

O PSICÓLOGO NAS CONSULTORIAS ORGANIZACIONAIS ATUANDO NA GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Lays Specht¹
Guilherme Almeida de Lima²

RESUMO

A crescente demanda pela terceirização de serviços nas empresas contribuiu para o crescimento do ramo das consultorias organizacionais, abrindo mais oportunidades para atuação dos psicólogos da área organizacional que passam a exercer um papel como consultor dentro das empresas e não mais como funcionário exclusivo. Partindo desse pressuposto busca-se discutir como é o trabalho do psicólogo dentro das consultorias, contribuindo principalmente nos processos de recrutamento e seleção. Esta pesquisa tem como objetivo principal investigar a atuação do psicólogo dentro das consultorias com foco no setor de gestão de pessoas nos processos seletivos. Busca-se também compreender a psicologia organizacional como ciência em todas as suas formas de atuação, retratar sobre a crescente demanda das consultorias organizacionais e os fatores que levaram a essa ascensão, e destacar a importância do papel do psicólogo nesse meio. Para tanto, utilizou-se de pesquisa bibliográfica em caráter exploratório e qualitativo, buscando por estudos já realizados acerca do tema em questão. Como resultado desse trabalho, pode-se concluir que houveram mudanças no ramo da psicologia organizacional e do trabalho no decorrer dos anos, e que tais mudanças contribuíram positivamente para abertura de novos campos de atuação ao profissional dessa área, possibilitando um trabalho mais dinâmico e com intervenções consistentes na busca por melhorias dentro das empresas.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional. Consultoria. Recursos Humanos. Recrutamento e Seleção.

¹ Centro Universitário Campo Real. Psi-laysspecht@camporeal.

² Professor Orientador. Centro Universitário Campo Real.

ABSTRACT

The increasing demand for outsourcing services in companies has contributed to the growth of the organizational consulting field, opening more opportunities for psychologists in the organizational field to play a consulting role within companies and no longer as exclusive employees. Based on this assumption, this study aims to discuss how psychologists work in consulting firms, mainly contributing to the recruitment and selection processes. The main objective of this research is to investigate the psychologist's work in consulting firms, focusing on the personnel management sector in selection processes. It also seeks to understand organizational psychology as a science in all its forms of activity, to portray the growing demand for organizational consulting and the factors that have led to this increase, and to highlight the importance of the psychologist's role in this environment. To this end, an exploratory and qualitative literature search was used, looking for studies already conducted on the topic in question. As a result of this work, it can be concluded that there have been changes in the field of organizational and occupational psychology over the years, and that such changes have contributed positively to the opening of new fields of action for professionals in this area, allowing a more dynamic work and consistent interventions in the search for improvements within companies.

Keywords: Organizational Psychology. Consulting Psychology. Human Resources. Recruitment and Selection.

1. INTRODUÇÃO

O papel do psicólogo dentro das empresas vai muito além do setor de Recursos Humanos (RH) e é necessário investigar quais são as características desse trabalho e como o psicólogo se faz importante no setor de gestão de pessoas auxiliando na seleção de candidatos e distribuição de cargos. A crescente demanda na procura por consultorias organizacionais dentro das empresas abre diversas possibilidades de atuação para os psicólogos dessa área, pois estão conectados a processos de desenvolvimento de equipes, clima organizacional, recrutamento e seleção, estruturação de processos, relações de trabalho, política de remuneração, entre outros. Vários autores escreveram sobre a criação e desenvolvimento das consultorias organizacionais no decorrer da história, e é a partir de alguns deles que essa pesquisa está elencada para melhor entendimento desse campo de atuação. Para Oliveira (1999) a consultoria empresarial é

...um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisão, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. (OLIVEIRA, 1999, p.21)

Segundo o autor, a consultoria empresarial é apontada como um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo, começando a ser percebido no Brasil na década de 1960 e se fortalecendo como tendência a partir de 1990. Schein (1972) enfatiza a ideia de que o consultor é um profissional que auxilia os clientes a solucionarem problemas da organização, o autor aproxima sua perspectiva do enfoque clínico em psicologia ao ressaltar que o papel do consultor é:

...ajudar a organização a resolver seus próprios problemas, tornando-a consciente dos procedimentos organizacionais, através dos quais eles podem ser modificados, O consultor de procedimentos ajuda a organização a aprender através da autodiagnose e da auto-intervenção. (SCHEIN, 1972, p. 145).

