

UNILEÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

ALISSON RAFAEL LIMA FELIX DA SILVA

**CONSTRUÇÃO DAS PRÁTICAS EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: um
comparativo entre o papel do psicólogo institucionalizado e consultor empresarial**

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2022

ALISSON RAFAEL LIMA FELIX DA SILVA

CONSTRUÇÃO DAS PRÁTICAS EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: um comparativo entre o papel do psicólogo institucionalizado e consultor empresarial

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: Me. Maria Aparecida Trindade Pereira

ALISSON RAFAEL LIMA FELIX DA SILVA

CONSTRUÇÃO DAS PRÁTICAS EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: um comparativo entre o papel do psicólogo institucionalizado e consultor empresarial

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso, 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.

Data da Apresentação: 07/12/2022

BANCA EXAMINADORA

Orientador: ME. MARIA APARECIDA TRINDADE PEREIRA

Membro: ESP. LARISSA VASCONCELOS RODRIGUES - UNILEÃO

Membro: ESP. ÍTALO PEREIRA CÔELHO

CONSTRUÇÃO DAS PRÁTICAS EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: um comparativo entre o papel do psicólogo institucionalizado e consultor empresarial

Alisson Rafael Lima Felix Da Silva¹
Maria Aparecida Trindade Pereira²

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo a compreensão dos papéis atribuídos ao psicólogo organizacional enquanto profissional institucionalizado e consultor empresarial externo elucidando os desafios que se apresentam a esse profissional nos dois papéis mencionados. Entende-se que em decorrência da evolução histórica da Psicologia Organizacional e do trabalho ao longo do tempo ocorreu uma ampliação dos campos e das atividades desempenhadas pelo psicólogo organizacional e do trabalho. Entre os campos de atuação que surgiram nesse percurso, está a consultoria empresarial que estabelece um rompimento com as barreiras organizacionais, em decorrência da crescente busca desses profissionais pelo trabalho autônomo, pela idealização do próprio negócio e pela liberdade de atuação. O método utilizado para realização da pesquisa foi uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório, de cunho qualitativo dos dados objetivando explorar os assuntos que concernem à área e estabelecer o comparativo e os desafios apresentados sob a ótica de diferentes autores. Como resultados, percebeu-se escassez de estudos sobre a atuação dos psicólogos enquanto consultores externos, bem como a atuação dos psicólogos institucionalizados aliados a gestão de pessoas.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional e do Trabalho. Consultoria Organizacional. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This research aims to understand the roles assigned to the organizational psychologist as an institutionalized professional and external business consultant, elucidating the challenges that this professional faces in the two spaces mentioned. It is understood that as a result of the historical evolution of Organizational Psychology and work over time, there has been an expansion of the fields and activities performed by the organizational and work psychologist. Among the fields of activity that emerged along this path, there is business consulting, which breaks with organizational barriers, as a result of the growing search of these professionals for autonomous work, for the idealization of their own business and for freedom of action. The method used to carry out the research was based on a bibliographical research, of an exploratory nature, with a qualitative approach to the data, aiming to explore the subjects that concern the area and establish the comparison and the challenges presented from the perspective of different authors. As a result, there was a lack of studies on the role of psychologists as external consultants, as well as the performance of institutionalized professionals within the area of people management.

Keywords: Organizational and Work Psychology. Organizational Consulting. People management.

¹Discente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: alisson.lfds@gmail.com

²Docente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: mariaaparecida@leaosampaio.edu.br

1 INTRODUÇÃO

É sabido que a ciência psicológica possui uma gama de áreas de atuação, cada uma com suas especificações e particularidades. Tratando-se da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), é percebido que ao longo dos anos essa área passou por diversas transformações, tendo, portanto, uma ampliação no que diz respeito ao seu foco e atividades. Conforme aponta a Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) (2020), a expansão das práticas da psicologia organizacional e do trabalho no Brasil cresceram rapidamente a partir da década de 1970. A SBPOT (2020) explana que até a década de 1940, essas práticas estavam voltadas para a seleção de pessoal e a partir da década de 1970 ocorre uma ampliação dessas práticas, sendo incluídas processos de treinamento, aplicação de medidas e planejamento de recursos humanos nas organizações, além de processos voltados à saúde no trabalho.

Posto isso, nota-se que inicialmente, a POT teve um foco muito maior nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, onde o objetivo era escolher o homem certo para o trabalho certo, buscando identificar quais os fatores que influenciavam sua eficiência e produtividade, sendo que nesse contexto o homem não era levado em consideração, enquanto sujeito que precisava de cuidados, incentivos, bem-estar, boa remuneração, espaço de trabalho adequado, descanso etc, sendo visto apenas como um mero recurso a serviço do seu empregador. O psicólogo ao adentrar em uma organização terá como desafio a incumbência de tentar equilibrar os objetivos dos colaboradores e os objetivos organizacionais, através da construção de um ambiente saudável para ambos.

Conforme relatado, a POT vem crescendo e se desenvolvendo ao longo do tempo, fazendo com que haja uma diversidade maior em relação às suas atividades e campos de atuação para além dos muros organizacionais. Dessa maneira, e considerando a diversidade de atividades que o psicólogo organizacional pode desenvolver, percebe-se que a atuação desses profissionais extrapola as barreiras organizacionais, atuando como consultores. Zanelli et al. (2014), explana que existe uma tendência cada vez mais crescente dos psicólogos buscarem trabalhar de forma autônoma, ou até mesmo como dono de seu próprio negócio. O autor cita que de acordo com uma pesquisa realizada por Bastos e Gondim no ano de 2010, percebeu-se o aumento de consultores e uma diminuição de psicólogos atuando de forma institucionalizada. Ressalta-se, no entanto, que a área da psicologia organizacional e do trabalho é tida como uma das que mais empregam profissionais de modo integral.

