

UNILEÃO  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

FLAVIA LUNA DE ALENCAR

**A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE:  
perspectivas e desafios para o profissional de psicologia na consultoria**

JUAZEIRO DO NORTE - CE  
2025

FLAVIA LUNA DE ALENCAR

**A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE:  
Perspectivas e desafios para o profissional de psicologia na consultoria**

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  
2025

FLAVIA LUNA DE ALENCAR

**A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE:  
Perspectivas e desafios para o profissional de psicologia na consultoria**

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: 26/06/2025

**BANCA EXAMINADORA**

Orientador: Profa. Esp. LARISSA VASCONCELOS RODRIGUES

Membro: Profa. Me. MARIA APARECIDA TRINDADE PEREIRA

Membro: Me. ITALO PEREIRA COELHO

JUAZEIRO DO NORTE - CE  
2025

# **A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: perspectivas e desafios para o profissional de psicologia na consultoria**

Flávia Luna de Alencar<sup>1</sup>  
Larissa Vasconcelos Rodrigues<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo compreender as perspectivas e os desafios dos profissionais de psicologia na consultoria organizacional para pequenas empresas. A partir de uma revisão bibliográfica, aborda-se o desenvolvimento histórico da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), suas transformações ao longo do tempo e sua aplicação no contexto das micro e pequenas empresas (MPEs). São analisados os métodos e práticas utilizados por psicólogos na consultoria organizacional, incluindo diagnóstico organizacional, gestão por competências, desenvolvimento de lideranças e promoção da saúde mental. Além disso, o estudo investiga os principais desafios enfrentados por esses profissionais, como resistência à mudança, recursos limitados e sobrecarga gerencial, bem como as oportunidades proporcionadas pelo crescimento do empreendedorismo e pela valorização da gestão de pessoas nessas empresas. Os resultados apontam para a crescente relevância da atuação de psicólogos organizacionais nesse segmento, evidenciando a necessidade de estratégias flexíveis e acessíveis para promover ambientes de trabalho mais produtivos e saudáveis. Por fim, o estudo reforça a importância da Psicologia Organizacional como ferramenta essencial para o desenvolvimento sustentável das MPEs e sugere a ampliação de pesquisas sobre o tema.

**Palavras-chave:** Psicologia Organizacional, Consultoria Organizacional e Pequenas Empresas

## **ABSTRACT**

This study aims to understand the perspectives and challenges of psychology professionals in organizational consulting for small businesses. Based on a bibliographic review, the historical development of Organizational and Work Psychology (OWP), its transformations over time and its application in the context of micro and small businesses (MSEs) are addressed. The methods and practices used by psychologists in organizational consulting are analyzed, including organizational diagnosis, competency management, leadership development and mental health promotion. In addition, the study investigates the main challenges faced by these professionals, such as resistance to change, limited resources and managerial overload, as well as the opportunities provided by the growth of entrepreneurship and the appreciation of people management in these companies. The results point to the growing relevance of the work of organizational psychologists in this segment, highlighting the need for flexible and accessible strategies to promote more productive and healthy work environments. Finally, the study reinforces the importance of Organizational Psychology as an essential tool for the sustainable development of MSEs and suggests expanding research on this topic.

**Keywords:** Organizational psychology, Organizational consulting and Small businesses

---

<sup>1</sup>Discente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: flaviaexu46@gmail.com

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

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual do mundo do trabalho, marcado por rápidas transformações, competitividade e constantes inovações, as organizações precisam adaptar-se de forma ágil e estratégica para se manterem sustentáveis. Nesse contexto, a consultoria organizacional pode ser essencial não apenas para a solução de problemas, mas também para impulsionar o crescimento profissional dos colaboradores (Dalbosco *et al.*, 2018). Ela atua como um suporte estruturado para o desenvolvimento de práticas mais eficazes de gestão e de ambientes de trabalho mais saudáveis. É fundamental que as gestoras desenvolvam habilidades organizacionais, incluindo competências sociais, de negócios e técnicas, alinhando-as às metas da empresa (Robbins; Judge, 2015).

As micro e pequenas empresas desempenham um papel fundamental no desenvolvimento econômico, impulsionando a diversificação dos mercados e fomentando a geração de emprego e renda. No Brasil, políticas de incentivo ao empreendedorismo, como a criação do Estatuto da Micro e Pequena Empresa e do Simples Nacional, foram essenciais para fortalecer esse setor, facilitando o acesso ao crédito e reduzindo a burocracia. Essas empresas não apenas dinamizam diversos setores produtivos, mas também promovem competitividade e sustentabilidade econômica (Eckhardt *et al.*, 2021). Segundo o SEBRAE, em 2023, ao incluir os MEIs, os pequenos negócios representaram 96% do total de novas empresas abertas no país, somando 3,77 milhões. Esse dado evidencia a relevância desse segmento como pilar essencial para o crescimento socioeconômico do Brasil (SEBRAE, 2023).

Sendo assim, com os avanços das microempresas, surge a necessidade de um suporte para fomentar o desenvolvimento. A consultoria organizacional, ao auxiliar na identificação de fragilidades e na construção de estratégias mais eficazes, pode contribuir diretamente para o fortalecimento dessas empresas, favorecendo seu desenvolvimento sustentável (Eckhardt *et al.*, 2021). Esse suporte é fundamental, uma vez que as pequenas empresas constituem a base da economia e desempenham um papel significativo na geração de empregos (Aragão *et al.*, 2023). Ao compreender como os desafios e as perspectivas influenciam os processos de consultoria, é possível propor intervenções mais dinâmicas e eficazes.

A consultoria em Psicologia Organizacional desempenha um papel fundamental na promoção do bem-estar dos colaboradores e na melhoria da eficiência organizacional, impactando diretamente a produtividade e a motivação dentro das empresas. Isso ocorre porque a psicóloga consultora atua na identificação de fatores que influenciam o clima organizacional, a cultura da empresa, os estilos de liderança e a qualidade das relações interpessoais no

ambiente de trabalho (Maia, 2022). Ao propor intervenções baseadas em diagnóstico técnico e escuta qualificada, o consultor contribui para a construção de ambientes mais saudáveis, onde os colaboradores se sentem valorizados, engajados e emocionalmente seguros. Esse cenário favorece não apenas o bem-estar individual, mas também o alinhamento entre os objetivos dos colaboradores e os da organização (Aragão *et al.*, 2023).