Nesse sentido a psicologia organizacional e do trabalho dividiu os campos de atuação dos profissionais dessa área, afim de estruturar esse trabalho definindo quais atribuições e competências são necessárias para cada função.

A partir desse tema percebeu-se uma problemática quanto ao trabalho do psicólogo organizacional contemporâneo, afinal qual é o papel do psicólogo no processo de recrutamento e seleção atuando como consultor organizacional? Busca-se então compreender como é a atuação do psicólogo que trabalha nesse setor dentro do campo de gestão de pessoas, busca-se também demonstrar as diversas áreas de atuação para a psicologia organizacional dentro de empresas terceirizadas, contribuindo para maior valorização do profissional da psicologia dentro do setor de gestão de pessoas, atuando em processos seletivos a fim de captar e escolher perfil para cada posição de trabalho de acordo com os objetivos da empresa.

A realização desta pesquisa se torna relevante para dar mais visibilidade ao papel e importância do psicólogo da área organizacional, desmistificando a atuação destes profissionais em empresas e ressaltando um trabalho que vem sendo desenvolvido desde o início da psicologia, para enfatizar que a profissão vai além do clínico. Através da investigação acerca dos campos da psicologia organizacional e do trabalho procura-se associar a prática cotidiana a pesquisa científica com intuito de reconhecer os processos de recrutamento e seleção como ciência.

2. METODOLOGIA

Tendo em vista a pluralidade do campo das consultorias organizacionais, é fundamental entender como ocorre a inserção do psicólogo neste meio, delimitando seu trabalho nos processos de recrutamento e seleção. Para tanto, este artigo foi construído em caráter exploratório e desenvolvido através de pesquisa bibliográfica, com busca por artigos, livros e estudos já realizados sobre a história e desenvolvimento das consultorias organizacionais de gestão de pessoas bem como a atuação do psicólogo neste setor. O levantamento bibliográfico foi realizado através da busca em portais de periódicos e repositórios acadêmicos, dentre eles o portal de periódicos SciELO, o Portal de Periódicos em Psicologia (PePSIC), e o site Google Acadêmico, não havendo restrição quanto ao período de publicação, tendo em vista a escassez de documentos que tratem sobre esse tema específico. Como Borges (2010) relata em seu estudo, a Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil possui

historicamente dificuldades de reconhecimento e crescimento no que diz respeito às produções bibliográficas.

Após uma análise dos estudos publicados sobre o tema, foi observado uma recorrência de citações de autores considerados pioneiros no estudo e, portanto, tais autores foram utilizados como ponto de partida para a presente pesquisa, tendo como principais: Peter Block, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, Edgar H. Schein entre outros pesquisadores com artigos publicados a respeito da psicologia organizacional e do trabalho. Durante a pesquisa nos portais, foram utilizadas os descritores e palavras-chave que melhor descreveram o cenário da atuação de profissionais da psicologia em consultorias organizacionais de recrutamento e seleção, sobretudo em empresas terceirizadas que prestam este serviço. Dentre os vários termos utilizados, pode-se citar como exemplo as palavras “psicólogo”, “psicologia”, “gestão de pessoas”, “consultoria”, “organização” e “recrutamento e seleção”.

3. A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A psicologia organizacional através do uso de diversos instrumentos, como testes psicológicos e análise de perfil, se faz imprescindível dentro das empresas de todos os setores, o trabalho através de consultorias traz inúmeros benefícios para o desenvolvimento da empresa, tendo como objetivos principais melhorar o relacionamento entre gestores e colaboradores, aumentar a produtividade, proporcionar desenvolvimento profissional, aumentar a visão de negócios e muito mais.

Hugo Munsterberg e Walter Dill Scott são considerados os principais fundadores da psicologia organizacional. Dois psicólogos experimentais e professores universitários que se envolveram na aplicação de técnicas da psicologia para resolver problemas em organizações (ZANELLI, 2002).