Assim sendo, o presente estudo foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e com uma abordagem qualitativa dos dados e teve como objetivo a

compreensão do processo de construção de práticas da psicologia organizacional, tendo como foco o delineamento dos papéis atribuídos ao psicólogo enquanto profissional institucionalizado e consultor empresarial externo, buscando estabelecer um comparativo entre ambos, entendendo que ocupam papéis diferentes dentro do campo, tendo então certas peculiaridades. Evidencia-se, no entanto, que não se objetiva apontar qual o melhor campo, mas sim, explicitar os diferentes papéis desempenhados em cada espaço, discorrendo sobre os principais desafios enfrentados por esses profissionais. Logo, o trabalho tem como objetivos específicos a definição e breve histórico do campo da psicologia organizacional e do trabalho, bem como o delineamento dos papéis atribuídos ao psicólogo institucionalizado e consultor empresarial externo e os desafios que se apresentam para esse profissional nos campos mencionados.

O interesse em pesquisar sobre a temática surge das inquietações que se fizeram presentes durante o percurso de graduação sobre o papel do psicólogo organizacional dentro das organizações e como consultor empresarial. Essas inquietações surgiram a partir de experiências no campo de estágio em processos de gestão, percebendo que os campos são permeados de conflitos éticos e desafios na sua práxis. O referido estudo mostra-se relevante, uma vez que busca contribuir no que diz respeito ao conhecimento e reflexão acerca dos papéis desenvolvidos pelo psicólogo nos dois espaços citados, contribuindo assim para uma delimitação e conseqüentemente exposição do diferencial de atuação tanto dentro de uma organização, quanto fora dela. Esse delineamento mostra-se importante principalmente quando trata-se do papel do psicólogo enquanto consultor externo visto que existe uma escassez de estudos que se proponham a fazer uma reflexão crítica sobre essa temática, havendo maiores publicações na área administrativa.

2 METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório, com uma abordagem qualitativa dos dados. A pesquisa bibliográfica, conforme apresenta Gil (2018) é elaborada a partir de estudos já feitos acerca da temática em questão, sendo que esta utiliza de materiais como livros, revistas, jornais, teses, dissertações, além de uma gama de materiais encontrados na internet. Ainda segundo Gil (2018), uma das grandes vantagens desse tipo de pesquisa é que permite ao investigador uma amplitude de aspectos a serem estudados sobre o tema sob diferentes perspectivas.

Contribuindo com a ideia anterior, Pereira (2019) traz a ideia de que a revisão de literatura visa contribuir para que o pesquisador obtenha mais informações sobre o tema, bem como conhecer as publicações e os aspectos que foram estudados sobre o tema, perceber as convergências e divergências a respeito da temática, contribuindo para o conhecimento das suas particularidades.

A busca dos materiais que contribuíram para elaboração do trabalho como os artigos e livros sobre o tema central ocorreu por meio das bases de dados como o Google Acadêmico, o Scielo e através de biblioteca virtual, utilizando como palavras chaves: *Psicologia organizacional e do trabalho, Consultoria Organizacional e Gestão de Pessoas*. Tratando-se da pesquisa exploratória, Gil (2018) compreende que o intuito da pesquisa exploratória é fazer com que o pesquisador tenha maior aproximação com a temática e possa, a partir disso, elaborar hipóteses.

Flick (2009), compreende que a pesquisa qualitativa, diferente da pesquisa quantitativa, busca através de materiais já existentes sobre o tema, obter clareza e informações da temática em diferentes contextos, fazendo observações a respeito da pesquisa ou ainda tem como objetivo estabelecer um comparativo sobre as principais diferenças do estudo antes e depois de sua descoberta.

3 BREVE HISTÓRICO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Como subárea de um campo maior chamado de psicologia, percebe-se que o despontar da psicologia organizacional e do trabalho surgiu e vem se consolidando a partir de diferentes marcos históricos que buscaram definir esse vasto campo. Pretende-se elencar brevemente alguns dos marcos importantes para crescimento e consolidação da área dentro de um contexto internacional e nacional, buscando ter um foco maior no despontar da POT a nível nacional. De modo geral, Denck e Naguel (2007) apontam que o surgimento da psicologia organizacional associa-se ao processo de industrialização que ocorreu em países dominantes entre o século XIX e XX, sendo que esse surgimento acompanhou a própria expansão da psicologia como um todo.

Conforme aponta Zanelli et al (2014), a psicologia organizacional e do trabalho (POT) vem sendo construída historicamente como uma das subáreas dentro de um campo maior chamado de psicologia. De acordo com o autor, essa construção ocorreu por meio de três elementos: o primeiro deles diz respeito ao contexto social de cada época, as demandas emergentes das organizações, bem como os desafios que atravessaram o mundo do trabalho. O

segundo ponto retrata os avanços no que tange os conhecimentos adquiridos em torno da psicologia como um todo, bem como o avanço de conhecimentos acerca da POT. Por fim, o terceiro ponto reflete as interseções em torno de diferentes áreas do saber, o que promoveu reflexões acerca da identidade do psicólogo organizacional, resultando em estudos voltados a entender de que forma a psicologia compreende a atuação e interação entre indivíduos, grupos e coletivos nas organizações.

De acordo com Spector (2012), Hugo Münsterberg e Walter Dill Scott são considerados fundadores do campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) nos Estados Unidos onde voltaram-se à aplicação dos conhecimentos psicológicos aos problemas organizacionais. O principal interesse do Münsterberg foi a utilização de novos testes psicológicos e seleção de funcionários. Ainda segundo Spector (2012), outra influência no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho foi a obra de Frederick Taylor intitulada de administração científica, que se empenhou em estudar a produtividade dos funcionários. Zanelli et al. (2014) aponta que as origens da POT remetem ao estudo da fadiga realizado em 1899 pelo Luigi Patrizi, mas o que a reconhece é a obra publicada por Hugo Münsterberg, denominada de *Psychology and Industrial Efficiency*.

Em referência a teoria de Administração de Frederick Taylor, observa-se que essa teoria tinha como um dos intuitos o aumento da produção, por meio do desenvolvimento das pessoas no trabalho. Taylor buscava designar o profissional certo para realização de atividades compatíveis com sua personalidade, além disso, buscava focar nas condições ideais para a realização das atividades, culminando em bons resultados. Outro marco importante na história da Psicologia organizacional e do trabalho foi o estudo de Hawthorne realizado por Mayo, em 1929 que constatou que propiciar um clima agradável nos espaços de produção já seria suficiente para gerar bons resultados no trabalho (REGATO, 2014).

