



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**Centro de Filosofia e Ciências Humanas**

**Programa de Pós-Graduação em Psicologia**

**DISSERTAÇÃO**

**ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL EM  
CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS NA REGIÃO DA  
GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Mestranda: Beatriz Marcondes de Azevedo

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Zanelli

Linha de Pesquisa:

Organizações Humanas, Trabalho e o Fenômeno das Representações Sociais

Florianópolis, 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

**ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL EM CONSULTORIA DE  
RECURSOS HUMANOS NA REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

**BEATRIZ MARCONDES DE AZEVEDO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Psicologia da  
Universidade Federal de Santa Catarina como requisito  
parcial para obtenção de grau de Mestre em Psicologia.

**Prof. Dr. José Carlos Zanelli**

**Orientador**

**Florianópolis**

**2002**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**


**Centro de Filosofia e Ciências Humanas**

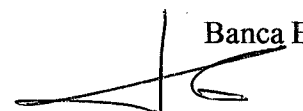
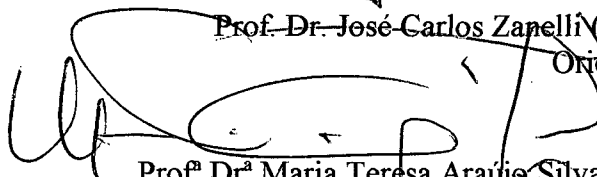

**Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado**

***ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL EM CONSULTORIA DE  
RECURSOS HUMANOS NA REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS***

**Beatriz Marcondes de Azevedo**

Dissertação defendida como requisito parcial para obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, Linha de Pesquisa Organizações Humanas, Trabalho e o Fenômeno das Representações Sociais, da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada pela Banca Examinadora composta pelos seguintes professores:

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Juracy Toneli Siqueira  
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:  
  
Prof. Dr. José Carlos Zapelli (UFSC)  
Orientador  
  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Teresa Araújo Silva (USP)  
  
Prof. Dr. Narbal Silva (UFSC)

**APROVADA PELA BANCA EXAMINADORA EM, 15/02/2002.**

## AGRADECIMENTOS

Agradecer as pessoas que me ajudaram na obtenção do título de mestre é uma tarefa difícil, pois, quase sempre se corre o risco de esquecer de mencionar algum nome.

De qualquer modo, deixo aqui minha a gratidão por todos que me ajudaram, inspiraram, encorajaram e compartilharam dos diversos momentos desta pesquisa, tornando-a realidade:

Ao meu orientador Zanelli, pelos ensinamentos passados ao longo destes dois anos, pelos conselhos dados e pela postura ética e profissional a ser tomada como exemplo;

Aos companheiros do Niecho: Flávia, Samantha, Raquele, Andréia, Abner, Marcílio e Felipe, pelos bons momentos que passamos, sejam eles discutindo sobre Peter Senge, Key Starkey e colaboradores ou falando “papo cabeça” na mesa do Iega, mas que, de qualquer maneira, foram de grande utilidade na elaboração desta pesquisa;

Ao meu marido Marcelo, pela ajuda na lapidação desta dissertação e da apresentação da defesa no que se refere aos aspectos computacionais;

Aos meus pais, Fausto e Lucila, meus irmãos, Ricardo e Roberto e minha cunhada Vanessa, por estarem sempre torcendo pelo meu sucesso e minha realização pessoal e profissional;

Ao meu grande e inesquecível amigo Ziggy, por ter sido sempre a minha inspiração e estímulo para que eu desse o melhor de mim em tudo o que eu fizesse;

Aos participantes desta pesquisa porque sem eles não seria possível realizá-la da maneira como foi realizada;

Aos professores que participantes da banca examinadora no momento da defesa: Narbal e Teresa, por terem acreditado e confiado no meu potencial;

Aos colegas e professores do mestrado, pelos conhecimentos transmitidos e pelo compartilhamento de nossos momentos de angústia e ansiedade, em especial, aos professores Botomé e Roberto e à colega Kátia;

À amiga Raquel por ter ouvido eu falar tanto desta dissertação, mesmo pouco entendendo a respeito do Psicólogo Organizacional;

Às amigas Márcia e Claine, pela ajuda prestada na preparação da prova de proficiência em inglês e à amiga Cida, por ter me cedido alguns artigos e me dado “dicas” a respeito do mestrado.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	IV
SUMÁRIO .....	V
RESUMO .....	8
ABSTRACT .....	10
LISTA DE QUADROS .....	12
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA .....	13
1.2 JUSTIFICATIVA .....	15
1.3 OBJETIVOS .....	16
1.3.1 <i>Geral:</i> .....	16
1.3.2 <i>Específicos:</i> .....	16
1.4 APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS .....	16
<b>2. BASE CONCEITUAL .....</b>	<b>18</b>
2.1 A PSICOLOGIA COMO CIÊNCIA .....	18
2.2 A PSICOLOGIA RELACIONADA ÀS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO .....	19
2.3 O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL, SUA FORMAÇÃO E ATUAÇÃO .....	22
2.4 A ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL COMO CONSULTOR EM RECURSOS HUMANOS .....	29
2.4.1 <i>A Administração de Recursos Humanos</i> .....	32
2.4.2 <i>A Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos</i> .....	33
2.4.3 <i>Os Subsistemas de Recursos Humanos</i> .....	36
2.5 CONSULTORIA: DEFINIÇÃO, EVOLUÇÃO HISTÓRICA E DIFERENTES MODELOS .....	37
2.5.1 <i>Definição</i> .....	38
2.5.2 <i>Evolução Histórica</i> .....	39
2.5.3 <i>Modelos de Consultoria</i> .....	40
2.6 O CONSULTOR, SUA DEFINIÇÃO, SEUS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS .....	44
2.6.1 <i>Definição</i> .....	44
2.6.2 <i>Conhecimentos, habilidades e competências</i> .....	45

<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>47</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	47
3.2 ESTRATÉGIA .....	47
3.3 INSTRUMENTOS.....	47
3.4 ESCOLHA DOS PARTICIPANTES .....	48
3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	48
3.6 DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	49
<b>4. APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>51</b>
4.1 PARTICIPANTE I .....	51
4.2 PARTICIPANTE II .....	59
4.3 PARTICIPANTE III.....	67
4.4 PARTICIPANTE IV.....	74
4.5 PARTICIPANTE V.....	82
4.6 PARTICIPANTE VI.....	90
4.7 PARTICIPANTE VII.....	97
4.8 PARTICIPANTE VIII.....	104
4.9 PARTICIPANTE IX.....	111
<b>5. DISCUSSÃO .....</b>	<b>119</b>
5.1 FORMAÇÃO ACADÊMICA.....	119
5.1.1 <i>Identificação dos participantes (idade e sexo), Instituição Formadora (local e ano de formatura) e Pós-Graduação (latu senso e strito senso)</i> .....	119
5.1.2 <i>A questão da vinculação entre teoria e prática durante a graduação</i> .....	120
5.1.3 <i>Estágios realizados durante o curso de graduação em Psicologia</i> .....	122
5.1.4 <i>Opção por área de atuação</i> .....	123
5.1.5 <i>Trajetória Profissional</i> .....	125
5.2 EXPERIÊNCIAS DE CONSULTORIA.....	129
5.2.1 <i>Experiências mais significativas</i> .....	129
5.2.2 <i>Consultorias em andamento</i> .....	130
5.3 SUBSÍDIOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS.....	131
5.3.1 <i>Instrumentos e Procedimentos utilizados durante o trabalho de consultoria</i> ....	132
5.3.2 <i>Modelos Explicativos que subsidiam a prática profissional da consultoria</i> .....	134
5.4 FACILIDADES E DIFICULDADES.....	137

5.4.1	<i>Facilidades encontradas durante a atuação em consultoria</i> .....	137
5.4.2	<i>Dificuldades encontradas durante sua atuação e modos de superá-las</i> .....	139
5.5	ATUALIZAÇÃO TEÓRICA.....	140
5.6	MODELOS DE CONSULTORIA .....	142
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>145</b>
<b>7.</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>152</b>
<b>8.</b>	<b>ANEXO .....</b>	<b>157</b>

## RESUMO

A presente pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de identificar as atividades realizadas pelos Psicólogos Organizacionais, como Consultores em Recursos Humanos, e analisar os subsídios teórico-metodológicos que dão suporte a essas atividades.

O método adotado privilegiou a abordagem qualitativa calcada no paradigma interpretativista. A pesquisa foi considerada descritiva/exploratória, pois visou caracterizar o fenômeno estudado.

A entrevista em profundidade, frouxamente estruturada, foi o instrumento de coleta de dados face ao tipo de abordagem utilizada. A fim de maximizar a confiabilidade dos resultados obtidos, as entrevistas foram recorrentes. A recorrência possibilitou a checagem das informações anteriormente obtidas e permitiu que os participantes acrescentassem outras verbalizações que se fizeram necessárias. Para a análise e estruturação das informações obtidas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo do discurso de cada participante.

Foram entrevistados nove psicólogos que se auto-denominavam Psicólogos Organizacionais e que atuavam prestando consultoria na região da Grande Florianópolis. Dos nove, oito eram do sexo feminino e um do sexo masculino e com faixa etária média situada entre 31 e 43 anos.

Quanto aos resultados obtidos, foi possível perceber que a maioria dos participantes realizava atividades consideradas tradicionais, tais como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento, diagnóstico organizacional, descrição e análise de cargos, pesquisa de clima, elaboração de laudo psicológico e elaboração de perfil profissiográfico. Uma minoria, porém, citou o acréscimo de novas práticas ou sua inserção em propostas mais abrangentes de atuação como, por exemplo, plano de cargos e salários, plano de carreira, programa de benefícios, planejamento de RH, programa de capacitação e desenvolvimento de pessoal e de equipe, plano de segurança e medicina do trabalho, ergonomia, administração de conflitos e programas de qualidade.

Em relação aos subsídios teórico-metodológicos utilizados para dar sustentação aos trabalhos de consultoria, um pouco mais da metade dos participantes mencionou que tal subsídio advém de alguma(s) teoria(s) psicológica(s), tais como Gestalt, Psicodrama, Dinâmica dos Grupos, Fenomenologia, Existencialismo, Psicanálise e de alguns pressupostos e/ou técnicas advindos da teoria administrativa. A junção Psicologia e Administração, segundo eles, tem como objetivo propiciar um maior entendimento a respeito do



comportamento humano e do comportamento organizacional. Outros participantes citaram apenas alguma(s) teoria(s) psicológica(s) ou teorias de áreas afins da Psicologia como, por exemplo, a Neurolinguística. Dois participantes sustentaram sua atuação em referenciais da Psicologia Clínica e apenas um mencionou teorias e escolas que fazem parte do corpo de conhecimento existente atualmente, a respeito da Psicologia Organizacional e do Trabalho, como sendo os referenciais onde sua atuação prática está calcada.

Os resultados obtidos foram analisados e argumentados com base na literatura sistematizada sobre a formação e atuação do psicólogo e sobre o trabalho de Consultoria em Recursos Humanos.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to identify the activities performed by organizational psychologists as consultants on human resources and to analyze the theoretical-methodological resources that support these activities.

The applied method focused on the qualitative approach based on an interpretative pattern. It is a descriptive/exploratory research, since its aim was to characterize the studied phenomenon.

Due to the used approach, the interview with a mild-structured depth was chosen as the data collection tool. In order to maximize the reliability of the findings, the interviews were recurring. The recurrence enabled previously obtained information to be checked and allowed the participants to verbalize additional information that proved to be necessary. For analyzing and structuring the collected data, the technique of content analysis of each participant's speech was used.

Nine psychologists, self-named organizational psychologists and working as consultants in the region of Grande Florianópolis, were interviewed. The group comprised eight women and one man of average ages ranging from 31 to 43.

As for the obtained results, it could be noticed that most of the participants performed traditional activities, such as personnel recruiting and selection, performance appraisal, training, organizational diagnosis, job description and analysis, environmental conditions, psychological tests reporting and professionographic profile reporting. However, the minority of the group mentioned the inclusion of new practices or their insertion in a broader range of activities as, for instance, job and compensation plan, career plan, fringe benefits program, HR planning, personnel and team development and qualification, security plan, labor medicine, ergonomics, conflicting relationship management and quality assurance programs.

With reference to the theoretical-methodological resources used to support the consulting services, a few more than half the participants mentioned that these resources derive from some psychological theories, such as Gestalt, Psychodrama, Group Dynamics, Phenomenology, Existentialism, Psychoanalysis, and some presumptions and/or techniques derived from the administrative theory. According to them, the combination of Psychology and Administration is intended to allow a better understanding of human behavior and organizational behavior. Other participants cited just some psychological theory or theories of Psychology related areas as, for example, neurolinguistics. Two participants base their work

on Clinical Psychology references and only one of them mentioned theories and schools that are part of the main body of the currently existing knowledge on Organizational and Industrial Psychology as the references which his practice is built upon.

The obtained results were analyzed and discussed according to the systematized literature concerning the psychologists' background and activities, and the consulting services on human resources.

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1. Síntese das entrevistas com o participante I.....	58
Quadro 2. Síntese das entrevistas com o participante II.....	66
Quadro 3. Síntese das entrevistas com o participante III .....	73
Quadro 4. Síntese das entrevistas com o participante IV .....	81
Quadro 5. Síntese das entrevistas com o participante V .....	89
Quadro 6. Síntese das entrevistas com o participante VI.....	96
Quadro 7. Síntese das entrevistas com o participante VII.....	103
Quadro 8. Síntese das entrevistas com o participante VIII.....	110
Quadro 9. Síntese das entrevistas com o participante IX.....	118

## 1. Introdução

### 1.1 Tema e problema da pesquisa

A Psicologia, caracterizada como ciência, é algo recente na realidade brasileira. A Lei nº 4.119, promulgada em 27 de agosto de 1962, dispõe sobre os cursos de formação em Psicologia e regulamenta a Profissão de Psicólogo (Manual do CRP – 06, 1996). O enfoque dessa lei está centrado em uma formação acadêmica generalista, de maneira que o psicólogo, ao graduar-se, encontra-se habilitado para atuar em qualquer área da Psicologia.

Conforme informações obtidas em pesquisas realizadas na década de 90 como, por exemplo, as de Bastos & Galvão-Martins (1990), Borges-Andrade (1990), Bastos (1992), Silva (1992) e Zanelli (1994a), na trajetória profissional de muitos psicólogos existe uma ênfase na área clínica, uma vez que não só direcionaram sua formação acadêmica para esta área, como foram em busca de aperfeiçoamento e especializações pertinentes à atuação clínica.

Para Zanelli (1995), a área organizacional ou, mais especificamente, a área relacionada às organizações de trabalho, tem sido marginalizada, não só em termos de uma formação acadêmica estereotipada<sup>1</sup> com um menor número de cursos de especialização e com a quase inexistência de cursos de pós-graduação diretamente voltados para a área, e ainda pelo pouco interesse de psicólogos em incluí-la no seu projeto de vida profissional.

Diante do exposto, existe uma hipótese que possivelmente muitos profissionais, que se declaram Psicólogos Organizacionais ou que estão atuando na área, não tenham, de fato, um genuíno interesse, um arcabouço teórico-metodológico e um comprometimento suficiente para garantir um exercício consistente e crítico, ou seja, muitos deles não são, como Bastos (1987:316) denomina “‘verdadeiramente organizacionais’ (que estão satisfeitos e não se sentem incongruentes com a área e nela desejam permanecer)”. Sendo assim, acabam muitas vezes desempenhando atividades técnicas e operacionais, com pouco ou nenhum poder em relação às políticas organizacionais.

Apesar de não ser muito comum encontrarmos psicólogos prestando serviços de consultoria, aqueles que atuam se declaram pertencentes à área organizacional e/ou trabalham justamente por ser grande a demanda neste contexto.

---

<sup>1</sup> psicólogo visto como um mero aplicador de testes

A demanda é grande<sup>2</sup> porque estamos vivendo num mundo onde as mudanças são aceleradas, a competitividade entre os diversos setores da economia tem se tornado cada vez maior, a instabilidade da economia e o aumento da taxa de desemprego são responsáveis por um clima de incerteza e insegurança; clima esse que acabará influenciando as próprias organizações e os seres humanos.

A consultoria ganha destaque nesse panorama, pois, se por um lado serve como um recurso do qual as organizações podem se beneficiar, no sentido que lhes ajudem a solucionar problemas, suprir suas deficiências e maximizar sua atuação, por outro serve como mais uma opção de atuação de diversos profissionais.

O trabalho de consultoria, relacionado aos recursos humanos, pode também ser técnico-operacional, no sentido que o profissional simplesmente executa um serviço, conforme lhe foi solicitado, sem se preocupar com o contexto maior e com as variáveis aí envolvidas. Por exemplo, o profissional, após realizar um treinamento, se despede da organização, sem saber os antecedentes e sem se preocupar em propiciar uma mudança significativa na organização. Segundo Zanelli (1994a:69),

“O que distingue a atuação consolidada por um preparo universitário, não é, ou não deveria ser, a tomada de decisões em base intuitiva ou meramente reprodutora de técnicas que funcionam ou funcionaram em algum lugar. Os critérios científico-metodológicos devem estar presentes em qualquer lugar de trabalho...”

A internalização desses critérios pode ser compreendida como um pré-requisito para uma atuação eficiente e eficaz de profissionais que almejem transformar uma dada realidade e promover crescimento, tanto em termos individuais, como organizacionais.