Munsterberg e Scott estavam mais interessados na seleção de pessoal e no uso de novos testes psicológicos, mas por falta de apoio foram para a psicologia industrial (ZANELLI, 2002).

Cada um deles escreveu um livro sobre esses tópicos, incluindo *The Theory of Advertising*, de Scott, e o primeiro compêndio sobre Psicologia Organizacional, com o título *Psychology and Industrial Efficiency*, de

Munsterberg em 1913 (SPECTOR, 2006). Os estudos de Munsterberg e Scott na área organizacional foram influenciados por ideias tayloristas.

“Os estudos tayloristas foram voltados para o aumento da eficiência do desempenho no trabalho e da produtividade, através do tempo gasto em cada fase de produção, sem considerar, entretanto, a fadiga, os aspectos mentais e fisiológicos dos trabalhadores” (PEREIRA, 2014, p. 3).

Em seus escritos, Taylor sugeriu que cada trabalho deveria ser analisado com atenção, otimizando a execução das tarefas; os colaboradores seriam contratados de acordo com as características de desempenho, depois treinados e recompensados pela sua produtividade (SPECTOR, 2006).

Partindo das ideias de Taylor, outros autores que contribuíram com esta área foram Frank e Lilian Gilbreth (marido e mulher, ele engenheiro, ela psicóloga), os quais se preocuparam em melhorar a eficiência e produtividade dos funcionários e para isso dedicaram-se a investigar a forma pela qual as tarefas eram executadas pelas pessoas, desenvolvendo o que veio a ser chamado estudo do tempo e movimento (VIEIRA, 2006).

Lilian Gilbreth é considerada uma das pioneiras da psicologia do trabalho e seus estudos de tempos e movimentos contribuíram para fundamentar os princípios de Taylor, na medida em que apontavam as maneiras eficientes de executar determinadas tarefas (COSTA LEÃO, 2012). Vale destacar que Lillian atuou como consultora por mais de quarenta anos e publicou muitos livros e artigos, entre eles “*The Present State of Industrial Psychology*” em 1925 (KRUMM, 2005).

Pereira (2014, p. 3) faz uma breve análise do percurso da história da psicologia organizacional:

Nos anos de 1970, os estudos foram sobre a participação e a qualidade de vida no trabalho. Em 1980, buscou-se compreender a qualidade na produção e como desenvolvê-la para enfrentar a competitividade. Já em 1990, o foco foi para a formação de equipes e de características como liderança, cultura e vínculo com trabalho. Na atual década, início do século XXI, o destaque é para as questões das competências.

“A psicologia organizacional surgiu no Brasil como uma tentativa de racionalização e a procura de um caráter científico e inovador no controle dos processos produtivos, no contexto das ideias da administração científica de Taylor” (MIRANDA, 2013, p. 3). A emergência da Psicologia Organizacional do

Trabalho (POT) foi especialmente em função dos avanços técnico-industriais do início do século XX (CARVALHO, 1999).

“A partir da década de 1920, a psicologia no Brasil emergiu como ciência e profissão seguindo as tendências mundiais, se constituindo como uma psicotécnica, sob a influência de personalidades como Léon Walther, Roberto Mange, Emilio Mira y López, entre outros” (COSTA LEÃO, 2012, p. 295).

Segundo Zanelli et al. (2004 apud MIRANDA, 2013, p. 3)

“Leon Walther trouxe para o Brasil a psicotécnica, os cursos e a primeira aplicação de testes em 1924 no Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo. A aplicação desses testes para selecionar empregados expandiu-se, principalmente nas empresas ferroviárias”.

Essa psicologia contribuiu para moldar os trabalhadores à rotina da empresa, visando obter máxima produtividade através das etapas seletivas de exame, classificação, seleção e controle. Os testes psicológicos buscavam identificar candidatos preparados para as fábricas fazendo uma triagem; o ser humano era abordado como máquina e deveria ter o melhor funcionamento possível (CARVALHO, 1999).

Na década de 1960, outras influências deram nova conformação, concepção e práticas sobre a relação psicologia e trabalho, com a educação e o treinamento das organizações. Dessa forma, “as primeiras incursões da psicologia relacionada ao trabalho no Brasil fazem parte de um conjunto de saberes e práticas psicológicas que servem ao avanço do comércio e da indústria” (COSTA LEÃO, 2012, p. 295).