No Brasil, e conforme cita Banov (2015) o desenvolvimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho é marcada por três fases e teve seu início antes mesmo da regulamentação da Psicologia enquanto profissão. A primeira fase, de 1924 até 1970 corresponderia a chamada Psicologia Industrial, voltada para as indústrias e alinhada à teoria de Frederick Taylor. Tem como marcos os trabalhos do engenheiro Roberto Mange em 1924 que desenvolveu atividades voltadas a selecionar e orientar alunos do curso de mecânica. Em 1930, Mange iniciou um sistema de orientação e formação de aprendizes e em 1934 tem-se a criação do centro de ensino e seleção profissional. Ainda nesse mesmo período, há o desenvolvimento de estudos sobre as condições de trabalho.

A segunda fase, que corresponde ao período de 1970 até 1990 e configurou-se pela terminologia de Psicologia Organizacional, onde a Psicologia estava atrelada aos aspectos organizacionais e buscava ajustamento dos sujeitos a organização objetivando aumento da produtividade. Nessa época, houve melhorias em relação às condições de trabalho, mas a psicologia foi utilizada, por vezes, como instrumento para aumentar a produtividade. A terceira fase, a partir do ano de 1990 é caracterizada pela globalização da economia e substituição do homem pela máquina (BANOV, 2015).

Banov (2015, p.8), conclui que como resultado da trajetória da POT, originou-se duas dimensões:

A do domínio específico do psicólogo no desenvolvimento de técnicas e práticas de recrutamento, seleção de pessoal, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoas, que gera eficiência organizacional por meio do uso adequado destas práticas na área de Recursos Humanos. A outra vertente volta-se para as relações humanas no ambiente de trabalho. Temas como motivação, liderança, controle comportamental, emoções, trabalho em equipe, bem-estar no trabalho, entre outros, são oriundos desta vertente e matéria-prima para o gerenciamento de pessoas.

Por fim, destaca-se que a POT inclui dois aspectos importantes. O primeiro deles diz respeito ao estudo científico do lado humano nas organizações e em segundo lugar, inclui a aplicação dos princípios e descobertas das pesquisas na área. Percebe-se que muitos psicólogos organizacionais atuam em consultorias ou como funcionários e o que vai diferenciar a prática desses profissionais de outras áreas do conhecimento são os métodos e princípios científicos que embasam a tomada de decisões (SPECTOR, 2012).

4 O PAPEL DO PSICÓLOGO INSTITUCIONALIZADO

Regato (2014) discorre que as organizações fazem parte da vida do indivíduo desde o início da vida, sendo a primeira delas a família onde cada membro cumpre um papel específico sendo ele de pai, mãe, filho, dentro do que já é normatizado pela sociedade. Ainda segundo Regato, à medida que esse indivíduo cresce e se desenvolve, a participação nessas organizações se amplia, desde a escola, igreja e também nas empresas nas quais as pessoas trabalham. Conforme aponta Chiavenato (2022), organização seria um conjunto de atividades desempenhadas por uma ou mais pessoas, sendo que para que ela exista é necessário que haja comunicação entre os sujeitos que a compõem, que estejam abertas e dispostas a alcançarem objetivos em comum.

Dessa forma, percebe-se que quando os indivíduos ingressam no mercado de trabalho e passam a fazer parte de uma empresa, visam alcance de certos objetivos pessoais. Nota-se também que dentro da relação indivíduo-empresa existem expectativas e trocas de interesses

entre ambas as partes. Chiavenato (2022) pontua que os indivíduos e as organizações possuem objetivos diferentes dentro dessa relação. As empresas, ao recrutar e selecionar as pessoas para integrarem o espaço organizacional objetivam o alcance de metas que estejam atreladas ao desenvolvimento da empresa, seja com maior produtividade, satisfação dos clientes, redução de custos etc. Já as pessoas, possuem objetivos individuais, podendo se utilizar da organização para atingi-los.

Dutra et al. (2017) explica que essas expectativas entre pessoas e organizações podem ser definidas como contrato psicológico. Esse contrato vai estar presente nessa relação mesmo que não haja formalizações ou se tenha conhecimento dele. Em síntese, o contrato psicológico é o conjunto de possibilidades que vai definir as expectativas existentes entre ambas as partes.

Ainda em referência ao contrato psicológico, Dutra et al. (2017), explica que em decorrência das diversas transformações existentes no mercado de trabalho, as pessoas passaram a mudar suas expectativas em relação às organizações, buscando, sobretudo, contínuo desenvolvimento. Dutra (2017), exemplifica que no Brasil percebeu-se alguns aspectos importantes. O primeiro deles diz respeito à identificação de que as pessoas estavam almejando, a partir da década de 1990, a troca de remuneração por desenvolvimento, ainda na mesma década, outro aspecto se configurou com a ampliação dos cursos de pós-graduação e educação continuada e a partir dos anos 2000, percebeu-se que a busca das pessoas estava atrelada na procura de condições necessárias para seu desenvolvimento.

As empresas, ao se constituírem, possuem diversos objetivos atrelados ao seu desenvolvimento organizacional, definem suas missões, visões e valores que irão nortear sua atuação. Diante disso, percebe-se que dentre os objetivos fundamentais que constituem uma empresa, entre eles está o propósito de aumentar sua produtividade e espera-se que o psicólogo que faz parte desta empresa seja o agente de condução entre as pessoas no alcance desse objetivo. Contudo, salienta-se que este não é o objetivo do psicólogo, tendo em vista que o seu objetivo está embasado no propósito de promoção de saúde, bem-estar, e na criação de vínculos fortes e saudáveis para os seres humanos (BLEGER, 1984).

Ainda conforme Bleger (1984), a atuação do psicólogo institucionalizado caracteriza-se pela realização de atividades que lhes são designadas, normalmente atribui-se sua presença como fator tranquilizante e o mesmo é empregado e subordinado à organização.

No que tange a atuação dos psicólogos nas organizações de trabalho, percebe-se a atuação da psicologia aliada à gestão de pessoas. Dutra et al (2017) caracteriza a gestão de pessoas como sendo um conjunto de políticas e práticas norteadoras de expectativas entre pessoas e organizações. As políticas se referem aos princípios e diretrizes que vão determinar

as decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização e o conjunto de práticas referem-se aos métodos, técnicas e procedimentos que serão utilizados para orientar suas ações que influenciará a relação com o meio externo.

