

# **A PSICOLOGIA E AS TRANSFORMAÇÕES DO MUNDO DO TRABALHO: CONSEQUÊNCIAS PARA O PROFISSIONAL DE PSICOLOGIA**

## **THE PSYCHOLOGY AND THE TRANSFORMATIONS OF THE WORLD OF WORK: CONSEQUENCES FOR THE PROFESSIONAL OF PSYCHOLOGY**

Elaine Marinho Bastos<sup>1</sup>  
Sara do Nascimento Ferreira<sup>2</sup>  
Catarina de Laboure Ferreira Oliveira<sup>3</sup>  
Orlan Rubens dos Santos Silva<sup>4</sup>  
Regia de Castro Silva Rodrigues<sup>5</sup>

### **RESUMO**

O artigo resulta de uma pesquisa voltada aos aspectos do mundo do trabalho e suas consequências para a atuação do profissional de Psicologia inserido no contexto organizacional. O mundo do trabalho vem sofrendo grandes mudanças e delas são decorrentes transformações e desenvolvimento de conhecimentos e técnicas passíveis em enfrentar, de melhor forma, tais condições. Para ampliar o entendimento desse processo foram realizadas entrevistas com três profissionais atuantes da área, sendo utilizado a análise de conteúdo para melhor compreensão do fenômeno vivenciado. O estudo teve um escopo qualitativo, descritivo e explicativo com objetivo de compreender como essas transformações impactam na atuação da Psicologia aplicada ao contexto organizacional e do trabalho. Por meio da análise foram encontradas quatro categorias relevantes: I- Competências necessárias para a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho; II - Coaching, uma nova área que busca diferentes formas de desenvolver o ser humano; III - Consultoria, uma área em crescimento devido a dinâmica do mercado. IV – As tendências atuais do mundo do trabalho e suas consequências. O estudo teve como desígnio iniciar uma pesquisa sobre as consequências do mundo do trabalho para as atividades do profissional da Psicologia, propiciando um início de discussão sobre a temática e oportunizando novas discussões sobre esse relevante tema.

**PALAVRAS-CHAVE:** Trabalho; Psicologia organizacional e do trabalho; Transformações do trabalho.

### **ABSTRACT**

The article results from a research focused on aspects of the work world and its consequences for the performance of the Psychology professional inserted in the organizational context. The world of work has undergone great changes and from them are transformations and development of knowledge and techniques that are able to better face such conditions. To

---

<sup>1</sup> Professora do curso de Psicologia e Serviço Social do Centro Universitário Ateneu – UniAteneu, Mestre em Administração, Psicóloga e Assistente Social, Fortaleza – CE; psicologia\_elaine@hotmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica de Psicologia do Centro Universitário Ateneu - UniAteneu, Fortaleza – CE; Sarinha\_DF@hotmail.com

<sup>3</sup> Acadêmica de Psicologia do Centro Universitário Ateneu - UniAteneu, Fortaleza – CE; Catarinafor2017@gmail.com

<sup>4</sup> Acadêmico de Psicologia do Centro Universitário Ateneu - UniAteneu, Fortaleza – CE; Orlan.rubens@gmail.com

<sup>5</sup> Acadêmica de Psicologia do Centro Universitário Ateneu - UniAteneu, Fortaleza – CE; Regiadecastro@gmail.com

broaden the understanding of this process, interviews were conducted with three professionals working in the area, using content analysis to better understand the phenomenon experienced. The study had a qualitative, descriptive and explanatory scope aiming to understand how these transformations impact on the performance of Psychology applied to the organizational and work context. Through the analysis were found four relevant categories: I- Competencies necessary for the performance of the organizational psychologist and the work; II - Coaching, a new area that seeks different ways of developing the human being; III - Consulting, a growing area due to market dynamics. IV - Current trends in the world of work and its consequences. The purpose of the study was to initiate a research on the consequences of the work world for the activities of the professional of Psychology, providing a beginning of discussion on the subject and providing new discussions on this relevant topic.

**KEYWORDS:** Work; Organizational and work psychology; Transformations of work.

## **1 INTRODUÇÃO**

O mundo do trabalho faz parte do cotidiano da sociedade pré-histórica até os dias atuais. E mesmo com todas as transformações inerentes às mudanças do capitalismo, o trabalho e suas modificações, ainda são de grande relevância para o desenvolvimento da identidade e inserção social, além de estar relacionado à muitos processos de inclusão e exclusão, assim como, felicidade e sofrimento. Nesse contexto, a Psicologia, atuante nas organizações, possui inserção significativa diante dessa realidade caleidoscópica no que tange a suas interlocuções, no contexto laboral e organizacional, decorrentes de transformações do trabalho.

Para Zanelli (2014) as organizações e, conseqüentemente, o trabalho assumem uma nova configuração diante das mudanças históricas, emergindo processos e fenômenos diversos, nos contextos macro e microorganizacionais, individuais e grupais do mundo do trabalho. E nesse contexto, as tarefas que caracteriza a ação da psicologia, tais como explorar, analisar e compreender como interagem as múltiplas dimensões das pessoas, dos grupos e das organizações devem ser feitas levando em conta essas modificações e suas conseqüências diante do contexto complexo, potencializando estratégias e procedimentos para promoção da qualidade de vida e o bem-estar das pessoas, sem deixar de considerar a produtividade organizacional.

As pesquisas científicas apontam atividades próprias de quem atua na área, mas essa definição tradicional não encontra lugar da forma como as organizações são estruturadas na atualidade, bem como não definem, claramente, o papel, potencialidades, possibilidades, limites e funções desempenhadas pelo profissional de Psicologia nesse espaço. Deve-se pontuar ainda que, além da divisão histórica, o contexto de modificações possibilita uma ampliação de

percepções e condições impostas a já existente subdivisão de atividades que interferem na identidade do profissional e em suas atividades. Por exemplo, historicamente, no caso da Psicologia do trabalho existem atividades voltadas para condições e higiene do trabalho, saúde no trabalho, orientação profissional e empregabilidade; para a área de gestão de pessoas são indicadas atividades administrativas, análise do trabalho, recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e a Psicologia organizacional atua junto ao comportamento, desenho organizacional e consultorias (ZANELLI, 2014) e todas essas atividades são hoje solicitadas pelas organizações pelo profissional de Psicologia. No entanto, as condições atuais das organizações solicitam uma maior amplitude de ações e conhecimentos, tais como entendimento de negócios, novas metodologias de aprendizado e mercado (ZANELLI, 2018).

