecidos para uma maior compreensão e identificação da mesma.

Por fim, ainda pensando sobre as possibilidades de desenvolver esse serviço, algumas atividades pontuadas chamaram atenção devido não terem sido identificadas durante os estudos realizados para a construção da base teórica dessa pesquisa. Podendo então ser citados os processos de avaliação psicossocial, o plano de desenvolvimento individual e a realização de entrevista de desligamento. As profissionais que apontaram a solicitação dessas atividades por parte das empresas clientes, afirmaram que o desenvolvimento desses processos compreendidos como mais pontuais acabam por despertar nos clientes um interesse para a aplicação de outros processos naquele espaço.

#### 4.2 PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS QUE ATRAVESSAM A PRÁTICA NA CONSULTORIA ORGANIZACIONAL EXTERNA

Um segundo ponto a ser delimitado nesse processo de compreensão da área, encontra-se voltado às percepções acerca dos benefícios e dificuldades que esse profissional pode chegar a se deparar no percurso dessa atuação. Sendo assim, no que tange aos benefícios

direcionados ao consultor externo, as pontuações principais remetem a um constante processo de desenvolvimento e aprendizado. Compreendendo esse desenvolvimento enquanto ligado a alguns aspectos centrais, como a capacidade de comunicação, a visão analítica e a capacidade de negociação, estando sempre presente um constante estado e necessidade de valorização da atuação desse profissional.

O aprendizado encontra-se direcionado ao fato da possibilidade de trabalhar em diversos ramos, áreas e setores, ampliando o conhecimento desse profissional para inúmeras profissões. Outro ponto positivo identificado que se relaciona a esse fator, diz respeito à possibilidade de trabalhar remotamente, o que implica em atuações realizadas em diversas áreas do país, influenciando diretamente na ampliação do networking desse profissional, acarretando na formação de sua rede de clientes. Para amparar a apresentação desses dados, tem-se como apoio o conteúdo presente na seguinte fala.

*“A consultoria te dá liberdade de horário, liberdade de expressão no sentido de escolher onde vou trabalhar, por exemplo, escolher as empresas que estão mais voltadas aos valores que acredito. A liberdade de atuar em várias áreas e vários âmbitos ao mesmo tempo, fazendo com que essa versatilidade acabe por proporcionar o seu desenvolvimento e constante aprendizado.”* (SIC) (Entrevistada 04)

Antes de se abordar os pontos de dificuldades que perpassam essa atividade profissional, pode-se afirmar que ela também se encontra pautada por algumas características que compõem pontos chaves da mesma, e que remetem a esses dois posicionamentos. Podendo então ser classificados enquanto pontos positivos ou não, dependendo de como se apresentam em determinada situação, como a flexibilidade de horários e a instabilidade financeira. Compreendendo que o trabalho acaba por ser guiado pelo estabelecimento de metas que precisam ser cumpridas para se atingir a remuneração esperada, o que implica então em muitas vezes prazos curtos para entrega das demandas e um impacto nos horários de trabalho, que acabam por negar ao trabalhador o contato com outros âmbitos da sua vida, acarretando novamente em um aspecto que acaba por precarizar essa atuação profissional.

No que encontra-se relacionado aos pontos de dificuldades, algumas questões são apontadas pelas participantes, sendo a principal o fato de ser um trabalho desgastante, que demanda muito tempo, dedicação e foco. Havendo momentos em que os prazos são curtos e a demanda por resultados é imediata. Identificando-se ainda questões voltadas à precarização do trabalho, no que diz respeito a essa atuação de forma autônoma, onde não são encontrados

direitos ou benefícios para esse trabalhador. Tendo como base os outros pontos abordados pela participante 04:

*“Um dos pontos negativos na Consultoria, é que você não tem segurança financeira, então você não sabe se todo mês vai ter aquilo; não te dá estabilidade. Você precisa ter muita administração financeira. Porém, depois de um tempo que você constrói sua carreira dificilmente vai haver um mês em que você não tenha clientes para alcançar a sua meta.”* (SIC) (Entrevistada 04)

Podendo ainda ser apontado a característica atribuída por alguns autores aqui já citados, que remete a uma falsa liberdade enquanto profissional liberal, tendo em vista que de acordo com a modalidade em que o profissional está atuando esse possui entre alguns parâmetros o direito de afirmar que não irá realizar determinado serviço, ou ainda o direito de escolher a empresa que irá trabalhar, sem passar por algumas dificuldades que profissionais inseridos em outras áreas acabariam por vivenciar. Porém, torna-se nítido o impacto dessa falsa liberdade, tendo em vista que este precisa ter o seu retorno financeiro, ou ainda o impacto que essa negativa irá repercutir na sua rede de networking.