Portanto, o papel do profissional que atuará na gestão de pessoas é o de atuar como parceiro dos gestores da empresa, auxiliando na tomada de decisões, no gerenciamento das pessoas, buscando o desenvolvimento contínuo destas e preocupando-se com a automotivação. Para além disso, precisa ter uma visão global sobre os objetivos da empresa (FIDELIS, 2014).

Nessa perspectiva de atuação na área da gestão de pessoas, o papel do psicólogo dentro do contexto organizacional é o de mediador entre as necessidades dos vários grupos que compõem a instituição levando em conta sua forma de funcionamento, a saúde e particularidades dos indivíduos, tendo em vista que o fazer da psicologia nas organizações, fundamentado no saber psicológico podem trazer benefícios para a empresa, para o trabalhador e a sociedade (ORLANDINI, 2008, apud CAMPOS et al., 2011).

Bleger (1984, p.43) ressalta que:

O psicólogo não é o profissional da alienação, nem da exploração, nem da submissão ou coerção, nem da desumanização. O ser humano, sua saúde, sua integração e plenitude constituem o objetivo de seu trabalho profissional, aos quais não deve renunciar em nenhum caso. E que não se deve aceitar em nenhum caso o trabalho numa instituição com cujos objetivos o psicólogo não esteja de acordo ou entre em conflito, seja com os objetivos ou seja com os meios que a instituição tem para levá-los a cabo.

Denck e Naguel (2007), propõe que dentro do contexto da gestão de pessoas, o psicólogo poderá atuar dentro de três níveis. O nível técnico, onde o profissional utilizará de recursos disponíveis e conhecidos, executando as atividades de forma já estabelecida e sistematizada. O nível estratégico, onde o psicólogo estará integrado junto a equipe e as atividades se voltarão para a formulação de táticas de ação, ou seja, materializar as decisões ora elaboradas nesse nível generalizando para a empresa como um todo e por fim, o nível político onde o profissional atuará na formulação de políticas que afetará a organização como um todo.

Nota-se também que o psicólogo em um contexto de institucionalização é em sua grande maioria, contratado com o cargo de Analista de Recursos Humanos, reforçando mais uma vez sua atuação dentro da área da gestão de pessoas e conseqüentemente uma atuação multiprofissional. Conforme explica Zanelli et al. (2014) o trabalho do psicólogo organizacional é multiprofissional pela diversidade de atuação nos muitos campos existentes, isso significa dizer que muitas das atividades desenvolvidas pelo profissional não é exclusiva/privativa do psicólogo, com exceção da avaliação psicológica. Zanelli explica que o

psicólogo pode trabalhar próximo a administradores, advogados, pedagogos, entre outros e que mesmo com atividades parecidas, trará o aporte da psicologia.

Arellano (2017), explica que em decorrência do desenvolvimento tecnológico ocorrido ao final do século XX para início do século XXI, houveram mudanças na economia, na sociedade e nas organizações. Essas mudanças fizeram as empresas repensarem os modelos de gestão adotados até então e o que fariam para serem inovadoras, e aptas para enfrentarem a concorrência objetivando novos espaços no mercado e conseqüentemente novos clientes. É nesse contexto de competitividade, inovação, busca por qualidade que as pessoas passam a ser vistas como importante diferencial competitivo dentro das organizações, entendendo que era necessário rever as técnicas clássicas da gestão de pessoas.

Contudo, ao longo da história evidencia-se que as pessoas nem sempre foram vistas como parceiras ou até mesmo como vantagem competitiva pelas organizações de trabalho, sendo por vezes exploradas, mal remuneradas e tendo que se submeterem a condições de trabalhos insalubres. Ao longo dos anos, foi necessário repensar a forma que essas pessoas eram vistas dentro do contexto laboral e entender sua real importância.

Diante disso, e para melhor compreensão da área de Recursos Humanos, é necessário compreender melhor sua evolução histórica, trazendo um resumo das principais mudanças que ocorreram nessa área no Brasil, compreendendo o momento político e social de cada época. Segundo Oliveira (2018) antes de 1930 não existia um departamento para a administração de pessoas e o foco estava nos processos de recrutamento e seleção, onde o objetivo do processo seletivo estava na análise da força física do trabalhador. A partir da década de 1930, houve o início da administração de pessoal com foco na documentação. Após a década de 1930 é criado o Ministério do trabalho, indústria e comércio e o foco estava nas leis trabalhistas. Em 1943 houve a consolidação das leis trabalhistas e o departamento pessoal era o responsável por acompanhar essas leis.

Ainda conforme Oliveira (2018) em 1945 surgem estudos sobre liderança, motivação e democracia no trabalho, em 1950 há como marcos a escola das relações humanas, a implantação da indústria automobilística pelo Juscelino Kubitschek, onde a ênfase maior estava concentrada na parte de treinamentos. Na década de 1980, psicólogos e administradores começam a fazer parte da área de Recursos Humanos e há preocupação em relação às condições de trabalho ideais. Na década de 1990 em virtude das mudanças ocorridas no mundo há preocupação com a aprendizagem dos funcionários e tem início o conceito de gestão de pessoas. Atualmente, a gestão de pessoas passa a atuar de forma estratégica no desenvolvimento organizacional. Diante disso, percebe-se que no antigo modelo de gestão de pessoas, as pessoas eram objeto de

controle, portanto, submissas. Atualmente, é esperado uma pessoa ativa no seu processo de desenvolvimento para contribuir no desenvolvimento organizacional (DUTRA, 2017).

Zanelli et al (2014), ao estruturar a atuação profissional em Psicologia Organizacional e do Trabalho elencou que dentro da área da gestão de pessoas, o psicólogo estará atuando junto aos processos de administração de pessoal, a análise do trabalho, a definição de rotinas e fluxos de trabalho, a definição de competências exigidas pelos cargos, a alocação e desenho de tarefa, processos de recrutamento e seleção, o treinamento, desenvolvimento e educação, a avaliação de desempenho e por fim, as relações de trabalho. Zanelli (2014), ressalta que as atividades aqui estruturadas não devem ser vistas como isoladas, mas sim como inter-relacionadas entre si, devendo a área da POT ser vista como um todo e não como área fragmentada e em conflito.