Essa pesquisa não só busca entender as dinâmicas internas das organizações, mas também propõe uma análise sobre o impacto positivo em diversas esferas sociais e econômicas, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo nas pequenas empresas. A partir de uma experiência pessoal em uma empresa de pequeno porte, foi possível observar como há desafios que influenciam diretamente na eficácia das consultorias e nas práticas do ambiente de trabalho. Para aqueles que vivem essa realidade, a cultura da organização não é apenas um conjunto de normas e valores, ela é a essência que molda a forma como os colaboradores interagem, como as decisões são tomadas e, conseqüentemente, como as consultorias são recebidas e implementadas.

Portanto, o interesse pessoal pelo tema desta pesquisa está na crença de que uma consultoria organizacional é fundamental para o sucesso de pequenas empresas. A experiência voluntária em uma consultoria de uma empresa de pequeno porte evidenciou como a orientação estratégica pode impactar positivamente a gestão e os resultados dos negócios. Durante essa experiência, foi observado que é necessário que tanto líderes quanto colaboradores estejam dispostos a refletir sobre seus próprios valores e práticas, promovendo um ambiente mais acolhedor à mudança e à inovação. Essa transformação cultural não apenas beneficiará as empresas no curto prazo, mas também fortalecerá sua sustentabilidade no longo prazo.

A compreensão dessas particularidades é essencial para aprimorar a eficácia das práticas consultivas, considerando os desafios específicos enfrentados pelos profissionais da área. Assim, esse estudo busca responder à seguinte pergunta-problema: Quais as perspectivas e desafios do profissional de psicologia na consultoria de empresas de pequeno porte?

O presente estudo tem o objetivo de compreender as perspectivas e os desafios enfrentados pelos profissionais de psicologia na consultoria de empresas de pequeno porte. Para isso, inicialmente, faz-se necessário apresentar o desenvolvimento histórico da psicologia organizacional e do trabalho, evidenciando suas transformações ao longo do tempo, identificar o papel desempenhado pelas consultorias organizacionais especializadas em psicologia e investigar os principais desafios e oportunidades encontrados pelas psicólogas que atuam como consultoras nesse contexto. Dessa forma, a pesquisa contribui para um entendimento mais

amplo sobre a relevância da psicologia organizacional em pequenas empresas, destacando caminhos para que a atuação da psicóloga consultora seja cada vez mais estratégica e eficaz.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 METODOLOGIA**

Este trabalho consiste em uma revisão bibliográfica com natureza descritiva, e abordagem qualitativa. A pesquisa descritiva fundamenta-se na descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (Gil, 2002).

De acordo com Pereira *et al.* (2018), os métodos qualitativos são aqueles nos quais é importante a interpretação por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo. Neles a coleta de dados muitas vezes ocorre por meio de entrevistas com questões abertas. Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica é caracterizada pelo uso de materiais já existentes, como livros e artigos científicos. Embora a maioria dos estudos exija algum tipo de consulta a essas fontes, existem pesquisas que se baseiam exclusivamente em referências bibliográficas, destacando sua importância no desenvolvimento do conhecimento acadêmico (Gil, 2002).

Quanto ao levantamento bibliográfico, foram utilizados livros e artigos científicos, disponíveis em português e inglês, a maioria publicados nos últimos 10 anos, obtidos através das bases de dados Google Acadêmico e Scientific Electronic Library Online (Scielo). E para a busca foram adotados os seguintes descritores: “Psicologia organizacional”, “Consultoria organizacional” e “Empresas de pequeno porte”.

### **2.2 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.2.1 Percurso histórico da psicologia organizacional e do trabalho (POT)**

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) teve suas origens na época da Revolução Industrial, quando o desenvolvimento das indústrias e a transformação dos processos produtivos passaram a exigir uma compreensão mais aprofundada dos aspectos

humanos no ambiente de trabalho. Durante esse período, iniciaram-se os primeiros estudos voltados para temas como produtividade, motivação e condições laborais, com o intuito de aprimorar o desempenho dos trabalhadores e otimizar a eficiência nas empresas. Questões como as condições do ambiente de trabalho, o desgaste físico e mental dos empregados, além da necessidade de uma força de trabalho mais qualificada, começou a ser exploradas (Zanelli *et al.*, 2014).

Frederick Winslow Taylor é um dos pioneiros no estudo da relação entre trabalho e comportamento humano. Ele propôs a administração científica, enfatizando a eficiência e a padronização de tarefas. A metodologia de Taylor, que inclui o estudo de tempos e movimentos, influenciou o modo como as organizações começaram a ver os trabalhadores, promovendo o conceito de que o ambiente de trabalho poderia ser controlado e otimizado para aumentar a produtividade. Esse movimento, no entanto, focava mais no aumento da eficiência e produtividade do que nas necessidades psicológicas dos trabalhadores (Gusso; Luca, 2017).

Os estudos de Hawthorne, conduzidos por Elton Mayo, revelaram a importância dos fatores sociais e psicológicos no desempenho dos trabalhadores. Esses experimentos mostraram que as interações sociais e o sentimento de pertencimento influenciavam diretamente o comportamento dos empregados, levando ao desenvolvimento da Escola das Relações Humanas. A descoberta de que o ambiente social, a comunicação e o trabalho em equipe afetavam a produtividade foi um marco fundamental para a Psicologia Organizacional, pois trouxe à tona a relevância do bem-estar psicológico no trabalho (Silva, 2014).

Com o término da Segunda Guerra Mundial, a reestruturação das economias impulsionou a realização de novos estudos em Psicologia Organizacional, com ênfase nas práticas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de líderes. Durante esse período, a POT começou a se estabelecer como um campo autônomo dentro da Psicologia, obtendo reconhecimento tanto no meio acadêmico quanto no profissional. Conceitos como cultura organizacional, motivação e liderança foram introduzidos, reforçando o interesse em entender as variáveis psicológicas que influenciam o comportamento no ambiente de trabalho (Zanelli *et al.*, 2014).

Surgiram novas abordagens que consideravam não apenas a produtividade, mas também o bem-estar dos trabalhadores, impulsionando a criação de estratégias voltadas para a melhoria do clima organizacional e da satisfação no trabalho. A introdução de modelos teóricos como a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, e a Hierarquia das Necessidades, de Maslow, contribuiu para um olhar mais amplo sobre os aspectos que afetam o desempenho humano nas organizações. Com o avanço da globalização e das tecnologias, nas décadas seguintes, a POT

passou a integrar estudos sobre comportamento organizacional, gestão por competências e inteligência emocional, consolidando-se como um campo essencial para a compreensão e aprimoramento das dinâmicas do mundo corporativo (Santos *et al.*, 2020).