#### 4.3 PLURALIDADE EM CAMPO: A MULTIDISCIPLINARIDADE E O ESPAÇO DA PSICOLOGIA

Pensando na problemática inicial que despertou as inquietações que motivaram o desenvolvimento desse estudo, um ponto crucial estava direcionado a compreensão de como ocorria a interação da Psicologia diante das inúmeras áreas de atuação que estão presentes nesse espaço, como ainda, até onde há possibilidade de atuação pautada pelo olhar desta. Como retratam Martins e Palacios (2010), a inserção de equipes como unidades de desempenho no cenário das organizações é uma prática bastante difundida na época atual, podendo ser observado esse fenômeno diante da formação de sociedades que são encontradas, por exemplo, no campo da Consultoria Organizacional externa, onde profissionais de diferentes áreas desempenham o trabalho. Sobre esse ponto, durante a pesquisa foi pontuado que:

*“Quem entra na área de gestão de pessoas tem que compreender que é um campo multidisciplinar, você lida com assistente social, engenheiro de produção, administrador e qualquer outra profissão. Pois, se a pessoa fizer um curso técnico e conhecer as técnicas e os subsistemas de recursos humanos, ela desenvolve o trabalho. Mas eu vejo que as áreas se complementam e se encaixam, então da mesma forma que temos a aprender muito com eles, eles têm a aprender muito com a gente.”* (SIC) (Entrevistada 01)



Há então a necessidade de pensar um pouco sobre essas práticas e sobre a fidedignidade da atuação desses, compreendendo ainda nesse contexto uma certa desvalorização da formação de profissionais que se dedicam inteiramente ao estudo e desenvolvimento das práticas voltadas aos processos de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos. Sobre esse quesito, ao ser pontuada essa pluralidade buscou-se questionar as profissionais onde poderia ser visualizado o diferencial dessa prática por psicólogos, através de questionamentos que instigassem a refletir um pouco sobre se poderia ser afirmado a existência desse diferencial. Onde a Entrevistada 01 acaba por complementar seu pensamento anterior sobre a pluralidade existente no contexto:

*“Eu sempre digo que quando você tem um psicólogo dentro da área da Psicologia Organizacional, em específico na área de Gestão de Pessoas, você tem um olhar diferenciado para o ser humano, para o contexto dele e para as circunstâncias. A visão clínica que desenvolvemos do ser humano vai além da clínica e qualquer contexto que estejamos. Nós vamos utilizá-la e com o passar dos anos vamos cada vez mais desenvolvendo essa perspectiva da análise clínica. Mas também digo que se você só tem a visão clínica mas não tem a técnica do campo de recursos humanos e da gestão de pessoas, você também não entra na área organizacional.” (SIC) (Entrevistada 01)*

Além dessa visão, algo que estava muito presente nas falas coletadas, diz respeito a uma constante busca por aceitação, que muito direciona-se ao fato de um desconhecimento sobre o que seria a Psicologia em si, enquanto ciência e profissão e quais processos são trabalhados pela mesma. Discussão que encontra-se atrelada a outro ponto central que marca essa trajetória, remetendo a um constante processo educativo nesse espaço. Situação essa vinculada aos apontamentos das participantes quando retratam pontos que são cruciais para esse trabalho, como a presença sempre do diálogo e da escuta, onde atribuem ainda essa questão do olhar clínico da profissão como sendo um dos maiores diferenciais na contribuição da Psicologia para o campo. A partir desse ponto, torna-se necessário um olhar mais aprofundado para o que seria esse olhar clínico diante desses processos e até onde ele de certa forma promove um diferencial para essa atuação. Podendo ser retratada a contribuição de outra participante, a qual afirma que:

*“Para mim a diferença não é o uso dos testes como muito é atribuído, esse é um diferencial, mas não é a diferença, nós podemos utilizar um material restrito. Mas a nossa diferença é um olhar clínico sobre os processos. Não é a mesma coisa de um gestor de outra área olhando para o processo organizacional, olhando como um processo clínico. Olhando a empresa como organismo. Assim como eu recebo um paciente e vou olhar a queixa e avaliar quais demandas tem ali, eu entendo como os processos organizacionais não estão desvinculados de processos políticos. Um olhar sobre as relações de poder, sobre as instituições totalizantes, sobre a forma*