A partir da regulamentação da profissão, em 1962, houve momentos em que a produção na área e os investimentos na formação quase desapareceram (BORGES, 2010). Em 1970 e 1980, esse campo de conhecimento e de atuação profissional aliou-se a setores mais conservadores, associando a Psicologia com a manutenção do *status quo* (MOURA, 1988 apud BORGES, 2010).

Apesar da demanda no mercado de trabalho ser satisfatória, essa maneira de ver afastou profissionais e pesquisadores. No final da década de 1980, estudos revelaram que aqueles que atuavam no campo da psicologia organizacional e do trabalho eram os que mais desejavam mudar de área, o que parecia ser um problema de identificação com o campo. (BORGES, 1990).

De acordo com alguns estudos, ainda no final da década de 80 houve um grande florescimento no campo de POT, visualizado a partir de vários marcos históricos que prevalecem até os dias atuais: multiplicação de suas linhas de pesquisa na pós-graduação *stricto sensu* no país e aumento de pesquisadores de tais linhas; fundação da Sociedade Brasileira de Psicologia do Trabalho e das Organizações (2001) e de um congresso científico bianual (2004); criação da Associação Brasileira de Orientação profissional (1993); surgimento de três revistas científicas especializadas neste campo e aumento de grupos de trabalho (BORGES; PAGOTTO, 2010; BORGES; ZANELLI, 2004; TONETTO et al., 2008).

4. CONSULTORIAS ORGANIZACIONAIS DE RH

Siebra (2009), ressalta que a terceirização das atividades de RH, tem implicado no crescimento de consultorias organizacionais, especializadas nos vários serviços de RH, com ênfase para aqueles voltados ao recrutamento e seleção de pessoas, que ainda monopolizam o trabalho de muitas consultorias, geralmente ficando sob o comando de profissionais oriundos principalmente das áreas de Psicologia e Administração.

De acordo com Siebra (2009):

“O objetivo principal da terceirização seria o de propiciar que as empresas concentrem suas energias em suas atividades principais, reduzindo os custos e possibilitando a abertura de novas empresas que venham suprir as atividades de apoio dentro das organizações.”
(SIEBRA, 2009. pg 35)

Cavaglieri (2014) aponta que a psicologia organizacional nas consultorias realiza um trabalho voltado à empresa e para a atenção do trabalhador, com objetivo de compreender o comportamento individual e contribuir para o bem estar, por meio de métodos que promovam a motivação, comprometimento e satisfação, e propõe que:

A psicologia organizacional deve tentar inibir esses fatores, permitindo um equilíbrio físico e mental aos colaboradores, para que esses tenham saúde e possam desenvolver suas atividades de forma benéfica. Uma das formas de diminuir tais problemas identificados na pesquisa seria o acréscimo de espaços de lazer, permitindo maior interação entre os colaboradores, tendo em vista que em muitos

arquivos são poucas as pessoas que têm contato com os interagentes, ficando isoladas apenas na parte do processamento técnico. Esses espaços melhoraram o relacionamento interpessoal e a criação de novas amizades, fator primordial para manter uma boa relação no local de trabalho (CAVAGLIERI, 2014, p. 12).

Por meio da consultoria a empresa pode adotar algumas práticas que auxiliarão na administração do estresse, dentre elas, Coutinho e Santos (2010) citam: melhores condições ambientais de trabalho; programas de integração para novos funcionários; maior atuação da área de recursos humanos; desenvolvimento de pessoal; benefícios, tais como: vale transporte, tickets alimentação e plano de saúde; clareza na comunicação permitindo maior transparência dos objetivos e revisão das formas de organização do trabalho.

Segundo Santos e Caldeira (2014) os trabalhos nas consultorias demonstram que essa é uma área que vem sendo cada vez mais procurada, onde existem diversas possibilidades para atuação dos psicólogos organizacionais, e apontam como vantagem a de se trabalhar com mais liberdade e autonomia.