Assim, a possibilidade de atuação ganha uma maior amplitude e pode ser observada na prática de profissionais que se preocupam em ensinar a organização a se desenvolver como um todo, que estão atentos a tudo o que acontece em seu redor, como também possuem uma visão proativa. Seu trabalho está relacionado com atividades estratégicas, ou seja, atividades planejadas e que, em última instância, irão agregar algum valor às pessoas e à organização; seu papel é de facilitador de mudanças.

“Idealiza-se um profissional que atue junto aos recursos humanos, ciente da interdependência sistêmica das partes e níveis da estrutura organizacional e da necessária interação com outros profissionais, que fundamente suas intervenções em critérios científico-metodológicos consistentes e que questione criticamente a inserção de sua prática e o desempenho da organização no contexto social” (Zanelli, 1994a:46).

---

<sup>2</sup> conforme será verificado na Base Conceitual

Os Psicólogos Organizacionais, que queiram realizar o trabalho de Consultoria em RH como um projeto de vida profissional, podem encontrar nesse campo de atuação um espaço para demonstrar a importância de sua contribuição para o desenvolvimento de habilidades e competências, tanto individuais como organizacionais, desde que estejam bem preparados, teórica e metodologicamente, para atuarem nesse contexto.

O trabalho de Consultoria em RH serve como um poderoso instrumento para auxiliar a organização a obter uma força de trabalho capacitada, motivada e comprometida, refletindo em uma maior competitividade. Mas para isso é preciso contar com a ajuda de um consultor habilidoso, que tenha como pressuposto o desenvolvimento das pessoas alinhado à definição das estratégias de negócios e competências essenciais da organização. Neste sentido, se faz necessário refletir acerca desta realidade com o seguinte questionamento:

**Quais são os subsídios teórico-metodológicos empregados nas atividades de Consultoria em Recursos Humanos realizada por Psicólogos Organizacionais na região da Grande Florianópolis?**

## **1.2 Justificativa**

A necessidade de construir conhecimento acerca do trabalho de Consultoria em Recursos Humanos, bem como de questionar e repensar a atuação do Psicólogo Organizacional enquanto categoria e, mais especificamente, como consultor em recursos humanos, é relevante, uma vez que as empresas brasileiras estão cada vez mais sujeitas a padrões exigentes de competitividade que demandam uma reestruturação organizacional. O processo de capacitação de competência humana é um diferencial de grande valor agregado para fazer frente a esses desafios.

O psicólogo, como profissional da saúde, assume um papel de grande valia nas organizações, porque pode criar demandas sociais e políticas e fazer algo além do que é comumente esperado de sua atuação como, por exemplo, realizar um trabalho de recrutamento e seleção, tendo como parâmetros, a cultura organizacional; preparar os funcionários para a aposentadoria; discutir a questão da empregabilidade nos programas de demissão incentivada, conseqüentes de um processo de privatização ou fusão empresarial; melhorar a qualidade de vida no trabalho e etc.

A importância dessa pesquisa está relacionada com o desejo de contribuir, de algum modo, para o preenchimento de uma lacuna de produção de conhecimento existente na área da Psicologia Organizacional, mais especificamente, a respeito da atuação e da formação do Psicólogo Organizacional em Consultoria de Recursos Humanos na Grande Florianópolis.

Acredita-se que a partir do momento que seja explorada e descrita a atuação do Psicólogo Organizacional, como consultor em recursos humanos, haverá informações valiosas para se fazer uma reflexão crítica a respeito do tipo de profissional que está sendo formado ao longo das últimas décadas e do tipo de trabalho que está sendo ofertado à sociedade.

Parafrazeando Azevedo (1995), a Psicologia Organizacional precisa ser divulgada e aperfeiçoada e, para isso, precisa de mais psicólogos com ela comprometidos em trabalho e reflexão, nesse sentido, uma das expectativas da presente pesquisa é despertar o interesse dos psicólogos e da sociedade em relação à área organizacional mostrando sua importância e as inúmeras possibilidades de atuação. Por outro lado, existe a intenção de reforçar a necessidade de repensar e modificar a estruturação curricular dos cursos de Psicologia para que a área organizacional seja menos marginalizada e mais valorizada.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 GERAL:**

Identificar as atividades realizadas pelos Psicólogos Organizacionais como Consultores em Recursos Humanos e analisar os subsídios teórico-metodológicos que dão suporte a essas atividades.

#### **1.3.2 ESPECÍFICOS:**

- Identificar a prática profissional de cada participante quanto à formação acadêmica e sua história profissional (tempo de formado, especializações, experiências profissionais anteriores e experiência atual);
- Caracterizar as atividades realizadas pelos Psicólogos Organizacionais, como Consultores em Recursos Humanos;
- Analisar os subsídios teórico-metodológicos utilizados pelos Psicólogos Organizacionais-Consultores durante a realização dessas atividades.

### **1.4 Apresentação dos capítulos**

Esta dissertação foi organizada da seguinte maneira:

No capítulo 1, constaram a parte introdutória, tema e problema de pesquisa, justificativa e objetivos. Este capítulo visou fornecer todo o alicerce que direcionou esta pesquisa.



No capítulo 2, denominado base conceitual, objetivou sistematizar os conhecimentos que foram possíveis encontrar na literatura a respeito da Psicologia Organizacional, formação e atuação do Psicólogo Organizacional e Consultoria em Recursos Humanos. Este capítulo visou fornecer a sustentação teórica para a posterior discussão dos dados e contraposições com a literatura da área.

No capítulo 3, foram apresentadas as bases metodológicas da pesquisa, cuja abordagem foi predominantemente qualitativa, calcada no paradigma interpretativista, com fins descritivo/exploratórios, utilizando-se o método de análise de conteúdo das verbalizações dos participantes.

No capítulo 4, constou a apresentação e interpretação dos dados obtidos mediante duas entrevistas com cada um dos nove participantes que fizeram parte do universo pesquisado.

No capítulo 5, foi apresentado a discussão das informações obtidas e sistematizadas no capítulo anterior. A viabilização desta discussão ocorreu mediante o estabelecimento de seis categorias de análise assim denominadas: 1) Formação Profissional; 2) Experiências de Consultoria; 3) Subsídios Teórico-Metodológicos; 4) Facilidades e Dificuldades; 5) Atualização Teórica e 6) Modelos de Consultoria.

No capítulo 6, foram feitas as considerações finais sobre o trabalho de pesquisa realizado, enfatizando a atuação do Psicólogo Organizacional-Consultor durante o processo de Consultoria em Recursos Humanos, uma vez que esta era a razão de ser da presente dissertação. Finalmente, foram apresentadas algumas sugestões e recomendações sobre temas que poderiam suscitar novas pesquisas nessa área.

## 2. Base Conceitual

### 2.1 A Psicologia como Ciência

O período entre o final do século XIX e os primórdios do séc. XX foi marcado pelo paradigma da cientificidade. A Psicologia adquiriu o status de ciência no final do século XIX, com a denominação de Ciência da Subjetividade, vindo fazer parte do rol das Ciências Humanas.

Segundo Abib (1996), Wilhelm Wundt (1832-1920) e Willian James (1842-1910) foram considerados os pais da Psicologia Científica. A Psicologia como Ciência da Consciência foi assim denominada por influência deles.

A Psicologia se desviou da tradição filosófica devido à influência da anatomia, fisiologia e biologia e, com o passar do tempo, seu objeto de estudo foi sofrendo alguns deslocamentos acarretando em outras denominações, tais como Ciência do Comportamento (Skinner, 1938; Piaget, 1978) e Ciência da Mente – como interface da Psicologia Cognitiva e Psicanálise - (Varela, Thompson e Rosch, 1993; Stern, 1988; Turkle, 1988).

Entretanto, mesmo percebendo os deslocamentos do objeto de estudo da Psicologia, a ênfase maior foi dada a partir de processos psicológicos internos e determinantes externos, desconsiderando-se, durante quase todo o tempo, as multiderminantes do fenômeno psicológico. Em outras palavras, o indivíduo acabou sendo isolado de sua realidade histórico-social e seus problemas considerados frutos de um funcionamento interno ou de um condicionamento externo.

É possível que tal fato possa ter alguma relação com a origem das elaborações dos currículos referentes à formação acadêmica dos psicólogos. Formação essa que, segundo dados de algumas pesquisas, é considerada deficiente, generalista, abstrata, com disciplinas frouxamente articuladas, pouca conexão entre a teoria e a prática e grande desatenção quanto ao exercício de pesquisa, resultando finalmente na formação de um profissional acrítico, com pouco respaldo teórico-metodológico e despreparado para atuar nas diferentes áreas da Psicologia (Bastos, 1992; Azevedo, 1993; Zanelli, 1995).

Grande parte da demanda do mercado de trabalho tem solicitado profissionais que atuem no sentido de ajustar as pessoas aos ditames da sociedade visando aumentar a eficiência delas e do sistema no qual estão inseridas. Branco (1998), pensa que, ao responder

a este tipo de demanda, o psicólogo acaba reproduzindo as relações instituídas e funcionando como legitimador da desumanização do homem.

## **2.2 A Psicologia relacionada às Organizações de Trabalho**

O desenvolvimento da ciência psicológica permitiu que a Psicologia Geral, a Psicologia Experimental e a Psicologia Social servissem de base para os estudos introdutórios da Psicologia do Trabalho.

Segundo Cruz (2000), o interesse pela Psicologia do Trabalho teve sua origem atribuída aos trabalhos de alunos de Wundt, que abordaram a questão da fadiga e monotonia do trabalho, por volta de 1879, no primeiro Instituto de Psicologia Experimental realizado na cidade de Leipzig.

Dentre os alunos de Wundt, Muensterberg foi responsável pela contribuição da Psicologia Científica para o contexto das indústrias, impulsionando a psicologia do laboratório para a realidade empresarial. Um marco importante foi a publicação nos EUA, em 1913, de sua obra intitulada “Psicologia e Eficiência Industrial”. Outra grande contribuição foi de Binet, na França, com seus estudos sobre a medida de inteligência, visando a avaliação das diferenças individuais. Os estudos de Binet e Muensterberg influenciaram na gênese da psicotécnica, ou seja, no desenvolvimento da utilização de testes psicológicos para a seleção e orientação profissional.

Nesse momento já era possível perceber que o desenvolvimento dos testes psicológicos foi influenciado pelos pressupostos mecanicistas, materialistas e empíricos, advindos do Positivismo Lógico de Comte e da abordagem experimental (Formiga & Mello, 2000). A tônica central do desenvolvimento dos instrumentos de testagem era a busca de fatos observáveis e irrefutáveis.

A utilização da psicotécnica ganhou grande importância nos contextos da Primeira e Segunda Guerras Mundiais, pois, além da necessidade de recrutar e selecionar soldados para a guerra, os equipamentos passaram a ser produzidos com maior complexidade, transpondo, assim, os limites operacionais do ser humano.

Opondo-se à psicotécnica, Walther, em 1926, utilizou o termo tecnopsicologia para denominar um campo da psicologia que objetivava criar condições de adaptação psicológica do trabalho ao trabalhador; adaptação essa que, posteriormente, originou o estudo da Ergonomia.

Diante do exposto, a Psicologia Industrial foi conceituada como o estudo do comportamento humano em situações de trabalho. Seus primeiros estudos refletiram uma

evolução do sistema capitalista, preocupado com o aumento da produtividade e lucratividade. A ênfase era colocar o homem certo no lugar certo, fazendo com que sua produtividade aumentasse cada vez mais. Nesse sentido, a sua prática resumia-se inicialmente à seleção e à colocação profissional (Sampaio, 1998).

No final do século XIX e início do século XX, a Administração passou a adquirir o status de ciência, através dos estudos tayloristas. Taylor desenvolveu a Escola da Administração Científica, que visava o aumento da eficiência da indústria através da racionalização do trabalho (estudo do Tempo e Movimentos - ênfase nas tarefas). Entretanto, esses estudos foram criticados pela ênfase ao mecanicismo e o extremo racionalismo da teoria taylorista, uma vez que o homem era tratado como um “objeto” que deveria ser aperfeiçoado, a fim de se obter o aumento da produtividade. Entretanto, muitas vezes, o aumento da produtividade não era atingido, pois se ignoravam os fatores psicológicos e sociais que influenciavam o trabalho humano.

Por volta dos anos 30, a partir dos estudos de Mayo, Roethlisberger e Lewin, o foco de atenção da administração foi alterado, surgindo, assim, a Escola das Relações Humanas. Segundo Ferreira et alli (1996), o homem passou a ser compreendido como um ser humano essencialmente social, através das contribuições das organizações informais, motivação e necessidades humanas, dinâmica de grupo, comunicação e liderança. Assim, os aspectos psicológicos, enquanto fonte de motivação no trabalho, acabaram tendo maior importância que as necessidades econômicas. Existia, ainda, uma preocupação com a produtividade, porém, não como uma questão puramente técnica, e sim relacionada aos aspectos sócio-emocionais.

A próxima contribuição da Psicologia nas ciências administrativas aconteceu na Escola do Comportamento Organizacional, por volta dos anos 40, tendo como precursores Simon, Mc Gregor, Likert, Herzberg e Argyris, através da descoberta da organização como um sistema aberto e da teoria das decisões. O entendimento dos seres humanos englobava questões perceptivas, afetivas, decisórias e pragmáticas, ou seja, as pessoas eram entendidas como seres que percebem, sentem, decidem e agem, definindo, assim, seus comportamentos frente às situações com as quais se deparam. Por outro lado, era preciso desenvolver diferentes estilos administrativos de maneira a potencializar as motivações individuais, visando convergir necessidades organizacionais com necessidades individuais.

Por fim, outra influência significativa, no final dos anos 50, foi marcada pela Escola do Desenvolvimento Organizacional (DO) que propunha estratégias de mudanças planejadas através de modelos de diagnósticos e intervenções relacionadas às alterações estruturais e

comportamentais, visando maior eficiência e eficácia organizacional. A ênfase dos estudos de Lawrence, Lorsch e Galbraith estava relacionada com a teoria dos sistemas de Von Bertalanffy e a teoria das contingências. Segundo Ferreira et alli (1996), o DO resultou, em grande parte, do aprofundamento da perspectiva liderada por Lewin sobre a aplicação da psicologia social e problemas de mudança social. São as grandes contribuições dessa escola que farão parte dos pressupostos da Consultoria de Procedimentos abordadas por Schein, conforme será visto adiante neste trabalho.

Paralelamente, no decorrer das passagens de uma escola administrativa para outra, o termo Psicologia Industrial foi sendo substituído por Psicologia Organizacional e Psicologia do Trabalho, graças ao enriquecimento teórico proporcionado pelas diferentes escolas e pelo avanço da pesquisa social e também, devido à mudança de foco de novos estudos. Corroborando, nas palavras de Sampaio (1998:43), “a Psicologia Organizacional não foi uma ruptura radical com a Psicologia da Indústria. Foi uma ampliação do seu objeto de estudo, apesar dos psicólogos continuarem atrelados ao problema da produtividade das empresas”.

A ampliação do objeto de estudo da Psicologia Organizacional propiciou uma maior compreensão das relações entre a organização e seu meio e da necessidade de se buscar uma interação harmônica entre a estratégia, a estrutura, a tecnologia e a dimensão humana. Em outros termos, as mudanças categoriais foram ocorrendo pelos questionamentos constantes, a respeito do objeto de estudo da psicologia e da produção de conhecimento referente à psicologia com a interface da administração; questionamentos esses que visavam responder como o comportamento humano influencia e é influenciado pelo contexto organizacional mais amplo.

Segundo Cruz (2000:3-4), “assistiu-se, então, a uma multiplicidade de expressões cunhadas principalmente nos Estados Unidos, tais como Psicologia Industrial e Comercial, Psicologia Econômica (*Economic Psychology*), Psicologia dos Negócios (*Traffic Psychology*), Psicologia Ocupacional (*Occupational Psychology*) e, finalmente, Psicologia Organizacional (*Organizational Psychology*)”. Além dessas expressões, é possível encontrar outras categorias conceituais que foram criadas ao longo da evolução histórica da psicologia relacionada às organizações de trabalho, tais como Psicologia de Pessoal, Psicologia do Trabalho, Psicologia do Trabalhador, Psicologia do Comportamento no Trabalho, Psicologia Aplicada ao Trabalho, Psicologia Aplicada à Administração, entre outras (Zanelli, 1994a).

Zanelli (1994a) assinala que, durante um longo período da Psicologia Industrial-Organizacional, os psicólogos estiveram preocupados somente com o que acontecia dentro da organização. Não faz muito tempo que eles começaram a prestar atenção nas relações entre o

contexto imediato do trabalho, a própria organização e o ambiente externo circundante. Foi a partir dos anos 60, através da influência de autores, tais como Schein e Katz e Kahn que surgiu a necessidade de ampliar o leque de explicação do comportamento individual em organizações e conseqüentemente destacar a interação das características do trabalhador, a natureza do trabalho, a estrutura organizacional e o ambiente externo.

Segundo o mesmo autor, foi a redefinição da maneira de encarar a categoria trabalho, aliada ao surgimento de outras atividades que foram além do âmbito das atividades tradicionais que se responsabilizou pela mudança do termo Psicologia Industrial para Psicologia Organizacional.

Independentemente da categoria conceitual que se queira atribuir a esse saber, a psicologia, no contexto das organizações, objetiva um compromisso com o ser humano e seu desenvolvimento enquanto pessoa. E, por outro lado, visa conciliar esse crescimento e o desenvolvimento humano com a lucratividade e a produtividade, ou seja, visa uma aproximação entre as necessidades organizacionais e individuais, bem como uma relação sinérgica entre ambas.