O motivo de escolha do objeto de estudo parte da realidade profissional vivenciada por uma das pesquisadoras, bem como a curiosidade de estudantes do curso de Psicologia quando da participação de um projeto de extensão voltado para a Psicologia Organizacional e do Trabalho – POT. O objetivo foi investigar como as condições de transformações do mundo do trabalho vem interferindo nas atividades do profissional de POT e suas consequências. Para isso, procurou conhecer a percepção de profissionais atuantes na área, sendo aplicadas entrevistas em três profissionais escolhidos através do critério de conveniência e acessibilidade.

Para a amplitude de conhecimento da temática discutida no texto, o artigo foi dividido em quatro tópicos: introdução, onde apontou-se as características iniciais do objeto de estudo; o referencial teórico que amplia os estudos teóricos sobre a temática, trazendo tópicos para compreensão da temática. Seguido da metodologia, com as delimitações metodológicas da pesquisa e a discussão de resultados, com as pontuações referentes aos aspectos apontados pelos profissionais entrevistados e a interlocução teórica finalizando com as considerações finais sobre a pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Trabalho: importância social e psíquica**

O trabalho é elemento transformador, não apenas da matéria, mas da vida psíquica, social, cultural, política e econômica (CAMPOS et al., 2011). Deve-se considerar que a categoria trabalho é um elemento inseparável da vida dos seres sociais, tendo como aspectos basilares humanizar, desenvolver potencialidades, além de transformar a natureza e a si mesmo. Tais definições são comuns aos estudiosos da categoria trabalho, considerando o contexto influenciador da subjetividade e identidade, sendo considerado como fonte de prazer,

identificação e reconhecimento, bem como de infelicidade, exaustão, aflição, tormento e negação, podendo ser precedente de condições de adoecimento físico e psíquico (MENDES, 2007, GAULEJAC, 2007, ANTUNES, 2014). Para Codo (1993) e Dejours, (1993) diante de condições adversas, como as vividas na atualidade, são desenvolvidas estratégias de defesa e mecanismos de mobilização subjetiva como formas de enfrentamento das condições de transformação e situações de sofrimento.

O ato do trabalho é uma realidade que faz parte da vida dos seres humanos de forma geral influenciando sociabilidade, desenvolvimento psíquico e de identidade, bem como de relacionamentos sociais, influenciando a vida como um todo. Mendes (2007) define o trabalho como um elemento estruturante central, fundamental na construção da individualidade, apontado com perspectiva de promoção de saúde e equilíbrio mental ou sofrimento e dor psíquica. Ocupa grande espaço no cotidiano dos indivíduos, ligado à sobrevivência e realização, com influência nas redes sociais, ligado aos aspectos afetivos e econômicos e relacionado aos processos de aprendizagem.

O estudo científico da categoria trabalho tem sido uma constante, visto a relevância nos contextos pessoais, financeiros e sociais ao longo do desenvolvimento do indivíduo, bem como as transformações constantes as quais vivencia. Mudanças de gestão e formas de trabalhar ao longo do desenvolvimento das organizações interferem na vida e no cotidiano do trabalhador trazendo consequências diversas. São contextos diversificados, com inserção dos trabalhadores, influenciando a individualização, estranhamento e alienação do cotidiano, sem acompanhamento do processo produtivo total, fatos considerados fundamentais para a influência de uma condição de trabalho satisfatória ou insatisfatória (JACQUES E CODO, 2002, ANTUNES, 2014).

Dejours (1988) aponta o trabalho com aspectos de carga física e psíquica, envolvidos na regulação da vida, inserindo novos hábitos, espaço de exigências, tais como o tempo e o ritmo de trabalho onde o corpo é inicialmente o ponto de impacto, neutralizando a atividade mental dos sujeitos trabalhadores. Transcende o tempo de jornada propriamente dita, interferindo na vida particular, com efeitos sobre a família e relações sociais do não trabalho, além da saúde. A influência do trabalho também deve ser considerada nas relações sociais, nas trocas afetivas e econômicas, na constituição do sujeito, com uma rede de significados.

Assim, percebe-se o trabalho com uma configuração de extrema importância para o indivíduo e com consequências diretas e indiretas em sua formação social. As transformações dessa categoria trazem condições para os trabalhadores e para os profissionais atuantes na área, tais como os profissionais de psicologia, como aponta-se a seguir.

## **2.1 Contexto histórico de estudos Psicologia x trabalho.**

A psicologia tem inserções diversas no contexto de atividade humana, com muitas especificidades, dentre elas a inclusão na área organizacional. Segundo Campos et al. (2011) as atividades decorrentes na inserção do profissional de psicologia no contexto das empresas almejam a melhoria do ambiente de trabalho, buscando apreender os fenômenos relacionados à vida do trabalhador em seu conjunto pessoal e profissional. São facilitadores de processos de atração e seleção, análise de clima organizacional, resolução de conflitos, organização de treinamentos para aprimoramento de habilidades, dentre outras tantas atividades.

Segundo as ideias de Peiró (2011), não é simples demarcar a data inicial de um campo profissional e/ou de uma disciplina, no entanto, aspectos históricos podem auxiliar nesse processo. Desde a revolução industrial no século XIX, um número significativo de pessoas começou a trabalhar em conjunto e nessa época dava-se ênfase ao trabalho realizado e não pessoa que o realizava.

Os engenheiros concentravam-se em desenvolver máquinas eficientes, sem levar em conta as condições as quais o trabalhador pudesse estar exposto. Alegava-se que se as máquinas fossem melhoradas, trariam uma eficiência maior, mas muitas das promessas de produtividade não foram cumpridas e os problemas de eficiência fizeram com que os engenheiros comessem a considerar as pessoas que operavam as máquinas como elementos importantes no processo de produção. Assim, implantou-se, inicialmente, estudo de tempos e movimentos, tais como os realizados por Taylor e seus teóricos, onde era possível planejar tarefas e procedimentos, de modo que as atividades pudessem ser realizadas de uma forma mais eficiente, rápida e com menor fluxo, sem levar em conta individualidades e particularidades de cada trabalhador (PEIRÓ, 2011).

No trabalho de Münsterberg “Psychology and Industrial Efficiency”, de 1913, ocorreu o marco principiante mais reconhecido que levava em conta o estudo da psicologia voltada ao trabalho. Este marca o nascimento da psicologia industrial e traz as principais preocupações centrais da época e do novo campo, como a seleção de trabalhadores, os fatores que afetavam a eficiência do trabalhador, além de outros contextos, tais como técnicas de venda, publicidade e marketing, representando a busca pelo melhor sujeito para o trabalho e os melhores resultados. Com isso houve também a elaboração e desenvolvimento de testes psicológicos com o intuito de ajustar as pessoas aos cargos (KRUMM, 2013).