*como as identidades são capturadas e como eu estou atenta a tudo isso. E ainda como muitas articulações dentro das empresas são produtoras de prejuízos na saúde mental e para a precarização do trabalho.” (SIC) (Entrevistado 02)*

Por fim, verifica-se a necessidade de compreender a importância dessa formulação. Os autores Bastos e Zanelli (2004), retratam que essa é a missão que caracteriza esse espaço de ação da Psicologia, incluindo então o explorar, analisar e compreender como esses fatores que compõem a vida desses indivíduos interagem diante das relações com o mundo do trabalho, compreendendo ainda o constante estado de transformação desses aspectos. Onde ainda apontam que o profissional a partir desses âmbitos irá desenvolver estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida desses sujeitos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para a realização deste estudo, tinha-se como objetivo compreender ainda que minimamente como seria essa atuação na prática, visualizando o processo desde a forma de entrada no campo, os pontos centrais que perpassam esse cenário, e ainda se existe um diferencial dessa prática a partir do olhar da Psicologia. Com a realização das entrevistas, observou-se de forma clara os pontos de dificuldades que fazem essa ser uma atuação desgastante, que demanda tempo, dedicação, responsabilidade e comprometimento, muitas vezes impossibilitando aquele sujeito de desenvolver outros âmbitos da sua vida. Mas algo também observado, está direcionado a uma identificação real com aquilo que se está sendo proposto, onde o seu desenvolvimento encontra-se relacionado não apenas a uma produção de resultados ou melhorias para determinada empresa, mas ainda no desenvolvimento profissional e pessoal daquele sujeito.

Retomando os pontos apresentados pelas participantes, no tocante ao diferencial que a Psicologia atribui a esse fazer, percebe-se juntamente ao olhar clínico e essa prática munida de uma perspectiva crítica para uma avaliação daquele espaço, a compreensão do olhar da Psicologia indo de encontro com a também saúde mental dos indivíduos que estão inseridos naquele determinado ambiente. Onde para além do desenvolvimento de uma atuação meramente técnica, há uma contribuição voltada para aspectos da subjetividade e particularidade destes, compreendendo-se o fato de que essas esferas encontram-se vinculadas.

Assim, para a construção dessa pesquisa, buscou-se assumir o desafio e compromisso de ainda que de forma reduzida compreender esse cenário, buscando propostas diferenciadas

de meras definições, técnicas e modelos a serem reproduzidos. Tendo-se como propósito não apenas explorar as problemáticas identificadas no que se refere às questões de espaço e pertencimento, mas ainda , ofertar a essas participantes um local de fala, compreendendo que essas discussões são necessárias não apenas para o desenvolvimento individual, mas para toda a área em questão.

Conforme abordado nas obras dos autores apresentados durante a construção desse estudo, nota-se a busca ao longo dos anos para tentar identificar qual o local ocupado pela Psicologia e a importância da sua inserção nesse contexto. Compreendendo que anteriormente essa prática era mais direcionada a um viés tecnicista daquilo que era desenvolvido, onde o diferencial encontrava-se apenas nas atividades restritas que este podia desempenhar, ocorrendo então uma ruptura no processo de crescimento desse campo. Ainda identifica-se um déficit no que diz respeito ao conhecimento de fato sobre a atuação do profissional de Psicologia inserido nas Organizações de Trabalho, como observado na realização das entrevistas, onde é notável a presença constante de atividades operacionais, podendo-se então levantar o questionamento para além da problemática da aceitação e abertura por parte das organizações: estarão os próprios profissionais inseridos nessa área, buscando desenvolver essa atuação de forma a romper com essa visão anterior que se tem da psicologia, ou esses acabam por apenas reproduzir e reforçar esse padrão?

Portanto, percebe-se a relevância da temática e como ela ainda necessita ser explorada. Diante das práticas vivenciadas pela pesquisadora no campo de estágio pertencente a prática da Consultoria Organizacional, surgiram inquietações que provocaram o desenvolvimento desse estudo, o qual foi desenvolvido com muito afincado para compreender ainda que de forma introdutória um pouco sobre esse vasto campo. Sabe-se que inúmeras são as discussões e problemáticas que perpassam o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, havendo então a necessidade de um constante espaço que explore essas problemáticas e provoquem discussões, promovendo o desenvolvimento da área. Assim, espera-se que esse estudo possa contribuir para o campo, principalmente no que diz respeito a despertar para a necessidade de se colocar em prática novos estudos que busquem traçar de forma mais aprofundada as práticas e o perfil desse profissional.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.