O crescimento e o desenvolvimento das organizações e das pessoas nelas inseridas podem ser entendidos, dentre outros pressupostos, a partir de uma perspectiva construtivista e consensualista. Essa perspectiva tem como princípio que as organizações e os seres humanos constroem e são construídos através das interações sociais e qualquer mudança que se processe nas pessoas pode produzir mudanças no ambiente e vice-versa. A subjetividade é então entendida como algo construído social e historicamente e é possível buscar um consenso, mesmo diante de necessidades diferentes.

### **2.3 O Psicólogo Organizacional, sua Formação e Atuação**

Data de 1975 o primeiro trabalho brasileiro sobre a questão da profissão do psicólogo e de sua formação acadêmica produzido por Mello. Em 1994, já havia mais de cem trabalhos abordando esta temática, ou nas palavras de Zanelli (1994:19) “a formação e a atuação do psicólogo brasileiro têm sido objeto de estudo de diversos trabalhos nas últimas três décadas”. O interesse por estar repensando esses fenômenos é atribuído à preocupação quanto ao fato do psicólogo conseguir atender a demanda social, bem como a busca de uma maior consonância com as características do mercado de trabalho e conseqüentemente um desejo de aperfeiçoar os currículos dos cursos de Psicologia (Pereira, 1975 e Gil, 1985 apud Duran, 1994).

Para compreender essas preocupações que têm levado a um número considerável de trabalhos produzidos sobre a formação e a atuação do psicólogo, é interessante refletir a respeito dos primórdios dos cursos de Psicologia oficialmente regulamentados, mais precisamente, a partir do ano de 1964.

A demanda social e as características do mercado de trabalho tiveram influência direta nas searas da academia. A criação das primeiras universidades brasileiras ocorreu nos anos 30, quando o mercado de trabalho brasileiro passou a demandar mão-de-obra qualificada para auxiliar no processo de industrialização do país. Somente mais de 30 anos depois, é que foram instalados os primeiros cursos de Psicologia regulamentados, visando também a qualificação da mão-de-obra e servindo como uma possibilidade de ascensão dos profissionais no mercado de trabalho.

Os cursos de Psicologia se baseavam num modelo que objetivava a formação de um profissional liberal preparado para auxiliar no “ajustamento” da sociedade. A imagem deste profissional já estava desde o início associada à figura de um clínico que deveria focalizar sua atenção nos indivíduos, para detectar, tratar e, quando não fosse possível, afastar seus aspectos patológicos e desviantes, de forma a manter a ordem dominante. A figura de um agente de mudanças é algo distante desse modelo clínico, uma vez que os conteúdos fornecidos durante a graduação, por estarem assentados em tal modelo, são muito mais tecnicistas e operacionais do que estrategistas.

No que tange à Psicologia Organizacional, como mencionado na seção 3.2, a formação dos primeiros profissionais estava associada aos conhecimentos advindos da Psicotécnica. Entretanto, o Instituto de Organização Racional do Trabalho, implantado em 1930, estava focado na busca de soluções para os problemas organizacionais e se baseava nos estudos da organização das práticas administrativas e nos processos de seleção e treinamento dos empregados (Zanelli, 1994a).

É possível perceber que os primórdios da Psicologia Organizacional estavam distantes dos cursos de Psicologia (nessa época, tais cursos ainda não possuíam titulação acadêmica reconhecida) e, mesmo assim, já estavam também marcados pelo caráter técnico-operacional e dedicados aos problemas do ajustamento do ser humano ao trabalho.

Entretanto, independente dos cursos de Psicologia acabarem se assentando num referencial tecnicista-operacional, o que se percebe é um predomínio da área clínica e um certo “desprezo” pela área organizacional. A pesquisa divulgada pelo Conselho Regional de Psicologia de São Paulo em 1982 corrobora esta afirmativa mostrando, através de uma análise curricular de 12 cursos de Psicologia, que a percentagem da carga horária do curso voltada para a clínica alcançava um máximo de 36,6% e um mínimo de 11%, enquanto que, para a organizacional, a carga máxima atingia 13,9% e a mínima 2,5%.

Dez anos mais tarde, os dados obtidos pelo Conselho Federal de Psicologia revelavam uma realidade nada surpreendente quanto à questão da atuação dos psicólogos (Bastos, 1992): um quarto dos psicólogos inscritos nos CRP atuavam na área organizacional. Dentre esses, a grande maioria (em torno de 65,5%) realizava atividades de seleção, treinamento e recrutamento de pessoal; outros (em torno de 17,5%) desempenhavam atividades relacionadas ao desenvolvimento, acompanhamento de pessoal, avaliação de desempenho, orientação profissional e plano de cargos e salários. Eram poucos os que atuavam em função gerencial (em torno de 4,4%) e em prestação de serviços de consultoria (em torno de 1,6%). O restante realizava atividades classificadas como outras.

Tal realidade não causa surpresas quando se nota uma pequena parcela de psicólogos atuando na área organizacional e desempenhando atividades predominantemente tradicionais, caracterizadas pelo cunho técnico-operacional e por um pequeno percentual de atividades relacionadas a uma posição estratégica e que emana algum poder. Zanelli (1986) ressalta a existência de um bloqueio que limita a ascensão dos psicólogos na hierarquia organizacional e os distanciam das instâncias decisórias.

É pertinente inferir que tal fato está intrinsecamente relacionado à deficiente formação básica da profissão, fazendo com que, muitas vezes, eles encontrem-se mal preparados, até mesmo, para o desempenho dessas atividades de cunho técnico-operacional, denominadas atividades tradicionais.

Além disso, o processo de formação acadêmica dos psicólogos, como mencionado anteriormente, é caracterizado pelo que Zanelli (1994a), entre outros, descreve como modelo-médico. Existe uma grande tendência de psicologização dos fenômenos psicológicos, ou seja, uma explicação focalizada em fatores individuais internos e negligenciando outros fatores que também estão presentes, tais como fatores sócio-ambientais e evolutivos. Este modelo-médico também está relacionado com a existência de um considerável direcionamento para a área clínica. Segundo Mello (apud Zanelli, 1986:31),



“os cursos ganharam uma unidimensionalidade compacta, de maneira que não apenas formam psicólogos clínicos, mas transformam os alunos, graças ao conteúdo predominantemente das disciplinas, em psicólogos clínicos”.

Highhouse (1999), em consonância com as idéias de Mello, traz uma contribuição interessante ao mencionar que o papel dos psicólogos industriais americanos, durante os anos de 1930 a 1950, estava relacionado a uma aplicação das técnicas clínicas endereçadas a problemas morais e ao ajustamento da personalidade dos trabalhadores.

Ainda em relação à formação, um outro agravante, que pode ser apontado, é a pouca atenção que se tem dado ao exercício da pesquisa no decorrer dos cursos de graduação, uma vez que essa vivência permite articular teoria e prática e desenvolver capacidade analítica e crítica dos alunos. Corroborando, Borges-Andrade (1990:32) revela que há “ausência de uma visão crítica, conceitualmente consistente, integradora dos conhecimentos e das técnicas da Psicologia, decorrente de uma formação teórica e metodológica segmentada e insuficiente”.

A complementaridade entre o conhecimento teórico e a prática profissional é de grande importância, pois a mútua relação entre a teoria e prática deve orientar e perscrutar uma a outra, numa relação de reciprocidade. Duran (1994:287-288) acrescenta que: “a prática é uma dimensão do processo ensino-aprendizagem que se constitui em estratégia de ensino da teoria”, pois ao possuir uma pequena prática o aluno possui também elementos para refletir teoricamente. Destarte, “a teoria se coloca como reflexão sobre a prática e não como resposta pronta anteriormente aprendida”.

Nesse sentido, a prática da pesquisa é essencial na formação profissional eficiente e eficaz, pois tem sua importância centrada na possibilidade de criar o hábito de pensar criticamente sobre os fenômenos, saber compreender e apreender a realidade em questão, utilizar conhecimentos metodológicos a serviço do objeto de estudo, escolhendo o método mais adequado para obtenção de dados, bem como transformá-los em informações úteis para alterar ou otimizar determinada situação. Segundo Azevedo (1995:70),

“é pelo conhecimento que o psicólogo pode transformar a realidade e transformar-se, fazendo então uma boa psicologia nas organizações. Apesar de tudo, a psicologia do trabalho cresce, abre perspectivas, precisa ser mais conhecida e aperfeiçoada, precisa de mais psicólogos com ela comprometidos em trabalho e reflexão”.

Além das deficiências acadêmicas, cabe ressaltar que o psicólogo, de uma maneira geral e mais especificamente, o Psicólogo Organizacional, não possui uma identidade profissional bem consolidada. Falta um centro de referência para a Psicologia

Organizacional<sup>3</sup>, falta-lhe respaldo teórico-metodológico que sustente sua prática, faltam-lhe parâmetros para um constante feedback em relação à sua atuação dentro das organizações. Segundo Zanelli (1994a:179), “a Psicologia Organizacional tem exígua produção de conhecimento no Brasil e coloca-se francamente dependente da produção estrangeira” e além disso, quase inexistem cursos ao nível de pós-graduação na área, diminuindo, mais ainda, a oportunidade de se produzir conhecimento a respeito da realidade brasileira.

Essa dependência da produção estrangeira pode ser entendida pela diferença, tanto em termos de preparo acadêmico, como em termos da própria atuação do psicólogo entre outros países como, por exemplo, Canadá e Estados Unidos.

A título de ilustração, Williams (1999) comenta que no Canadá é pré-requisito para a obtenção de um registro de psicólogo, a titulação de doutor em Psicologia, obtida em uma Universidade credenciada pelos órgãos educacionais locais, assim como o título de mestre e bacharel em áreas predominantemente psicológicas. Preenchidos esses requisitos, o profissional é inscrito no registro temporário do Conselho Provincial ou Estadual de Psicologia, desde que tenha sido aceito para ser supervisionado durante um ano por dois psicólogos credenciados nesse Conselho. Como se não bastasse, após esse período, o psicólogo precisa ser aprovado no Exame para a Prática Profissional de Psicologia (EPPP). Esse exame tem a duração de quatro horas e abrange 200 questões de múltipla escolha sobre as quatro áreas de atuação do psicólogo (clínica, escola, aconselhamento e Psicologia Organizacional). Obtendo aprovação no referido exame, o psicólogo é submetido a outro exame. Uma banca de membros do Conselho faz arguições a respeito dos mesmos assuntos. Finalmente, aprovado em todas as etapas, o profissional recebe o Diploma de Psicólogo.

Baseado nessa ilustração e comparando a situação brasileira, é difícil negar as dificuldades enfrentadas pelos psicólogos e sua necessidade de importar conhecimento. A própria formação acadêmica do psicólogo tem contribuído para essa situação.

A sua formação é marcada pelo caráter generalista, descontextualizada e sem articulações, tanto entre os diversos conhecimentos abordados, como entre as teorias e as práticas profissionais. Além disso, após permanecer cinco anos na academia, o aluno gradua-se psicólogo e recebe um diploma que o habilita a atuar em qualquer área da Psicologia. Porém, mesmo legalmente habilitado, o seu exercício profissional é caracterizado por um

---

<sup>3</sup> É pertinente ressaltar que, graças a uma luta árdua e contínua de alguns psicólogos reconhecidos como experts na área organizacional, em 2001 foi criada a primeira Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho - SBPOT e a primeira revista denominada Psicologia: Organizações e Trabalho.

modelo de atuação “limitado” por não explorar, de maneira adequada, o potencial de conhecimentos que a Psicologia disponibiliza à sociedade (Carvalho, 1982).

As constantes e velozes mudanças que as organizações e a sociedade, como um todo, vêm sofrendo, principalmente nesse início de século, têm exigido dos Psicólogos Organizacionais uma atitude estratégica, de gerenciamento de pessoas, de facilitadores de mudanças, bem como de promotores de uma melhor qualidade de vida.

Apesar dos cursos de Psicologia parecerem “cegos e surdos” diante da atual realidade, o potencial de demanda que se apresenta está muito mais relacionada com as atividades emergentes do que com as atividades tradicionais. Em outras palavras, o Psicólogo Organizacional não pode mais continuar sendo um mero aplicador de técnicas outrora aprendidas na graduação, que compreende o homem como um ser isolado e dotado de deficiências e potencialidades.

Segundo Botomé (1988), cabe ao psicólogo descobrir os campos de atuação, ou seja, buscar diferentes possibilidades de atuação, independentemente das ofertas de emprego e do que a sociedade espera dele, independentemente do mercado profissional que se apresenta.

As diferentes possibilidades de atuação podem extrapolar o mercado profissional, ou seja, podem ou não estar incluídas nos seis ou em um dos seis ramos de divisão da Psicologia Industrial e Organizacional proposto por Muchinsky (apud Zanelli, 1994a:32), a saber:

- **Psicologia de Pessoal:** é o ramo mais tradicional da área. O psicólogo concentra-se nos aspectos das diferenças individuais, determinando os requisitos do trabalho, realizando a seleção, avaliando o desempenho e treinando o pessoal;
- **Comportamento Organizacional:** a organização determina e é determinada pelos indivíduos e pelos grupos. O psicólogo, neste ramo, estuda a formação e o funcionamento dos grupos, os estilos de liderança, o comprometimento com os objetivos da organização, os padrões de comunicação, entre outros assuntos;
- **Ergonomia:** também chamado de Psicologia de Engenharia ou Psicologia dos Fatores Humanos, busca compreender o desempenho humano no trabalho associado às relações estabelecidas pelos sistemas homem-máquina;
- **Aconselhamento de Carreira e Vocacional:** este ramo preocupa-se com a integração da pessoa e o trabalho, visando a satisfação do trabalhador. O aconselhamento é utilizado para ajudar a pessoa escolher as atividades compatíveis com suas habilidades e interesses;

- **Desenvolvimento Organizacional:** neste ramo busca-se a eficiência da organização através do diagnóstico de seus problemas e do planejamento de mudanças. Envolve modificações no sistema psicossocial, no sistema técnico e nos procedimentos de trabalho;

- **Relações Industriais:** diz respeito aos problemas das relações entre empregados e empregadores. O psicólogo deve conhecer a legislação trabalhista, interagir com os sindicatos e intermediar as negociações entre os segmentos da força de trabalho.

Diferentes possibilidades de atuação dependem inexoravelmente dos subsídios teórico-metodológicos que irão sustentar o rol de atividades do psicólogo e, por isso, torna-se necessário que ele conheça e apreenda a estrutura organizacional e os processos que ocorrem nas organizações e produzem o comportamento humano.

A eficácia e eficiência das organizações dependem, em grande parte, de uma compreensão profunda e sistemática dos seres humanos nelas inseridos. Para tanto, é indispensável uma visão multi e interdisciplinar, advindas de diferentes áreas do conhecimento.

Uma atuação profissional competente requer um conhecimento que envolve as múltiplas variáveis presentes no fenômeno psicológico e no fenômeno das organizações. Tem sido praxe o psicólogo “olhar” para tais fenômenos, de maneira fragmentada e simplista, não levando em consideração sua complexidade e multideterminações.

Não se pode mais negar que a Psicologia Organizacional requer, assim, um olhar multidisciplinar, cujos conhecimentos não estão disponíveis somente na Psicologia. É necessário transitar pelas diversas áreas de conhecimento e se “apropriar” de diferentes categorias conceituais, de maneira a compreender o fenômeno da ação humana dentro das organizações.

Por ser considerado um agente de mudanças, espera-se do Psicólogo Organizacional uma ação transformadora, que leve em consideração as complexidades dos fenômenos psicológicos e organizacionais e, para isso, o profissional “deve estar preparado para discutir o referencial científico-metodológico que sustenta sua prática e os resultados que obtém, mas preparado também para discutir os valores que sustentam diferentes direcionamentos do trabalho” (Zanelli, 1994a:184).

No seio das organizações, as funções gerenciais e estratégicas estão sendo exercidas, muitas vezes, por profissionais competentes e não apenas por aqueles que possuem formação acadêmica específica que os habilite para tal exercício. É justamente pela deficiente formação, pela identidade profissional sem consolidação e pela falta de determinadas habilidades e

competências, que o psicólogo vem perdendo oportunidades para mostrar sua importância dentro das organizações, abrindo lacunas que estão sendo preenchidas por profissionais de outras áreas de conhecimento. Zanelli (1994b:16) corrobora dizendo: “o profissional que se pretende não é aquele que vai ajustar-se mecanicamente às necessidades do mercado, mas um profissional capaz de restabelecer as condições que o mercado oferece, utilizando competentemente os espaços que lhe são oferecidos”.

Para que os psicólogos de hoje possam atender a demanda da sociedade, urge o fornecimento de uma formação acadêmica que não possibilite que o aluno egresso entre no mercado de trabalho, procurando problemas que se encaixem nas soluções que ele aprendeu a dominar durante o curso, mas que seja desenvolvido nele o saber pensar e analisar a problemática que se apresenta para poder, depois, escolher o modelo teórico-metodológico mais adequado para ser utilizado.

Bastos & Achcar (1994) acrescentam que cabe à instituição formadora deste profissional propiciar o desenvolvimento de qualificações especiais, tais como a capacidade analítica para interpretar diferentes informações, a competência para a comunicação social e a flexibilidade intelectual para lidar com situações as mais variadas possíveis. Tais qualificações serviriam de subsídios para uma inserção profissional em posições mais estratégicas, de modo a interferir na formulação das políticas organizacionais básicas.

#### **2.4 A Atuação do Psicólogo Organizacional como Consultor em Recursos Humanos**

Existe uma certa dificuldade para definir o que vem a ser a Consultoria em Recursos Humanos e quais as atividades desenvolvidas pelo Psicólogo Organizacional. Como visto na seção 3.3, os dados obtidos, durante a pesquisa realizada pelo CFP, indicaram que o Psicólogo Organizacional pode desempenhar uma série de atividades, inclusive a de consultoria.

