

UNILEÃO  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

JOEL RODRIGUES PAULINO

**CONSULTORIA E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: uma dura dualidade**

JUAZEIRO DO NORTE - CE  
2023

JOEL RODRIGUES PAULINO

**CONSULTORIA E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: uma dura dualidade**

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:** Profa. Esp. Larissa Vasconcelos Rodrigues

JUAZEIRO DO NORTE - CE  
2023

JOEL RODRIGUES PAULINO

**CONSULTORIA E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: uma dura dualidade**

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: 27/06/2023

**BANCA EXAMINADORA**

Orientador: Esp. Larissa Vasconcelos Rodrigues

Membro: Me. Maria Aparecida Trindade Pereira/ UNILEÃO

Membro: Me. Marcos Teles do Nascimento/ UNILEÃO

JUAZEIRO DO NORTE - CE  
2023

## CONSULTORIA E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: uma dura dualidade

Joel Rodrigues Paulino<sup>1</sup>  
Larissa Vasconcelos Rodrigues<sup>2</sup>

### RESUMO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho é uma das áreas que mais emprega psicólogas atualmente e que possibilita diversas formas de atuação, como é o caso das consultorias organizacionais. Ao passo que o mercado exige profissionais capacitados e especialistas no assunto ao qual se dirige, a formação em psicologia não é suficiente para dar essa garantia e confiança ao profissional, além da própria dificuldade em delimitar qual o papel da psicóloga consultora e a escassez de estudos e dados científicos que possam respaldar essa atuação. Foi com base nisso, que essa pesquisa teve o objetivo de elencar os principais desafios e as oportunidades que os profissionais consultores enfrentam diariamente, bem como compreender o papel da psicóloga e sua atuação nesse campo, com o intuito de nortear os estudantes e futuros profissionais que irão atuar nesse campo, sobretudo, demarcar o papel da psicologia e a sua importância nessa área. Trata-se de uma revisão bibliográfica de caráter exploratório, descritivo e de abordagem qualitativa. Ao fim, foi possível perceber que esse campo perpassa por diversas dificuldades, mas que ao mesmo tempo oferece oportunidades valiosas aos profissionais, validando ainda mais a necessidade urgente de demarcar o campo de atuação da psicologia no espaço da consultoria organizacional e buscar um aprimoramento na formação das psicólogas seja na graduação ou em cursos complementares.

**Palavras chave:** Consultoria. Psicologia Organizacional e do Trabalho. Consultoria Organizacional. Organizações.

### ABSTRACT

Organizational and Work Psychology is one of the areas that currently employs most psychologists and that enables different forms of action, as is the case of organizational consultancies. While the market demands trained professionals and specialists in the subject at hand, training in psychology is not enough to give this guarantee and confidence to the professional, in addition to the difficulty in delimiting the role of the consulting psychologist and the scarcity of studies and scientific data that can support this action. It was on this basis that this research aimed to list the main challenges and opportunities that professional consultants face on a daily basis, as well as to understand the role of the psychologist and her performance in this field, with the aim of guiding students and future professionals who will act in this field, above all, demarcate the role of psychology and its importance in this area. This is an exploratory, descriptive and qualitative bibliographical review. In the end, it was possible to perceive that this field goes through several difficulties, but that at the same time it offers valuable opportunities to professionals, further validating the urgent need to demarcate the field of psychology in the space of organizational consulting and seek an improvement in training of psychologists either in graduation or in complementary courses.

**Keywords:** Consultancy. Organizational and Work Psychology. Organizational Consulting. Organizations.

---

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

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

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão sempre em constantes mudanças e adaptações, sejam em tecnologias, ações estratégicas, processos ou até mesmo em pessoas. As exigências do mercado de trabalho colocam as organizações e os profissionais que atuam nelas, em um lugar de constante busca por conhecimentos e que possuam as melhores respostas para os seus problemas. É nesse contexto, que durante a década de 1970 diversas empresas especializadas em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) despontam prestando serviços de consultoria especializada (QUEIROGA, 2007).

Descrever uma definição para o que de fato é uma consultoria organizacional não é um trabalho simples, tendo em vista a amplitude do seu próprio conceito, área de atuação e profissionais que realizam tal atividade. Um dos poucos consensos que existe sobre, é de que o profissional consultor seja de fato um especialista no assunto ao qual se dirige, que possa dar respostas assertivas as organizações de forma mais funcional e veloz. Com o intuito de solucionar demandas diversas sobre os mais variados assuntos é que as organizações buscam ajuda externa (consultoria) visando ser esse o auxílio de um profissional capacitado e especialista naquele assunto em específico, garantindo assim a rapidez na resolutiva desejada (GRASSI, 2007).

É importante destacar também, que a consultoria organizacional não é trabalho exclusivo do psicólogo e pode ser exercido por profissionais de diversas áreas. O que se espera desses profissionais é que tenham conhecimento técnico aprofundado sobre o assunto, prática relevante na área e formação em um campo que faça correlação com sua atuação (SANTOS, 2015).