4.1 SUBSISTEMAS DA GESTÃO DE PESSOAS

Compreendida a evolução histórica da gestão de pessoas no Brasil, faz-se necessário compreender os seis subsistemas na qual essa área está dividida, cada uma com objetivos específicos. Chiavenato (2022) divide os processos de gestão de pessoas em processos de agregar talentos e competências, também denominado de processos de provisão, processos de engajar talentos e equipes, processos de aplicar talentos e competências, processos de recompensar talentos e equipes, processos de desenvolver os talentos, as equipes e consequentemente as organizações, e por fim os processos de monitoramento das pessoas e das equipes. A seguir, será descrito de forma mais sucinta algumas das atividades desenvolvidas em cada um dos subsistemas anteriormente mencionados.

Como primeiro subsistema, estão os processos de agregar talentos e competências, e nele estão incluídos os processos de recrutamento e seleção de pessoal. Chiavenato (2022), define o recrutamento como o processo de atração de potenciais candidatos disponíveis no mercado de trabalho. É tido como um processo de comunicação, ou seja, a empresa divulga as vagas disponíveis, visando atrair candidatos para o processo seletivo. Entende-se que se o recrutamento apenas divulga e comunica a vaga, logo não cumpriu seus objetivos básicos, que é o de atrair bons candidatos a serem selecionados. O recrutamento é dividido em interno, onde a atração de candidatos ocorrerá dentro da própria organização e o externo, onde essa busca de profissionais se dará no mercado exterior. Depois que ocorre o processo de atração de candidatos, é hora do processo de seleção que consiste em selecionar os candidatos que melhor se adequam às características e competências requeridas pela vaga.

Como segundo subsistema, estão os processos de engajar talentos e equipes onde incluem-se a gestão da cultura organizacional, a pesquisa de clima e os processos de qualidade de vida. Tratando-se da cultura organizacional, Fidelis (2014) aponta que a mesma possui como pontos importantes a manutenção de uma organização coesa se mostrando como mecanismo de controle que vai orientar atitudes e comportamentos dos grupos que estão inseridos nela, senso de identidade e a estimulação de comprometimento com a organização. Já a qualidade de vida no trabalho (QVT), conforme apresenta Arellano (apud, Arellano, 2017) tem como objetivo buscar um equilíbrio entre as dimensões psíquicas, físicas e sociais dos funcionários, através de atividades que promovam maior produtividade, crescimento dos funcionários e da empresa. Por fim, o clima organizacional diz respeito aos acontecimentos que ocorrem nas organizações que podem desencadear satisfação e insatisfação no ambiente laboral por parte dos grupos que a compõem (FIDELIS, 2014).

Chiavenato (2022) compreende que o processo de engajar talentos é importante por se tratar do início do talento na organização, e é o momento em que o mesmo precisa ser integrado junto à organização, sendo fator de rotatividade quando o funcionário não é bem integrado. Essa falha na integração faz com que as pessoas não se sintam pertencentes ao espaço, buscando melhores oportunidades de emprego no mercado de trabalho.

Como terceiro subsistema, encontram-se os processos de aplicar talentos e competências que tem por objetivo estruturar, orientar e acompanhar as atividades a serem desempenhadas pelas pessoas, estão incluídos os processos de desenho organizacional e desenho do trabalho, análise e descrição do trabalho, orientação das pessoas e gestão do desempenho (CHIAVENATO, 2022).

Como quarto subsistema, estão os processos de recompensar talentos e equipes, incluem-se as recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais. Segundo Marques (2015), o sistema de remuneração é formado por três grupos de recompensas: o salário, os benefícios, e os incentivos aos funcionários. O salário corresponderá ao pagamento ao funcionário pela empresa, em decorrência de trabalho prestado, normalmente atrelado a um cargo que servirá de referência. Já os benefícios podem ser definidos como a oferta de planos e programas que objetivem auxiliar os trabalhadores nas suas necessidades e os incentivos podem ser definidos como bonificações dadas aos trabalhadores quando estes conseguem alcançar algum objetivo esperado pela organização, servindo como forma de estímulo e reconhecimento.

Como quinto subsistema, estão os processos de desenvolver talentos e equipes e estão incluídos o treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de

carreiras e programas de comunicação. Conforme apresenta Marques (2015), os processos de treinamento estão ligados aos processos de educação e objetivam a capacitação e aprimoramento das habilidades dos funcionários com o intuito de melhorias no seu desempenho para execução de atividades no cargo que ocupa no momento, sendo, portanto, um processo de curto prazo. O desenvolvimento terá como objetivo preparar o funcionário para ascender para um cargo superior, desenvolvendo a médio e longo prazo seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Como sexto subsistema estão os processos de monitoramento das pessoas e das equipes, objetivando acompanhamento e controle das pessoas e dos resultados. Estão incluídos o banco de dados e sistemas de informações gerenciais. (CHIAVENATO, 2022)

5 O PAPEL DO PSICÓLOGO COMO CONSULTOR EXTERNO EMPRESARIAL

De acordo com Oliveira (2017) as organizações são compostas por muitos indivíduos, com diferentes competências e peculiaridades que se somam frente aos desafios que emergem dali. Todavia, devido ao rápido processo de mudança vivenciado pelo mercado de trabalho, por vezes, o rol de competências que se dão por meio das pessoas que a compõem não parecem ser suficientes para dar conta dos muitos desafios e das mudanças que são constantes no processo de melhoria.

A história da Psicologia Organizacional e do Trabalho sempre remeteu a atuação do psicólogo dentro de um contexto organizacional, logo a um profissional institucionalizado, contudo a consultoria organizacional surge então como possibilidade de atuação e de rompimento dos muros organizacionais. Esse rompimento de uma atuação para além do profissional institucionalizado está mais uma vez associado, assim como a construção do campo como um todo, ao contexto social e econômico que o país está vivendo, as constantes transformações no mundo do trabalho, o aumento significativo do desemprego, os processos de terceirização etc. A consultoria organizacional surge para expandir as práticas do psicólogo, visto a crescente idealização do trabalho autônomo, a crescente procura por atividades terceirizadas e também pela liberdade de atuação desses profissionais.