Nesse contexto de procura de ampliação da produção surge o primeiro psicólogo organizacional, na época conhecido como psicólogo Industrial, com estudos de Walter Dill

Scott e Frank Gilbreth. Mas, foi com Elton Mayo, cientista social, que houve a ampliação do caráter humanista no trabalho, através da Teoria de Relações Humanas, resultado de um estudo na fábrica do bairro de Hawthorne (Western Electric Co., em Chicago, EUA). (SCHETTE, 2005). É importante salientar que os estudos de Elton Mayo (apud CHIAVENATO, 1993), geraram uma reação à escola taylorista, e abriram portas para a corrente de Relações Humanas, na qual se reconhece a influência dos fatores humanos na produção. Os resultados de seus estudos na Western Electric Company, revelaram a importância de considerar os fatores sociais e humanos implicados na situação de trabalho.

Na sequência, elementos do contexto macrossocial, político, econômico e cultural impuseram desafios e oportunidades para o surgimento de respostas neste meio, tais como: o processo de industrialização no período da Segunda Revolução Industrial, com a criação de máquinas novas, requisitando padronização no trabalho; a coação por reformas sociais e contra a exploração do trabalho em 1998; a Primeira Grande Guerra, demandando a solução de problemas derivados da sobrecarga de trabalho; a grande depressão na década de 1930 e a Segunda Grande Guerra. Cabe ressaltar que o binômio avaliação psicológica e ajuste homem/máquina/trabalho instituiu o grande componente definidor desse período inicial (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

As respostas aos desafios que surgiram nesse período desencadearam o surgimento de psicotécnicas, testes psicológicos como ferramenta para a seleção de pessoas. Por este viés, abordagens e métodos também surgiram, como a já citada psicologia industrial, a psicometria, os processos seletivos, análise e intervenção com foco em pequenos grupos e métodos de treinamento. Por conseguinte, de 1945 a 1960 instaura-se o período denominado “expansão e consolidação pós-guerra”, caracterizado pela reconstrução da economia, das cidades e da vida social em geral, sendo uma fase de expansão e crescimento. Assim, na Europa e nos Estados Unidos emergem as entidades específicas e o psicólogo passa a trabalhar com uma gama de problemas organizacionais, como elaboração de postos de trabalho, seleção, treinamento, inserção de novas tecnologias, aquisição de habilidades, motivação e desenvolvimento organizacional. Dessa forma, a psicologia industrial é substituída pela organizacional (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

No Brasil, a Psicologia do trabalho teve início na década de 30 no Instituto de Organização Racional do Trabalho – IDORT – onde era formado psicotécnicos, ainda não reconhecidos como psicólogos. (SCHETTE, 2005)

O desenvolvimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho - POT no Brasil acompanhou as mudanças mundiais, destacando-se inicialmente em um nível mais genérico

para depois afunilar suas atividades de forma mais específica. Seu surgimento está associado a crescente industrialização e a partir do processo de regulamentação da profissão de psicologia na década de 1960, incluindo fatos, eventos e estudos que mencionavam a POT (BORGES, 2015).

É importante ressaltar que o termo POT, criado desde a década de 90, tem por objetivo contemplar a atual diversidade da área, propondo a existência de dois grandes eixos que envolvem aspectos psicossociais: as organizações, enquanto ferramenta social formadora de coletivos humanos e o trabalho, enquanto atividade básica do ser humano reprodutora de sua própria existência e da sociedade (BASTOS, 2003).

Para Sampaio (1998) e Freitas (2002), no Brasil a POT se expandiu em três fases. A primeira representaria a Psicologia Industrial, que teve início em meados da década de 1930, quando o profissional ainda tinha como título psicotécnico e seu trabalho era, principalmente, a seleção e a colocação profissional no ambiente de indústria. O segundo momento é identificado como o da Psicologia Organizacional, representando uma ampliação do objeto-alvo sem que haja uma ruptura brusca com a fase anterior, visto que os psicólogos permaneceriam voltados a assegurar a produtividade das empresas com a seleção de profissionais de acordo com os perfis que eram solicitados, somando às atividades provenientes da Psicologia Industrial e ações com os grupos que compõem a organização. A última fase corresponderia à Psicologia do Trabalho, considerada uma área onde a ideia central seria “o estudo e a compreensão do trabalho humano em todos os seus significados e manifestações” (LIMA, 1994, p. 53).

Botomé e Azevedo (2001) apontam essa condição de desenvolvimento indicando o surgimento de constantes mudanças nas organizações, principalmente no século XX e a consequente exigência dos psicólogos organizacionais na adaptação a essas mudanças, inserindo um perfil estratégico, com capacidade de gerenciamento de pessoas, facilitação de mudanças e promoção de uma melhor qualidade de vida, além de não deixar de exercer as atividades do âmbito técnico-operacional (SCHETTE, 2005).

Segundo Zanelli (2014) a identidade do psicólogo organizacional e do trabalho, no Brasil, está mais fortemente voltada para o campo da gestão de recursos humanos, especificamente ações de seleção de pessoal, levando em conta a origem histórica das atividades desta área. Sua inserção ocorre em equipes multidisciplinares de recursos humanos, estudando os fenômenos como comportamentos, relações entre pessoas e grupos, motivos, percepções, crenças, reações, atitudes, significados, valores e sentimentos, dentre outros aspectos voltados ao contexto laboral.

O que a torna única é o fato de que seu foco de interesse está no estudo desses fenômenos nos contextos de trabalho e das organizações e os comportamentos indicativos de cidadania e comprometimento, as percepções de reciprocidade e suporte organizacionais e a satisfação e o envolvimento com o trabalho. (ZANELLI, 2014, p.569).

O processo organizativo está em constante aperfeiçoamento desenvolvendo novas formas de produtividade gerando mais riqueza. A tecnologia e novas formas de gestão estabeleceram novas formas de execução do trabalho, inclusive inserindo novos contratos de trabalho distintos da relação empregatícia com contratos de emprego “flexíveis”, adaptando ao contexto atual, inserindo a precarização e terceirização laboral (ANTUNES, 2014).

Com essas transformações o mundo do trabalho é caracterizado pela heterogeneização das formas de trabalho, com redução do emprego em favor de relações precarizadas, excluindo um imenso contingente de trabalhadores desenvolvendo um novo perfil que segundo Antunes:

Essas mutações criaram, portanto, uma classe trabalhadora mais heterogênea, mais fragmentada e mais complexificada, dividida em trabalhadores qualificados e desqualificados do mercado formal e informal, jovens e velhos, homens e mulheres, estáveis e precários, imigrantes e nacionais, brancos e negros, etc., sem falar nas divisões que decorrem da inserção diferenciada dos países e de seus trabalhadores na nova divisão internacional do trabalho. (2000, p. 184).

A heterogeneização implica a conformação de um mundo do trabalho plural, diferenciado, multifacetado e difuso.