Nos anos 1960 e 1970, temas como satisfação no trabalho, qualidade de vida, estresse ocupacional e análise de clima organizacional tornaram-se centrais na POT. A década de 1980 testemunhou o surgimento de novas abordagens, como o desenvolvimento organizacional e a gestão de mudanças, que foram influenciadas pela globalização e pela crescente competitividade entre as empresas. A psicometria e a análise de competências começaram a ser aplicadas na avaliação de trabalhadores, contribuindo para processos mais objetivos e justos de recrutamento e promoção (Hashimoto, 2013).

Com a ascensão da tecnologia da informação e a informatização dos processos empresariais nos anos 1990, a POT passou a incorporar ferramentas digitais para a gestão de pessoas, como softwares de avaliação psicológica e sistemas de gestão de desempenho. Além disso, a valorização da inteligência emocional e das habilidades interpessoais ganhou destaque, refletindo a crescente preocupação das organizações com a construção de equipes mais colaborativas e inovadoras (Zanelli *et al.*, 2014).

Nesse contexto, a liderança passou a ser vista não apenas como uma posição hierárquica, mas como uma competência estratégica para o sucesso organizacional. Ao longo dos anos 2000, com as mudanças no mercado de trabalho e o crescimento de novas formas de organização do trabalho, como o home office e o trabalho híbrido, a POT ampliou ainda mais seu escopo, incluindo temas como bem-estar digital, saúde mental no ambiente corporativo e diversidade e inclusão, reafirmando sua importância na adaptação das empresas às transformações sociais e tecnológicas (Silva, 2014).

A crescente valorização da experiência do colaborador impulsionou novas práticas em gestão de pessoas, como a liderança humanizada, o *employee experience* e a gamificação no engajamento organizacional. Além disso, o avanço da inteligência artificial e do big data trouxe inovações nos processos de recrutamento e gestão do desempenho, permitindo análises mais precisas e estratégias mais personalizadas (Anjos *et al.*, 2020).

A POT contribui não apenas para a eficiência organizacional, mas também para a promoção de práticas éticas e sustentáveis, valorizando o desenvolvimento humano no contexto das empresas. Nesse cenário, a psicologia organizacional desempenha um papel fundamental na adaptação das organizações às transformações do mundo do trabalho, auxiliando na criação de ambientes mais inclusivos, flexíveis e orientados para a inovação (Silva, 2014; Marani; Cardoso, 2021).

Além disso, a crescente preocupação com a saúde mental no ambiente corporativo tem impulsionado a implementação de políticas voltadas para a prevenção do esgotamento profissional, como programas de bem-estar, mindfulness e flexibilização da jornada de trabalho. A cultura organizacional também passou a ser um fator estratégico, influenciando diretamente o engajamento, a retenção de talentos e a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador (Anjos *et al.*, 2020).

Nesse sentido, a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) tem se consolidado como uma área essencial para auxiliar as empresas na adaptação a essas novas demandas, promovendo práticas que equilibram os interesses organizacionais com o bem-estar dos colaboradores. De acordo com o Manual da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT, 2020), a POT deve atuar de forma ética, crítica e comprometida com a transformação das relações de trabalho, contribuindo para ambientes mais saudáveis e produtivos. À medida que o futuro do trabalho se torna cada vez mais dinâmico e tecnológico, a atuação do psicólogo organizacional se expande, exigindo um olhar mais multidisciplinar para lidar com os desafios contemporâneos do mundo corporativo.

## **2.2.2 Consultoria Organizacional**

A consultoria é um processo de assessoria especializado que visa diagnosticar, propor e implementar soluções para melhorar o desempenho de uma organização, por meio de intervenções estratégicas e personalizadas. Segundo Eckhardt e Mascarello (2021), a consultoria organizacional desempenha um papel essencial para empresas de pequeno porte, ajudando-as a desenvolver estratégias eficazes para enfrentar desafios internos e melhorar a produtividade e o bem-estar no ambiente de trabalho. Na área da Psicologia Organizacional, o consultor atua como um facilitador de mudanças e promotor de melhorias nas dinâmicas e práticas organizacionais, com um foco particular nos fatores humanos.

O consultor organiza uma análise completa do ambiente de trabalho, identificando os pontos fortes e fracos da empresa e as áreas que necessitam de melhorias. Em empresas de pequeno porte, onde os recursos financeiros e estruturais são limitados, o consultor busca entender os valores, a cultura e o clima organizacional para criar intervenções que possam ser aplicadas com baixo custo e alto impacto. O diagnóstico inclui a avaliação de aspectos como comunicação interna, liderança, relações interpessoais, produtividade e motivação dos colaboradores (Firmino *et al.*, 2021).

Essa análise detalhada permite ao consultor identificar as necessidades específicas da equipe e desenvolver soluções personalizadas que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. As intervenções podem incluir treinamentos para o desenvolvimento de habilidades, oficinas de comunicação e trabalho em equipe, além da implementação de programas de reconhecimento e valorização dos colaboradores (Gusso; Luca, 2017).

Além disso, o consultor pode facilitar a criação de um plano de ação que envolva todos os níveis da organização, incentivando a participação ativa dos colaboradores na identificação de problemas e na busca por soluções. Isso não apenas fortalece o engajamento, mas também promove um sentimento de pertencimento e responsabilidade compartilhada (Robson; Judge, 2015).

Outro aspecto importante da atuação do psicólogo consultor é a promoção do bem-estar psicológico no ambiente de trabalho. Esse profissional possui uma formação especializada que o capacita a identificar fatores de risco psicossociais e a propor intervenções voltadas à saúde mental dos colaboradores. Ele pode introduzir práticas que incentivem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, além de implementar políticas de prevenção ao estresse e à síndrome de burnout. A criação de um ambiente de apoio, onde os colaboradores se sintam seguros para expressar suas preocupações e buscar ajuda, é essencial não apenas para o bem-estar individual, mas também para a retenção de talentos e a redução do turnover (Gusso; Luca, 2017; Procópio; Pereira, 2021).

A consultoria organizacional não se limita a implementar mudanças pontuais; trata-se de um processo contínuo de avaliação e adaptação. O consultor deve estabelecer métricas de sucesso e realizar acompanhamento regular para garantir que as intervenções sejam eficazes e que a cultura de melhoria contínua seja incorporada no dia a dia da empresa. Dessa forma, as pequenas empresas podem não apenas sobreviver, mas prosperar em um mercado competitivo, com equipes motivadas e comprometidas com os objetivos organizacionais (Firmino *et al.*, 2021).