A atividade de consultoria, como será mostrada mais tarde (na seção denominada apresentação e descrição dos dados) pode incluir muitas atividades realizadas pelo Psicólogo Organizacional, tais como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, acompanhamento de pessoal, avaliação de desempenho, orientação profissional, plano de cargos e salários etc.

Segundo Bastos (1992), o Psicólogo Organizacional, seja ele consultor ou não, pode focalizar sua atuação em três âmbitos distintos, a saber:

- no âmbito das atividades práticas que são, tradicionalmente, por ele desempenhadas, como: análise do trabalho, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, estudo – intervenções no comportamento microorganizacional;
- no âmbito mais abrangente que envolve o acréscimo de novas práticas, como por exemplo:
  - a) área de suprimento/administração de pessoal (planejamento de cargos, movimentação e desligamento, remuneração e benefícios, controles de RH e planejamento estratégico de RH);
  - b) qualificação/desenvolvimento (desenvolvimento de carreiras e planos de sucessão, desenvolvimento de equipes);
  - c) comportamento organizacional (análise e mudança da cultura organizacional);
  - d) condições de trabalho/higiene (segurança e prevenção de acidentes, intervenções ergonômicas, programas de saúde, bem-estar e assistência psicossocial);
  - e) relações de trabalho (programas de integração, regulação de conflitos, mudanças nos padrões de gestão e organização do trabalho);
  - f) mudança organizacional (programas de qualidade de vida e qualidade total);
- no âmbito estratégico que é caracterizado por uma espiral que, aumentando o foco de intervenção, simultaneamente, pode conduzir a ação do plano das técnicas para os planos estratégico e político.

A grande diferença da atuação do Psicólogo Organizacional e do Psicólogo Organizacional consultor pode estar centrada em uma questão conceitual, ou seja, em como o profissional se auto-denomina (consultor ou psicólogo) e o tipo de vínculo que estabelece com a organização (profissional lotado no quadro de pessoal ou prestador de serviços). Em ambos os casos, esse tipo de atuação contempla, como objeto de estudo, as organizações de trabalho e é caracterizado por um processo de intervenção organizacional, via de regra, na área comportamental.

A gênese dos processos de intervenção organizacional está associada aos trabalhos desenvolvidos pelo Instituto Tavistock de Relações Humanas, durante os anos 50, que deram origem a alguns dos pressupostos da abordagem Sócio-Técnica e aos trabalhos realizados na década de 60 que deram origem a alguns dos pressupostos do Desenvolvimento Organizacional (DO).

Para Ramon Garcia (apud Wood Júnior, 1992), a eficácia organizacional dependeria do grau de adequação do sistema social<sup>4</sup>, quanto ao atendimento dos requisitos do sistema técnico<sup>5</sup>. Buscando conseguir ser eficaz, as organizações contaram com a ajuda de profissionais que intervieram estabelecendo análises críticas de cargos, tarefas e papéis sociais e introduzindo valores humanísticos no delineamento da estrutura e do funcionamento organizacional.

As intervenções, baseadas na abordagem Sócio-Técnica, estavam calcadas nos pressupostos de que o controle era derivado das necessidades de sobrevivência organizacional e, por isso, o processo produtivo deveria ser controlado e não necessariamente os trabalhadores. Assim, caberia ao sistema gerencial aumentar a participação dos trabalhadores no processo decisório. Desse modo, as intervenções eram focadas no desenho da estrutura organizacional, nas formas de gestão e perfil de qualificação dos trabalhadores.

O DO estava caracterizado pelas propostas de mudança planejada das organizações com foco, principalmente, no desenvolvimento gerencial. Esse tipo de intervenção visava a obtenção de uma certa flexibilidade nas relações de trabalho, de modo a minimizar e reduzir os conflitos iminentes ao contexto organizacional e aumentar a percepção das características do ambiente de trabalho que deveriam ser levadas em consideração durante o exercício gerencial (Sampaio, 1998).

Chiavenato (1997) complementa caracterizando o DO como um programa educacional de longo prazo, planejado no sentido de maximizar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional, mediante uma administração mais colaborativa e efetiva da cultura organizacional com a ajuda de um agente de mudança e com os subsídios da teoria e da tecnologia advindas da ciência do comportamento organizacional.

Diante do exposto, a intervenção organizacional, entendida como parte do exercício do Psicólogo Organizacional, seja ele um consultor ou não, pode ser considerada uma atividade estratégica, que emana algum tipo de poder, pois, para que o psicólogo intervenha eficientemente no contexto organizacional precisará saber lidar com o desconhecido, diagnosticar a problemática em questão, conhecer e apreender as variáveis que estão presentes, de maneira a escolher o método mais adequado para coletar os dados, analisá-los e transformá-los em um conhecimento acessível para determinada população.

---

<sup>4</sup>sistema social: referente aos meios de inter-relacionamentos pessoais, de maneira a fazê-las trabalharem juntas.

<sup>5</sup>sistema técnico: relacionado com a coordenação do trabalho e a execução das tarefas mediante o auxílio da tecnologia disponível.

Segundo Zanelli (1994a:118), ao assumir o papel de consultor, o psicólogo “passa a municionar a organização de conceitos e referenciais”, no sentido de ajudá-la a pensar. Assim, cabe a ele encontrar o suporte informacional que subsidie sua atuação prática e lhe confira autonomia e competência.

Nesse sentido, Bretas Pereira (1998) acrescenta que a intervenção organizacional depende de um profissional especializado que atue como um facilitador, um sistematizador da informação e do conhecimento, diminuindo a incerteza presente em qualquer contexto de mudanças, bem como facilitando e propiciando a ocorrência de mudanças significativas. Entretanto, o que o torna aceito como autoridade de um saber diferenciado é, justamente, o conhecimento que possui e que, por sua vez, lhe confere credibilidade e legitimidade.

#### 2.4.1 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Em função da grande dificuldade de encontrar bibliografias que abordassem o tema: Consultoria em Recursos Humanos<sup>6</sup> e, muito menos sobre o Psicólogo Organizacional como Consultor em Recursos Humanos foi considerado pertinente discorrer a respeito da Administração de Recursos Humanos (ARH), uma vez que a Consultoria em Recursos Humanos (realizada ou não por psicólogos) deve estar presente em qualquer um dos Subsistemas de Recursos Humanos.

Para Kubr (1986), a Consultoria em Recursos Humanos lida com os aspectos “humanos” da organização. O conteúdo principal tinha seu foco na administração de pessoal, avaliação de cargos e esquemas salariais, mas que nos últimos anos, expandiu-se e passou a incluir aspectos relevantes de desenvolvimento de RH e aplicação de uma vasta gama de instrumentos e técnicas oriundas das ciências do comportamento para a análise das organizações, desenvolvimento de equipes mais eficientes e harmonização de objetivos individuais, grupais e organizacionais.

Segundo Wilbert (2000), tradicionalmente a Administração de Recursos Humanos está situada no campo da ciência administrativa e tem como objetivo estudar os processos, direta ou indiretamente, relacionados com cada um dos Subsistemas de Recursos Humanos e conseqüentemente, com os membros de qualquer organização de trabalho. Seu papel pode ser desempenhado na dimensão técnica e/ou na dimensão estratégica.

---

<sup>6</sup> Foi realizada uma vasta pesquisa bibliográfica nas bibliotecas da UFSC, ESAG, UNISUL, UNIVALI, PUC e USP e em sites tais como <http://www.pol.org.br>; <http://trial.epnet.com>; <http://trial.global.epnet.com>; <http://www.goole.com>;



Zanelli (1994b:121) traz uma contribuição interessante ao comentar que: “o que existe de novo na atuação dos psicólogos brasileiros nas organizações de trabalho é o que existe de novo na administração de RH, como sempre tem ocorrido. E o que existe de novo na administração de RH é decorrência do estabelecimento de novas formas de gestão do trabalho”.

Assim, para Zanelli (1994a:143), a Psicologia Organizacional apresenta-se estreitamente vinculada com as atividades administrativas e, a título de exemplificação, cita Moura para ilustrar como o psicólogo organizacional é percebido, ou seja, como “responsável, muitas vezes, pela definição e/ou implementação das políticas de RH, de vários procedimentos que contribuem para a organização e racionalização do trabalho, para a ‘otimização do potencial humano da organização’”.

#### 2.4.2 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos evoluiu, simultaneamente, com a história da Administração, em decorrência de fatores políticos, econômicos e sociais. O crescimento industrial, o aumento da complexidade das organizações e as novas demandas do mercado de trabalho exigiram o aperfeiçoamento dos processos de Gestão de Pessoal.

Como foi visto na seção 2.2, a Escola da Administração Científica estava apenas preocupada com o aumento da produtividade e lucratividade das empresas, através da racionalização do trabalho.

Somente a partir da Escola das Relações Humanas é que os fatores sociais e psicológicos dos trabalhadores passaram a ser considerados na questão da produtividade. Segundo Gil (1994), as organizações de maior porte começaram a compreender os trabalhadores como seres humanos e sociais e, por isso, aspectos humanos, anteriormente negligenciados, passaram a fazer parte do processo de Administração de Pessoal.

Nas palavras de Girardi (2000:3), “o valor ao fator humano na empresa trouxe o aprimoramento da proposta de harmonização entre o Capital e o Trabalho, proveniente da Administração Científica”. Nesse sentido, iniciou-se uma alteração importante na cultura de algumas organizações, onde valores de integração e respeito passaram a ser imprescindíveis para a melhoria do desempenho organizacional e para a satisfação das necessidades individuais e sociais dos trabalhadores.

A evolução histórica da ARH brasileira é caracterizada por cinco períodos históricos diferentes, a saber: de 1900 a 1930; de 1930 a 1950; de 1950 a 1964; de 1964 a 1978 e de 1978 aos dias atuais.

Durante o período de 1900 a 1930, o Brasil começou a receber vários imigrantes estrangeiros que serviram como mão-de-obra agrícola. Por fazerem parte de outra cultura eles influenciaram as relações trabalhistas brasileiras como, por exemplo, no que diz respeito às questões sindicais. Entretanto, as atividades de Recursos Humanos estavam relacionadas apenas com o cálculo da retribuição dos serviços prestados pelos trabalhadores, tendo assim um caráter meramente contábil. O Estado não intervinha nas relações trabalhistas e não existia nenhum tipo de processo de seleção e de treinamento de pessoal.

Entre 1930 e 1950, as empresas foram fortemente afetadas pelas transformações ocorridas sob os ditames da legislação trabalhista. Durante o governo de Getúlio Vargas, o Estado passou a interferir na relação Capital x Trabalho, pois foi fundando o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e com ele vários aspectos legais, tais como férias, benefícios, horas-extras, aviso prévio, jornada de trabalho, salário mínimo, fim de semana remunerado, foram instituídos em prol dos trabalhadores.

Em função das alterações jurídicas, as empresas foram obrigadas a constituir uma seção de pessoal, visando resguardá-las de suas obrigações legais e trabalhistas, sob a égide das novas leis, dando origem a uma unidade administrativa denominada: Seção de Pessoal, cujo chefe tinha a responsabilidade de interpretar as novas leis e orientar a relação entre os trabalhadores e o Estado, uma vez que este último, detinha o poder dos sindicatos. Nessa época, a administração de pessoal exercia um papel “defensivo ou legal”, justamente por assumir um caráter burocrático, punitivo e paternalista. (Aquino, 1980, Néri, 1999).

Durante 1950 a 1964, com o governo de Juscelino Kubitschek, a situação trabalhista ficou ainda mais complexa e os trabalhadores conquistaram mais dois direitos: o 13º salário e o salário família. Esse período foi marcado pela crescente industrialização e modernização do país, devido à abertura do capital estrangeiro e à instalação de empresas multinacionais, principalmente, no setor automobilístico.

Nas organizações, foi criado o Departamento de Relações Industriais comandado pela figura do administrador de pessoal, entretanto houve apenas uma alteração de nomenclatura, pois permanecia a rotina burocrática na gestão das relações trabalhistas.

Fleury (1991) acrescenta dados que possibilitam compreender porque, até este momento, houve apenas uma alteração de nomenclatura no que diz respeito a ARH. Segundo a autora, desde os primórdios da industrialização do Brasil, a gestão de pessoal foi relegada a segundo plano, pois a mão-de-obra era considerada um recurso em abundância, facilmente disponível e substituível no mercado.

No período de 1964 a 1978, o Brasil continuou se desenvolvendo consideravelmente e as empresas começaram a exigir profissionais mais qualificados e inovações tecnológicas para melhorar seu desempenho e poder fazer frente à concorrência. Nesse sentido, pela primeira vez, surge uma genuína preocupação em relação à busca da melhor forma de gerir os recursos humanos.

Segundo Gil (1994), com a expansão dos cursos de Administração, o administrador passou a ser valorizado como profissional de Recursos Humanos. Devido a uma maior qualificação desses profissionais e às novas demandas do mercado, o treinamento e desenvolvimento de pessoal e o plano de cargos, salários e benefícios adquiriram uma notável importância.

Para Girardi (2000), o período de 1964 a 1978 foi caracterizado como sendo o período de transição da Administração de Pessoal para a Administração de Recursos Humanos. O Departamento de Recursos Humanos estava presente em praticamente todas as organizações e, em muitas delas, ocupava a posição de diretoria.

Entretanto, apesar da influência da ciência comportamental e da preocupação com o aspecto humano nas organizações, a ARH foi, durante muitos anos, marcada pelo caráter técnico-operacional.

A partir de 1978, os sindicatos se fortaleceram e as reivindicações dos trabalhadores foram, aos poucos, sendo reconhecidas pelo Estado e empresários. Diante de tal situação, urgiu a necessidade das organizações contar com a ajuda de um profissional de Recursos Humanos que tivesse habilitação para assessorá-las na busca da melhor maneira de gerir seus recursos humanos, uma vez que “o empresariado brasileiro, finalmente, começou a absorver a noção de que os resultados empresariais eram obtidos mediante o respeito aos valores humanos e às necessidades básicas de sobrevivência e desenvolvimento de seus empregados” (Girardi, 2000:10).

Somente no decorrer dos anos 80 e 90, a ARH deixou de ser caracterizada pelo aspecto burocrático, disciplinador e legal e passou a ser marcada por sua atuação no planejamento da promoção da integração do trabalhador e no conseqüente aumento da produtividade, devido a uma relação mais harmônica entre os interesses dos trabalhadores e os interesses organizacionais.

A nova tendência da ARH é a atuação em nível de consultoria interna e terceirização das atividades que não se referem ao negócio principal da empresa. Sob os moldes da consultoria interna, a área de Recursos Humanos deixou de ser setorializada, uma vez que todos os gerentes assumem o papel de gestor de RH ao contarem com o apoio do profissional

de RH, ou seja, do consultor interno que fornece orientação e as ferramentas referentes à gestão de seu pessoal, bem como elabora as políticas e diretrizes para a área. Ao optarem pela terceirização, muitas empresas acabaram destinando a terceiros a execução de suas atividades-meios e concentraram seus esforços na execução de suas atividades-fins (relacionadas à razão de ser de cada empresa).

Em função da globalização e do crescente aumento da competitividade existente no mercado, as organizações passaram a criar condições de valorizar seus funcionários, investindo nos seus potenciais, remunerando-os de forma atraente, premiando seus desempenhos e gerando um clima participativo para conseguir a obtenção do comprometimento de todos nelas inseridos.

Parafraseando Zanelli (1994a), existe uma tendência das organizações passarem a assumir uma atitude de co-responsabilidade, no sentido de promover ações que facilitem as pessoas a exercer a responsabilidade a elas atribuídas.

### 2.4.3 OS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Vários autores como, por exemplo, Aquino (1980), Gil (1994), Chiavenato (1997) e Néri (1999), consideram que a ARH é composta por cinco subsistemas que, planejados e executados de maneira estratégica e integrada, podem alavancar a organização e agregar valor tanto no que diz respeito às pessoas como ao negócio como um todo. Os cinco subsistemas são normalmente classificados em: Provisão; Aplicação; Manutenção; Desenvolvimento e Controle.

O Subsistema de Provisão é responsável pela captação de pessoas no mercado, escolha do profissional mais compatível (tanto com o cargo que irá assumir, quanto com a organização que irá fazer parte) e sua admissão na organização. As atividades pertinentes são: pesquisa de mercado de RH, planejamento de RH e recrutamento e seleção.

O Subsistema Aplicação cuida do posicionamento e aplicação das pessoas nos cargos ou funções dentro da organização. As atividades pertinentes são: análise e descrição de cargos, programas de integração, avaliação de desempenho e movimentação interna de pessoal.

O Subsistema Manutenção é responsável pela manutenção das pessoas trabalhando na organização, para isso cuida das condições necessárias para que os funcionários possam trabalhar. As atividades pertinentes são: remuneração (administração de salários), plano de benefícios, higiene e segurança do trabalho e manutenção das relações trabalhistas.

O Subsistema de Desenvolvimento cuida do gradativo aperfeiçoamento e melhoria das qualificações pessoais dos funcionários, através da capacitação e desenvolvimento de suas habilidades, competências e conhecimentos. As atividades pertinentes são: treinamento, desenvolvimento de pessoal e organizacional.

O Subsistema de Controle é responsável pelo sistema informacional sobre RH. As atividades pertinentes são: registros e controles de pessoal, banco de dados, sistemas de informações gerenciais sobre pessoal e auditoria de RH. O balanço social da empresa e sua contabilidade social podem estar incluídos neste subsistema.