Para que a psicóloga que atua como consultora organizacional dentro das empresas, possa prestar um serviço especializado e de qualidade é necessário estudo e aprimoramento contínuo. Nesse sentido, formação qualificada e educação continuada, são algumas das características fundamentais da consultora. Com isso, um agravante que precisa ser salientado dentro do campo de consultoria e POT é a sua limitação em pesquisas e dados científicos que possam embasar a prática profissional, o que gera uma dura dualidade, ter a melhor base de conhecimento para solução de problemas e não possuir dados que comprovem tal conhecimento, trazendo a realidade profissional para um fazer prático vago e superficial no que diz respeito à educação e ciência (FERREIRA 2017).

Tem-se exatamente essa dura dualidade, entre escassez de recursos científicos sobre consultoria e POT e as constantes exigências das organizações por novas e mais eficazes

tecnologia, que se destaca a justificativa pessoal que estimulou essa escrita. Considerando que o autor desse artigo cumpriu seu estágio obrigatório em uma consultoria de psicologia organizacional que prestava serviços de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, diagnóstico organizacional, entre outras atividades, e que enfrentava essa dualidade constantemente na sua prática. Se deparando com um campo bastante exigente ao que se refere tecnologia e inovação, mas que não dispõe de bases científicas que sustentem e validem sua prática.

Destaca-se como principal objetivo deste artigo, compreender os principais desafios e oportunidades encontrados pelas psicólogas, que optam por atuar em consultoria organizacional, sendo necessário uma compreensão desse campo mais aprofundada, ao que diz respeito às principais atividades exercidas e as constantes exigências desse mercado. Com o intuito de nortear estudantes e profissionais de psicologia sobre esse campo de atuação, destacando quais competências ou conhecimentos será necessário adquirir para ingressar no mercado de trabalho, com base nos desafios e oportunidades apresentados ao longo deste artigo.

## **2 METODOLOGIA**

Trata-se de uma revisão bibliográfica de caráter exploratório, descritivo e de abordagem qualitativa (GIL, 2015). O estudo foi baseado no levantamento de materiais, que apresentaram visão geral sobre a atuação da psicóloga que opta por atuar em consultoria e POT, bem como os principais desafios e oportunidades encontrados em sua prática.

Foram inclusos no estudo, artigos e livros publicados nos últimos 20 anos (2003 - 2023), em língua portuguesa, disponíveis na íntegra de forma gratuita nas bases de dados consultadas. Excluiu-se os estudos duplicados e os que não apontam relação diretamente com a temática.

O levantamento da pesquisa se deu por meio das seguintes bases de dados: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Google Scholar e a Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho (RPOT). Utilizou-se nas buscas as seguintes palavras chave: “Consultoria”, “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, “Consultoria Organizacional” e “Organizações”.

Frente aos primeiros achados, considerou-se como requisito inicial de seleção, a leitura prévia dos títulos, resumos e palavras chave, com o intuito de um levantamento mais amplo de possíveis matérias sobre a temática. Em segundo momento, os materiais selecionados foram lidos na íntegra, visando uma compreensão global dos estudos. Nessa

etapa, aqueles que se distanciaram do tema ou não se relacionavam diretamente com o mesmo, foram excluídos da pesquisa.

### **3 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: BREVE PERCURSO HISTÓRICO**

Quando surgiu no Brasil em meados dos anos 1970 e 1990 a POT, era vista como um campo de atuação totalmente distante e inaceitável para as psicólogas mais tradicionais da época, que entendia a prática clínica quase como uma vertente obrigatória a se seguir, levantando questionamentos acerca de que trabalho seria esse a ser feito nas organizações e por que um profissional de psicologia abandonaria os atendimentos clínicos para exercer suas atividades em um campo totalmente diferente. Para os que se atreviam às novas possibilidades, eram vistos como as “ovelhas negras” da Psicologia (CAMPOS, 2017).

Tido como um dos campos de atuação que mais emprega psicólogas no Brasil, a POT é também uma das áreas que mais cresce e desenvolve no mercado, sendo o nível de oportunidades disponíveis correspondente à quantidade de exigências que o mercado cobra, por profissionais cada vez mais qualificados e preparados (SBPOT, 2020).

O homem e a sua relação com o trabalho vem recebendo o olhar de diversas áreas das ciências a muito tempo, e não é à toa, dado a imensa complexidade e importância dessa relação, tanto na produtividade e no trabalho em si, como na vida do sujeito como um todo, que se insere no mundo do trabalho ainda na adolescência e passa grande parte da sua vida nele. A POT pode ser entendida como uma área da psicologia que se destina a compreender o comportamento do homem nessas relações, tendo em mente que tal atividade é inerente ao mesmo e interfere de diversas formas as suas relações (ZANELLI, 2014).

O trabalho assume enorme variação de significados, múltiplas percepções e entendimentos, dado a sua própria dificuldade de compreensão e definição. São diversos tipos, formatos, cargos, meios e campos inesgotáveis de opções de trabalho para as pessoas. A relação e a percepção sobre o trabalho de um empregado contratado e um temporário não é a mesma, o empreendedor que assume riscos e não estabelece vínculo empregatício com nenhuma empresa terá consequentemente percepções divergentes do trabalhador que tem carteira assinada. As diferenças citadas, apontam para a complexidade de entender o que seria o comportamento do homem no trabalho (ROTHMANN, 2017).