Considerando a importância do bem-estar psicológico no ambiente de trabalho e o papel estratégico do psicólogo consultor nesse processo, é fundamental também refletir sobre as responsabilidades da gestão na manutenção de um ambiente organizacional saudável e motivador. A atuação conjunta entre consultoras e gestoras pode potencializar os resultados, especialmente quando os líderes são capazes de adotar práticas que estimulem a motivação dos colaboradores. Nesse sentido, compreender as formas pelas quais as gestoras podem gerar estímulos positivos à motivação organizacional torna-se essencial para promover o engajamento, a produtividade e a permanência dos talentos nas empresas (Miranda *et al.*, 2021).

### 2.2.2.1 Como os gestores estimulam a motivação nas organizações

No contexto da consultoria organizacional, as gestoras desempenham um papel essencial na criação de estratégias que estimulem o engajamento e o comprometimento da equipe. Para isso, é fundamental compreender as diferentes abordagens motivacionais e adaptar práticas que atendam às necessidades e expectativas dos profissionais. O reconhecimento, a valorização do trabalho, a oferta de oportunidades de desenvolvimento e a criação de um ambiente organizacional positivo são algumas das estratégias que podem impulsionar a motivação (Eckhardt; Mascarello, 2021).

Segundo Silva (2014) a relação entre a motivação e a gestão de pessoas é um elemento fundamental para o sucesso das organizações. O líder da organização deve ser próximo dos colaboradores para possibilitar uma melhor visualização das necessidades desses colaboradores. O comportamento organizacional está relacionado com a natureza das pessoas e das organizações que resulta numa visão holística do comportamento organizacional. A motivação é um elemento propulsor do comportamento humano. É influenciada pelas necessidades como desejos, aspirações e objetivos individuais (Alves, 2009; Eckhardt; Mascarello, 2021).

A motivação funciona de maneira cíclica. Os seres humanos se mantêm em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão que conduz a um comportamento ou ação para alcançar a satisfação da necessidade e o equilíbrio é recuperado assim que esta necessidade é satisfeita, caso contrário ocorre uma frustração (Bergami, 2008; Silva *et al.*, 2021).

Segundo Maximiano (2010) existem dois fatores motivacionais: o primeiro, diz respeito aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho. O segundo, está relacionado aos aspectos externos, ou seja, ligados ao ambiente de trabalho, a exemplo da supervisão, do salário e do status. Em relação ao status dentro da empresa está relacionada entre os cargos de homens e mulheres, quanto à espécie do trabalho, o prestígio que acompanha a idade em anos ou tempos de empresa e às diferenças de salário (Gusso; Luca, 2017).

Muitas gestoras acreditam que oferecer um bom salário é sinônimo de motivação. Porém, hoje já é sabido que é preciso que a organização esteja disposta a investir em outras ações para garantir a motivação no ambiente organizacional. Ter um funcionário envolvido com os objetivos da empresa e se dedicando para ter o melhor desempenho são as metas de qualquer organização. Dessa forma, é necessário que haja iniciativas empresariais que contribuam para aumentar o engajamento dos funcionários (Firmino, 2021).

No entanto, não são apenas ganhos salariais e status que motivam os funcionários. As práticas motivacionais envolvem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem aos seus funcionários buscando seu melhor desempenho. Exemplos dessas práticas são o uso de elogios, segurança psicológica, desafios e participação dos funcionários no processo decisório, nos lucros através de benefícios, prêmios e planos de carreiras (Aragão *et al.*, 2023).

### **2.2.2.2 O papel do psicólogo na Consultoria Organizacional**

Segundo Anjos *et al.* (2020) o psicólogo organizacional desempenha um papel fundamental na consultoria empresarial, atuando como um facilitador do desenvolvimento humano e da eficiência organizacional. Sua atuação vai além da gestão de pessoas, abrangendo processos estratégicos que contribuem para o crescimento sustentável das empresas e para a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Na consultoria organizacional, o psicólogo aplica conhecimentos da Psicologia do Trabalho e das organizações para identificar desafios, propor soluções e implementar melhorias nos processos internos das empresas. Seu trabalho pode incluir desde o recrutamento e seleção até o desenvolvimento de lideranças, passando pela gestão do clima organizacional, mediação de conflitos e promoção da saúde mental no ambiente corporativo (Zanelli *et al.*, 2014).

Um dos principais papéis do psicólogo na consultoria organizacional é a realização de um diagnóstico organizacional. Esse processo envolve a análise do funcionamento da empresa, a identificação de problemas estruturais e a avaliação do comportamento dos colaboradores. Através de entrevistas, questionários e observação direta, o psicólogo compreende a dinâmica da organização e propõe estratégias para otimizar sua gestão (Araújo *et al.*, 2023).

Além disso, o psicólogo atua no desenvolvimento de competências e treinamentos, capacitando equipes e líderes para lidar com os desafios do ambiente corporativo. Ele promove ações para melhorar a comunicação interna, fortalecer o trabalho em equipe e desenvolver habilidades socioemocionais essenciais para o sucesso da organização (Bras *et al.*, 2020).

Outro aspecto relevante da atuação do psicólogo na consultoria é a gestão do clima organizacional e do engajamento dos colaboradores. Empresas que possuem um bom ambiente de trabalho tendem a ser mais produtivas e a reter talentos. O psicólogo auxilia na criação de políticas e práticas que incentivam a satisfação dos funcionários, contribuindo para a redução da rotatividade e do absenteísmo (Zanelli *et al.*, 2014).

Silva *et al.* (2021) afirma que a gestão de mudanças organizacionais também faz parte do escopo da consultoria psicológica. Muitas empresas enfrentam dificuldades ao implementar novas estratégias, seja por resistência dos colaboradores ou por falta de planejamento adequado. O psicólogo organiza e conduz processos de transição, garantindo que as mudanças sejam bem aceitas e incorporadas de maneira eficaz.

Além disso, a promoção da saúde mental e do bem-estar no ambiente corporativo tem se tornado um dos principais focos da consultoria organizacional. O psicólogo desenvolve programas voltados para a prevenção do estresse, do burnout e de outros fatores que afetam a qualidade de vida dos trabalhadores, contribuindo para um ambiente mais equilibrado e humanizado (Silva *et al.*, 2014).