Encontramos entre essas formas o trabalho temporário, o estágio, o trabalho em tempo parcial, autônomos, falsos autônomos, cooperados, trabalhadores organizados em forma empresarial, eventuais, avulsos, free-lancers, domésticos, diaristas, horistas, empreiteiros, subempreiteiros, trabalhadores com emprego partilhado (job sharing), trabalhadores a distância, contrato de solidariedade externo ou expansivo, trabalhadores engajados em contratos civis, etc. (CARELLI; 2004, p. 17)

Diante dessas condições de transformação a Psicologia deve extrair dessas condições para que assim possa atuar junto à organização e desenvolver ações que possam adaptar às atividades ao contexto vivenciado.

### **2.3 Psicologia Organizacional na atualidade.**

A Psicologia é reconhecida como uma ciência complexa e dinâmica, pois tendo como objeto de estudo o homem e sua subjetividade, desenvolver várias definições e enfoques teóricos que permitem seu estudo (BOCK, 2002). Essa condição introduz uma grande diversidade de conceitos, criando pluralidades nas suas possibilidades de atuação, inclusive diversificando suas atuações junto à área organizacional.

Novos desafios são impostos à Psicologia Organizacional e do trabalho, com o



advento da globalização e dos recursos tecnológicos, as mudanças nas relações de trabalho e as complexificações decorrentes desses processos (KRUMM, 2014). Assim, as empresas precisam se adequar a um novo cenário de instabilidade e necessidade de flexibilização impostas pelo atual mercado (RIBEIRO, 2009) e o profissional da POT está diretamente ligado a esse processo de mudança.

Segundo Krumm (2014) o psicólogo passou a contribuir para as decisões em nível estratégico, desenvolvendo projetos onde a dimensão psicológica adquire novas demandas de sistematização e responsabilidades. O psicólogo também passou a prestar serviços de assessoria ou consultoria integrada aos procedimentos de mudança implementados pela organização. O conjunto de atividades que constituem o campo de atuação em POT e as interfaces necessárias que estabelece com outros campos científicos e profissionais revelam a complexidade das competências esperadas para o psicólogo se inserir e atuar na área. Deve propor projetos que assegure um ambiente saudável e produtivo, contemplando tanto as necessidades do empregado como da organização.

Na atualidade espera-se que o Psicólogo Organizacional cumpra um papel muito mais político e estratégico, na elaboração de políticas de recursos humanos, planejamento estratégico, desenvolvimento de carreiras e planos de sucessão, desenvolvimento de equipes, análise e mudanças da cultura organizacional, programas de qualidade de vida, etc. (SCHETTE, 2005). Segundo Hristov e Silva (1999) todas as ações de recursos humanos devem ser integradas entre si e com a estratégia de negócio.

Do psicólogo organizacional e do trabalho também se exige atualmente uma postura proativa, negociadora, perspicaz, atualizada, ética e flexível, que absorva as inovações tecnológicas e comportamentais. (SCHETTE, 2005)

Além das competências técnicas, espera-se que o psicólogo desenvolva e entregue também as competências pessoais, interpessoais e políticas, sensibilizando os membros da equipe multi ou interprofissional (e os demais integrantes) da pertinência de suas propostas. Com a mesma relevância, espera-se que saiba avaliar e comunicar os resultados de suas intervenções. Outras competências são requeridas para ocupar posições de direção e supervisão, muitas vezes solicitadas nesse campo de atuação. Entender o fenômeno psicológico em suas relações com o contexto, tanto mediato como imediato, e os limites do conhecimento especializado é fundamental para trabalhar nesse campo.

Por outro lado, psicólogos que atuam na área de recursos humanos não se dedicam em publicar seus conhecimentos e experiências práticas para o meio científico, não oportunizando uma troca entre teoria e prática, o que fomentaria novos estudos e contribuiria

substancialmente para o desenvolvimento da ciência como um todo. Assim, a avaliação da produção científica em Psicologia Organizacional é de grande importância, pois possibilita entender quais as temáticas mais pesquisadas, revelando qual tem sido o maior foco e onde tem sido investidos maiores esforços nesta área (CAMPOS, et. al., 2011).

Assim, estudos que se dediquem a entender as publicações atuais, principais focos de estudo e interesses da Psicologia Organizacional são de grande importância, pois permitem entender o desenvolvimento da POT, suas tendências e possibilidades de atuação. Avalia-se desta forma, se os desafios que se impõem hoje à área estão sendo abrangidos nas publicações desta área, buscando assim, fomentar novos estudos e direcionar futuras ações.

Para Ribeiro (2009) o psicólogo nas organizações deve assumir uma posição mais analítica, do que apenas técnica, buscando a interdisciplinaridade, penetrando nos processos políticos e estratégicos da empresa buscando mudanças no modelo controlador, adaptativo e individual para um modelo que busque o desenvolvimento entre indivíduo, organização e trabalho.

As mudanças que acontecem no contexto organizacional, trazem novas áreas de atuação para o psicólogo organizacional, dentre elas, as que mais se destacam hoje no mercado são as consultorias e os *coaching*.

As consultorias organizacionais surgiram na Inglaterra, na passagem do século XIX para o XX, em razão da necessidade de as organizações empregarem conhecimentos de *experts*, que passaram a não mais atuar como funcionários dessas organizações, mas sim como agentes externos (DONADONE, 2001, 2003). Depois da Inglaterra, foi a vez dos Estados Unidos e, assim, as consultorias invadiram o mercado mundial.

A atividade de consultoria também está presente na atuação em organizações de trabalho. E isso é importante porque todas as atividades desempenhadas pelo consultor podem ser realizadas tanto por um psicólogo que mantém vínculo empregatício permanente com uma organização quanto por aquele que é contratado como prestador de serviços.

Grassi (2006) coloca que para evitar o desemprego, o psicólogo tornou-se consultor. Mais uma vez seguindo a demanda do mercado, a Psicologia mudou seu enfoque a fim de manter-se na empresa. Ao invés de selecionar e treinar, agora o psicólogo também pode ajudar na manutenção dos vínculos empresariais, tornando-se o profissional que irá auxiliar no sentido de capacitar homens na adaptação ao novo modelo produtivo. Seguindo o processo de terceirização que acompanhou este período, o setor de Recursos Humanos (parte integrante da empresa) deu lugar às firmas especializadas. O psicólogo não mais ocupa um papel de funcionário, não se tem mais o vínculo empregatício formal. Agora, se necessário, ele é

chamado pela empresa num momento determinado, para lidar com uma questão específica ligada à gestão de pessoas. O processo de consultoria surge como externo à empresa e assume a função de auxiliar executivos na tomada de decisões administrativas (GRASSI, 2006).