As consultorias de RH têm como objetivo principal a prestação de serviços em Recrutamento e seleção, onde o psicólogo é contratado para dar suporte nas atividades desenvolvidas no papel de recrutador, mas não se restringe a isto, havendo possibilidade também de atuar no contexto estratégico da empresa. (GRASSI; JACQUES e SCHOSSLER, 2006)

É importante ressaltar que para alcançar os resultados desejados, é necessário que a psicologia seja tratada como uma prática de grupo dentro da empresa, atentando a necessidade de interação com a equipe afim de promover intervenções consistentes. De acordo com Tosi e Batomé (2003) uma das atividades mais desenvolvidas pelo psicólogo dentro desse campo é o de recrutamento e seleção, nesse sentido, é necessário o trabalho em conjunto, pois o profissional de psicologia usa de técnica e para que essas técnicas sejam aplicadas ele precisa conhecer como funcionam as estratégias da empresa.

Dentro do processo de recrutamento e seleção é imprescindível que o psicólogo junto com sua equipe tenha o cuidado de conhecer detalhadamente o perfil da vaga ao qual vai recrutar, estabelecendo prazos e requisitos e para isso

é necessário um diálogo entre o recrutador e cliente. (SANTOS E CALDEIRA, 2014)

5. PAPEL DO PSICÓLOGO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Os processos de recrutamento e seleção ainda são na contemporaneidade a principal atividade desempenhada pelo psicólogo organizacional, embora suas práticas não se resumam apenas a isso. O psicólogo organizacional que atua tanto no setor público quanto privado terá como atividades: “aplicação de testes psicológicos, diagnósticos organizacionais, recrutamento e seleção, análise de função ou de ocupações, avaliação de desempenho, consultoria, supervisão extra-acadêmica, dinâmica de grupo e desenvolvimento de equipes, participação em equipes técnicas, e atividades ligadas à chefia” (PIRES, 2009, p. 113).

No terceiro setor também desenvolve atividades de coordenação de equipes, treinamento e intervenção nas organizações. Os psicólogos autônomos atuam com psicodiagnóstico, reabilitação profissional e análise de cargos e salários (PIRES, 2009).

A Psicologia aplicada ao trabalho ressalta que nesta área de atuação o psicólogo fica comprometido com o sistema produtivo e colabora para a implementação de mecanismos de recrutamento, seleção e treinamento dos trabalhadores visando adaptação e subordinação dos comportamentos e relacionamentos colaborando assim com a empresa (GUIMARÃES; SASS, 2013; BORGES; OLIVEIRA; MORAIS, 2005).

Bastos et al. (2005) ainda aponta como funções: realizar estudos científicos a fim de produzir conhecimento, planejamento e políticas de recursos humanos nas organizações; desenvolver metodologias de recrutamento, seleção e aperfeiçoamento dos trabalhadores; desenvolver atividades em prol da vida funcional dos trabalhadores; realizar programas de saúde, proteção e valorização do trabalhador (BASTOS et al, 2005).

Kanaane (1995) aponta a importância de o psicólogo ter o conhecimento do clima e da cultura da empresa, pois estes modos são determinados desde o recrutamento do indivíduo na empresa, visando principalmente o alinhamento

dos valores, pois quanto mais próximos os valores mais chances de assertividade terá a contratação, quanto mais distante mais chance de fracasso terá o recrutamento.

De acordo com Robbins (1999, p. 374, p. 4):

Cultura organizacional refere-se a um sistema de significados partilhados, mantidos de seus membros que distingue a organização de outras organizações. Este sistema de significados partilhados é, num exame mais detalhado, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

Contudo, esses procedimentos no contato e convivência diária são complexos, pois existem condutas que não estão escritas, mas que vão surgindo naturalmente no desenvolvimento das tarefas, devido ao embate diverso entre diferentes pessoas e as funções por elas desempenhadas.

O clima organizacional é o grande responsável pela qualidade dos serviços oferecidos, dele pode resultar o sucesso da empresa. A cultura aponta e prioriza o melhor comportamento a ser seguido e os valores que precisam ser trabalhados. Tudo precisa ser bem destacado e partilhado a fim de que todos tenham conhecimento, pois mesmo com um *turnover* intenso, um novo membro será inserido num clima que tem valores a prezar e uma cultura a seguir, por isso, quanto mais próximos os valores, mais propícia a adaptação.