Historicamente, os serviços de consultoria podem ser atribuídos ao engenheiro norteamericano Henry Varnum Poor, na década de 1880. O engenheiro era especialista em ferrovias e buscava simplificar as atividades das empresas contratantes, buscando eliminar desperdícios, aumento de produtividade e focava sua análise em três pilares a saber: organização, comunicação e informação (OLIVEIRA, 2019).

Conforme explana Croco (2017), a consultoria é um processo que tem como objetivo ajudar executivos no fornecimento de soluções para implementação de mudanças que envolvam tomada de decisões que sejam adequadas a demanda apresentada, sendo realizada por uma ou mais pessoas que estejam fora da situação em questão.

Dessa forma, o consultor prestará serviços a outras empresas de forma terceirizada, logo, a terceirização pode ser definida como sendo o processo de transferência de atividades tidas como não essenciais pela própria empresa, para outras organizações. Destaca-se que no período da revolução industrial serviços jurídicos e de contabilidade já eram realizados por consultorias especializadas (Oliveira, 2017). Cita-se como exemplos de terceirização, os serviços de recursos humanos e os serviços de informática, tendo como justificativa melhor qualidade e custos menores pelas consultorias (Oliveira, 2019).

Block (2001) afirma que o consultor é aquele que tem o poder de influenciar pessoas, grupos e organizações, mas não possui poder para gerir mudanças ou implementar ações e programas. Nessa perspectiva, é possível refletir que até mesmo no campo da clínica, o psicólogo clínico em si não tem poder de decisão, visto que busca a autonomia do sujeito. Nos processos de consultoria não é diferente, o consultor fará análise, colherá informações, dará seu parecer, mas no fim, quem tomará as decisões e implementará mudanças vai ser o gestor e/ou dono da empresa.

Ainda segundo Oliveira (2017), foi apenas no início do século XX que a consultoria foi reconhecida como profissão tendo como objetivo dar assistência a gestores e proprietários de empresas na resolução de problemas e tomadas de decisões, ajudando-os a ultrapassarem os obstáculos oriundos da concorrência e os riscos do mercado de trabalho.

A consultoria se divide em dois tipos, a consultoria interna e a consultoria externa. De acordo com Croco (2017) na consultoria interna o consultor está inserido dentro da organização, mas não faz parte do problema ao qual foi solicitado resolver, é subordinado a algum superior e, portanto, deverá cumprir as regras da empresa. Tratando-se do consultor externo, o mesmo não faz parte do quadro de funcionários da empresa, oferta um serviço de forma terceirizada, e a sua relação com a empresa é baseada em contrato estabelecido.

Sobre os papéis atribuídos aos consultores, Crocco (2017), divide a consultoria em dois papéis a saber: o primeiro deles refere-se ao consultor de recursos e o segundo ao consultor de procedimentos. O papel desempenhado pelo consultor de recursos vai ser o de mudança de comportamento, sejam eles a nível individual ou grupal, visando aumento no desempenho organizacional, através de repasse de orientação e conhecimento, fornecimento de informações e recomendação de planos de ação. Crocco pontua que os consultores que trabalham com a

gestão de pessoas são tidos como consultores de recursos. O papel desempenhado pelo consultor de procedimentos é o de ensinar técnicas para que o cliente consiga diagnosticar e resolver os problemas que surgem ou que venham a surgir no dia-a-dia da empresa, nesse aspecto vão trabalhar com a definição de estratégias organizacionais, mercadológicas ou métodos e meios de trabalho.

O psicólogo enquanto consultor externo, ao trabalhar com os serviços de consultoria estará atuando, assim como o psicólogo institucionalizado dentro dos subsistemas da gestão de pessoas, conforme já descrito no tópico anterior. A diferença está na perspectiva de que ambos ocupam espaços diferentes nessa relação e possuem visões opostas quanto às problemáticas que surgem, assim como maior ou menor familiaridade com a organização a qual trabalham e prestam serviços.

Nota-se a existência de uma infinidade de empresas, cada qual com suas peculiaridades, objetivos e obstáculos a serem enfrentados. Todavia, quando o gestor ou dono de empresa não sabe ou não consegue resolver algum problema que surge no dia-a-dia do ambiente organizacional, poderá recorrer ao consultor externo que deverá ter clareza quanto ao que oferece e sobretudo expertise no assunto no qual foi contratado a resolver. Logo, torna-se de extrema importância que os consultores definam qual o serviço ou produto que vai ofertar ao mercado, pois segundo Oliveira (2019), esse produto/serviço vai representar a ligação entre o profissional/empresa e a empresa-cliente. Ainda segundo Oliveira (2019), quando o profissional não define com o que trabalha ou o que está oferecendo ao mercado, este não poderá ser chamado de consultor, mas de pseudoconsultor.

Torna-se imprescindível destacar que o consultor externo pode atuar de forma autônoma ou sendo este um profissional de alguma empresa de consultoria. Diante disso, destaca-se algumas das vantagens e desvantagens desse profissional. Entre as vantagens, entende-se que o consultor externo possui maior experiência na área, por já ter prestado o mesmo serviço para outras empresas, que haverá maior aceitação por parte dos contratantes, uma vez que o profissional foi contratado pela alta administração, o consultor terá a possibilidade de correr riscos e possuirá maior imparcialidade, tendo em vista que não estará envolvido na situação ao qual foi contratado para resolver. Entre as desvantagens, destaca-se que o consultor não possuirá muito conhecimento sobre os aspectos informais da contratante, não terá poder formal sobre a organização, possuirá pouco acesso às pessoas e grupos e não estará presente diariamente (Oliveira, 2019).

6 DESAFIOS NOS PAPÉIS DO PSICÓLOGO INSTITUCIONALIZADO E CONSULTOR EMPRESARIAL EXTERNO

Entende-se que toda e qualquer profissão no seu fazer prático estará cercada de vários desafios que se apresentam no dia-a-dia, bem como estarão em volta de repletas possibilidades de evolução, perspectivas diferentes e reformulações. Ainda nessa mesma premissa, percebe-se que tanto o psicólogo que está integrado junto a uma organização quanto o consultor externo, possuem uma gama de desafios quanto às suas atuações que já permeiam o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho ao longo de sua construção histórica.