A integração dos cinco subsistemas tem como objetivo transformar a empresa num local atraente para que as pessoas se sintam bem e se comprometam com ela. O pressuposto que está subjacente a esse objetivo é a humanização das relações de trabalho a partir do reconhecimento e valorização do funcionário como ser humano e a harmonização dos interesses individuais e organizacionais.

Fleury (1991:8) complementa dizendo que “essa valorização vai além do discurso formal e é traduzida em políticas e práticas gerenciais de treinamento e desenvolvimento, nos planos de carreira, salários e benefícios, procurando não só captar pessoas de bom nível, mas, principalmente, mantê-las na organização”.

Nesse sentido, a atuação integrada dos subsistemas somente ocorrerá se for sustentada por meio de políticas, processos e práticas de gestão das relações humanas elaboradas estrategicamente em consonância com a cultura organizacional e com a estratégia de negócio da empresa.

## **2.5 Consultoria: definição, evolução histórica e diferentes modelos**

Antes de discorrer a respeito da Consultoria é necessário fazer uma ressalva: assim como existe uma grande dificuldade em encontrar bibliografias referentes à Consultoria em Recursos Humanos, a sistematização do conhecimento a respeito da forma, natureza e as implicações dos trabalhos de consultoria constitui, segundo Genari (1995:154), “um dos grandes vazios da literatura especializada em administração pública e de empresas”.

Genari (1995) e Gonçalves (1987) afirmam que a literatura disponível tanto em nível nacional como internacional sobre o fenômeno das consultorias é simplista, ingênua e segue orientações distorcidas e, ainda por cima, é ínfimo o número de uma literatura especializada e de pesquisas aplicadas que subsidiem a atuação do consultor. Gonçalves (1991:92) reitera afirmando que “esta é uma área ainda em processo de sedimentação conceitual, assim como

de pouca contribuição teórica relativa (muitos poucos livros, monografias e teses), quando comparada a outras áreas da Administração”.

Segundo esses autores, a literatura disponível adota três perspectivas principais, a saber:

- a) recomendações de regras e/ou fórmulas para o sucesso empresarial do trabalho de um consultor, por exemplo, nas obras de: Weinberg (1990)<sup>7</sup>, Junqueira (1990)<sup>8</sup>, Brandon (1988)<sup>9</sup>, Paxton (1985)<sup>10</sup>, Lippitt (1981)<sup>11</sup>;
- b) uma postura messiânica em relação à consultoria, por exemplo, nas obras de: Blake e Mouton (1976)<sup>12</sup>, Oliveira (1996)<sup>13</sup>, Quintella (1994)<sup>14</sup>;
- c) livros contendo recomendações que refletem experiências individualizadas e/ou compartimentadas de consultoria, por exemplo, nas obras de Block (1991)<sup>15</sup>, Bretas Pereira (1998)<sup>16</sup>, Costa e Carvalho (1988)<sup>17</sup>,

### 2.5.1 DEFINIÇÃO

O Instituto de Consultores da Inglaterra define a consultoria como sendo um serviço prestado por pessoas ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para identificar e investigar problemas referentes à política, organização, procedimentos e métodos, visando recomendar uma intervenção específica e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações (Kubr, 1986).

Lima (apud Miranda Lins, 1999:26), resumidamente, define a consultoria como “uma relação voluntária e negociada entre um profissional de auxílio-consultor e um sistema ou organização que necessita de ajuda para resolver seus problemas reais ou potenciais”.

Para resolver esses problemas, Schein (1988) acredita que o trabalho de consultoria ajuda as organizações a desenvolver sua capacidade de diagnosticar, evoluir e intervir no sistema. Assim, a consultoria é realizada a partir de informações utilizadas como ferramentas

As referências citadas abaixo estão mencionadas no artigo Genari (1995) e Gonçalves (1987 e 1991)

<sup>7</sup> Consultoria: o segredo do sucesso. SP: Mc Graw Hill, 1990.

<sup>8</sup> Guia para consultores e gerentes. O Estado de São Paulo, Caderno de Recursos Humanos, 3/7/90.

<sup>9</sup> Where consultants fall down. Management Today, London:109-110, may/98.

<sup>10</sup> Help! I can't do it alone. PersonnelJournal, Costa Mesa, 64 (7):58-59, july/85.

<sup>11</sup> Criteria for selecting, evaluating, and developing consultants. Training & Development Journal, Alexandria, 35 (6):24-31, june/1981.

<sup>12</sup> Consultation. Reading, Wesley, 1976.

<sup>13</sup> Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias, práticas. SP: Atlas, 1996.

<sup>14</sup> Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora. SP: Makron Books, 1994.

<sup>15</sup> Consultoria: o desafio da liberdade. SP: Makron Books, 1991.

<sup>16</sup> Na cova dos leões. SP: Makron Books, 1998.

<sup>17</sup> Limites e possibilidades de intervenção organizacional. Rev. Adm. Públ. RJ: 22 (3): 143-154, jul/set/88.

diagnósticas, que ajudam os clientes a identificar problemas complexos, dando-lhes suporte e conforto e ensinando-lhes a administrar suas próprias forças e fraquezas.

## 2.5.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Segundo Barcus III e Wilnson (apud Carvalho Lima, 1998), as origens da Consultoria remontam à Idade Antiga, onde governantes egípcios e romanos não dispensavam os serviços de conselheiros de confiança.

Bretas Pereira (1998) conta que, nas culturas primitivas em tempos de antanho, todos os problemas relacionados ao sofrimento ou tomada de decisões eram levados ao pagé, xamã ou feiticeiro, considerados portadores de conhecimentos especiais e, por isso, orientavam caciques e líderes que, por sua vez, aconselhavam as pessoas em relação ao alívio do sofrimento e à tomada de decisões e, até mesmo, a cura de algumas doenças.

A mesma autora relata que, no contexto religioso Cristo, Maomé, Buda e Confúcio foram figuras importantes que, ao longo dos séculos, e pelo saber especial que detinham, distribuíam conselhos aos necessitados. De algum modo, todos eles foram grandes consultores, pois atuavam como conselheiros, orientadores e modelos de decisão servindo como mediadores entre as autoridades e o povo. Na mitologia, o oráculo de Delfos, representado por pitonisa, assumia o clássico exemplo de um consultor.

Para Kubr (1986), o primeiro registro formal de uma consultoria como atividade profissional data de 1744, na Inglaterra. Entretanto, Bretas Pereira (1998:39) comenta que a consultoria, nos moldes utilizados nos dias de hoje, é algo recente, pois “a figura do consultor empresarial começou a tomar corpo no início desse século, quando a abordagem científica da Teoria Administrativa propiciou aos acadêmicos e executivos bem-sucedidos formas sistematizadas de orientar o processo decisório, resolver problemas ou introduzir inovações nas empresas”.

Segundo Miranda Lins (1999), na década de 20, nos EUA, os consultores prestavam serviços às organizações, atuando nas áreas de produção, contabilidade e, posteriormente, na área de administração de pessoal e relações humanas. Para Kubr (1986) e Bretas Pereira (1998), o grande precursor da consultoria ligada às organizações americanas foi Schein.

No período pós-guerra, o foco de atuação da consultoria passou a ser o marketing e administração geral, onde a pesquisa operacional e a modelagem de sistemas eram as técnicas mais utilizadas.

No Brasil, segundo Carvalho Lima (1998), as origens da consultoria estão relacionadas à família real, uma vez que D. João VI e D. Pedro II contrataram consultores

para agilizar o desenvolvimento imperial. A consultoria, relacionada às organizações, surgiu na década de 60, com origem no Rio de Janeiro e, posteriormente, espalhando-se para São Paulo, Distrito Federal, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio Grande do Sul.

A chegada de empresas estrangeiras, que utilizavam o auxílio das consultorias nos países de origem, o desenvolvimento industrial e o aumento de tamanho e complexidade das organizações e a profissionalização da atividade com a disseminação de cursos superiores de administração, foram os grandes responsáveis pelo crescimento das consultorias (Martins, 1974). Em outros termos, a dificuldade de gestão empresarial, devido à evolução tecnológica, econômica e social, levou muitas organizações a contratarem serviços de consultoria.

Nas décadas de 70 e 80, segundo Bretas Pereira (1998), a consultoria, baseada nos pressupostos da Escola do Desenvolvimento Organizacional, foi amplamente utilizada. Os consultores adotavam técnicas e atividades baseadas nas ciências comportamentais, principalmente a psicologia, visando provocar mudanças organizacionais a partir de intervenções planejadas. O objetivo era tornar a organização e as pessoas nela inseridas, aptas a solucionar os próprios problemas e conduzir seus próprios destinos.

Para Carvalho Lima (1998), o período entre 1987 a 1990 foi considerado de grande expansão da prestação de serviços de consultoria, sendo utilizados diversos modelos, dependendo do tipo de organização, da queixa do cliente e dos resultados esperados. Caldas et alli (1999:8) corroboram dizendo que “a atividade de consultoria cresceu vertiginosamente nos últimos anos, a ponto de tornar-se uma complexa indústria de serviços profissionais”.

### 2.5.3 MODELOS DE CONSULTORIA

Segundo Schein (1988), existem três modelos de consultoria, a saber: “compra de serviços especializados”, “médico-paciente” e “consultoria de procedimento”.

- “compra de serviços especializados”: é comumente utilizado quando uma organização necessita de uma habilidade considerada importante e que ela não domina. Em outras palavras, o cliente precisa de informações ou serviços especializados, uma vez que não dispõe de tempo ou de pessoas qualificadas;
- “médico-paciente”: é comumente utilizado quando a organização decide trazer o consultor para realizar um “check-up”, visando descobrir se alguma área não está funcionando bem e por isso precisa de maior atenção. Outro motivo que leva a organização a buscar esse serviço é quando ela detecta sintomas de sua má saúde, tais como baixas vendas, aumento de reclamações de clientes etc. O consultor identifica o que está errado e, como um médico, recomenda um programa de medida remediativa.



- “consultoria de procedimentos”: o consultor realiza uma série de atividades para ajudar o cliente a perceber, entender e agir sobre os eventos que estão acontecendo no ambiente organizacional. Esse modelo pressupõe que o cliente não conhece bem seus problemas, mas tem a intenção de tornar as coisas melhores. O consultor vai ajudar o cliente a definir os passos diagnósticos e conduzir os programas de ação.

Para Bretas Pereira (1998), existem sete modelos de consultoria, a saber: “modelo prescritivo (médico-paciente)”, “consultoria de risco”, “alocação de recursos”, “educação continuada”, “consultoria de procedimentos”, “catarse: o muro das lamentações” e “pesquisa-ação”.

- “modelo prescritivo”: é semelhante ao modelo médico-paciente descrito por Schein, onde o consultor faz o diagnóstico e prescreve um “remédio” que devolva a saúde da organização. O consultor tem um papel ativo, apontando o que está errado e indicando o que é certo. O cliente assume um papel passivo, pois apenas cumpre o que é recomendado;
- “consultoria de risco”: o consultor aposta em uma maximização das finanças da organização em curto prazo. Comumente este modelo está relacionado com o aumento da produtividade, mas pode ter, como consequência, a redução do quadro de pessoal. A mudança ocorre por meio de métodos radicais de mudança tecnológica ou comportamental;
- “alocação de recursos”: consultoria especializada em alocar qualquer tipo de recurso necessário para solucionar um determinado problema. O exemplo mais comum é de consultorias que se responsabilizam para recrutar e selecionar recursos humanos para as empresas;
- “educação continuada”: o consultor assume o papel de educador, diagnosticando e projetando as necessidades da organização para o futuro e ajudando-a desenvolver habilidades técnicas e interpessoais, visando a garantia da capacidade de auto-renovação continuada na empresa. O consultor não resolve problemas, mas apenas auxilia as pessoas a resolver por si próprias;
- “consultoria de procedimentos”: é o mesmo modelo descrito por Schein, onde o consultor atua como facilitador dos processos decisórios, pois a organização sabe como resolver problemas ou sabe como obter ajuda para a solução, porém não sabe utilizar eficientemente os seus próprios recursos para solucioná-los;

- “catarse: o muro de lamentações”: o consultor propicia às pessoas a possibilidade de expressar sentimentos e tensões, retidos há muito tempo, servindo de bloqueio para perceber os problemas ou agir eficazmente e eficientemente;
- “pesquisa-ação”: envolve a atuação conjunta do consultor e do cliente para diagnosticar, agir e avaliar, colaborativamente, cada fase do processo de mudança. O consultor registra o modelo de mudança organizacional e fornece ao cliente um feedback do que está acontecendo, visando as alterações que se fizerem necessárias.

Tomando como base a definição de Schein (1988) e Bretas Pereiras (1998), pode-se perceber que não existe um único modelo e/ou um modelo específico de consultoria que esteja relacionado com uma atuação junto aos recursos humanos.

O processo de diferenciação dos modelos de consultoria tem início com a própria diversidade dos consultores, que optam por atuarem sob os parâmetros de algum (ns) desses modelos em função das diversas alternativas que o trabalho apresenta, dos subsídios teórico-metodológicos que sustentem suas práticas, pelas suas competências, interesses e áreas de concentração que estão preparados para atuar.

Além disso, o modelo mais adequado a ser utilizado dependerá da situação específica, ou seja, do tipo da organização, do problema em questão, dos objetivos que deverão ser alcançados, das necessidades e expectativas do cliente e dos pressupostos utilizados pelo consultor.

Segundo Schein (1988), existem três modelos de consultoria, a saber: “compra de serviços especializados”, “médico-paciente” e “consultoria de procedimento”.

- “compra de serviços especializados”: é comumente utilizado quando uma organização necessita de uma habilidade considerada importante e que ela não domina essa habilidade. Em outras palavras, o cliente precisa de informações ou serviços especializados, uma vez que não dispõe de tempo ou pessoas qualificadas tanto;
- “médico-paciente”: é comumente utilizado quando a organização decide trazer o consultor para fazer um “check-up” para descobrir se alguma área não está funcionando bem e por isso precisa de atenção. Outro motivo que leva a organização buscar esse serviço é quando ela detecta sintomas de sua má saúde, tais como, baixas vendas, aumento de reclamações de clientes etc. O consultor identifica o que está errado e, como um médico, recomenda um programa de medida remediativa.
- “consultoria de procedimentos”: o consultor realiza uma série de atividades para ajudar o cliente a perceber, entender e agir sobre os eventos que estão acontecendo no

ambiente organizacional. Esse modelo pressupõe que o cliente não conhece bem seus problemas, mas tem intenção de tornar as coisas melhores. O consultor vai ajudar o cliente a definir passos diagnósticos e conduzir programas de ação.

Para Bretas Pereira (1998), existem sete modelos de consultoria, a saber: “modelo prescritivo (médico-paciente)”, “consultoria de risco”, “alocação de recursos”, “educação continuada”, “consultoria de procedimentos”, “catarse: o muro das lamentações” e “pesquisa-ação”.

- “modelo prescritivo”: é semelhante ao modelo médico-paciente descrito por Schein, onde o consultor faz o diagnóstico e prescreve um “remédio” que devolva a saúde da organização. O consultor tem um papel ativo, apontando o que está errado e indicando o que é certo. O cliente um papel passivo, pois apenas cumpre o que é recomendado;
- “consultoria de risco”: o consultor aposta em uma maximização das finanças da organização em curto prazo. Comumente este modelo está relacionado com o aumento da produtividade, mas pode ter como consequência redução do quadro de pessoal. A mudança ocorre por meio de métodos radicais de mudança tecnológica ou comportamental;
- “alocação de recursos”: consultoria especializada em alocar qualquer tipo de recurso necessário para solucionar um determinado problema. O exemplo mais comum é de consultorias que se responsabilizam para recrutar e selecionar recursos humanos para as empresas;
- “educação continuada”: o consultor assume o papel de educador, diagnosticando e projetando as necessidades da organização para o futuro e ajudando-a desenvolver habilidades técnicas e interpessoais visando a garantia da capacidade de auto-renovação continuada na empresa. O consultor não resolve problemas, apenas auxilia as pessoas a aprenderem resolver por si próprias;
- “consultoria de procedimentos”: é o mesmo modelo descrito por Schein, onde o consultor atua como facilitador dos processos decisórios, pois a organização sabe como resolver problemas ou sabe como obter ajuda para a solução, porém não sabe utilizar eficientemente os seus próprios recursos para solucioná-los;
- “catarse: o muro de lamentações”: o consultor propicia às pessoas a possibilidade de expressar sentimentos e tensões, retidos há muito tempo, servindo de bloqueio para perceber problemas ou agir eficazmente e eficientemente;

- “pesquisa-ação”: envolve a atuação conjunta do consultor e do cliente para diagnosticar, agir e avaliar, colaborativamente, cada fase do processo de mudança. O consultor registra o modelo de mudança organizacional e fornece ao cliente um feedback do que está acontecendo, visando alterações que se fizerem necessárias.

Tomando como base a definição desses dois autores considerados estudiosos no assunto, pode-se perceber que não existe um único modelo e/ou um modelo específico de consultoria que esteja relacionado com uma atuação junto aos recursos humanos.

O processo de diferenciação dos modelos de consultoria tem início com a própria diversidade dos consultores, que optam por atuarem sob os parâmetros de algum (ns) desses modelos em função das diversas alternativas que o trabalho apresenta, dos subsídios teórico-metodológicos que sustentem suas práticas, pelas suas competências, interesses e áreas de concentração que estão preparados para atuar.