Por fim, o psicólogo organizacional na consultoria também desempenha um papel estratégico ao alinhar a cultura da empresa aos seus objetivos e valores. Ele auxilia na definição da identidade organizacional, no fortalecimento da liderança e na criação de um ambiente propício para o crescimento dos negócios e das pessoas envolvidas (Araújo *et al.*, 2023).

Deste modo o psicólogo na consultoria organizacional é um agente de transformação, que auxilia as empresas a melhorar seus processos internos, desenvolver seus colaboradores e construir um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Com uma abordagem estratégica e humanizada, sua atuação contribui diretamente para o crescimento sustentável das organizações, especialmente nas micro e pequenas empresas, que cada vez mais reconhecem a importância da gestão de pessoas para o sucesso empresarial.

### **2.2.3 O papel do psicólogo consultor em empresas de pequeno porte**

#### **2.2.3.1 As Micro e Pequenas Empresas**

Em conformidade com a Lei Complementar nº 123, instituída em 14 de dezembro de 2006, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples e/ou a empresa individual de responsabilidade limitada que esteja devidamente registrado no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso (Brasil, 2006).

Segundo dados fornecidos pelo SEBRAE (2023) e a Receita Federal, as Microempresas (ME) são aquelas que possuem um faturamento bruto anual de até R\$ 360 mil e empregam até 9 funcionários no setor de comércio e serviços ou até 19 funcionários no setor industrial. Já as pequenas empresas (EPP) são aquelas cujo faturamento anual varia entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8

milhões, contando com um quadro de até 49 funcionários no comércio e serviços ou até 99 funcionários na indústria. Além dessas categorias, existe também a figura do Microempreendedor Individual (MEI), criada para formalizar pequenos negócios com faturamento anual de até R\$ 81 mil e que permite a contratação de, no máximo, um funcionário. Essa modalidade facilita o acesso a benefícios previdenciários e reduz a carga tributária, incentivando a formalização de autônomos e pequenos empreendedores (SEBRAE, 2023).

As Micro e Pequenas Empresas são necessárias para a economia brasileira, devido principalmente à sua capacidade de empregar e sua desconcentração geográfica. As empresas desse porte apresentam melhores condições de adequação ao seu ambiente, devido à proximidade com seus clientes, empregados, fornecedores e comunidade (Nogueira, 2013; Silva *et al.*, 2021).

A criação da Lei do Microempreendedor Individual é de grande importância para o segmento de MPEs no Brasil. O MEI formaliza as unidades produtivas impactando as condições de trabalho, que em tal segmento são marcadas pela informalização, sem proteção e garantias aos direitos previdenciários, trabalhistas e sociais (Santos *et al.*, 2012). A nível Nacional as MPEs, participam, de forma crescente, na economia, chegando a alcançar 99% da totalidade de empresas. Outro fato relevante trata-se da grande quantidade de postos de trabalho disponibilizados por estas, representando aproximadamente 52% dos postos de trabalho com carteira assinada, sendo assim, grande geradora de renda (SEBRAE, 2016).

Diante do exposto, fica evidente a relevância das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) para o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Sua expressiva participação no mercado, aliada à capacidade de geração de empregos formais e renda, reforça a necessidade de políticas públicas que promovam sua consolidação e crescimento. A formalização por meio do MEI representa um avanço importante na garantia de direitos aos trabalhadores e na estruturação do setor, contribuindo para um ambiente econômico mais justo, dinâmico e sustentável (Chiavenato, 2014).

#### 2.2.3.2 Contribuições da consultoria organizacional nas Micro e Pequenas Empresas

Fenerich (2016) destaca que, em pequenos negócios, onde as equipes costumam ser mais reduzidas e unidas, é essencial cultivar um clima de cooperação e apoio mútuo. O consultor atua na formação de uma cultura organizacional que prioriza o respeito, a transparência e a empatia. As intervenções podem envolver a elaboração de códigos de conduta,

campanhas para valorizar os colaboradores e treinamentos destinados a promover comportamentos que contribuam para um ambiente de trabalho mais positivo.

Diferentemente das grandes corporações, essas empresas enfrentam desafios específicos, como a limitação de recursos financeiros, a falta de estrutura organizacional e a necessidade de adaptação constante a um mercado competitivo. Nesse contexto, a consultoria organizacional desempenha um papel fundamental ao oferecer suporte estratégico e técnico para aprimorar a gestão, otimizar processos e fortalecer a cultura empresarial (Silva *et al.*, 2020).

Uma das principais contribuições da consultoria organizacional nas MPEs está na estruturação dos processos internos. Muitas dessas empresas são geridas de forma intuitiva, sem um planejamento estratégico claro ou uma divisão bem definida de funções. O consultor organizacional auxilia na implementação de práticas de gestão eficientes, promovendo melhorias em áreas como recrutamento e seleção, desenvolvimento de lideranças, comunicação interna e engajamento dos colaboradores. Dessa forma, é possível criar um ambiente de trabalho mais produtivo e alinhado aos objetivos do negócio (Santos *et al.*, 2020).

Além disso, a consultoria organizacional também ajuda a enfrentar um dos maiores desafios das MPEs; tais como a retenção de talentos. Empresas de pequeno porte muitas vezes têm dificuldade em competir com grandes organizações em termos de salários e benefícios. No entanto, a construção de um clima organizacional positivo, oportunidades de crescimento e uma cultura empresarial sólida podem ser diferenciais atrativos para os colaboradores. O consultor trabalha na implementação de estratégias para melhorar a experiência dos funcionários, aumentando a satisfação e reduzindo a rotatividade (Fenerich *et al.*, 2016).

Outro ponto essencial é o suporte na adaptação às novas exigências do mercado. Com a digitalização dos negócios e a necessidade de inovação constante, a consultoria organizacional ajuda as MPEs a incorporarem tecnologias e metodologias modernas em sua gestão. Isso inclui a adoção de ferramentas digitais para gerenciamento de tarefas, controle financeiro, automação de processos e melhoria do atendimento ao cliente (Lima *et al.*, 2015). Dessa forma, essas empresas podem se tornar mais competitivas e eficientes, garantindo um crescimento sustentável a longo prazo.

Pequenas empresas podem enfrentar desafios relacionados à liderança, especialmente quando as gestoras são fundadoras que nem sempre possuem formação gerencial. O consultor auxilia no desenvolvimento das habilidades de liderança, com foco em comunicação, resolução de conflitos e gestão de equipes. Esse treinamento é importante para que os líderes consigam

motivar e engajar os colaboradores, desenvolvendo um estilo de liderança mais eficaz e adaptado ao tamanho e às necessidades da empresa (Robson; Judge, 2015).