Atualmente as atividades de consultoria em POT se apresentam como uma das áreas de atuação mais promissoras. A demanda pelas consultorias de recursos humanos vem aumentando consideravelmente e assim a área empresarial é citada como um dos ramos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo (OLIVEIRA, 1999).

Um fator que tem aumentado a atividade de consultoria, é a terceirização: “Muitas grandes organizações descobriram que era mais lucrativo contrair e fundir e terceirizar tarefas; essa mentalidade dominou os anos 80 e 90 e não mostra nenhum sinal de abatimento. (...) e a indústria de consultoria tem se beneficiado desse movimento.” (Block, 2001, p. 230).

Oliveira (1999) afirma que é devido ao processo de globalização que vem acontecendo um aumento significativo pelo serviço de consultoria, processo que exige a busca de desenvolvimento, inovações e melhorias contínuas que consolidem suas vantagens competitivas no mercado.

Schette (2005) afirma que a POT que atua com consultoria nas organizações tem que ter um caráter empreendedor e capacitação para enfrentar desafios das exigências do mercado atual.

As mudanças no mundo do trabalho acarretam alguns desafios para os profissionais de diversas áreas. Diante dessa evolução acelerada causada pela tecnologia da informação, torna-se necessário que o profissional esteja sempre se atualizando em processo de adaptação constante diante das mudanças crescentes nos processos organizacionais, influenciando o contexto macro e microorganizacional.

Estas mudanças afetam as estratégias organizacionais, incluindo decisões por modelos de desenvolvimento que privilegiem a aprendizagem e o *coaching* surge como uma ferramenta de oferta de ensino diante de desafios ao nível laboral, inserindo tal proposta durante a atividade de trabalho.

O entendimento do termo auxilia no processo de compreensão da inserção de coaching nas organizações. Cilliers (2011) afirma que o Coaching visa auxiliar as pessoas no desenvolvimento de novas atitudes e competências baseado no desempenho do indivíduo e suas dificuldades relacionais. Contudo, pouco se sabe sobre os impactos de alguns fatores organizacionais sobre a efetividade desse método. Para Marins (2012) Coaching é a arte de aumentar o desempenho dos indivíduos potencializando o poder pessoal e a excelência das

peças. Processo realizado através de uma metodologia de conversações efetivas, identificação e reformulação de valores, metas e busca de soluções eficientes e transformadoras.

Whitmore (2006) afirma que a essência do *coaching* é liberar o potencial de uma pessoa para maximizar seu desempenho e ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la. O que corrobora com Gallwey (2004), um dos precursores do *coaching*, quando relata que o trabalho do *coaching* deve ter como objetivo liberar o potencial que existe dentro de uma pessoa para que ela maximize seu desempenho. A evolução deste conceito levou à utilização do *coaching* como forma de desenvolvimento dos executivos.

O *coaching*, não aborda distúrbios de ordem psicológica ou patológica. Seu trabalho é focado em “estratégias relativas ao presente das pessoas, com objetivo futuro a ser alcançado” (RICCI, 2006, p. 13).

Diante de todas as transformações e modificações apontadas a POT consolida essa área como uma disciplina científica, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre o comportamento humano no contexto específico do trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

Este artigo decorre de uma pesquisa qualitativa, descritiva, exploratória e descritiva, cujo instrumento principal para a coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada. Esta entrevista foi aplicada em profissionais da área de psicologia, atuantes da área organizacional e do trabalho, para que pudesse ser composta a discussão dos resultados através do critério de conveniência e acessibilidade. Os pesquisadores entraram em contato com profissionais que aceitaram participar da pesquisa.

As perguntas estavam relacionadas a contextos demográfico, tais como: Idade; sexo; ano de formação e contextos de escolarização como: Tem alguma especialização? Quais? Elas foram feitas voltadas para sua atuação na POT?; e perguntas voltadas à atuação profissional: Há quanto tempo atua na área organizacional?; Foi sua primeira opção na Psicologia? Porque escolheu essa área?; Quais as maiores dificuldades encontradas na atuação do POT na atualidade?; Quais as competências necessárias para um psicólogo atuar nas organizações? E perguntas voltadas para a POT na atualidade: Qual o perfil do POT na atualidade?; Quais as estratégias utilizadas pelo PO para melhorar o bem-estar dos funcionários na organização?; Quais as mudanças e benefícios que o POT pode ocasionar na vida dos colaboradores em meio ao cotidiano organizacional?; Qual o diferencial que o Psicólogo tem de modo que sua presença possa ser relevante no ambiente organizacional?

Após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade Ateneu – CEP/FATE, foi dado início a pesquisa durante o mês de março de 2018.

Cada psicólogo assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido- TCLE, com objetivo de resguardar o caráter ético da pesquisa e atender as normas previstas pela Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) sobre pesquisa envolvendo seres humanos.

#### 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os entrevistados revelaram aspectos que condiziam com os contextos teóricos estudados, bem como apontaram contextos que ampliam a percepção da psicologia diante das condições de transformação do mundo do trabalho. Os entrevistados receberam a identificação através de números para salvaguarda de suas informações.

##### 4.1 Caracterização do grupo entrevistado

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>ANO DE FORMAÇÃO</b>	<b>ESPECIALIZAÇÃO</b>	<b>TEMPO DE ATUAÇÃO NA ÁREA ORGANIZACIONAL</b>
1	2014	Concluindo Gestão empresarial	8 anos
2	2013	Especialização em Psicodiagnóstico e está iniciando uma em Gestão Empresarial.	5 anos
3	2012	Possui especialização MBA em Gestão Estratégica de Pessoas	12 anos

Tabela 1: dados decorrentes da entrevista aplicada nos profissionais de psicologia.

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas junto a três psicólogos em março de 2018. Estes profissionais aceitaram participar da pesquisa diante da apresentação do objetivo deste estudo.

A entrevistada 1 é do sexo feminino, tem 29 anos e se formou em Psicologia no ano de 2014. Atua na área organizacional há 8 anos, somando com o período de estágios. Sua primeira opção foi a área clínica, mas a mesma relata que a área organizacional a encantou a partir do momento em que pôde estagiar e conhecer os processos voltados para o desenvolvimento de pessoas. Atualmente está concluindo o curso de especialização em Gestão empresarial, pois quer uma visão ampla do negócio.

A entrevistada 2 é do sexo feminino, tem 29 anos e se formou em 2013. Atua na área organizacional há mais de 5 anos e relata que esta foi sua primeira opção desde o estágio. No início o interesse ocorreu porque é uma área que tem muitas oportunidades, mas depois acabou se apaixonando pela área. Possui especialização em Psicodiagnóstico e está iniciando uma em Gestão Empresarial. Relata que são especializações que acrescentam conhecimento para a sua atuação.