O psicólogo enquanto recrutador precisa entender a cultura da empresa, analisar os cargos disponíveis, recrutar e selecionar candidatos a fim de selecionar o déficit de pessoal. Para Lacombe (2005) o recrutamento é a união dos processos e práticas utilizadas em uma empresa na busca de candidatos para as vagas existentes ou em potencial na organização. Para tanto é necessário um planejamento para a abertura das vagas e alinhamento das características necessárias no indivíduo. É necessário estabelecer previamente o esperado do candidato e quais serão suas atividades na empresa. (RIBEIRO 2006).

De acordo com Souza (2013), “ao recrutar uma pessoa, o profissional de RH deve estar atento às condições que o candidato tem de realizar as atividades propostas e de estar alinhado às estratégias da organização”.

Segundo Castro (1995), a função da seleção tem como objetivo analisar as características do sujeito, do local de trabalho, e identificar aqueles que

apresentam melhor capacidade para desenvolver as atividades propostas, buscando aumentar e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

O psicólogo organizacional pode utilizar de testes psicológicos para melhorar a eficácia da seleção, a respeito disso Souza (2013), ressalta que a avaliação psicológica é uma medida objetiva de uma amostra do comportamento em relação às habilidades da pessoa. A escolha do teste psicológico deve ser feita pelo psicólogo, considerando alguns fatores no momento da sua escolha. O psicólogo precisa definir quais qualidades e particularidades serão avaliadas e, assim, buscar na literatura especializada quais os melhores instrumentos disponibilizados para os objetivos desejados. (SOUZA, 2013)

De acordo com Almeida (2009), em um processo seletivo, o teste psicológico tem como objetivo estimar atributos de personalidade, competências e verificar o desempenho que o candidato teria nas atividades associadas ao cargo pretendido, os testes podem ser utilizados com objetivo de medir as aptidões individuais ou de personalidade do candidato.

6. CONCLUSÕES

A partir da pesquisa podemos concluir uma série de evidências sobre a crescente demanda das consultorias organizacionais no setor de RH. Compreendemos a partir de uma revisão pela história da Psicologia Organizacional que a teoria Taylorista foi a base para a criação de uma ciência que buscava otimizar os processos de produção através da melhoria nas condições do pessoal.

A consultoria organizacional é um dos mercados que mais tem crescido no ramo de prestadores de serviços na atualidade. Essa demanda se dá ao aumento da procura por terceirização dos serviços, especialmente no setor de recursos humanos. As empresas tem procurado terceirizar principalmente os processos de recrutamento e seleção, afim de otimizar as contratações de acordo com a cultura organizacional e sem precisar desfocar dos objetivos primordiais da mesma.

No contexto de uma nova era no setor de RH o psicólogo organizacional adquire maiores oportunidades de atuação, podendo prestar serviços a várias empresas simultaneamente como consultor, trabalhando com mais liberdade e

autonomia. O papel do psicólogo nesse setor se faz necessário em todo o contexto da consultoria, tanto nos campos estratégicos da empresa, treinamentos, clima organizacional e principalmente nos processos seletivos. O psicólogo juntamente com a equipe são responsáveis por planejar, analisar e efetivar as vagas disponíveis alinhando com os valores e requisitos que a empresa busca nas contratações, visando otimizar o desempenho do indivíduo e da empresa a qual presta serviço.

7. REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B. Psicologia organizacional e do trabalho: que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira. In: YAMAMOTO, O. H.; GOUVEIRA, V. V. Gouveia. **Construindo a psicologia brasileira: desafios da ciência e prática psicológica**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2003, p. 139-166.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt et al . A imagem da psicologia organizacional e do trabalho entre estudantes de psicologia: o impacto de uma experiência acadêmica. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília , v. 25, n. 3, p. 352-369, set. 2005.

BORGES, A. J. E.; ZANELLI, J. C. Psicologia e produção do conhecimento em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 492-517.