Além disso, o modelo mais adequado a ser utilizado dependerá da situação específica, ou seja, do tipo da organização, do problema em questão, dos objetivos que deverão ser alcançados, das necessidades e expectativas do cliente e dos pressupostos utilizados pelo consultor.

## **2.6 O Consultor, sua definição, seus conhecimentos, habilidades e competências**

Atualmente tem sido comum encontrar profissionais que se denominam consultores, sejam eles consultores de vendas, consultores de negócios, consultores de beleza, consultores organizacionais, consultores em recursos humanos, em finanças, em projetos, enfim existe uma gama de possibilidades para utilizar a categoria conceitual consultor.

Entretanto, o profissional consultor, descrito na presente pesquisa, é definido a partir de alguns parâmetros específicos no que diz respeito aos seus conhecimentos, habilidades e competências.

### **2.6.1 DEFINIÇÃO**

Segundo Bretas Pereira (1998:39), “podemos chamar de ‘consultor’ toda pessoa que, em qualquer tempo, cultura ou condição, desenvolveu uma relação de ajuda capaz de solucionar problemas ou facilitar a tomada de decisões de outras pessoas”.

Schein (1988) afirma que existem dois tipos de consultores, a saber: consultor de procedimentos e consultor técnico padrão, que são diferenciados pelas suas atitudes e comportamentos diante dos clientes. Complementando as idéias do autor, Miranda Lins

(1999:35) afirma que: “o consultor de procedimentos preocupa-se em passar adiante suas habilidades e valores de forma que a própria organização possa diagnosticar e remediar problemas existentes, enquanto o consultor técnico padrão se preocupa mais em passar adiante seus conhecimentos e resolver os problemas”.

Para Schein (1988), o consultor de procedimentos objetiva que o cliente desenvolva habilidades e modifique suas atitudes, bem como seus comportamentos, de maneira a conseguir, com o tempo, diagnosticar seus problemas, escolher medidas mais adequadas para intervir e agir proativamente. O consultor técnico padrão objetiva resolver os problemas e o cliente assume uma postura passiva e reativa. É um procedimento mais remediativo e de alguma forma alienado, pois não visa um continuum e conseqüentemente acaba não gerando uma mudança significativa, ou seja, mudança de valores, atitudes e desenvolvimento de novas habilidades e competências.

Bretas Pereira (1998:59) comenta que outra maneira de classificação de um consultor é quanto ao vínculo estabelecido com a organização que ele presta seus serviços, podendo assim ser considerado consultor interno ou consultor externo. Em outras palavras a autora define que:

“o consultor externo é o profissional autônomo ou integrante de firmas especializadas na prestação de serviços, que não pertence aos quadros da empresa-cliente e lhe presta serviços de natureza temporária, sob demanda específica” e “consultor interno é membro da própria organização, que, pela natureza da sua função ou por sua notória competência e especialização, é chamado para auxiliar áreas diferentes daquela em que está lotado”.

## 2.6.2 CONHECIMENTOS, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

Moura, prefaciando Bretas Pereira (1998:xix), afirma que:

“Um candidato à formação de consultor seria alguém com boa formação filosófica, com bastante lastro teórico-prático em psicologia (individual e social), com formação pedagógica e, naturalmente, com domínio das teorias de administração. Sem falar na vantagem de possuir algum conhecimento relevante em ciência política, economia industrial, antropologia cultural e assim por diante. Tudo complementado pelo domínio das técnicas em uso e dos vários instrumentos operacionais”.

Tomando como pressuposto que uma prestação de serviços é uma situação singular e que não existe uma série de passos a serem cumpridos de maneira padronizada, o consultor precisa dispor de um amplo repertório de habilidades, competências e técnicas e ferramentas de intervenção.

O consultor necessita de um sólido conhecimento a respeito dos aspectos psicossociais existentes em qualquer organização, bem como das múltiplas variáveis que influenciam e determinam o comportamento humano e o comportamento organizacional. Além disso, é imprescindível que ele conheça as funções da administração e das áreas funcionais da empresa e perceber que aspectos econômicos, políticos e culturais fazem parte de qualquer contexto de atuação.

Quanto às habilidades e competências específicas, o consultor precisa buscar e interpretar as informações que servirão de guia para a ação, precisa saber comunicar as informações obtidas ao cliente, saber negociar e argumentar, liderar e influenciar, ter um senso crítico, transmitir dinamismo e segurança, motivar as pessoas, pensar estrategicamente, estabelecer prioridades, ser flexível, saber trabalhar em equipe, buscar o consenso respeitando as diferenças e acima de tudo, ser ético e humilde, de maneira a perceber suas limitações e o alcance do seu campo de atuação.

As referidas habilidades e competências devem estar relacionadas com uma adequada formação acadêmica que forneça elementos teóricos para compreender os multideterminantes que estão inseridos no fenômeno organizacional, bem como fatores que estão determinando e influenciando o comportamento das pessoas presentes nesse contexto.

Em outras palavras, a boa formação pressupõe subsídios teóricos e, mais ainda, subsídios metodológicos, adquiridos através do exercício de pesquisa e aplicações que, em conjunto, darão suporte para as atividades a serem realizadas durante o processo de consultoria.

Segundo Malvezzi (1990:6), o consultor tem “um olho mais sensível e um braço mais experimentado para colaborar com a empresa”. Um dos objetivos do trabalho de consultoria é treinar e desenvolver aqueles que solicitam o serviço. O papel do consultor é de aliado, porém “um aliado que funciona como um crítico, com capacidade de espelhar aquilo que fazem de limitador, assim como colocar algumas questões que despertam a reflexão crítica sobre seu trabalho”.

### **3. Método**

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

A presente pesquisa foi predominantemente qualitativa, calcada no paradigma interpretativista. Em outras palavras, praticou-se a hermenêutica com o objetivo de compreender significados ocultos, através da leitura do contexto, ou seja, da análise e interpretação do discurso dos participantes.

Quanto aos seus fins, a pesquisa foi de natureza descritiva/exploratória, pois visou conhecer e caracterizar o fenômeno a ser estudado.

#### **3.2 Estratégia**

Como estratégia de pesquisa, para caracterizar o fenômeno, quanto às atitudes, conhecimentos e habilidades dos Psicólogos Organizacionais como Consultores em Recursos Humanos foi utilizada a enquête e a história de vida.

A enquête é compreendida conforme a definição de Laville & Dionne (1999:151-152), ou seja, como “uma estratégia de pesquisa que visa a obter informações sobre uma situação, às vezes simplesmente para compreendê-la (...). (...) Ela se prende tanto às opiniões, intenções e atitudes das pessoas quanto às suas necessidades, comportamento e recursos”.

Quanto à história de vida, os mesmos autores acima definem como sendo uma narração feita por uma pessoa a respeito de sua experiência vivida. Nas palavras deles, através da história de vida “obtem-se assim uma das belas ocasiões de compreender como as pessoas representam esses fenômenos e acontecimentos históricos, sociais ou culturais e como passaram por eles...” (1999:159).

Através da utilização da enquête e da história de vida como estratégia, tornou-se possível conduzir a exploração e descrição dos conteúdos verbais identificados como atividades e subsídios teórico-metodológicos presentes nas práticas dos consultores-Psicólogos Organizacionais que participaram desta pesquisa.

#### **3.3 Instrumentos**

Quanto aos instrumentos de pesquisa, foram utilizadas entrevistas em profundidade, frouxamente estruturadas. Segundo Alves-Mazzotti & Gewandszajder (1998: 68), “por sua

natureza interativa, a entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade”. Walker (apud Zanelli, 1992:4), afirma que a entrevista em profundidade é “uma conversação em que o pesquisador encoraja o informante a relatar em suas próprias palavras, experiências e atitudes que são relevantes para o problema de pesquisa”.

### **3.4 Escolha dos participantes**

Num primeiro momento, foi escrito, em junho de 2001, um requerimento para o Conselho Regional de Psicologia da 12ª região solicitando os nomes de todas as empresas de consultorias registradas na Grande Florianópolis, para poder ter a certeza de que as empresas ali registradas contavam com a presença do psicólogo em seu quadro funcional.

A escolha dos participantes foi feita de forma intencional. Tendo em mãos os dados das empresas, fez-se um contato telefônico com o psicólogo responsável, explicando a necessidade de se marcar uma entrevista e verificando se o mesmo cumpria o critério de inclusão, ou seja, se ele se declarava consultor organizacional e que possuía na carteira de clientes pelo menos três empresas de renome regional e/ou nacional. Esse critério partiu do pressuposto que os participantes possuíam um amplo conhecimento a respeito da problemática a ser investigada.

Por se tratar de uma pesquisa predominantemente qualitativa e por utilizar uma amostra intencional a presente pesquisa contou com a colaboração de nove participantes.

### **3.5 Procedimento de coleta e análise dos dados**

O procedimento da pesquisa foi dividido em duas etapas. Na primeira, os dados foram coletados através de entrevistas semi-abertas, realizadas nos locais de trabalho de cada participante que duraram em média 60 minutos e foram gravadas em audiotape e transcritas literalmente. Este processo ocorreu durante os meses de junho e julho de 2001.

Na segunda etapa, os conteúdos verbais foram sistematizados em conjuntos temáticos a partir das categorias de análise que orientaram a entrevista e em seguida foram estabelecidas as inter-relações entre elas.

As categorias de análise foram as seguintes:

- 1) **Formação Profissional:** identificação dos participantes, identificação da instituição formadora, bem como o ano de formatura, cursos de pós-graduação, a questão sobre a existência da vinculação entre teoria e prática durante a graduação, os estágios



realizados, a opção por área de atuação e a trajetória profissional do psicólogo-consultor;

2) **Experiências de Consultoria:** experiências mais significativas do participante, em pelo menos, três empresas renomadas e a existência de consultorias em andamento;

3) **Subsídios Teórico-Metodológicos:** instrumentos e procedimentos utilizados pelo participante durante sua atuação como consultor, bem como os modelos teóricos explicativos que sustentam sua atuação profissional;

4) **Facilidades e Dificuldades:** fatores facilitadores e dificultadores encontrados durante os trabalhos de consultoria e as tentativas de solucionar tais dificuldades;

5) **Atualização Teórica:** temas referentes à consultoria que os participantes gostariam de ter um maior aprofundamento;

6) **Modelos de Consultoria:** baseado nos itens anteriores e tendo como parâmetros dos modelos de consultoria propostos por Schein e Bretas Pereira, foi proposta uma reflexão acerca da forma de atuação de cada participante.

A coleta, análise e interpretação foram consideradas como procedimentos indissociáveis, pois a pesquisa assentou-se no pressupostos de que, “a análise e a interpretação dos dados vão sendo feitas de forma interativa com a coleta, acompanhando todo o processo de investigação” (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1998:162).

A fim de maximizar a confiabilidade dos resultados obtidos, essas entrevistas foram recorrentes (Zanelli, 1992). A recorrência visou a checagem das interpretações dos conteúdos anteriormente obtidos, bem como possibilitou ao participante outras verbalizações que se fizeram necessárias. Com a recorrência, as informações obtidas foram apresentadas a cada participante em forma de quadro, possibilitando-lhes ratificar e/ou acrescentar novas idéias. Neste sentido, o problema foi investigado duas vezes com cada participante, sendo a segunda vez durante os meses de outubro e novembro de 2001. O segundo contato com cada participante foi suficiente para julgar “esgotadas” as contribuições de cada um.

### 3.6 Definição de Termos

**Administração de Recursos Humanos:** consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

**Atividades:** diversas intervenções ou diferentes ações adotadas em relação a uma organização-cliente.

**Consultor:** especialista em uma determinada área de atuação como, por exemplo, consultor econômico, de pessoal, técnico, etc. É um agente de mudanças e, geralmente, um indivíduo vinculado a uma empresa de consultoria.

**Consultoria em Recursos Humanos:** conjunto de intervenções que visam o desenvolvimento de uma cultura, estratégia e políticas que orientem uma ação alinhada, no que se refere à gestão de pessoas numa organização.

**Consultoria:** entendida como uma relação de ajuda onde o consultor deve auxiliar a organização-cliente a explicitar, compreender, explorar e questionar a validade das ações e os valores empregados na análise dos problemas, de maneira a solucioná-los sem, contudo, impor ao cliente seu sistema de valores.

**Formação acadêmica:** momento no qual o futuro profissional adquire o domínio dos princípios fundamentais, das técnicas específicas e das atitudes adequadas para poder resolver, satisfatoriamente, as novas tarefas que se apresentarem em seu campo de trabalho.

**Subsídios teórico-metodológicos:** entendido como sendo o conjunto de conhecimentos, métodos e técnica que embasam o processo de identificação e análise da realidade, a partir do qual se constrói um referencial de ação capaz de sustentar as intervenções profissionais e de produzir mudanças significativas.

## 4. Apresentação e Descrição dos Dados

A intenção deste capítulo não é buscar verificar o caráter consensual do pensamento dos entrevistados, mas organizar seus discursos procurando desvelar as significações essenciais que os participantes atribuíram a cada questionamento feito pela pesquisadora.

Sendo assim, serão apresentados os nove participantes da presente pesquisa relatando sobre a formação e experiência profissional, instrumentos e procedimentos utilizados durante a consultoria, as principais facilidades e dificuldades encontradas no dia a dia de trabalho como consultores e assuntos que os mesmos citaram como merecedores de maior aprofundamento.

Visando manter sigilo quanto à identidade dos participantes, optou-se por identificá-los por algarismos romanos. Assim, os participantes receberam as denominações de “I” a “IX”.

### 4.1 Participante I

A participante “I” tem 33 anos e é do sexo feminino. Formou-se em Psicologia em 1991 pela PUC de Curitiba. A partir de 91 começou a trabalhar na área de treinamento. Trabalhou em outras áreas, tais como Psiquiatria, Psicologia Social (com crianças de rua) e Psicologia Organizacional. Na psiquiatria e no trabalho com meninos de rua, ministrou treinamentos para os enfermeiros, atendentes dos pacientes e educadores das crianças. Como Psicóloga Organizacional, trabalhou em uma empresa em Curitiba e outra em Cascavel atuando muito mais na área de instrutoria do que de consultoria. Com consultoria, num sentido mais amplo, trabalhou só no início da carreira, pois ao mudar-se para Florianópolis concentrou sua atuação em treinamentos. Atualmente, além de ministrar diversos treinamentos na área comportamental, está prestando um serviço de assessoria em RH.

Quando questionada em relação à questão entre teoria e prática vivenciada durante a graduação, “I” afirma que a faculdade não orientou muito para a área organizacional, muito pelo contrário, a graduação orientou para clínica. Tal realidade é confirmada quando “I” diz: *“a maior parte das pessoas que se formaram comigo foram para clínica e pouquíssimas foram para área organizacional ou para qualquer outra área”*. Segundo ela, os professores eram voltados para a área clínica e por isso acabavam direcionando à clínica, além disso existiam poucas disciplinas relacionadas com a área organizacional e por serem abordadas

superficialmente o aluno precisava buscar outros conhecimentos por conta própria através de congressos, cursos, leituras, conversas com outras pessoas atuantes na área.

Além de perceber que a estrutura curricular do curso de Psicologia dava pouca atenção às disciplinas relacionadas à área organizacional, “I” comenta que o mesmo acontecia em relação à supervisão dos estágios que era feita por profissionais que pouco entendiam da área. Tal fato inspira uma certa preocupação em relação a capacidade do curso de Psicologia estar cumprindo sua função de formar profissionais competentes que se identifique com seus pares e com a área de atuação, que conheçam bem o mercado de trabalho e, conseqüentemente, se dediquem ao campo de atuação profissional. “I” acrescenta ainda que, na sua opinião, *“os professores eram mais professores e daí eles acabaram entrando para o meio de dar aula e esqueceram da prática, de vivenciar a prática, esqueceram de quanto é necessário você vivenciar a prática para instruir na aula, para instruir a teoria, para orientar os alunos”*.

Na época da universidade, ou seja, durante o tempo que estava estagiando voluntariamente no hospital psiquiátrico (a partir do segundo ano de faculdade) e depois nos estágios obrigatórios nas três áreas clássicas da Psicologia, “I” fez uma formação complementar em Gestalt. Isto leva a crer que a busca por uma formação complementar ocorreu mais em função de seus interesses pessoais, valorização do processo de educação continuada e expectativa de que tal formação pudesse subsidiar futuramente sua atuação profissional e não, em alusão ao contexto profissional, ou seja, em função de interesses que emergiam com a realidade do seu trabalho.

Depois da graduação, “I” trabalhou na empresa onde realizou seu estágio em organizacional. Durante o estágio foi feito um diagnóstico, onde foram levantadas todas as necessidades da empresa, bem como uma avaliação a respeito dos inter-relacionamentos pessoais. Após a formatura, “I” foi contratada e colocou em prática o plano de ação sugerido durante o diagnóstico realizado no período do estágio. Outra experiência profissional de “I” foi o trabalho, durante dois anos, em uma outra empresa do mesmo ramo, prestando serviço de assessoria, porém, em paralelo, ela continuava trabalhando na área de psiquiatria e com treinamento nas horas vagas.

A partir do seguinte trecho de sua fala pode-se perceber que a opção pela área organizacional não estava muito definida, porém relata que a área clínica especificamente nunca lhe interessou devido ao fato de ter que trabalhar com o indivíduo e não com grupos.