A entrevistada 3 é do sexo feminino, tem 33 anos, se formou em 2012. Atua na área organizacional desde 2007 e relatou que quando iniciou a psicologia, não conhecia esta área, seu foco era a clínica. Porém no terceiro semestre iniciou um estágio em uma consultoria de RH e permaneceu na área desde então. Possui especialização MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. Segundo a entrevistada, a especialização foi realizada para melhor capacitação na área organizacional.

#### **4.2 Análise das falas**

A investigação das condições de trabalho e suas transformações do ponto de vista do profissional de Psicologia, inserido no contexto organizacional, traz alguns tópicos relevantes no que tange a sua ação e as consequências das alterações diante das metamorfoses vivenciadas. A maneira de compreender as relações sugere que, em uma situação de trabalho, o desempenho do indivíduo é modificado pelos diferentes níveis de mudanças produzindo significados para o indivíduo e que esse significado pode, inclusive, passar a produzir seus próprios efeitos no desempenho e nos diversos níveis do ambiente.

A verificação desses fenômenos nos contextos das organizações e do trabalho exige o uso de conceitos vindos do estudo dos processos psicológicos básicos, tais como motivação, percepção, emoção e aprendizagem, das diferenças individuais e da psicologia social, enquanto ferramentas metodológicas que fornecem entendimento mais amplo dos processos vivenciados. Segundo as entrevistadas estudos da psicometria e dos aspectos sociais são basilares a intervenção da POT. O uso desses conceitos tornará possível a interpretação psicológica dos dados obtidos, para que conclusões possam ser tiradas sobre a percepção, as atitudes, a motivação, o desempenho e a aprendizagem da pessoa que trabalha em um ambiente eminentemente social.

Para análise das falas, foram criadas categorias conforme os temas abordados: I - Competências necessárias para a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho; II - Coaching, uma nova área que busca diferentes formas de desenvolver o ser humano; III -

Consultoria, uma área em crescimento devido a dinâmica do mercado. IV – As tendências atuais do mundo do trabalho e suas consequências.

### **I Competências necessárias para a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho:**

Segundo Zanelli (1992 e 2002) o psicólogo tem que ser um profissional capaz de apreender, desenvolver e aplicar os conhecimentos gerados mundialmente pela Psicologia, através de uma análise crítica da pertinência dos conteúdos ao contexto em que atua. É um profissional que lida, nas atividades de trabalho, com assuntos relativos ao ajustamento, à aprendizagem e ao desenvolvimento. A Psicologia quando aplicada às organizações não foge deste escopo.

**Entrevistada 2:** O psicólogo atua com avaliação Psicológica, iniciativa, ética, sigilo, empatia, dinamismo. Deve ter um perfil dinâmico e ativo a responder em tempo hábil demandas da empresa/cliente e aos funcionários, sempre prezando por uma prática ética.

**Entrevistado 1:** Este profissional deve ter boa comunicação, relacionamento interpessoal, empatia, liderança. E o seu trabalho na atualidade deve estar voltado para flexibilidade, proximidade com a área cliente e escuta ativa. É importante que o Psicólogo entenda que as suas atividades vão além do processo de recrutamento e seleção. Envolve clima, relacionamento com os cliente e entendimento dos principais GAPs existentes.

**Entrevistado 3:** Interesse em Gente, Relacionamento Interpessoal equilibrado, Gestão de Conflito, Habilidade para Negociação e Engajamento, Resiliência, Inovação, Conhecimento do Negócio, Foco em Resultados.

Para Zanelli (apud Sampaio, 1998) o psicólogo organizacional é o profissional que “ajuda a organização a pensar” (p.38), tornando capaz de lidar com problemas decorrentes das mudanças nas relações entre o capital e o trabalho, impostas pela nova conjuntura econômico-social.

O psicólogo se mostra como um profissional que irá trazer para a organização um olhar diferenciado sobre a subjetividade do indivíduo, atuando como um mediador de conflitos. Porém, atualmente, também têm sido relacionados ao papel do psicólogo, o desenvolvimento de um perfil estratégico para inserção em atividades que vão muito além de seu perfil inicial. Como afirma Schette (2005), o psicólogo organizacional não se limita apenas ao setor de recursos humanos, pois hoje em dia este profissional está inserido dentro de uma organização de forma global, possuindo também uma atuação estratégica dentro das empresas.

Assim, percebe-se a necessidade de a POT ampliar suas informações e

conhecimento, Fato comprovado pela fala das profissionais diante da importância da formação especialista para exercício da função, pois todas tem uma ou duas especializações voltadas ao exercício profissional, ampliando suas ações e percepções da realidade organizacional.

Dentre desse universo surgem novas configurações laborais, tais como o coaching e a consultoria.

## **II Coaching, uma nova área que busca diferentes formas de desenvolver o ser humano**

A International Coach Federation [ICF] (2000) define *coaching* como uma contínua relação de parceria que visa apoiar o cliente na busca de resultados benéficos para sua vida pessoal e profissional, por meio do qual o mesmo amplia sua capacidade de aprender e aprimora sua performance e sua qualidade de vida.

Muitos motivos justificam o interesse pela utilização desta metodologia, mas o principal é que, segundo os estudiosos do tema, ela contribui diretamente para a aquisição e amadurecimento de competências, adaptação aos processos de transformação organizacional com melhoria de desempenho (MILARÉ, 2004).

Araújo (1991 p. 25) relata que “É o papel que você assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado”. Logo, o profissional de coaching buscará maximizar a eficiência das pessoas que o procuram tanto no âmbito profissional quanto no pessoal, ajudando a alcançar metas pré-estabelecida e desenvolver suas potencialidades. Diante dessas definições foram apontados pelos profissionais entrevistados uma demanda maior por conhecimentos das atividades do *coaching*, bem como a formação e a utilização das ferramentas desse profissional.

O *coaching* dentro da área de RH promete desenvolver os aspectos profissionais dos funcionários. Já no que diz respeito a relação entre o *coaching* e a psicologia, ele usa algumas abordagens psicológicas para desenvolver a vida social do cliente

**Entrevistada 2:** As práticas de *coaching* são importantes quando usada por profissionais que têm o ensino superior e utiliza para promover crescimento, especialmente, para outros profissionais da sua mesma área.

**Entrevistada 1:** Esta pratica é positiva. Tudo que é voltado para o desenvolvimento do ser humano considero extremamente válido. Ressalto apenas que devemos ter cuidado para o processo não ficar banalizado.



**Entrevistado 3:** São positivas e propiciam o desenvolvimento de competências se forem realizadas por um profissional sério e competente.

Nota-se que as entrevistadas apoiam as práticas de *coaching* como uma área de atuação profissional, porém ressaltam a importância de não ocorrer uma banalização desta profissão, haja visto os impactos negativos que esta banalização pode causar tanto para os profissionais que trabalham nessa área como para os clientes que acreditam nessa nova demanda.