Atualmente, em decorrência das constantes transformações ocorridas no mundo e de empresas cada vez mais competitivas, estas passam a exigir cada vez mais dos funcionários e vice-versa. Essas exigências tornam-se desafios para os profissionais que irão atuar na área da gestão de pessoas, tendo em vista o papel de equilibrar essa relação. Destarte, percebe-se que existe por parte das organizações a pressão pela redução de custos, o que acarreta em corte de pessoal e conseqüentemente sobrecarga de trabalho para aqueles que ficam, essa sobrecarga quando não gerida de forma correta acarreta em prejuízos a saúde dos trabalhadores. Entre os outros desafios está a busca constante de resultados em um curto espaço de tempo, a diversidade cultural que permeia as organizações, o compromisso ético e a responsabilidade socioambiental, a qualidade de vida, e por fim, as constantes mudanças que acontecem (MARQUES, 2015).

Para lidar com todas as situações adversas que surgem nos campos de atuação anteriormente citados, é necessário que esse profissional desenvolva ao longo de toda sua carreira, um viés crítico em relação a sua práxis, para que não compactue com faltas éticas que vão de encontro com o código de ética da psicologia. O artigo 3º juntamente com o parágrafo único do código de ética da psicologia institui que o psicólogo ao prestar serviços ou até mesmo ingressar em qualquer organização deverá analisar se a mesma compactua com as regras elaboradas pelo código de ética, devendo este recusar-se a fazer parte ou prestar serviços quando há divergência entre ambos (CÓDIGO DE ÉTICA, 2005).

Portanto, torna-se um desafio para o psicólogo institucionalizado ir de encontro aos superiores imediatos quando estes promovem, compactuam e disseminam faltas éticas nos mais variados processos, tendo em vista que pertence à classe trabalhadora da empresa do qual faz parte, sendo subordinado a outras pessoas. A exemplo e tratando-se de faltas éticas nos processos de gestão de pessoas, nota-se que muitas vezes nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, as organizações cometem faltas éticas quando buscam candidatos dentro de

perfis tidos como adequados, definem gênero, idade, boa aparência, não levando em consideração o que realmente importa que é a competência. Nessa perspectiva, cabe ao psicólogo orientar gestores e donos de empresas para que revejam e melhorem suas práticas dentro do que é normatizado pelo código de ética.

Cabe ressaltar que uma das críticas que é direcionada a Psicologia Organizacional e do Trabalho é referente ao seu compromisso social, tendo em vista a ideia de que o psicólogo estará mais engajado e orientado aos interesses dos donos das empresas/organizações. Nesse sentido, entende-se que o psicólogo atuaria como ferramenta de dominação, ou seja, buscaria adaptar os trabalhadores entendidos como pólo mais fraco aos dominadores (donos de empresas/organizações). Ainda nessa mesma premissa, tem-se a ideia de uma atuação profissional alienada uma vez que descarta as relações de poder ali existentes, aumentando o poder de dominação e a redução de um viés crítico por parte dos trabalhadores (BASTOS; YAMAMOTO; RODRIGUES, 2013).

Zanelli et al. (2014), apresenta como um dos desafios para a atuação do psicólogo nas organizações a forte crença por parte dos dirigentes de que a prática desses profissionais está voltada somente a seleção de pessoal, o que dificulta a disseminação de outras possibilidades de atuação. É percebido pelo autor, um certo distanciamento de reconhecimento do papel do psicólogo como agente de mudanças. Esse distanciamento de reconhecimento como agente de mudanças pode estar associado à própria contratação do psicólogo com o cargo de analista de recursos humanos, podendo causar uma despersonalização quanto a identidade desse profissional, causando confusão entre gestores e funcionários quanto ao seu papel ali estabelecido.

Outro desafio que se apresenta nos ambientes organizacionais diz respeito às tentativas de criação e manutenção de ambientes saudáveis para as pessoas, proporcionando crescimento para os diversos grupos que a compõem. Essa criação de ambientes saudáveis está intimamente ligada à superação de problemas que circundam a organização, tais como os conflitos, as disputas de poder, os padrões éticos de conduta, a diversidade de valores e as perspectivas entre os diferentes trabalhadores (ZANELLI, et al., 2014).

Ainda como desafio a ser superado, consta o manejo do sofrimento oriundo da discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Anjos et al. (2011) aponta que o sofrimento é tido como algo próprio do ser humano e apresenta-se ao sujeito no momento em que este precisa resolver algo que não estava previsto, revelando-se na discrepância entre o trabalho prescrito e real. Ainda segundo os autores o trabalho prescrito é definido como algo determinado e estruturado a ser seguido, já o trabalho real é a execução em si. Anjos et al.

(2011) apud Dejours (2004) define o trabalho como tudo aquilo que não está prescrito, porque não é o prescrito que realiza o trabalho, mas a ação real do trabalhador.

A realidade do trabalho é muito complexa. Nenhuma regra (ou manual) pode dar conta de todas as situações. Há uma infinidade de possibilidades diferentes das previstas pela prescrição que podem acontecer no momento da execução: ineditismos, imprevistos, contradições, ambivalências, falhas, etc. E como variável de ajuste dessa engenharia tem-se o trabalhador. É ele quem se depara com a realidade e julga se as condições de trabalho dão suporte à execução e julga se deve ou não seguir as regras para se alcançar os resultados esperados (ANJOS et al.,2011, p.565).

Dessa forma, é necessário avaliar as melhores formas de lidar com o sofrimento oriundo das discrepâncias que surgem do real e prescrito, tendo em vista que o próprio profissional está inserido nessa lógica por pertencer a classe trabalhadora.

Em referência à atuação prática dos consultores, destaca-se como desafios a resistência por parte das organizações aos processos de mudança, vendo-os como ameaça a sua cultura organizacional. Para além disso, os consultores para realização de um bom trabalho, precisam lidar com os desafios que se apresentam, como a compreensão da realidade da empresa contratante, o caráter de compreender de que forma os funcionários serão afetados pelos processos de mudanças, a realização de diagnóstico para identificação de problemas, o oferecimento de soluções e o acompanhamento do seu trabalho em tempo real (OLIVEIRA, 2017).