*“como eu conhecia pouco e a área organizacional foi dada no último ano da faculdade, eu comecei a trabalhar como estagiária voluntária na área da psiquiatria no segundo ano de faculdade, essa foi minha primeira experiência de estágio e me despertou muito para essa*

*área, mas em função de uma outra experiência acabei me decepcionando com a psiquiatria. Quando eu fiz o estágio na organizacional comecei a despertar para um outro lado, tanto que quando eu trabalhei na área social com meninos de rua, eu continuei trabalhando na área de organização, continuei trabalhando com treinamento e aí começou a despertar a área organizacional no sentido de você ver o quanto você tem para trabalhar, o fato de você trabalhar com grupos, com você trabalhar com dinâmicas, de você ver a relação que existe dentro de uma empresa, a forma que ela acontece e o que pode ser desenvolvido”.*

Diante do relato de “I” pode-se inferir que a opção pela área organizacional ocorreu mais em função de uma decepção sofrida durante sua experiência profissional em um hospital psiquiátrico. O estágio em psiquiatria foi a primeira oportunidade concreta de entrar em contato com a prática e poder fazer vinculações com a teoria. Tal estágio despertou-a muito para a área, onde via a possibilidade de trabalhar com os grupos e com o treinamento.

“I” trabalha atualmente ministrando treinamentos e prestando assessoria em RH para uma escola de inglês. Os treinamentos são na área comportamental e podem ser abertos ou fechados. Segundo ela, *“um treinamento aberto normalmente é solicitado pelo Sebrae e destinado a um público variado, por isso eu utilizo o primeiro dia para conhecer as pessoas e para ir reformulando o programa de treinamento quanto aos assuntos a serem abordados, as técnicas a serem utilizadas e a duração”*. Quando é um treinamento fechado, normalmente, ocorre via Senai e é solicitado por uma empresa, assim I vai até lá e verifica com o empresário o que é que ele quer e, a partir daí, elabora o treinamento.

Quanto aos instrumentos e procedimentos utilizados durante os treinamentos, “I” relata que inicia o trabalho utilizando uma dinâmica de apresentação para que as pessoas como uma forma de *rapport*, visando que o treinamento seja mais dinâmico e mais participativo. Esta dinâmica permite trabalhar alguns tópicos, tais como percepção, auto e hetero-conhecimento.

Quanto aos subsídios teórico-metodológicos, “I” relata que sua atuação prática está assentada nos pressupostos advindos da Gestalt e da Dinâmica de Grupo, através dos livros que trazem uma teoria sobre jogos, sobre grupos, sobre pessoas como, por exemplo, os livros do Silvano e da Maria Rita Gramigna. Além de algumas leituras referentes à Administração, tais como as Revistas Exame e Você/SA. e os livros: “Arquitetura Organizacional”, “Gerente Total” e obras de Peter Druker que servem para complementar o entendimento a respeito do fenômeno organizacional e respaldar os temas que são trabalhados nos treinamentos (atendimento, relacionamento interpessoal, liderança, como desenvolver um líder, quais são

as características, qual é o papel, quais são as funções, o trabalho em equipe, a comunicação, valores e a delegação).

Segundo ela, os treinamentos são feitos em dias seguidos para que seja possível ligar sempre um dia com o outro. O trabalho de "T" é basicamente vivencial, prático e totalmente dinâmico, mas nunca deixando de fazer a parte da relação, ou seja, do processamento da dinâmica. Assim, a teoria que é trabalhada no treinamento, foi em algum momento, vivenciada na prática anteriormente. Em outros termos, diz que *"o trabalho é assentado no vivencial, é no existencialismo, na prática, no aqui-agora, pois segundo o fundamento da gestalt, se você vivencia, você consegue assimilar melhor"*. Deste modo, "T" acredita que uma pessoa só poderá aprender algo se ela estiver vivenciando aquilo, se ela estiver experimentando na prática.

Quando questionada a respeito das experiências mais significativas como consultora ou, mais especificamente, como treinadora, "T" relata alguns treinamentos realizados em diferentes empresas, tais como Polícia Militar, empresas de prestação de serviço e empresas de produção de bens de consumo.

Quanto à existência de alguma consultoria em andamento, "T" cita alguns treinamentos agendados e o trabalho de assessoria para uma escola de inglês, que já está acontecendo há um ano.

Segundo "T", o trabalho de assessoria é mais estratégico do que o de treinamento, pois existe mais tempo para se trabalhar, o profissional tem acesso a mais informações e por isso pode-se formular políticas e estabelecer algumas estratégias a serem desenvolvidas. O trabalho de treinamento, muitas vezes, é sentido como algo mais fechado e limitado, pois o cliente já apresenta uma queixa e o pedido é que o treinamento seja dado em cima dela. Apesar disto, "T" procura não cumprir apenas o que a empresa está solicitando e sim convencê-la de que o problema é outro ou que algumas modificações se fazem necessárias.

Na sua opinião, somente num treinamento contínuo, ou seja, quando se retorna várias vezes na empresa, é que se torna possível trabalhar de maneira mais estratégica, porque o público e a empresa passam a ser conhecidos, bem como alguns aspectos da cultura organizacional, da missão, visão e políticas empresariais.

Para ilustrar a dificuldade de se obter uma clareza quanto à necessidade a ser abordada no treinamento "T" relata que:

*"às vezes o administrador vê, mas é do ponto de vista dele, ele não vê como o funcionário está vendo. Por exemplo, outro dia eu estava elaborando um treinamento para trabalhar a equipe, o comprometimento das pessoas dentro da empresa. A queixa era que as pessoas não estavam*

*comprometidas com o trabalho delas. Quando eu fui levantar isso com os funcionários, não eram eles que não estavam comprometidos com a empresa, eles não se sentiam valorizados, a empresa solicitava muitas coisas, mas não dava nada em troca, não dava muitas vezes condições para eles realizarem o trabalho, então não era falta de comprometimento, muitas vezes é desmotivação, falta de valorização pessoal. Então é preciso trabalhar tudo isso e levar para a empresa que o ponto que ela está levantando pode até vir, mas não é o que tem que ser trabalhado antes, pois a empresa vai ter que abordar alguns outros pontos para que esses também possam ser melhorados, até para verificar se é isso que está acontecendo, para depois você dar tudo o que o seu funcionário está pedindo e verificar se era falta de comprometimento se ele não continuar fazendo aquilo, ou se realmente vai melhorar e era um ponto que a empresa tinha que fazer e ela não tinha percebido”.*

Quando questionada a respeito das dificuldades encontradas durante sua atuação profissional, “T” cita o fato de algumas empresas não acreditarem muito no trabalho, porque ele é muito subjetivo. Muitas vezes, elas querem o resultado apresentado concretamente, querem em números. Além da questão da credibilidade, existe a questão financeira. Para superar tais dificuldades “T” acredita que é preciso ser verdadeira e transparente, mostrar competência para conquistar credibilidade e instaurar a necessidade nas empresas de estarem constantemente treinando seus Recursos Humanos.

Quanto às facilidades, “T” acredita que na área da Psicologia não existem tantas pessoas trabalhando com treinamento e que existe mercado para pessoas que trabalham direito, para pessoas que gostam e têm prazer no que fazem.

Ao ser questionada em relação à existência de algum assunto que gostaria de ter maior aprofundamento, “T” diz sentir falta de várias coisas, como por exemplo, um mestrado na área de recursos humanos, mais especificamente abordando a temática: treinamento. Além disso, quer fazer uma formação em Dinâmica de Grupo. Neste sentido, pode-se inferir que a busca de outras formações complementares está relacionada com necessidades e interesses que estão emergindo do confronto com a realidade do trabalho no qual está inserida, traduzindo assim preocupações referentes à conquista do espaço profissional (e a manutenção desta conquista), bem como uma forma de responder mais eficientemente às demandas do trabalho.

Sintetizando as informações obtidas, pode-se dizer que “T” percebeu sua graduação em Psicologia como direcionada para a área clínica e pouco enfatizada em relação à área organizacional. Seus professores eram mais teóricos que práticos e grande parte deles dedicavam-se ao trabalho clínico. Os estágios realizados durante o curso foram feitos nas três áreas clássicas da Psicologia, porém seu enfoque foi sempre no trabalho com os grupos. Por uma decepção sentida em relação à psiquiatria e por perceber maiores possibilidades de

atuação real e potencial na área organizacional, acabou optando pela área organizacional. Entretanto, atualmente concentra a maior parte do seu exercício profissional ministrando treinamentos na área comportamental em diversas empresas da região da Grande Florianópolis.

Sua trajetória profissional é caracterizada por trabalho com meninos de rua e pacientes psiquiátrico onde a tônica eram os grupos e treinamento com atendentes e educadores. Como Psicóloga Organizacional atuou prestando consultoria interna e assessoria em RH. Seu grande interesse é ministrar diversos treinamentos na área comportamental.

Quanto aos procedimentos e instrumentos utilizados durante sua atuação profissional, "I" não se orienta por um programa de treinamento estático e fechado, uma vez que procura ir até a empresa para verificar qual é a queixa e a necessidade e, a partir do que é levantado com a empresa, é que elabora os temas que serão abordados e planeja os jogos, dinâmicas e a parte teórica. Entretanto, quando o treinamento está acontecendo, também ocorrem alterações, porque o que o dono da empresa quer que seja trabalhado nem sempre corresponde à necessidade real de se ministrar tal treinamento. As modificações são realizadas em conjunto com o cliente e depois de terminado o treinamento, é feita uma avaliação com os treinandos e com a empresa-cliente para verificar os resultados obtidos.

Por ser um trabalho basicamente vivencial, "I" tem sua prática calcada nos pressupostos da Gestalt e da Dinâmica de Grupo; tais pressupostos estão enraizados nos jogos e dinâmicas utilizadas, uma vez que se trabalha o aqui-e-agora e assinala a importância que a experiência prática assume no processo de mudança e aprendizagem.

O objetivo principal do treinamento é despertar algo nas pessoas para que elas mudem. As pessoas devem sair do treinamento sabendo o que vão ter que buscar para conseguir alguma mudança, elas devem sair com noções de suas dificuldades e o que precisa ser feito para melhorarem.

As experiências mais significativas relacionadas ao trabalho de consultoria estão mencionadas em relatos de treinamentos ocorridos com diversas empresas de diferentes segmentos de mercado e a experiência de assessoria com uma escola de inglês.

Suas principais dificuldades estão relacionadas com a questão da subjetividade e da falta de se obter resultados concretos e palpáveis quando o objeto de seu trabalho são os seres humanos, além da restrição financeira de algumas empresas. Para superar tais dificuldades "I" aposta na transparência e sinceridade no contato com as empresas-cliente e numa atuação competente que conquiste credibilidade e instaure a necessidade e importância de seu trabalho junto com os Recursos Humanos de qualquer organização.



As facilidades encontradas dizem respeito ao fato de gostar do que faz e ter prazer em trabalhar com as pessoas e com os grupos, além de acreditar existirem poucos psicólogos trabalhando com treinamentos, o que abre espaço a ser conquistado por aqueles que trabalharem de maneira eficiente e eficaz.

Quanto à existência de algum assunto relacionado ao seu trabalho que gostaria de obter maior aprofundamento, "I" diz que sente falta de um mestrado onde seria abordado o fenômeno treinamento e de uma especialização em Dinâmica de Grupo.

Quadro I: Síntese das Entrevistas com Participante I

<b>PARTICIPANTE I</b>	
<b>IDADE</b>	<b>FORMAÇÃO ACADÊMICA</b>
33	<p>Graduação: Psicologia-1991-PUC (Ciba) Especialização: Gestalt - 1992</p>
<b>ESTÁGIOS REALIZADOS E ATIVIDADES (ÁREA ORGANIZACIONAL)</b>	
<p>Curriculares: clínica, escolar e organizacional (diagnóstico das necessidades organizacionais e do interrelacionamentos pessoais) Extra-curricular: clínica (ênfase psiquiátrico)</p>	
<b>TRAJETÓRIA PROFISSIONAL</b>	
<p>Atuou como consultora interna, implantando o plano de ação (treinamento, estruturação do RH e desenvolvimento gerencial) sugerido a partir do diagnóstico organizacional realizado durante o estágio; atuou como assessora de RH (treinamento e programa de capacitação); atuou em hospital psiquiátrico e com meninos de rua; atuou e atua como instrutora, ministrando diversos treinamentos</p>	
<b>CONSULTORIA EM ANDAMENTO</b>	
<p>Ministra treinamentos enfocando os seguintes temas: atendimento ao cliente, relacionamento interpessoal, liderança, trabalho em equipe, comunicação e delegação; Assessoria em RH numa escola de inglês trabalhando a questão dos valores, qualificação, papel, missão, identidade, equipe e comunicação</p>	
<b>SUBSÍDIOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAM A ATUAÇÃO PRÁTICA E AUTORES E/OU REFERÊNCIAS CITADAS</b>	
<p>Advindos do Existencialismo, da Gestalt, da Dinâmica dos Grupos e da Administração; Autores: Silvano, Maria Rita Bramigna, Peter Druker; Ref: O Gerente Total, Arquitetura Organizacional, Revista Exame e Você/SA</p>	
<b>DIFICULDADES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR E COMO SUPER-LAS</b>	
<p>Subjetividade do trabalho e falta de garantias de sucesso. Questão financeira de algumas empresas, levando a uma diminuição da demanda por treinamento; Para superá-las é preciso ter sinceridade e transparência</p>	
<b>VINCULAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA DURANTE A GRADUAÇÃO</b>	
<p>Não existia muita na área organizacional. Curso era orientado para a clínica. A vinculação ocorria mais em função do interesse do aluno</p>	
<b>OPÇÃO POR ÁREA DE ATUAÇÃO DURANTE A GRADUAÇÃO</b>	
<p>Interesse na área da psiquiatria, psicologia social e posteriormente, na área organizacional</p>	
<b>EXPERIÊNCIA MAIS SIGNIFICATIVAS COMO CONSULTOR</b>	
<p>Ministrou diversos treinamentos na área comportamental em diferentes empresas, bem como para diferentes públicos</p>	
<b>INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS</b>	
<p>Por ser um trabalho basicamente vivencial, utiliza muitas dinâmicas de grupo, com exercícios, tarefa para casa e jogos (ex: lego). Primeiro é feita uma dinâmica de apresentação para trabalhar percepção e auto/hetero conhecimento, depois é apresentada a teoria e é realizado o processamento da dinâmica a partir de comentários e avaliação pessoal</p>	
<b>FACILIDADES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR</b>	
<p>Gostar do que faz; Existência de poucos psicólogos trabalhando com treinamento</p>	
<b>ASSUNTOS RELACIONADOS A CONSULTORIA A SEREM MAIS APROFUNDADOS</b>	
<p>Sente falta de um mestrado na área de RH para pesquisar a respeito de treinamentos. Quer se especializar em Dinâmica de Grupo</p>	

## 4.2 Participante II

A participante “II” tem 43 anos e é do sexo feminino. Formou-se em Psicologia, em 1982 pela PUC de Porto Alegre.

Quando questionada em relação a sua opinião sobre a existência da vinculação entre teoria e prática durante a graduação, diz que os professores até procuravam fazer essa relação.

Apesar do enfoque maior do curso de Psicologia da PUC ser para área clínica, “II” acredita ter tido muito mais possibilidades de aprender sobre a área organizacional, pois mesmo sendo poucos os que faziam essa vinculação, considera ter tido bons professores. Segundo ela, *“tinha uma professora de organizacional que costumava dar as aulas trazendo casos, tudo que ela dava em termos de aula, trazia sempre com exemplos práticos da organização e que para nós ficava super interessante”*. Por outro lado, havia professores que traziam muita teoria sem mencionar exemplos práticos, ou seja, ela afirma que *“tinha outros, em compensação, que vinham com as coisas exatamente teóricas: o que era um recrutamento, o que era uma seleção, como que uma organização funcionava, mas dentro daqueles padrões mais teóricos sem que a gente pudesse pegar muito na mão”*.

Porém, tal situação não preocupava “II”, pois chegaria o momento em que o aluno iria experimentar na prática, uma vez que o estágio em organizacional era obrigatório (o aluno deveria estagiar nas três áreas clássicas da Psicologia).

Quando fez sua formação não tinha claro que iria optar pela área organizacional. O seu estágio nesta área foi realizado dentro do hospital da PUC e, logo após sua formatura, foi convidada para continuar trabalhando ali, ou seja, foi a organizacional que primeiro acenou uma possibilidade de trabalho, embora se sentisse mais preparada para trabalhar com clínica. Apesar de estar dentro de um hospital trabalhava na área organizacional fazendo recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e trabalho com grupos. Para “II”, *“foi o estágio de organizacional é que me fez despertar para essa área, porque dentro da formação a disciplina de organizacional era bastante teórica, o enfoque maior não era para essa área e foi o estágio que me fez ver uma outra parte”*.

O trabalho realizado no hospital era mais voltado para o desenvolvimento das pessoas e este foi um dos motivos que levou “II” a perceber seu interesse real pela área organizacional, porém um interesse muito mais voltado para o desenvolvimento do que para recrutamento e seleção. Segundo ela, *“num primeiro momento sem estar muito apaixonada pela área, mas depois na medida em que eu fui me desenvolvendo nessa área, que eu fui*

*vendo que a área de recrutamento e seleção não era o que eu mais gostava, comecei a me identificar mais com a área de organizacional quando eu comecei a ver a possibilidade de trabalhar com desenvolvimento”.*

Seguindo a trajetória profissional, “II” foi trabalhar em um banco, com uma atuação inicial voltada para a seleção para cargos de gerência, depois de um tempo, trabalhou com avaliação de desempenho, projetou e implantou um sistema de avaliação em todas as agências espalhadas em várias regiões do Brasil. Seu trabalho no banco durou quatro anos e foi assim caracterizado: *“comecei também na área de seleção, mas daí não era mais recrutamento, era só seleção, seleção de executivos, a gente usava muito dinâmica de grupo e trabalhava muito com grupo e aí eu comecei a trabalhar com avaliação de desempenho e mais ainda com desenvolvimento”.* Após esse período, mudou-se para Florianópolis, montou sua empresa de consultoria e buscou a especialização em Dinâmica dos Grupos, direcionando-se completamente para área de organizacional.