### **III Consultoria, uma área em crescimento devido a dinâmica do mercado.**

A atividade de consultoria está inserida nas organizações há bastante tempo diante da necessidade de um desenvolvimento mais especializado ao longo das transformações do capital. No entanto, de acordo com o ponto de vista das entrevistadas, no Brasil atualmente, o número de psicólogos organizacionais contratados formalmente e atuando como um agente interno da organização vem diminuindo devido ao crescimento pela demanda de profissionais focados em serviços de consultoria, fato que desencadeia severas transformações no contexto da prática da POT.

Essa condição é apontada como decorrente das transformações do mundo do trabalho que introduzem as condições de mudanças nas formas de contratação de novos profissionais, podendo ser atribuída à maior instabilidade dos empregos, dos novos vínculos empregatícios que são instáveis e com a prestação de serviços às organizações com a formatação de prestação de serviço terceirizado. Tais condições implicam na necessária adaptação do profissional de psicologia inserido nas organizações para essa realidade de inserção profissional e nova forma de atuação o que fez com o que o psicólogo busque adaptações a esta nova realidade. As entrevistadas apontam que é preciso refletir criticamente se esta forma de inserção na área Organizacional e do trabalho é um sinal de consolidação ou enfraquecimento e quais impactos teria na formação do psicólogo, como apontam Gondim, Bastos e Peixoto (2010).

Segundo Oliveira (1999) a demanda por consultoria em RH vem aumentando de forma significativa nos últimos anos. Schette (2005) afirma que o POT que atua com consultoria nas organizações tem que ter um caráter empreendedor e capacitação para enfrentar os desafios das exigências do mercado atual.

**Entrevistado 1:** O aumento na demanda por consultoria não me assusta. Acredito que o trabalho das consultorias são válidos e trazem enormes benefícios. Às vezes é preciso ver o negócio de fora, por outras lentes e, às vezes, só o profissional da empresa consegue e pode ver o problema/ solução.

**Entrevistado 3:** Como o mercado ainda continua instável por conta da economia brasileira, acredito que as demandas tendem a não evoluir, pois em momentos como este, as empresas internalizam seus processos e reduzem seus projetos focando reduzir custos.

Diante das falas dos entrevistados é possível afirmar que a consultoria tem sua relevância trazendo um novo olhar para a organização, mas que ao mesmo tempo não substituiu efetivamente o papel da POT que trabalha internamente na empresa.

#### **IV As tendências atuais do mundo do trabalho e suas consequências.**

Na pesquisa de predomínio qualitativo, que tem como forte característica a compreensão do que e como as pessoas apreendem os acontecimentos de seus mundos, o pesquisador deve estar muito atento a cada um dos participantes. Isso impõe descobrir em que medida eles estão confiantes e dispostos a partilhar suas percepções e aprendizagens. Os preconceitos, julgamentos e ideias preestabelecidas do pesquisador podem representar, como em qualquer investigação, um sério risco de distorções, que acarretarão inconsistências ao apresentar a análise dos dados. Além disso, o pesquisador deve ter, como características pessoais, abertura para admitir o que é novo para ele e reconhecer múltiplas possibilidades de perceber o mundo. Assim, cada pesquisa, em si, é um processo distinto de aprendizagens ímpares (Zanelli, 2002).

As entrevistadas apontaram a importância das transformações no mundo do trabalho diante das mudanças mundiais do capital. Ao mesmo tempo que foram enfáticas em apontar a necessária adaptação dos trabalhadores a esses processos de mudança, estando inseridos aí os profissionais da área de POT. Novos conhecimentos, inserções em atividades diversas, polivalência, conhecimentos de gestão, além das novas condições de consultoria e coaching que estão efetivadas nas organizações como formas de especialização laboral.

Para Zanelli (2014) as organizações e, conseqüentemente, o trabalho assumem uma nova configuração, emergindo processos e fenômenos diversos, nos contextos macro e microorganizacionais, individuais e grupais do mundo do trabalho. Para esse mesmo autor a tarefa central que caracteriza a ação da psicologia, como explorar, analisar e compreender como interagem as múltiplas dimensões das pessoas, dos grupos e das organizações devem ser feitas levando em conta essas modificações e suas consequências diante do contexto complexo, potencializando estratégias e procedimentos para promoção da qualidade de vida e o bem-estar das pessoas, sem deixar de considerar a produtividade organizacional.

As entrevistadas apontaram como as mudanças tem interferido no contexto da POT inserindo atividades que antes não existiam e que agora fazem parte do contexto de atividades

as quais elaboram e participam de forma direta ou indireta. Confirmando a fala de Zanelli (2014) de que a identidade do psicólogo organizacional e do trabalho, no Brasil vem sendo modificada, mesmo ainda estando ligada fortemente à ideia de gestão de recursos humanos, com atividades tradicionais, mas que na atualidade está inserido em equipes multidisciplinares, estudando os fenômenos como comportamentos, relações entre pessoas e grupos, motivos, percepções, crenças, reações, atitudes, significados, valores e sentimentos, adocimentos e felicidade no trabalho, dentre outros aspectos voltados ao contexto laboral.

Inserir-se a heterogeneização das formas de trabalho, ocorrendo redução do emprego e ampliação de relações precarizadas, segundo Antunes (2000), fato confirmado pela percepção das entrevistadas, onde as demissões por falta de adaptação à realidade laboral, além dos requisitos comportamentais exigidos são condições de não adaptação à realidade nos contextos organizacionais.

Grassi (2006) coloca que para evitar o desemprego, o psicólogo tornou-se consultor. Assim, seguindo a demanda do mercado, a Psicologia tem mudado algumas condições de seu enfoque a fim de manter-se na empresa, mas buscando adaptação diante de sua essência de formação e foco nas organizações que é proporcionar bem-estar ao trabalhador.

Na atualidade, ao invés somente selecionar e treinar, o psicólogo ajuda na manutenção dos vínculos empresariais, tornando-se o profissional que irá auxiliar no sentido de capacitar homens na adaptação ao novo modelo produtivo, além de proporcionar melhores condições para todos os envolvidos no contexto macro e micrororganizacional.

A POT vem atuando com consultoria nas organizações, apresentando um perfil empreendedor, com constante capacitação para enfrentar desafios das exigências do mercado atual. O Coaching surge com a perspectiva de auxiliar as pessoas no desenvolvimento de novas atitudes e competências baseado no desempenho do indivíduo e suas dificuldades relacionais e de psicologia inserido nas organizações.