Em empresas pequenas, os conflitos interpessoais podem impactar diretamente o ambiente de trabalho e a produtividade, devido à proximidade entre os colaboradores. O consultor desempenha um papel essencial na mediação e resolução de conflitos, promovendo o diálogo e o entendimento mútuo. O consultor ajuda a identificar as causas dos conflitos e a implementar práticas de comunicação assertiva, colaborando para manter um ambiente saudável e produtivo (Zanelli *et al.*, 2014).

Eckhardt e Mascarello (2021) afirmam que a retenção de talentos é um desafio, especialmente para pequenas empresas que podem não oferecer os mesmos benefícios financeiros que grandes corporações. O consultor auxilia na implementação de estratégias para aumentar a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, reduzir a rotatividade. Essas estratégias podem incluir programas de reconhecimento, desenvolvimento profissional e incentivos não financeiros, que tornam a empresa um ambiente atrativo para se trabalhar.

Segundo Santos *et al.* (2020) as pequenas empresas enfrentam a constante necessidade de adaptação para manterem-se competitivas. O consultor organiza iniciativas que promovem a flexibilidade e a capacidade de inovação dos colaboradores, ajudando-os a lidar com mudanças e a desenvolver uma mentalidade de crescimento. Ele pode, por exemplo, propor a adoção de ferramentas digitais para melhorar a eficiência ou sugerir práticas de trabalho mais flexíveis, que permitam à empresa responder rapidamente a novas demandas do mercado (Silva, 2014).

Assim, a consultoria organizacional também contribui para o desenvolvimento da mentalidade empreendedora das gestoras de pequenas empresas. Ao receber orientações baseadas em boas práticas de mercado e em análises estratégicas, os empresários ganham mais segurança para tomar decisões assertivas e enfrentar os desafios do dia a dia. Dessa maneira, a consultoria não apenas melhora a estrutura interna das MPEs, mas também fortalece sua capacidade de inovação e adaptação, garantindo maior competitividade no mercado (Fenerich *et al.*, 2016).

Portanto, o objetivo final do consultor em empresas de pequeno porte é implementar melhorias sustentáveis, que tenham impacto positivo a longo prazo e ajudem a empresa a crescer de forma equilibrada. O consultor organiza indicadores de sucesso, como clima organizacional, satisfação dos colaboradores e desempenho geral, e acompanha o progresso das mudanças ao longo do tempo.

### 2.2.3.3 Estratégias da consultoria organizacional nas Micro e Pequenas Empresas

Anjos *et al.* (2020) afirma que a atuação do psicólogo na consultoria organizacional para MPEs exige métodos e práticas adaptadas às particularidades desse segmento. Diferentemente das grandes corporações, onde há uma estrutura consolidada de gestão de pessoas, as MPEs geralmente possuem processos informais, uma cultura organizacional mais flexível e recursos financeiros e estruturais limitados. Dessa forma, a consultoria psicológica busca implementar estratégias acessíveis e eficazes para otimizar o desempenho organizacional e promover o bem-estar dos colaboradores.

Uma das abordagens mais comuns na consultoria organizacional é o diagnóstico organizacional, que consiste na análise do funcionamento da empresa por meio de entrevistas, questionários e observações. O psicólogo avalia aspectos como a comunicação interna, a liderança, o clima organizacional, os níveis de motivação dos funcionários e os desafios específicos enfrentados pelo negócio. Com base nesse diagnóstico, é possível propor soluções personalizadas que atendam às necessidades da empresa (Araújo *et al.*, 2023).

Outro método amplamente utilizado é a gestão por competências, que tem como objetivo mapear e desenvolver as habilidades dos colaboradores. Esse processo envolve a definição de perfis profissionais ideais para cada função, a identificação de lacunas de competências e a elaboração de planos de capacitação. Em empresas de pequeno porte, esse modelo ajuda a otimizar o desempenho das equipes, garantindo que cada funcionário esteja alinhado com os objetivos organizacionais (Firmino, 2021).

Além disso, a consultoria em clima organizacional e engajamento é uma prática essencial para micro e pequenas empresas, onde o ambiente de trabalho e a satisfação dos colaboradores têm um impacto direto na produtividade e na retenção de talentos. O psicólogo organizacional pode implementar programas de valorização profissional, feedback contínuo e ações de endomarketing para fortalecer o vínculo dos funcionários com a empresa (Barros *et al.*, 2022).

A capacitação e o desenvolvimento de lideranças também são áreas de atuação relevantes para o consultor em Psicologia Organizacional. Pequenas empresas frequentemente contam com líderes que acumulam múltiplas funções e que podem não ter formação específica em gestão de pessoas. Nesse sentido, a consultoria oferece treinamentos e orientações para aprimorar habilidades de liderança, comunicação, gestão de conflitos e tomada de decisão estratégica (Firmino, 2021).

Freitas *et al.* (2022) afirma que outro aspecto importante da consultoria organizacional é a gestão de mudanças e cultura organizacional. Muitos pequenos negócios enfrentam desafios ao implementar novas estratégias, seja pela resistência dos colaboradores ou pela falta de planejamento estruturado. O psicólogo auxilia nesse processo ao promover a adaptação dos funcionários às mudanças e ao fortalecer uma cultura organizacional alinhada com os valores e objetivos da empresa.

Por fim, a promoção da saúde mental e do bem-estar no ambiente de trabalho tem se tornado uma preocupação crescente no contexto das MPEs. O psicólogo pode propor ações preventivas, como palestras, rodas de conversa e estratégias para reduzir o estresse ocupacional, criando um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (Firmino, 2021).

Assim, a atuação da Psicologia Organizacional na consultoria para micro e pequenas empresas envolve um conjunto de métodos e práticas que buscam equilibrar a eficiência organizacional com a valorização do capital humano. Ao adaptar essas estratégias à realidade desse segmento, o psicólogo contribui significativamente para o crescimento sustentável dos negócios e para a construção de um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

#### 2.2.3.4 Desafios e possibilidades do consultor organizacional nas Micro e Pequenas Empresas

Barros *et al.* (2022) afirma que a atuação do psicólogo como consultor organizacional em empresas de pequeno porte apresenta uma série de desafios e oportunidades que impactam diretamente sua prática profissional. Diferentemente das grandes corporações, as MPEs possuem uma estrutura organizacional menos formalizada, o que exige do consultor flexibilidade e adaptação para implementar estratégias eficazes de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional.