Dada a problemática em estudar o comportamento humano no trabalho, a produtividade esperada pelas organizações e a mesma como um todo é que se pode entender a

importância da Psicologia olhar para esse campo cada vez mais. Não se consegue apontar apenas um tipo de trabalho ou um formato específico de relação que o homem estabelece com ele, por isso, a importância da Psicologia de se aprofundar e buscar facilitar cada vez mais essas relações (ZANELLI, 2014).

Santos (2015) corrobora com esse pensamento quando aponta que grande parte dos psicólogos recém formados estão escolhendo a POT como campo de atuação, dado à quantidade de oferta no mercado e à grande variedade de possibilidade de atuação, dentre elas à consultoria organizacional que vem ganhando cada vez mais espaço e adesão das organizações em solicitar esse serviço especializado.

De acordo com Rothmann (2017), a POT quando desapontou como área de atuação a partir de década de setenta, ela deveria estar focada no estudo do comportamento humano dentro das atividades laborais exercidas, sua organização e produtividade, para que dessa forma pudesse ajudar as pessoas e as organizações a alcançarem sucesso em suas atividades e com isso alcançarem os seus objetivos. Destoando totalmente da atuação inicial proposta pelos profissionais de psicologia.

O que as organizações precisavam desde o início, era de que psicólogas criativas e competentes fossem atuar no campo visando as relações de trabalho e as suas problemáticas latentes, como: rendimento, bem-estar, os processos de organização propriamente ditos e a gestão de pessoas estratégicas. Mas é claro que visando a formação acadêmica da época em questão e todo o foco de estudo e empenho dos profissionais para a área clínica tradicional, é possível imaginar que trabalho o psicólogo organizacional acabou por exercer inicialmente nesse novo campo. Se comunicava com uma linguagem difícil de ser compreendida e baseava as suas intervenções nos moldes clínicos, distanciando cada vez mais a psicologia das pessoas e do trabalho (CAMPOS, 2017).

Dito isso, o que de fato mantinha o interesse das organizações pela atuação até então limitada dos psicólogos, era o seu maior e único diferencial nesse campo, a execução de testes psicológicos que visavam garantir uma contratação assertiva ao se utilizar de testes de personalidade. Essa vertente sustentou por muito tempo uma atuação limitada e restrita desses profissionais, perdendo espaço no campo e possibilidades de novas visões que pudessem contribuir de fato com a estrutura organizacional como um todo (QUEIROGA, 2007).

De acordo com Rothmann (2017), o trabalho executado pelo psicólogo organizacional deve se sustentar em dois ramos: a psicologia do trabalho que está voltada para os recursos humanos (RH) e como as pessoas devem ser gerenciadas de forma estratégica e que visa o bem-estar do trabalhador como um todo, e a psicologia organizacional ou comportamental,

que analisa como os comportamentos afetam as relações de trabalho, desempenho e produtividade.

As necessidades das organizações era então de compreender a relação de fracasso e sucesso no trabalho e se elas estão ligadas a questões pessoais, ambientais, organizacionais ou culturais. Nessa perspectiva foi que os rumos da POT foi tomando outras proporções, afinal de contas, quem melhor para falar e entender de pessoas do que a própria psicologia, que deveria então estar focada na compreensão do trabalho em todas as suas manifestações e significados, não apenas como uma visão clínica e limitada focada em escolher a pessoa certa para a atividade certa (CAMPOS, 2017).

Com o passar do tempo e todo o desenvolvimento tecnológico e as mudanças nas organizações a POT foi também se modificando e buscando estratégias para garantir que a sua atuação fosse para além da mera colocação de pessoas no mercado de trabalho. Outro fator que colaborou com o avanço da referida área é a sua relação estreita com outros campos como a administração, exigindo dela, marcar o seu diferencial nesse território. Dito isso, as psicólogas organizacionais estão trabalhando com uma visão muito mais ampla do trabalho e todas as suas implicações sociais, afetivas e familiares, pensando dessa forma, em uma prática psicossociológica que visa acompanhar toda as dinâmicas atuais da sociedade (FERREIRA, 2017)

De acordo com Santos (2015), são vastas as possibilidades de atuação do profissional de psicologia organizacional, sendo que em todos os campos o profissional vai atuar com os seus conhecimentos para garantir o bem-estar da sociedade e todas as suas relações e implicações ligadas ao trabalho. Pensar na amplitude do que o trabalho representa na vida do homem contemporâneo é pensar também no quão grande e significativa essa área é para a sociedade como um todo.

#### **4 O PAPEL DA PSICÓLOGA NA CONSULTORIA EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO**

Psicólogas de diversas áreas vem cada vez mais buscando pela atuação em consultoria, seja essa no campo escolar, social ou organizacional. Muito dessa busca vem da possibilidade de autonomia do profissional que optar por tal área ou mesmo pela quantidade de oportunidade ser bastante satisfatória (SANTOS, 2015).