Todas essas mudanças ocorrem diante da necessária adaptabilidade das ciências diante das mudanças organizacionais e a Psicologia, inserido nesse contexto, busca sua condição de inserção envolvendo novas formas de atuar e inserindo novos conhecimentos à sua atuação.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As mudanças no contexto da globalização e suas consequências fazem parte de muitas organizações à nível mundial e nacional. E essas mudanças implicam em necessárias adaptações para que se mantenham vivas e inseridas no contexto do capital. Diante dessa realidade percebe-se que se faz necessário que o profissional de Psicologia Organizacional e do

trabalho amplie sua gama de conhecimentos, tendo consciência e clareza de seu papel na Organização. Portanto, o grande diferencial está na sua formação e constante aprimoramento profissional, possibilitando conhecimento técnico amplo, conciso e adaptado, de forma a atuar como parceiro de outras ciências, buscando delimitar e diferenciar sua atuação, sem esquecer sua especificidade e aplicabilidade (BRUTTIN, 2012).

A grande tendência é que o profissional de POT ocupe posições mais estratégicas na organização, não tendo apenas uma postura reativa e pouco participativa como observado no passado, mas voltado às ações e inseridos nas decisões. Porém, para que a Psicologia assuma de fato uma postura mais estratégica nas empresas, participando da elaboração de políticas e das decisões mais importantes, deve haver uma maior atenção na formação e qualificação desse profissional, fato que dará embasamento com ferramentas e o conhecimento necessário para desenvolver projetos, com condições para colaborar na construção de organizações mais rentáveis e mais humanas.

Estabelece-se um desafio e responsabilização pela formação constante que contemplem uma atenção maior à área de gestão na Psicologia e Organizacional e do trabalho, proporcionando um aporte metodológico e teórico consistente e compatível aos desafios da área.

De igual importância, cabe à POT buscar sempre novas alternativas e formas de atuação que busquem o estabelecimento desta profissão, porém sem perder de vista os principais enfoques e conhecimentos disponibilizados pela ciência da Psicologia, para que não seja apenas um reprodutor de técnicas e conceitos acríticos, mas que haja uma clareza de seu posicionamento e uma visão crítica de sua atuação, contribuindo para uma parceria voltada para os resultados organizacionais, o bem estar, saúde e satisfação dos trabalhadores.

Diante desse contexto, faz-se necessário mais estudos que ampliem a diversidade das atividades da POT e busquem instrumentalizar à prática, apontando sua grande importância, permitindo estabelecer sua inserção e valorização. Os resultados são importantes, também, para fomentar novos estudos que direcionam novas práticas e formas de atuação no âmbito organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, R. Desenhando a nova morfologia do trabalho no Brasil. São Paulo: **Estudos avançados**, Ed. 28, 2014.

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

BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

BOCK, A.M.B. **A Psicologia Sócio-Histórica: uma perspectiva crítica em psicologia.** In: A.M.B. Bock; M.G.M. Gonçalves & O. Furtado (Orgs.). *Psicologia Sócio-Histórica* (pp.15-35). Uma perspectiva crítica em Psicologia. São Paulo: Cortez. 2ª Ed, 2002.

BRUTTIN, A. *Contribuições da Psicologia Social do Trabalho e das Organizações para a Gestão de Pessoas para Fábricas Recuperadas: um estudo de caso na empresa Metalcoop.* Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2012.

BORGES, L. O. **A Psicologia do Trabalho e das Organizações no Brasil floresce?.** Estudos de Psicologia, Natal, v. 15, n. 3, p. 277-279, dez. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2010000300007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2010000300007&script=sci_arttext)>. Acesso em: 15 maio. 2019.

BOTOMÉ, S.P., & AZEVEDO, B.M. Psicólogo organizacional: aplicador de técnicas e procedimentos ou agente de mudanças e de intervenção nos processos decisórios organizacionais? **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 1 (1), 181-186. 2001.

CAMPOS, K. C. L. et al. *Psicologia organizacional e do trabalho – retrato da produção científica na última década.* **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 31, n. 4, p. 702-717, jun. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141498932011000400004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141498932011000400004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 10 maio. 2019.

CARELLI, R. L. **Formas atípicas de trabalho.** São Paulo: LTr, 2004;

CODO, W., SAMPAIO, J. J. C., & HITOMI, A.H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar.** Petrópolis: Vozes. 1993

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração.** São Paulo: Makron Books, 1993.

CILLIERS, F. **Positive psychology leadership coaching experiences in a financial organization,** 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S207107632011000100014&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S207107632011000100014&script=sci_arttext&tlng=es)>. Acesso em: 10 Maio. 2019.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho.** São Paulo: Cortez, 1988.

\_\_\_\_\_. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações.** O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.

DONADONE, J. C. **“Os hunos já chegaram!”**: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e atuação das consultorias. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

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

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**. Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Ideias e letras, 2007.

GRASSI, V. A Construção das práticas de consultoria em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Porto Alegre: 2006. **Tese** (Mestrado em Psicologia Social e Institucional) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

HRISTOV, V., & SILVA, V. **Competências de liderança na gestão de Recursos Humanos**. In Gestão de RH por competência e a empregabilidade. Campinas: Papirus, 1999.

KRUMM, D. **Psicologia do trabalho**: uma introdução à psicologia industrial e organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

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

MARTINS, R. **Coaching**: Estratégia de Desenvolvimento Organizacional e Maximização de Resultados, 2012. Disponível em: <  
[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/T207119.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/T207119.pdf) > Acesso em: 10 Maio 2019.

MAYO, E. **The Human Problems of Industrial Civilization**. New York: MacMillan, 1933.

MENDES, R. (Org.). **Patologia do trabalho**. Rio de Janeiro: Atheneu, 2007.

MÜNSTERBERG, H. **Psychology and industrial efficiency**. New York: The Riverside Press Cambridge, 1913

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia, práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PEIRÓ, Jose Maria del. Psicología del Trabajo y de las organizaciones y sus conexiones con las diversas áreas de la psicología. In: GONDIM, S. M. G.; CHAVES, A. M.; (org.). **Práticas e saberes psicológicos e suas conexões**. Salvador: EDUFBA. p. 93-118. 2011.

RIBEIRO, M.A. **Psicologia e Gestão de pessoas**. São Paulo: Vetor Editora, 2009.

RICCI, R. **O que é coaching e como ele pode transformar você?** São Paulo: Qualitec, 2006.

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

SCHETTE, F.R. **O papel da psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais, segundo psicólogos e líderes.** Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo., 2005.

WHITMORE, J. **Coaching para performance:** aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ZANELLI, J. C. **Formação profissional e atividades de trabalho: análise das necessidades identificadas por psicólogos organizacionais.** Tese de Doutorado, Programa de Pós Graduação em Educação, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 1992.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. especial, p. 79-88, 2002.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. de A.; (org.). Campo profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed. 2014.