Um dos principais desafios enfrentados pela psicóloga na consultoria organizacional para MPEs é a resistência à mudança. Muitas gestoras e colaboradoras estão acostumadas a operar de maneira intuitiva, sem processos estruturados, o que pode gerar dificuldades na implementação de novas práticas organizacionais. Essa resistência pode estar relacionada à falta de conhecimento sobre os benefícios das mudanças propostas ou ao receio de que elas interfiram na dinâmica já estabelecida da empresa (Freitas *et al.*, 2022).

Outro obstáculo relevante é a limitação de recursos financeiros e operacionais. Pequenas empresas geralmente não possuem orçamentos elevados para investir em consultoria e capacitação, o que exige do profissional de Psicologia criatividade para propor soluções acessíveis e viáveis. A ausência de setores específicos de Recursos Humanos pode dificultar a

aplicação de ferramentas de gestão, exigindo que a consultora trabalhe diretamente com as gestoras para implementar as mudanças (Silva *et al.*, 2014).

Santos *et al.* (2020) considera que a acumulação de funções por parte das gestoras também representa um desafio. Em muitas MPEs, a proprietária ou gestora acumula múltiplas responsabilidades, o que pode resultar em sobrecarga e falta de tempo para se dedicar às recomendações da consultoria. Isso demanda da psicóloga uma abordagem estratégica, com ações práticas e objetivas que possam ser incorporadas ao dia a dia da empresa sem comprometer suas operações.

A falta de cultura organizacional consolidada pode dificultar a implementação de programas de desenvolvimento de talentos, clima organizacional e retenção de funcionários. Muitas pequenas empresas operam com relações de trabalho informais, sem políticas claras para engajamento e crescimento profissional, o que exige do consultor um trabalho estruturado para fortalecer a identidade organizacional e criar estratégias que incentivem a valorização dos colaboradores (Freitas *et al.*, 2022).

Apesar dos desafios, a consultoria organizacional em pequenas empresas também apresenta inúmeras oportunidades para a psicóloga. Uma delas é a possibilidade de atuar diretamente com as tomadoras de decisão, como proprietárias e gestoras, permitindo maior influência na construção de estratégias eficazes para a empresa. Diferente das grandes organizações, onde há maior burocracia, as MPEs costumam ser mais ágeis na adoção de novas práticas, tornando possível uma implementação mais rápida e personalizada (Gusso; De Luca, 2017).

Outro fator positivo é a valorização do capital humano como diferencial competitivo. Pequenas empresas dependem diretamente do comprometimento e da produtividade de seus colaboradores para garantir seu crescimento. Nesse sentido, o psicólogo tem a oportunidade de implementar programas que fortaleçam a motivação, o engajamento e a qualidade de vida no trabalho, contribuindo para a retenção de talentos e a melhoria do desempenho organizacional (Eckhardt; Mascarello, 2021).

A personalização das estratégias também é um diferencial na atuação do consultor em MPEs. Como essas empresas possuem uma estrutura mais enxuta, o psicólogo pode adaptar metodologias e práticas conforme a realidade específica do negócio, sem a necessidade de modelos engessados. Isso permite a aplicação de soluções inovadoras e flexíveis, atendendo diretamente às necessidades da empresa e de seus colaboradores (Fenerich, 2016).

O crescimento do empreendedorismo e a ampliação das micro e pequenas empresas no mercado criam um cenário favorável para a atuação do psicólogo organizacional. Com a

crescente valorização do bem-estar no ambiente corporativo e a busca por eficiência na gestão de pessoas, a demanda por consultorias especializadas tende a aumentar, abrindo novas oportunidades para profissionais que desejam atuar nesse segmento (Freitas *et al.*, 2022).

Dessa maneira, a consultoria organizacional em empresas de pequeno porte apresenta desafios significativos, mas também grandes oportunidades para o psicólogo. A necessidade de adaptação, criatividade e abordagem estratégica são fundamentais para superar obstáculos como resistência à mudança e limitação de recursos. No entanto, a possibilidade de atuar diretamente com os gestores, personalizar soluções e contribuir para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos torna essa atuação extremamente relevante. À medida que as MPEs reconhecem a importância da gestão de pessoas, a Psicologia Organizacional se consolida como um fator essencial para o crescimento e sustentabilidade desses negócios no mercado.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da análise do percurso histórico da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), foi possível observar como essa área evoluiu, incorporando novas abordagens e expandindo seu campo de atuação. No contexto das Micro e Pequenas Empresas, a atuação do psicólogo organizacional se torna ainda mais relevante, considerando que esses negócios enfrentam desafios específicos, como a falta de estrutura formalizada, a resistência à mudança e a limitação de recursos para investir em gestão de pessoas.

As abordagens e técnicas empregadas pelos psicólogos na consultoria organizacional para MPEs evidenciam a relevância da adaptação e flexibilidade. O diagnóstico organizacional, a gestão por competências, o desenvolvimento de lideranças e a promoção da saúde mental são algumas das estratégias fundamentais para melhorar o desempenho das empresas e a qualidade de vida dos colaboradores. No entanto, a implementação dessas práticas exige um olhar estratégico do profissional, que deve considerar a realidade da empresa e propor soluções acessíveis e eficazes.

Entre os desafios enfrentados pelos psicólogos que atuam como consultores nesse segmento, destacam-se a resistência dos gestores e colaboradores às mudanças, a escassez de investimentos em práticas organizacionais estruturadas e a sobrecarga dos gestores, que muitas vezes acumulam múltiplas funções. Por outro lado, as oportunidades são promissoras, visto que as MPEs representam a maior parte dos negócios no Brasil e vêm demonstrando um interesse

crescente em melhorar seus processos internos, fortalecer sua cultura organizacional e valorizar o capital humano como diferencial competitivo.

Dessa forma, este estudo reforça a necessidade de ampliar as discussões sobre a atuação do psicólogo na consultoria organizacional para pequenas empresas, incentivando pesquisas futuras que aprofundem esse tema e contribuam para o desenvolvimento de metodologias mais eficazes e acessíveis. A Psicologia Organizacional tem um papel essencial na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e humanizados, beneficiando tanto as empresas quanto os profissionais que nelas atuam.