Em suma, foi observado que as diferenças de atuação entre o psicólogo institucionalizado e enquanto consultor externo empresarial podem ser representadas da seguinte forma: o profissional institucionalizado estará atuando em regime integral, é subordinado a um superior imediato, possuindo tarefas determinadas a serem cumpridas por seus gestores, estarão imersas nos problemas que podem vir a surgir nos contextos em que se encontram, podendo apresentar dificuldades em ter uma visão holística frente a essas problemáticas. Em contraponto, terão maior familiaridade com a organização em que trabalham, havendo uma maior aproximação com os grupos que a compõe, poderão trabalhar como agente de mudanças dentro do espaço promovendo qualidade de vida e uma construção de espaços saudáveis para o pleno desenvolvimento das pessoas.

Já o consultor empresarial externo estará atuando de forma autônoma, sendo seu trabalho firmado em contrato estabelecido, tendo maior flexibilidade de atuação frente aos trabalhos que lhe é ofertado. Outro ponto é que, por não estar envolvido nas situações problemas aos quais foi contratado para trabalhar, poderá ter uma visão mais global e oferecer soluções antes não pensadas. É importante ressaltar que para desenvolvimento dos trabalhos de consultor, faz-se necessário que o profissional tenha expertise na área e saiba muito bem sobre

o que está oferecendo ao mercado. Em contraponto, esse profissional poderá enfrentar resistências por parte dos contratantes para implementar as mudanças que foram diagnosticadas como necessárias, não poderão ser considerados agentes de mudanças, pois o responsável pela implementação das orientações são os donos/gestores das empresas e deverá desenvolver um viés crítico para que não compactue com casos de discriminação, opressão e injustiças.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização do presente estudo foi percebido que o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho apresenta-se em um processo contínuo de desenvolvimento tendo apresentado muitos avanços no que tange suas atividades e campos de atuação. Consta-se também que conforme abordado ao longo do trabalho, os profissionais psicólogos podem estar atuando como consultores empresariais de forma autônoma ou junto a empresas de consultoria. Percebeu-se que a ampliação das práticas em POT e o aumento dos consultores pode ser considerada uma forma de rompimento de uma atuação vinculada exclusivamente às organizações em tempo integral.

Notou-se também que dentro das organizações, e até mesmo como consultor externo o psicólogo estará atuando junto a área da gestão de pessoas, dentro dos seus subsistemas, cada qual com seus objetivos. A importância dada à área da gestão de pessoas está vinculado à noção de que as pessoas, antes vistas como mero recursos em prol de aumento de produtividade, são vistas atualmente como parceiras dos negócios.

Percebe-se alguns desafios de atuação na área que exige do profissional um viés mais crítico em todas as atividades que se proponha a fazer. O objetivo do psicólogo dentro das organizações torna-se um grande desafio uma vez que precisa construir maneiras de equilibrar tanto os objetivos organizacionais, quanto os objetivos dos colaboradores, sem que haja prejuízos para ambos, construindo um ambiente saudável. É preciso senso crítico para lidar com a pressão exercida por parte dos superiores por produtividade, redução de custos, altas cargas de trabalho e o grau de insatisfação por parte dos funcionários que buscam melhores condições de trabalho, reconhecimento, desenvolvimento etc.

Na perspectiva da atuação dos psicólogos enquanto consultores, percebe-se como desafio a escassez de estudos e reflexões voltados à prática desse profissional no campo da consultoria, impossibilitando um aprofundamento maior. Nesse sentido, percebe-se que o referido trabalho demanda de maior aprofundamento, principalmente em relação ao fazer do

psicólogo nos espaços de consultoria e espera-se que sirva para outros estudos com temas semelhantes.

REFERÊNCIAS

- ANJOS, F.B.; MENDES, A.M.; SANTOS, A.V. FACAS, E.P. Trabalho prescrito, real e estratégias de mediação do sofrimento de jornalistas de um órgão público. **Revista eletrônica Sistemas e Gestão**, 6, pp 562-582, 2011. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V6N4A11>. Acesso em: 14/09/2022
- ARELLANO, E. **Gestão de Pessoas: nas empresas contemporâneas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- BANOV, M.R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BASTOS, A. V. B.; YAMAMOTO, O. H.; RODRIGUES, A. C. **Compromisso social e ético: desafios para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho. O trabalho e as organizações : atuações a partir da psicologia**. Tradução. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BLEGER, J. **Psico-Higiene e Psicologia Institucional**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1984.
- BLOCK, P. **Consultoria: O desafio da liberdade**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education, 2001.
- CAMPOS, K. C. L.; DUARTE, C.; GERUZA, E. O. C. G. Psicologia Organizacional e do Trabalho – Retrato da Produção Científica na Última Década. **Psicologia: ciência e profissão**, 31 (4), 702-717, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/NKwfc9mJtLnYGZqc8wCF6mG/>. Acesso em: 20/10/2022.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Gestão Humana: Fundamentos Básicos**. 9 ed. Barueri – SP: Atlas, 2022.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Código de ética profissional dos psicólogos. Resolução nº 10/05**, 2005.
- CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria Empresarial**. 3 ed. rev., ampl. e atual. – São Paulo: Saraiva, 2017.
- DENCK, R.; NAGUEL, M. **Manual de psicologia organizacional**. 21 ed. Curitiba: Unificado, 2007.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G.A. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.
- FIDELIS, G. J. **Gestão de Pessoas - Estrutura, Processos e Estratégias Empresariais**. 1 ed. São Paulo: Editora Érica, 2014.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARQUES, J. C. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015.

OLIVEIRA, L. O. **Consultoria organizacional**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

OLIVEIRA, L. Y. M. D.; OLIVEIRA, P. R. B.; SAWITZKI, R; SANTOS, A. B. W. **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. D. **Manual de Consultoria Empresarial: conceito, metodologia, práticas**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PEREIRA, J.M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

REGATO, V.C. **Psicologia nas Organizações**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. tradução Cristina Yamagami – 4.ed. São Paulo : Saraiva, 2012.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre : Artmed, 2014.