BASTOS, A. V. B. Psicologia organizacional e do trabalho: que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira. In O. H. Yamamoto, & V. V. Gouveia (Orgs.), **Construindo a psicologia brasileira: desafios da ciência e prática psicológica** (pp. 139-166). São Paulo: Casa do Psicólogo. 2003.

BASTOS, A. V. B.; MORAIS, J. H. M.; SANTOS, M. V.; FARIAS I. A imagem da psicologia organizacional e do trabalho entre estudantes de psicologia: o impacto de uma experiência acadêmica. **Psicologia ciência e profissão**. Brasília, v. 25, n. 3, p. 352-369, 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pcp/v25n3/v25n3a03.pdf> Acesso em: agosto de 2021.

BORGES, L. O. A Psicologia do Trabalho e das Organizações no Brasil floresce? **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 15, n. 3, p. 277-279. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/gPWRJLHsqRHxhDSJtZn7mv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: outubro de 2021.

BROOKS, L. A relação de carreira com experiências de trabalho ou estágio relacionadas ao desenvolvimento de carreira de alunos do último ano da faculdade. **Jornal de Comportamento Vocacional**. 1995.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. 50 anos da Profissão no Brasil. **Jornal do Federal**. Ano XXIII Nº 104. Jan/ Ago 2012. Disponível em: <https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Jornalespecial1.pdf> Acesso em: novembro de 2021.

CAMARGO, L. M. **Comportamento do Consumidor: um estudo dos atributos e sua importância no processo de contratação de consultoria organizacional**. Monografia. Brasília, DF. 2011. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/2035/1/2011\\_LuthMoreiraCamargo.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/2035/1/2011_LuthMoreiraCamargo.pdf) Acesso em: outubro de 2021.

CAMPOS, K. C. L. *et al.* Psicologia organizacional e do trabalho: retrato da produção científica na última década. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 31, n. 4, p. 702-717. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/NKwfc9mJtLnYGZqc8wCF6mG/abstract/?lang=pt>. Acesso em: julho de 2021.

COELHO-LIMA, F. **A Psicologia do Trabalho e das Organizações na formação do Psicólogo no Brasil**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2013. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/17531/1/FellipeCL\\_DISSERT.pdf](https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/17531/1/FellipeCL_DISSERT.pdf). Acesso em: setembro de 2021.

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**, 11, 2, jul-dez, 21-35. 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v11n2/v11n2a03.pdf>. Acesso em: agosto de 2021.

DALBOSCO, T. **Evolução Histórica da Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Porto Alegre. 2015. Disponível em: <http://www.bibliotekevital.org/index.php/2013-02-07-03-02-35/livro/1782-livros/978-85-99924-83-9/18742-evolucao-historica-da-psicologia-organizacional-e-do-trabalho.html>. Acesso em: agosto de 2021.

DUTRA, J. S. **Gestão De Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas. 2002.

FERREIRA, A. C. L. Consultoria Organizacional em uma padaria: um relato de experiência. **Psicologia.pt: O portal dos Psicólogos**. Minas Gerais. 2017. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1140.pdf>. Acesso em: setembro de 2021.

FERREIRA, S. F. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. **Revista Eletrônica: Diálogos Acadêmicos**. 2013. Disponível em: [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170627111419.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627111419.pdf). Acesso em: maio de 2021.

FREITAS, S. M. P. **A Psicologia no contexto do trabalho: uma análise dos saberes e dos fazeres**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS. 2002.

GONÇALVES, M. A. Consultoria. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. Abr./Jun.1991. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/cW77n7CdCPfzDp8YYxRDgyh/?lang=pt>. Acesso em: julho de 2021.

GONDIM, S. M. G., BASTOS, A. V. B.; PEIXOTO, L. S. A. Áreas de atuação, atividades e abordagens teóricas do psicólogo brasileiro. Em A. V. B. Bastos & S. M. G. Gondim (Orgs.), **O trabalho do psicólogo no Brasil** (pp. 174-199). Porto Alegre: Artmed. 2010. Disponível em: <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1710>. Acesso em: julho de 2021.

GRASSI, V.; JACQUES, M. G.C.; SCHOSSLER, T. **A construção de práticas de Consultorias em Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Dissertação de Mestrado. 113 f. Universidade federal do rio Grande do sul, porto alegre. 2007. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/7712/000554495.pdf>. Acesso em: julho de 2021.

IANNINI, P. P. **Consultoria Organizacional: um depoimento**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro. 1992. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8607/000058303.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: agosto de 2021.