Grassi (2007), corrobora com esse pensamento quando aponta que a consultoria em POT além de ser uma das possibilidades de atuação da psicóloga que opta por trabalhar

diretamente com diversos tipos de organizações é também um dos campos que mais cresce e fornece possibilidade de atuação prática para esses profissionais.

De acordo com Camargo (2011), o papel do consultor é de um profissional que não só auxilia os seus clientes com os seus problemas organizacionais, mas é também o de alguém que direciona o rumo das coisas, conduz os caminhos ditando o que deve ou não ser feito para que possíveis soluções desses problemas seja ou não alcançadas. A controvérsia reside exatamente nesse ponto, como pode um consultor em psicologia organizacional ter expertise na sua prática quando a sua teoria é limitada, pensar nesta problemática é questionar que trabalho é esse que está sendo feito nas organizações e quais os seus princípios éticos?

Ferreira (2017) aponta algo semelhante quando relata a perspectiva de que a prática da psicóloga que assume o papel de consultora deve ser embasada na ideia de gerar informações e conhecimentos significativos para que as empresas possam solucionar as suas problemáticas. A consultora ocupa nesse sentido o local de facilitadora, alguém que tem o olhar técnico e habilidades necessárias para sugerir o melhor caminho a seguir. A opinião da consultora é corriqueiramente respeitada e as organizações tendem a seguir as opções repassadas. Dito isso, é perceptível a importância que ela assume para as organizações e como o seu trabalho deve conter rigor ético e científico.

Segundo Oliveira (2010), o trabalho da consultora pode ocorrer de forma externa e interna. O autor pontua que a consultoria interna é exercida pelo profissional que está apto para tomar as decisões, planejamento e estratégias da organização ao mesmo tempo que faz parte direta do quadro de funcionários. Já a consultoria externa é efetuada pela psicóloga que é contratada de forma temporária por determinada empresa que solicita os seus serviços para lidar com as suas demandas e problemas organizacionais.

De todo modo, os dois tipos de consultoria organizacional, seja ela externa ou interna, vão possuir as suas dificuldades, benefícios e especificidades. As atividades exercidas pela consultora são inúmeras, incluem, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, descrição de cargos e salários, avaliação de desempenho, entre outras, sendo as duas primeiras as mais executadas e solicitadas pelas organizações. É importante salientar que na grande maioria das vezes, a psicóloga que atua como consultora desenvolve um trabalho multiprofissional com as equipes de trabalho da organização a qual se destina, sendo profissionais de recursos humanos e administração na maioria das vezes (ALENCAR, 2021)

A atividade de recrutamento e seleção se destaca por ser uma das maiores demandas direcionadas a psicóloga consultora, dada a urgência das organizações em encontrar talentos para o seu quadro de funcionários, e a assertividade dessa profissional que possui requisitos e

competências necessárias para executar tal demanda. Dito isso, é necessário destacar o cuidado que se deve ter ao selecionar o candidato que estiver mais alinhado com a cultura organizacional e de acordo com as exigências comportamentais e técnicas do cargo. Para isso, devesse conhecer o cargo e a cultura da empresa de forma significativa, para evitar falhas no alinhamento entre candidato e organização (SANTOS, 2015).

O processo de recrutamento e seleção para ser bem sucedido deve conter etapas rigorosas, sendo a primeira delas uma das mais importantes, o alinhamento de todas informações sobre a vaga junto ao gestor direto responsável pela mesma. Antes mesmo de divulgar a vaga devesse compreender as reais necessidades do cargo e com isso apontar as possíveis problemáticas que possam vir a surgir durante o processo, evitando assim retrabalho ou a insatisfação do gestor, que nesse momento busca por assertividade e agilidade (FERREIRA 2017).

As mudanças no mundo do trabalho são constantes e significativas, o que deixa claro o entendimento do porquê investir em Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e a grande demanda dessa atividade ser atribuída aos consultores, sejam externos ou internos. As empresas contemporâneas e que se preocupam com os negócios e o seu futuro, investem cada vez mais nesse campo, demonstrando interesse e preocupação no seu capital humano e financeiro (MENESES; ZERBINI; GARDÊNIA, 2010).

A globalização e o avanço das tecnologias, colocou o mundo das organizações no que chamamos de Indústria 4.0 ou a quarta revolução industrial. Uma das principais diferenças da quarta revolução industrial das anteriores, é a velocidade que as mudanças e os avanços acontecem nela. São mudanças sociais e culturais que afetam significativamente o modo das pessoas pensarem, agirem e consumirem (PEREIRA; SIMONETTO, 2018).

É pensando nessas mudanças em níveis globais e em um ritmo nunca visto antes, que a importância das organizações em treinar suas equipes ganha força. Montar um time que esteja preparado para lidar com esse novo consumidor, que exige cada vez mais do seu mercado, não é mais uma questão de sair na frente da concorrência se tornou uma ação de sobrevivência (AIRES; MOREIRA; FREIRE, 2017).