## REFERÊNCIAS

ANJOS, E. S. *et al.* A contribuição do psicólogo organizacional sobre a qualidade de vida no trabalho. **Revista Esfera Acadêmica Humanas**, v. 5, n. 1, p. 6-25. 2020. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2021/05/revista-esfera-humanas-v05-n01-artigo01.pdf> Acesso em: 03 jul. 2025.

ARAGÃO, J. F. *et al.* Importância da Consultoria Empresarial como Ferramenta de Gestão Estratégica em Empresas de Pequeno Porte. **Id on Line Rev. Psic.**, v. 17, n. 68, p. 114-133, out. 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3847> Acesso em: 03 jul. 2025.

ARAÚJO, M.L; SILVÉRIO, J.C.S; CAVALCANTE, P.P.M.M; BARBOSA, G.C.S. **Afinal, quem faz acontecer? Habilidades de líderes como fator para implementação de políticas de gestão de pessoas.** Administração Pública e Gestão Social, Universidade Federal de Viçosa, v. 15, n. 1, 2. 2023.

BARROS, S. C., BENTIVI, D. R. C., MORAES, M. M. D., RIBEIRO, E. A., FREITAS, M. N. D. C., LASCIO, R. D. **Psicologia organizacional e do trabalho: Perspectivas teórico-práticas.** Brasil: Vetor Editora. 2022.

BRAS, M. V.; CASADORE, M. M.; HASHIMOTO, F. Intervenção em Psicossociologia: A Construção da Escuta e a Implicação nas Organizações. **Psicol. estud.**, v. 25, e48468, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/xvSFWT3ZvYVHZvHtCTZkWSd/> Acesso em: 03 jul. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 dez. 2006.

CAMPOS, K. C. L. *et al.* Psicologia organizacional e do trabalho - retrato da produção científica na última década. **Psicologia: Ciência e Profissão.** v. 31, n. 4, p. 702-717. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/NKwfc9mJtLnYGZqc8wCF6mG/> Acesso em: 03 jul. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DALBOSCO, T.; ROSA, A. M.; PISONI, K. Z. B. **Evolução histórica da psicologia organizacional e do trabalho**: 2018. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) –Faculdade Meridional, São Paulo, 2018.

ECKHARDT, A; MASCARELLO, K. G. Saúde Mental e Trabalho: Uma revisão por meio da psicologia organizacional e do trabalho. **Revist. Front. Psico.**, n.2, 2021.

FENERICH, G. L. Desafios contemporâneos para as psicólogas e psicólogos nas organizações de trabalho. IN: Conselho Regional de Psicologia SP (CRP-SP). **Caderno Temático nº 20 - Psicologia Organizacional e do Trabalho**. São Paulo, 2016.

FIRMINO, José Paulo Rodrigues. **Estratégia de gerenciamento de gente**. Londrina, 2021. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/712510405/ESTRATEGIA-DE-GERENCIAMENTO-DE-GENTE>. Acesso em: 6 jun. 2025.

FREITAS, M. N. C; BENTIVI, D. R. C; RIBEIRO, E. M. B. A; MORAIS, M. M; LASCIO, R. H. C; BARROS, S. C. **Psicologia Organizacional e do Trabalho: Perspectivas Teórico-Práticas**. Brasil: Vetos Editora, 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUSSO, H. L.; DE LUCA, G.G. **Organizações como Sistemas Comportamentais: Considerações para a Delimitação do Campo de Atuação**. Em D. L. O. Vilas Boas, F. Cassas & H. L. Gusso, *Comportamento em Foco: Análise do Comportamento nas Organizações* (Vol. 5). São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental. 2017.

HASHIMOTO, F. M. B. **Possibilidades de atuação do Psicólogo Organizacional no contexto de transformação das organizações** Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo-SP. 2013.

LIMA, Cícero Mário P.; SOUZA, Pedro C. Z.; ARAÚJO, Ana J. S. A gestão do trabalho e os desafios da competência: uma contribuição de Philippe Zarifian. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p. 969–991, jul./ago. 2015.

MAIA, W. C. C. **Consultoria em micro e pequenas empresas: a contribuição de uma Empresa Júnior para o desempenho organizacional**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Academia, Juiz de Fora, 2022.

MARANI, F., CARDOSO, M. F. **A importância da consultoria empresarial na gestão das micro e pequenas empresas**, 2021. Trabalho de conclusão de curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial). Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, 2021.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo, Atlas S.A., 2010.

MIRANDA A.V; SILVA L.A.M; VALADARES R; ARAÚJO C;M; CUNHA J.F; GOMES F.I. Contribuições da psicologia organizacional e do trabalho para a compreensão da unidade

trabalho, saúde e vida. **Revista Saúde e Educação**, Coromandel, v. 6, n. 1, p. 25-40, jan./jun. 2021.

PEREIRA, A. S. *et al.* **Metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico]. Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2018.

PROCÓPIO, B. U.; PEREIRA, K. M. **Consultoria empresarial: a importância da consultoria empresarial em um cenário competitivo**. 2021. Trabalho de Graduação (Curso Superior em Gestão da Produção Industrial). Faculdade de Tecnologia Dr. Thomaz Novelinho, Franca, 2021.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SANTOS, A. M. Psicologia organizacional e do trabalho - Plataforma da gestão do conhecimento. **Brazilian Journals of Business**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 2193-2205, 2020.

SBPOT. **Manual da Sociedade 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: UniCEUB, 29p. 2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pequenos negócios em números**. 2016. Disponível em: [https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/indice-de-confianca-das-micro-e-pequenas-empresas-no-brasil-2016detalhe47,5768b60242903510VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/indice-de-confianca-das-micro-e-pequenas-empresas-no-brasil-2016detalhe47,5768b60242903510VgnVCM1000004c00210aRCRD) Acesso em 6 jun. 2025.

SEBRAE. **Microempresa: conheça as características desse negócio**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/microempresa-conheca-as-caracteristicas-desse-negocio,eb44cb35a666a810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=Para%20se%20enquadrar%20como%20ME,investimento%20de%20alto%20capital%20social>. Acesso em: 6 jun. 2025.

SILVA R.R. **A Importância do setor de recursos humanos no contexto da estratégia da organização**. Trabalho de Conclusão de Curso. Orleans - SC: Centro Universitário Barriga Verde – UNIBAVE; 2014.

SILVA, G.D., ROCHA, A. L. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, 2014.

SILVA, J. S.; CARVALHO, K. J. **Psicologia Organizacional: A importância do bem-estar do funcionário para a produtividade da empresa de Call Center**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, 2020.

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