KURPIUS, D.; FUQUA, D. Questões fundamentais na definição de consultoria. **Jornal de Aconselhamento e Desenvolvimento: JDC**. Alexandria: vol. 71, p. 598-600, Jul 1993.

LIMA, M. E. A. **O psicólogo organizacional e sua inserção no contexto sócio-político**. Em Centro de Estudos de Psicologia/UFMG (Org.), Anais da Semana de Psicologia Política (pp. 50-56). Belo Horizonte: UFMG. 1994.

MARTIN-BARÓ, I. **Psicologia Política do Trabalho na América Latina**. Conferencia do Primeiro Encontro Nacional de Psicologia do Trabalho Organizado pelo Conselho Federal de Psicologia. Porto Alegre. 1988.

MARTINS, M. C. F.; PALACIOS, K. P. O psicólogo e sua inserção em equipes de trabalho. *In*: BASTOS, A. V. B. **O trabalho do psicólogo no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2010. 200-222.

NETO, J. B. M. **Treinamento e Desenvolvimento nas organizações: estudo sobre a satisfação com o treinamento em uma instituição pública de ensino federal.** Métodos e Pesquisa em Administração, v. 2, n. 2, p. 47-61. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/mepad/article/view/36716/19139>. Acesso em: setembro de 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologia, Práticas.** 9. ed. São Paulo: Atlas. 2010.

SAMPAIO, J. E. Psicologia do trabalho em três faces. Em I. B. Goulart & J. R. Sampaio (Orgs.), **Psicologia do Trabalho e Gestão dos Recursos Humanos: estudos contemporâneos.** (pp. 19-40). São Paulo: Casa do Psicólogo. 1998.

SANTOS, F. C. O. **A Psicologia Organizacional e do Trabalho na Contemporaneidade: as novas atuações do Psicólogo Organizacional.** Salvador. 2014. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0929.pdf>. Acesso em: julho de 2021.

SCHEIN, E. H. **Consultoria de Procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Edgar Blucher. 1972.

SOUZA, M. D. M. **Consultoria Organizacional: um estudo sobre as percepções dos consultores acerca das atribuições e das exigências para atuar no mercado.** São Cristóvão. 2019. Disponível em: [https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/11392/2/Maria\\_Dina\\_Martins\\_Souza.pdf](https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/11392/2/Maria_Dina_Martins_Souza.pdf). Acesso em: julho de 2021.

TEODORO, M. J. F. **Consultoria Organizacional: uma experiência na Ativo Tecnologia.** Minas Gerais. 2011. Disponível em: <https://docplayer.com.br/16033684-Consultoria-organizacional-uma-experiencia-na-ativo-tecnologia.html>. Acesso em: maio de 2021.

YAMAMOTO, O. H.; COSTA, A. L. F. **Escritos sobre a profissão de psicólogo no Brasil.** Natal: EDUFRN, 2010. Disponível em: [http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/pt/Acervo\\_files/Escritos-prof-psicologo-no\\_Brasil.pdf](http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/pt/Acervo_files/Escritos-prof-psicologo-no_Brasil.pdf) Acesso em: novembro de 2021

ZANELLI, J. C. Formação e atuação em Psicologia Organizacional. **Psicologia, Ciência e Profissão.** Universidade Brás Cubas, Mogi das Cruzes. 1986. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/ttV7RVcjMZL3HQmZWCbVcsm/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: novembro de 2021.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil** (pp. 466- 491). Porto Alegre: Artmed. 2004.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho.** Porto Alegre: Artmed. 2002.

## **APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista: “Atuação do Psicólogo na Consultoria Organizacional”**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

#### **1 - PERCURSO ACADÊMICO/ PROFISSIONAL**

- Como foi a sua entrada na Psicologia? (o que te fez buscar essa área?)
- E sobre o interesse na gestão de pessoas?
- Partindo agora para a Consultoria, como foi a entrada nesse campo?

#### **2 - SERVIÇOS REALIZADOS**

- Qual o foco e o serviço do seu local de trabalho?
- Quais as principais atividades realizadas?
- Em relação as atividades que você acabou de apontar, você percebe algum diferencial delas sendo realizadas por profissionais de psicologia?

#### **3- PSICOLOGIA**

- Como vê o papel da Psicologia nesse campo?
- E a relação dessa com as outras áreas que podem ser encontradas realizando serviços no campo da Consultoria?
- Quais os pontos positivos e negativos que você pode observar na atuação do consultor?