É nesse cenário que se destaca a importância do treinamento comportamental para as organizações e profissionais, pois são as *Soft Skills* que fazem crescer o serviço mediante um produto similar a todos. Competências como comunicação, assertividade, criatividade dentre tantas outras, são características comportamentais e que podem ser treinadas por uma consultora. (REICHEL, 2008).

O processo de TD&E, seja ele qual for, é parte integral da organização, os gestores e

responsáveis devem estar atentos ao mercado de trabalho, suas mudanças e avanços, fraquezas e falhas do seu time para utilizar todas as ferramentas necessárias para desenvolver e potencializar os seus recursos sejam eles humanos ou não (SILVA; ROSA, 2019).

A psicóloga que atua como consultora organizacional é constantemente convocada pelas organizações para executar TD&E, tanto pela sua formação e conhecimento humano, quanto pelo fato de estar sempre em busca de compreender as relações de trabalho e o comportamento do humano diante delas (SANTOS, 2015).

Com tudo, percebe-se o quanto a consultoria e psicologia organizacional é diversa e exige demandas e qualificação tão múltipla das psicólogas quanto a sua variedade de oferta. O mercado está impulsionado a solicitar cada vez mais pelo serviço de consultoria, seja qual for a demanda a exigência é quase sempre a mesma, uma resposta rápida de um especialista para um problema complexo (FERREIRA, 2017).

Diante do exposto questiona-se: O profissional de psicologia está apto para atuar nesse mercado tão intenso e exigente? A sua formação abarca as exigências atuais do mercado? Sua prática está embasada teoricamente e se utiliza de rigor científico? São indagações que devem ser feitas para garantir que a POT esteja em comunhão com o seu crescimento no Brasil e com o foco em auxiliar os processos de trabalho na sociedade, uma vez que o trabalho é parte integral do sujeito. (CAMARGO, 2011).

## **5 PRINCIPAIS DESAFIOS E OPORTUNIDADES ENFRENTADOS PELA PSICÓLOGA QUE ATUA EM CONSULTORIA ORGANIZACIONAL**

Grassi, Jacques e Schossler (2007), apontam a precarização do vínculo empregatício como uma das características mais marcantes das práticas de trabalho brasileiro, e consequentemente o avanço de práticas de trabalho sem vínculo empregatício direto (carteira assinada). Aqui se destaca o profissional que atua de forma autônoma exercendo os mais variados tipos de serviços solicitados pelas organizações que antes eram atribuídos apenas a funcionários internos.

É nesse contexto de precarização do trabalho que surgem as primeiras consultorias em POT do Brasil na década de 90. Levando em consideração a terceirização de serviços com base na própria sobrevivência da organização e a exigência por manter um nível de qualidade em seus processos, foi que a psicóloga que antes mantinha um vínculo empregatício direto com a organização e que fazia parte do quadro de funcionários agora aparece como uma profissional autônoma, prestando serviços de forma pontual e de acordo com a demanda e

solicitação das organizações. É então em um cenário de precarização do trabalho e uma certa romantização pela possibilidade de autonomia, que os primeiros desafios e possibilidades dessa atuação surgem (QUEIROGA, 2007).

É exatamente essa precarização, ao colocar o profissional de forma autônoma e sem vínculo empregatício no ambiente de trabalho que de certa forma, favorece significativamente a sua prática. Nesse contexto tal profissional agora não age mais internamente e com isso a sua visão externa de especialista e que não está diretamente vinculado a organização possibilita que o consultor execute com maior plenitude as suas atividades, dado o seu menor envolvimento direto com a cultura organizacional (ALENCAR, 2021).

A dificuldade em dar um único significado ao termo consultoria é latente, tendo em vista a amplitude do campo de atuação em si e ao próprio conceito das organizações sobre qual seria o papel do consultor e o que de fato o mercado espera desses profissionais. O que se tem em consenso a respeito foge de uma única compreensão, mas aponta para a necessidade de o consultor ter extremo conhecimento técnico sobre o tema ao qual se destina e que seja um exímio conhecedor da área (AZEVEDO, 2002).

Dito isso, é importante destacar a falta de alinhamento profissional ao que se refere a métodos, forma de atuar, tipos e maneiras diferentes de se trabalhar. Se qualquer perfil de profissional vindo de diversas áreas de atuação pode se intitular como consultor organizacional, logo, qualquer perfil profissional de psicóloga organizacional também pode. Embora seja necessário ressaltar, para o que garante a manutenção dessa profissional atuando no mercado de trabalho, sendo a indicação e a fidelização dos clientes um fator indispensável para vida profissional da psicóloga que atua como consultora em POT. Dessa forma, não basta apenas se intitular consultor, pois o tipo de trabalho executado por tal profissional será a métrica para garantir que ele volte ou não a executar novos trabalhos (GRASSI, 2007).