BORGES, Livia de Oliveira; OLIVEIRA, Andréa Carla Ferreira de; MORAIS, La Thude Wolvua Almeida de. O exercício do papel profissional na Psicologia Organizacional e do Trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis , v. 5, n. 2, p. 101-139, dez. 2005

BORGES, A. J. E.; PAGOTTO, C.P. O estado da arte da pesquisa brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. **Psicol. teor. pesqui**, v.26, n.esp., p.37-50, 2010.

CARVALHO, A. M. T. Trabalho e higiene mental: processo de produção discursiva do campo no Brasil. **História, Ciências, Saúde-Manguinhos**, Rio de Janeiro, v. 6, n.1, p. 133-156, 1999.

CAVAGLIERI, M. Os benefícios da psicologia organizacional para evitar estresse ocupacional nas unidades de informação. **Ágora**, Florianópolis, v. 24, n. 49, p. 7-24, 2014.

COSTA LEÃO, L. H. Psicologia do Trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. **Ecos**, v. 2, n. 2, 2012, p. 291-305.

COUTINHO, D. A.; SANTOS, J. W. O estresse no mundo do trabalho: uma abordagem individual e organizacional. Revista científica eletrônica de psicologia. Ano VIII – Número 14 – Maio de 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1999.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.

KRUMM, D. **Psicologia do Trabalho**. São Paulo: LTC, 2005, p. 392.

PEREIRA, A.S. **Práxis da psicologia Organizacional**: atuação do Psicólogo organizacional na cidade de Teresina – PI. 2014. Disponível em: <http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/225.%20pr%C1xis%20da%20psicologia%20organizacional.pdf> Acesso em: 30 abril 2015.

PIRES, F. V.; MALVEZI, S., **Identidade, papel e significado do trabalho em organizações privadas**. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. 303 p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1999.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 189.

VIEIRA, I. A. S. **Inserção do psicólogo em organizações e no trabalho**: uma análise da formação e atuação do psicólogo organizacional e do trabalho no estado de Sergipe. 2006. 48 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Universidade Federal de Sergipe, 2006.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**: formação e atividades profissionais. Florianópolis: Paralelo 27, 1994, p. 192.

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

ZANELLI, J. C. et al. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

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

JACQUES, Maria da Graça Corrêa. **Contribuições da psicologia social para o trabalho e as organizações**. In: SILVEIRA, Andréa F. *et al.* **Cidadania e Participação Social**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008. p. 77-83. (ISBN: 978-85-99662-88-5.). Disponível em: <http://books.scielo.org/>. Acesso em: 14 jun. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos: conceitos, metodologia, práticas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. . **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas.** 2. ed. são paulo: atlas, 1999.. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, Edgar H.. **Consultoria de procedimentos: : seu papel no desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Edgar Blücher, 1972.

SIEBRA, Sheyla Suzanday Barreto. **Reestruturação produtiva e intermediação de mão-de-obra: a atividade de trabalhadoras de consultorias organizacionais em João Pessoa-PB.** 2009. 125 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

GRASSI, Vanise; JACQUES, Maria. G.C.; SCHOSSLER, Ticiania. **A construção de Práticas de Consultorias em Psicologia Organizacional e do Trabalho.** 2006. 113f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Psicologia, Programa de pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional, Porto Alegre.

TOSI, Patrícia. C.S.; BOTOMÉ, Silvio. P. **A inserção e a ação do Psicólogo em diversos contextos sociais.** *Revista Psicologia Organizacional.* Trabalho. V. 3. N.2, Florianópolis, Dezembro 2003. P. – 217 – 222.

SANTOS, Fernanda Cristina Oliveira; CALDEIRA, Patrícia. **A psicologia organizacional e do trabalho na contemporaneidade: as novas atuações do psicólogo organizacional.** Salvador, 2014.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** Ed. Saraiva. São Paulo, 2005.

CASTRO, J. L. **Atribuições do sistema de administração de pessoal: instrumentos e procedimentos.** Projeto Gerus Brasília: Fundação Nacional de Saúde. Brasília, 1995.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. Ed Saraiva. São Paulo, 2006.

ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talento: com foco em competências**.
2. ed. Atlas. São Paulo, 2009.

SOUZA, B. **Recrutamento e seleção: um desafio ao psicólogo organizacional**. 2013.