Um conflito que muitos consultores enfrentam em sua prática é a dualidade em exercer o seu trabalho de forma ética e de acordo com as necessidades reais da organização, bem como um trabalho pautado na resolução de problemas e a busca por soluções reais para problemas reais e atingir as expectativas do gestor, que muitas vezes pode ir de contra ao que deve ser feito. Nesse processo, o profissional se vê em uma situação complexa, entre atender ao pedido de quem lhe contratou e seguir com uma prática errônea, ou agir de acordo com os seus princípios e ser fiel ao seu ponto de vista sobre o que deve ser realizado. É importante frisar mais uma vez a posição empregatícia que o consultor tem e como isso acaba influenciando a sua tomada de decisão (QUEIROGA, 2007).

O motivo que faz com que as empresas busquem auxílio do consultor, vai além de apenas uma necessidade de cortar custos com um profissional de psicologia que poderia ser contratado de forma integral. Uma vez que, muitas empresas que contratam o serviço de uma consultoria na verdade possuem um setor de Recursos Humanos. Nesses casos, a necessidade desse auxílio externo se torna evidente, porque a diretoria e a organização como um todo não conseguiram com as estratégias e recursos disponíveis resolver o problema, o que desafia ainda mais a atuação da consultora, a cobrança, exigência e a dificuldade em resolver uma demanda que aparentemente não tem solução é rotina de uma consultora em POT (SANTOS, 2015).

Outro ponto que merece destaque sobre o que se refere os desafios encontrados por esses profissionais, é a sua formação em psicologia que é motivo de estudo e observação já há bastante tempo e muito disso se dá, pelo cuidado e preocupação da psicologia em atender as demandas sociais de forma ética e assertiva, seja na área social, clínica ou na própria psicologia organizacional e do trabalho, pensando na amplitude dos efeitos que o trabalho provoca nos sujeitos (AZEVEDO, 2002).

Alguns desses estudos tendem a evidenciar que as áreas que estão atreladas a maior possibilidade de empregabilidade, como a clínica, são beneficiadas com grande destaque durante toda a formação das psicólogas, apresentando com isso um déficit na formação em psicologia voltada para a POT. Dito isso, é correto afirmar que o conhecimento sobre as práticas e a atuação em consultoria em POT não é suficiente para essas profissionais, dado ainda a grande exigência do mercado para uma atuação com altos índices de assertividade (FERREIRA, 2017).

Dessa forma, um estranhamento sentido por grande parte das psicólogas que atuam em consultoria em POT, é sobre a necessidade de especializações e formações na área com o intuito de conseguir atingir as grandes expectativas do mercado, frente ao seu trabalho e também ganharem mais confiança ao passo que necessitem uma maior tomada de decisão (GRASSI, 2007).

Outro aspecto relacionado à formação em psicologia para quem atua na área de POT de modo geral e que afeta diretamente a futura prática dessas profissionais, é a limitação em pesquisa científica sobre o tema ainda na graduação. Tal fato, coloca o estudante distante de uma teoria atual e fidedigna e que consequentemente irá precarizar a sua prática (AZEVEDO, 2002).

De modo geral, os materiais científicos encontrados quase sempre se referem a algum estudo de caso com base em uma empresa específica ou a consultorias no que tange a gestão

de pessoas desempenhada por outros profissionais, o que se distancia de um conhecimento mais aprofundado do que de fato é o papel da psicóloga que atua como consultora organizacional (ALENCAR, 2021).

Percebe-se que é essa dura dualidade entre fornecer soluções rápidas e assertivas para as organizações e não possuir bases teóricas que sustentam essa prática, além de uma formação limitada e superficial durante a sua graduação ao que se refere a POT, que o profissional de psicologia atuante em consultoria organizacional e do trabalho se depara com um dos grandes pontos positivos dessa relação, que é a constante busca por conhecimentos e especialização. Esse profissional, percebe e sente a cobrança em cumprir o papel que lhes é fornecido, de alguém que soluciona problemas e com isso, parte em uma busca incansável por educação continuada (SANTOS, 2015).

A flexibilidade de horários e formatos diferentes de trabalho, como o remoto, é uma característica vista de forma positiva para quem atua em consultoria em POT. Nesse sentido, a consultora não precisa necessariamente estar na empresa a qual presta serviço em tempo integral. E mais ainda, o remoto possibilita um contato com empresas de todo o país, ampliando assim as suas possibilidades de negócios. Essa flexibilidade lhe permite também escolher a empresa a qual vai prestar serviço, visando o melhor alinhamento de ideias e cultura organizacional se distanciando de empresas da qual não se sente confortável em exercer as suas funções independentes do motivo (ALENCAR, 2021).

É importante destacar que tal flexibilidade pode ser positiva para uns e negativa para outros, uma vez que o não estabelecimento de vínculo empregatício com carteira assinada inclui o não recebimento de certos benefícios, como férias e décimo terceiro, exigindo uma maior organização financeira desse profissional. Outro ponto que pode ser visto de forma negativa é a instabilidade, sendo que tal profissional trabalha de acordo com as demandas e que para receber sua remuneração precisa entregar as metas solicitadas que na maioria das vezes são de caráter urgente, fazendo com que o profissional atribua mais horas de trabalho do que o habitual, excluindo muitas vezes outros aspectos da sua vida (GRASSI, 2007).

A aquisição constante de novos conhecimentos, são características marcantes nessa relação. O fato de sua atuação ser multiprofissional possibilita ao profissional uma sólida rede de contatos com profissionais de campos diferentes, gerando a possibilidade de experienciar a visão que outros profissionais de diferentes áreas têm sobre uma mesma perspectiva, lhe possibilitando uma experiência e conhecimento muito mais amplo sobre os mais variados assuntos e demandas organizacionais (FERREIRA, 2017).

Ao passo que aparentemente o profissional que atua em consultoria em POT possui dada flexibilidade e que pode aparentemente escolher com qual empresa vai trabalhar, podendo dizer assim alguns “nãos”, muitas vezes isso pode ter uma outra concepção e que por mais que possa escolher com quem trabalhar ainda assim, a necessidade de trabalho e o medo de perder esse e outros possíveis clientes, coloca a consultora em uma posição de falsa autonomia (ALENCAR, 2021).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a realização dessa pesquisa foi possível identificar que muitas vezes o profissional se depara com um campo dividido entre oportunidades e dificuldades e que a cobrança de mercado por profissionais especialistas e que tenha resoluções assertivas e funcionais para os mais variados problemas coloca o profissional de psicologia em um lugar conflituoso com sua prática, dado os maiores desafios encontrados por ele, como: a falta de teoria específica e voltada para a psicologia nesse campo, estudos relevantes sobre a atuação da psicologia em consultoria, sua formação generalista e com o foco muitas vezes ainda apenas na clínica, o fato de ser autônomo e não manter um vínculo empregatício com carteira assinada em nenhuma empresa dentre outros.

Ao passo que esses desafios foram apresentados foi possível também perceber que para cada dificuldade ou obstáculo o mesmo poderia também ser visto como uma oportunidade e isso vai para além, de querer romantizar os problemas experienciados na prática profissional.

Ressalta-se a importância de cada vez mais firmar a posição da psicologia nesse campo, demarcar o fazer profissional e o que de fato a psicologia pode contribuir com o mundo do trabalho. Os profissionais que atuam nesta área são diversos e das mais variadas áreas e muitas vezes, a psicóloga consultora irá trabalhar de forma direta com esses profissionais e com isso acaba por seguir as regras de jogos de terceiros e se distancia do fazer psicológico como premissa básica para suas ações. É fácil se influenciar por outras teorias e campos diferentes e não é de todo mal, existem vantagens também nesse processo, mas o profissional de psicologia precisa saber os seus limites e seguir o que a sua profissão pensa sobre cada fenômeno e tomar isso como base para qualquer ação.

Percebe-se também, que o profissional dessa área sempre se depara com dualidades, escolhas importantes que devem ser tomadas por ele e mais ainda a necessidade de sempre ponderar essas escolhas, que irão influenciar e afetar a sua vida profissional e pessoal como

um todo. O que se percebe é que para cada oportunidade ou vantagem em atuar em consultoria esse profissional irá encontrar desafios constantes que muitas vezes terá que ponderar o que de fato é viável ou não para ele.

Alguns autores apontam a flexibilidade e autonomia desses profissionais como um dos pontos positivos em atuar nessa área, mas esse mesmo fato pode colocar o sujeito em uma situação conflitante com aspectos pessoais da sua vida. Ter um maior controle financeiro, para lidar com instabilidade existente na vida do profissional autônomo, saber conciliar as constantes urgências que precisa solucionar com outras áreas de sua vida pessoal, é algo que a psicóloga terá que ponderar de forma individual e criteriosa.

Essas dualidades se fazem presentes em toda atuação da psicóloga em consultoria organizacional e por esse motivo se destaca a importância de mais pesquisas e estudos sobre o tema, que possibilite um maior aprofundamento sobre a atuação desse profissional, seus limites, dificuldades e oportunidades vigentes e mais ainda delimitar de fato, o papel da psicologia nessa área. Compreender e demarcar a importância e o diferencial da psicologia enquanto ciência e profissão no mundo do trabalho é algo de extrema importância, que possibilitará uma atuação mais assertiva, ética e preocupada com as demandas sociais vigentes do mundo do trabalho e do homem.

Essas inquietações devem ser constantes em qualquer profissional da psicologia e mais ainda da POT, dado a negligência de estudos e demarcação sofridos por anos nessa área. A POT não deve ser confundida com outras áreas, ela pode e deve beber de outras fontes, aprender e trocar experiência com outras ciências, mas entender o seu real papel nesse campo é apontar para um futuro que garanta a sua vitalidade e a eficácia de diversos profissionais que dela se utilizam. O trabalho é parte integral do homem, seus comportamentos, relações, obstáculos e oportunidades, tudo isso afeta o sujeito na sua vida como um todo e devem ser o foco da psicologia e de qualquer profissional que se aventura e almeja entrar nesse campo.

## REFERÊNCIAS

AIRES, Regina Wundrack do Amaral; MOREIRA, Fernanda Kempner; FREIRE, Patricia de Sá. Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial. **Anais Do Congresso Internacional De Conhecimento E Inovação – Ciki**, Foz do Iguaçu - PR, ano 2017, v. 1, ed. 1, 8 set. 2017. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/314>. Acesso em: 25 abr. 2023.

ALENCAR, Isadora Proto. **A atuação do profissional de psicologia inserido no campo da consultoria em psicologia organizacional e do trabalho**. 2021. 31 f. TCC (Bacharelado em Psicologia) - Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, Juazeiro do Norte - CE, 2021.

Disponível em: <https://sis.unileao.edu.br/uploads/3/PSICOLOGIA/P1482.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2022.

AZEVEDO, Beatriz Marcondes de. **Atuação do psicólogo organizacional em consultoria de recursos humanos na região da grande Florianópolis**. Orientador: José Carlos Zanelli. 2002. 156 p. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82752/182329.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 jun. 2023.

CAMARGO, Luth Moreira. **Comportamento do Consumidor: um estudo dos atributos e sua importância no processo de contratação de consultoria organizacional**. Orientador: Cláudio Vaz Torres. 2011. TCC (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília - DF, 2011. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/2035>. Acesso em: 22 nov. 2022.

CAMPOS, Dinael Corrêa. **Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro - RJ: LTC, 2017. 260 p. ISBN 9788521632603. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521633471>. Acesso em: 22 nov. 2022.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara; DUARTE, Camila; CEZAR, Érica de Oliveira; PEREIRA, Geruza Oliveira de Aquino. Psicologia Organizacional e do Trabalho – Retrato da Produção Científica na Última Década. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília - DF, v. 31, ed. 4, p. 702-717, 17 jun. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/NKwfc9mJtLnYgZqc8wCF6mG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 nov. 2022.

FERREIRA, Aline Cristiane Lemos; QUEIROZ, Maria Júlia Letro Rodrigues de; SOUZA, Pedro Henrique Barbosa de. Consultoria organizacional em uma padaria: Um relato de experiência. **Revista Eletrônica de Psicologia**, Psicologia.pt - O Portal dos Psicólogos, 12 nov. 2017. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1140.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2015.

GRASSI, Vanise; JACQUES, Maria da Graça Corrêa; SCHOSSLER, Ticiane. A construção das práticas de consultoria em psicologia organizacional e do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Porto Alegre - RS, v. 7, n. 1, p. 57-80, 1 jan. 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/2294>. Acesso em: 22 nov. 2022.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thais; ABBAD, Gardênia. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre - RS: Artmed, 2010. 168 p. ISBN 9788536323558. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536325521/pageid/1>. Acesso em: 24 abr. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual De Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 9. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2010. 240 p. ISBN 8522499837.

PEREIRA, Adriano; SIMONETTO, Eugênio de Oliveira. Indústria 4.0: conceitos e perspectivas para o Brasil. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, [s. l.], ano 2018, v. 16, n. 1, p. 1-9, 15 jul. 2018. Três Corações - MG, ano 2018, v. 16, n. 1, p. 1-9, 15 jul. 2018. Disponível em: [http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/4938/pdf\\_808](http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/4938/pdf_808). Acesso em: 25 abr. 2023.

QUEIROGA, Aline; ZANIN, Fernanda; PESTANA, Germano; SEREDA, Natacha; SOBOL, Lis Andrea Pereira. Consultoria em Psicologia Organizacional e do Trabalho: desafios e contradições a partir de uma perspectiva histórico-cultural. **Anais do XIV Encontro nacional da associação brasileira de psicologia social**, Rio de Janeiro - RJ, 2007. Disponível em: [http://abrapso.org.br/siteprincipal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=175&Itemid=46](http://abrapso.org.br/siteprincipal/index.php?option=com_content&task=view&id=175&Itemid=46). Acesso em: 22 nov. 2022.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e desenvolvimento**. Curitiba - PR: IESD BRASIL S.A., 2008. 196 p. ISBN 9788537801323.

ROTHMANN, Ian. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro - RJ: GEN Atlas, 2017. 344 p. ISBN 9788595152700. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152700/>. Acesso em: 22 nov. 2022.

SANTOS, Fernanda. A psicologia organizacional e do trabalho na contemporaneidade: as novas atuações do psicólogo organizacional. **Psicologia.pt: o portal dos psicólogos**. Brasília - DF. 2015. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0929.pdf>. Acessado em: 22 nov. 2022.

SBPOT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO. **Competências para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho: um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil**. Brasília - DF: UniCEUB, 2020. 29 p. ISBN 9786587823003. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/prefix/14119/8/Ebook%20SBPOT.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2022.

SILVA, Dárica.; TREVISOL, Josely Cristiane Rosa. A gestão por competência e o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D): estudo de caso na empresa KL Embalagens. São João Batista - SC. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, Brasil, p. 79 - 100, jun. 2019. ISSN 2238-9636. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2021/1057> Acesso em: 24 abr. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2015.

ZANELLI, José Carlos.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo.; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Grupo A, 2014. E-book. ISBN 9788582710852. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710852/>. Acesso em: 12 jun. 2023.