Atualmente trabalha sozinha, embora faça parcerias com outros profissionais. O foco principal do seu trabalho é o desenvolvimento interpessoal e desenvolvimento de equipe e qualidade de vida no trabalho. Consultoria abordando recrutamento e seleção ela não está mais fazendo.

Quanto às principais experiências como consultora, “II” relata que começou o trabalho de consultoria em uma empresa de telecomunicações que estava implantando avaliação de desempenho, uma avaliação participativa, onde funcionário e a chefia trabalhavam juntos, então eles queriam desenvolver mais essas chefias, pois começou a aparecer nos resultados da avaliação a necessidade de que elas fossem desenvolvidas e que melhorassem suas capacidades de relacionamento. Então “II” foi chamada pela área de RH e juntos montaram uma estratégia de como iria ser feita a intervenção de desenvolvimento das chefias. Segundo ela, *“esse trabalho durou quatro anos, pois o trabalho de desenvolvimento é um trabalho de processos, não é uma coisa assim que alguém vai lá e faz um programa com eles de desenvolvimento, com encontros de uma vez por mês, dois a três encontros por ano e depois encerra”.* Primeiro as pessoas foram preparadas do ponto de vista do auto-conhecimento para depois implantar um programa de desenvolvimento de equipe, então eles foram preparados, primeiro para se conhecer melhor e depois para conhecer o funcionamento deles dentro da equipe e o funcionamento das equipes, então o processo era o auto-conhecimento, não só do ponto de vista pessoal, mas das equipes, ou seja, as pessoas deveriam começar a se dar conta que elas faziam parte da organização e que os movimentos de mudança aconteceriam a partir delas próprias.

Outra experiência significativa foi numa empresa de telefonia. A partir de um diagnóstico anterior elaborou-se um programa de desenvolvimento a ser implantado, então “II” foi solicitada para fazer um trabalho de desenvolvimento interpessoal. Este trabalho de desenvolvimento enfocou a questão do auto-conhecimento, hetero-conhecimento, percepção e feedback.

Outra consultoria foi numa empresa de fornecimento de água, onde uma das áreas a solicitou querendo fazer um trabalho maior de integração. “II” fez o diagnóstico e, em seguida, planejou junto com a área um programa de desenvolvimento de equipe. Durante um ano eles ficaram trabalhando a equipe, nesse meio tempo, outra área soube dos resultados e também se interessou pelo trabalho que estava sendo desenvolvido.

Além disso, “II” já fez trabalho dentro de escolas na primeira semana de aula para preparação dos professores enfocando a necessidade do professor estar atento ao funcionamento do grupo dos alunos e ao seu próprio funcionamento.

Finalizando a questão sobre as principais experiências de consultorias, “II” cita trabalhos realizados em empresas renomadas da região sul. O foco de suas intervenções sempre esteve relacionado com o desenvolvimento interpessoal e o desenvolvimento de equipes, apesar de algumas vezes ter realizado atividades, tais como recrutamento e seleção e avaliação de desempenho.

Seu trabalho de consultoria atual está sendo feito em cinco lojas de um mesmo grupo, ou seja, é uma empresa familiar e o desenvolvimento do nível gerencial é que está sendo trabalhado visando o alcance do comprometimento de todos os membros da organização, apesar de acabar tendo que também fazer recrutamento e seleção.

Quanto aos procedimentos e instrumentos utilizados, “II” diz que o primeiro passo é detectar o objetivo da empresa-cliente ao solicitar esse tipo de trabalho. Muitas vezes quando a empresa-cliente já tem um programa estabelecido e solicita “II” é porque sabe que ela trabalha com desenvolvimento de equipe através de dinâmicas de grupo e da metodologia vivencial onde as pessoas irão experimentar e refletir a respeito das situações vivenciadas. Se a empresa já tem um programa e sabe qual o tipo de trabalho de “II”, então é preciso apenas negociar o número de horas de trabalho e quantos encontros serão necessários.

Outras vezes, a empresa solicita sua consultoria porque estão querendo fazer um trabalho, mas não sabem exatamente o que, estão sentindo que as pessoas precisam ser trabalhadas, mas não sabem de que forma. Então é feito um diagnóstico para verificar o que existe nesta organização e que procedimentos já estão implantados. Depois “II” entra em contato com a área de RH, com gerências, através de entrevistas, de questionários para

montar essa visão da organização e poder indicar o como deveria ser mais adequado intervir naquele momento.

Pensando especificamente num trabalho de desenvolvimento, “II” acredita que para fazer um trabalho de desenvolvimento de equipe é preciso, pelo menos, quarenta horas de trabalho, que representa o mínimo necessário para começar a compreender a estrutura organizacional e, posteriormente, traçar junto com os gerentes estratégias de desenvolvimento. Dentre as quarenta horas, dezesseis horas destinam-se ao desenvolvimento interpessoal que, normalmente, é feito em dois dias seguidos e depois encontros mensais. O trabalho de desenvolvimento é realizado a partir do instrumental das dinâmicas de grupo, entretanto para fazer diagnósticos, programas de qualidade de vida no trabalho, “II” utiliza os instrumentos básicos da Psicologia, tais como entrevistas, questionários e observação. Outra opção de instrumento utilizado são os próprios instrumentos da organização, como por exemplo, a avaliação de desempenho no sentido de usar esses resultados para subsidiar os dados obtidos.

Em outras palavras, nos trabalhos de desenvolvimento sempre existe um estímulo, uma vivência, onde as pessoas vão ser colocadas dentro de uma situação e elas vão viver essa situação. Num segundo momento, elas vão refletir a respeito do que ocorreu, como se sentiram, como foi o funcionamento delas. Se for desenvolvimento interpessoal, é mais focado para cada pessoa e, se for desenvolvimento de equipe, foca-se mais o funcionamento da equipe, como por exemplo, o que funcionou bem, o que não funcionou e como poderia funcionar melhor, além de utilizar um referencial teórico, uma parte conceitual que aborde tal assunto.

O subsídio teórico-metodológico utilizado para dar suporte a sua atuação como consultora advém da Gestalt, do Psicodrama e, principalmente, da Psicanálise por ser seu “chão”, no sentido de entender o funcionamento de conteúdos manifestos e de conteúdos latentes e aí, Bion é um dos referenciais em relação ao funcionamento dos grupos e aos pressupostos básicos bionianos, pois segundo “II”, essa seria sua “retaguarda”. Entretanto, seus trabalhos estão também calcados na Dinâmica dos Grupos. “II” parte da hipótese que as pessoas aprenderão mais se elas puderem viver a situação muito mais do que só ouvir ou falar ou conversar a respeito, então as dinâmicas têm como objetivo trabalhar o processo desse grupo. Em outras palavras, “II” tem como instrumento de trabalho a Dinâmica dos Grupos, mas não como técnica em si e sim como referencial para entender funcionamento, entender fenômeno grupal e, então, poder intervir da maneira mais adequada.

Para ilustrar melhor esta questão de subsídios utilizados, “II” relata:

*“o meu instrumento de trabalho é a dinâmica de grupo, o que eu uso como suporte para esse trabalho de dinâmica de grupo pode estar baseado na gestalt com exercícios que tenham a ver com a gestalt, buscando o instrumental da gestalt, do psicodrama, então por exemplo, se eu vou fazer uma atividade que eu vou utilizar o psicodrama, o psicodrama vai ser no sentido de oferecer a base do exercício na dinâmica do grupo e aí trabalhar a dinâmica do grupo que é o que acontece no grupo. Eu não misturo psicanálise com psicodrama, mas eu procuro ter essas teorias como referencial para a utilização de exercícios e para a utilização do entendimento do grupo”.*

Por ter uma especialização em Dinâmica dos Grupos, “II” cita alguns autores que utiliza como referência, tais como Cartwright & Zander, Fela Moscovici, Dyer, Kurt Lewin, Zimmerman, Lapassade e Osório. Porém, como psicóloga, utiliza o conhecimento de grupos advindos de Bion com seus pressupostos básicos sobre o funcionamento dos grupos. Schutz é outro referencial, pois explica as etapas pelas quais os grupos passam e em função do conhecimento dessas etapas é possível escolher a forma de intervenção mais adequada. Assim “II” comenta, *“para poder utilizar esta ou aquela técnica de dinâmica de grupo é importante conhecer qual é o momento do grupo, o que é que eles estão vivenciando, o que é que está por trás, o que está latente, o que está manifesto e aí entrar com a intervenção, usando o instrumental da dinâmica dos grupos”.*

Quanto às facilidades encontradas durante sua atuação como consultora, “II” cita o fato das organizações estarem atualmente mais sensibilizadas para o trabalho de desenvolvimento. Ela relembra que quando começou a trabalhar no início da década de 80 com consultoria, os consultores eram mais ou menos pioneiros, porque não se falava muito em desenvolvimento de equipe, em desenvolvimento interpessoal naquela época e, hoje em dia, todo mundo fala nisso e muitas organizações querem este tipo de trabalho.

Outra facilidade, em sua opinião, é a própria experiência profissional, uma vez que a experiência fornece segurança para intervir nos grupos, para trabalhar com os grupos; além do conhecimento adquirido ao longo dos anos a respeito dos grupos.

Quanto às dificuldades, “II” comenta que, devido ao fato de seu trabalho ser baseado em mudanças, a resistência é grande, pois o trabalho acaba mexendo com o poder das pessoas independentemente do nível hierárquico ocupado, ou seja, o trabalho acaba mexendo com a perda de poder em alguns momentos, com a divisão de poder e isso é muito difícil, então por isso não se pode querer resultados imediatos e essa é a grande dificuldade. Outro aspecto que dificulta é que hoje a competição está muito grande na área de consultoria. Para superar tais dificuldades, “II” pensa que, na medida em que os clientes lhe permitem entrar

nas organizações é feito um contrato onde é mostrado que vai existir esse lado, ou seja, que a resistência é inerente e que os resultados não são imediatos.

Quando questionada a respeito de algum assunto pertinente à consultoria que gostaria de ter um maior conhecimento, “II” acredita que um tema que tem que ser constantemente aprofundado é o conhecimento sobre grupo, do poder no grupo e da resistência à mudança. Percebe-se assim, que a busca de constantes conhecimentos a respeito do fenômeno grupal advém de necessidades e interesses emergentes no confronto com a realidade do trabalho e que também pode ser traduzida em uma preocupação em garantir o espaço profissional que conseguiu conquistar ao longo de sua trajetória, bem como uma preocupação em responder de forma mais eficiente às demandas que surgem no cotidiano de seu exercício profissional.

Sintetizando as informações obtidas, pode-se dizer que “II” considerou o curso de Psicologia direcionado para área clínica e percebeu que havia alguma relação entre teoria e prática. Apesar de mencionar apenas uma professora que trazia exemplos práticos para sala de aula, diz que a relação existia, pois mesmo os alunos tendo recebido a maior parte das informações e conhecimentos em termos de teoria, haveria um momento no curso (estágio obrigatório nas três áreas clássicas da Psicologia) que eles poderiam experienciar na prática os conteúdos passados anteriormente, de forma teórica.

Fica claro no discurso de “II” seu interesse pela área clínica e pela área organizacional, porém, a opção pela organizacional ocorreu, num primeiro momento, por ter sido a primeira área que lhe acenou com uma possibilidade concreta de trabalho e financeiramente rentável. Manteve também seu consultório durante esse período, porém ao longo de sua atuação como Psicóloga Organizacional, sentiu-se motivada pela oportunidade de trabalhar com o desenvolvimento das pessoas e com os grupos, direcionando seus interesses cada vez mais para esta área.

Sua trajetória profissional teve início na área organizacional no mesmo local onde havia estagiado enquanto era aluna. Por gostar da área clínica, manteve as duas atividades, simultaneamente, durante dois anos. Em seguida, foi contratada por um banco onde trabalhou durante quatro anos, fazendo seleção para executivos, programas de avaliação de desempenho. Depois deste período, mudou-se para Florianópolis e montou sua empresa de consultoria. Visando melhorar sua atuação profissional e, motivada por questões que surgiam no dia-a-dia de seu trabalho, buscou uma formação complementar em Dinâmica dos Grupos.

Quanto às experiências mais significativas como consultora, “II” cita empresas renomadas onde pôde intervir basicamente com trabalhos de desenvolvimento de equipe e desenvolvimento interpessoal.



Atualmente, mantém sua empresa de consultoria prestando serviços de desenvolvimento de equipe, desenvolvimento interpessoal e programas de qualidade de vida no trabalho.

Quanto aos procedimentos e instrumentos utilizados durante sua atuação profissional, "II" comenta que depende do tipo de solicitação que a empresa-cliente está fazendo. Normalmente é feito um diagnóstico para conhecer a realidade da empresa, para depois propor a intervenção mais adequada. Em outros casos, quando a empresa já tem um diagnóstico, sabe que "II" trabalha com desenvolvimento de equipe e interpessoal e utiliza a metodologia vivencial é preciso apenas negociar o número de horas e de encontros que serão necessários para fazer o trabalho. Os instrumentos utilizados são dinâmica de grupo, entrevistas, questionários, observação e documentos da própria empresa.

Quanto aos subsídios teórico-metodológicos utilizados, advém da Gestalt, Psicodrama, Psicanálise e Dinâmica dos Grupos. A Psicanálise é considerada seu "chão" e, juntamente com as outras linhas teóricas, possibilita uma maior compreensão a respeito do funcionamento dos grupos. Além disso, a Gestalt, Psicodrama e Dinâmica dos Grupos fornecem instrumentais para se trabalhar calcada na metodologia vivencial.

As dificuldades encontradas durante sua atuação como consultora estão situadas, principalmente, na questão da resistência às mudanças e, na impossibilidade de se conseguir resultados imediatos, justamente, porque seu objeto de trabalho são as pessoas. Para superá-las é preciso mostrar transparência e sinceridade ao fechar um contrato com uma empresa-cliente, mostrando-lhe que as resistências acontecem, mas que é possível confrontá-las.

Quanto às facilidades, "II" menciona o fato de, hoje em dia, as empresas estarem mais atentas e preocupadas com o desenvolvimento de seus Recursos Humanos e cita sua experiência profissional acumulada ao longo dos anos e que lhe fornece maior segurança e mais subsídios para atuar de maneira eficiente e eficaz.

Quando questionada a respeito de algum conhecimento que gostaria de obter maior aprofundamento, "II" diz que é preciso estar constantemente estudando sobre a formação e o funcionamento dos grupos. Pode-se inferir que essa necessidade emerge dos confrontos com a realidade do trabalho e sugerem uma expectativa de garantir seu espaço profissional ocupado ao longo de sua trajetória e uma possibilidade de responder mais eficientemente às demandas que se apresentam no cotidiano das consultorias prestadas.

Quadro II: Síntese das Entrevistas com Participante II

<b>PARTICIPANTE II</b>	
<b>FORMAÇÃO ACADÊMICA</b>	<b>VINCULAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA DURANTE A GRADUAÇÃO</b>
43	Graduação: Psicologia-1982-PUC (Poa) Especialização: Dinâmica dos Grupos -1992
<b>ESTÁGIOS REALIZADOS E ATIVIDADES (ÁREA ORGANIZACIONAL)</b>	
Curriculares: clínica, escolar e organizacional (recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento de grupos)	Interesse na área clínica e posteriormente, na área organizacional
<b>TRAJETÓRIA PROFISSIONAL</b>	
Atuou no consultório como psicóloga clínica; atuou como psicóloga organizacional realizando desenvolvimento interpessoal, recrutamento, seleção e avaliação de desempenho; atuou e atua como consultora externa realizando desenvolvimento interpessoal, desenvolvimento de equipes e programas de qualidade de vida	Empresa A: fez um trabalho de desenvolvimento de equipes para implantação da avaliação de desempenho; Empresa B: fez um trabalho de desenvolvimento de equipe; Empresa C: fez um diagnóstico organizacional e um trabalho de desenvolvimento de equipe; Empresa D: fez um trabalho de desenvolvimento de equipe de professores; Outras empresas: fez trabalhos de desenvolvimento de equipe, desenvolvimento interpessoal, recrutamento, seleção e avaliação de desempenho
<b>CONSULTORIA EM ANDAMENTO</b>	
Em cinco lojas de um Grupo (empresa familiar) está desenvolvendo o nível gerencial para o alcance do comprometimento organizacional. Depois, em conjunto com eles, serão elaboradas estratégias de desenvolvimento dos demais funcionários	INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS Pelo menos 40 horas de trabalho para desenvolver uma equipe, sendo 16 horas (divididas em dois dias) destinadas ao desenvolvimento interpessoal. Depois são realizados encontros mensais. Por ser um trabalho basicamente vivencial, utiliza muitas dinâmicas de grupo. Além disso, utiliza entrevistas em grupo e/ou individual, questionários, diagnóstico organizacional, documentos e/ou relatórios da própria empresa
<b>SUBSÍDIOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAM A ATUAÇÃO PRÁTICA E AUTORES E/OU REFERÊNCIAS CITADOS</b>	
Advindos da Dinâmica dos Grupos, da Gestalt, do Psicodrama e da Psicanálise; Autores: Cartwright e Zander, Fela Moscovici, Dyer, Kurt Lewin, Bion, Schutz, Zimmerman, Osório e Lapassade	FACILIDADES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR As organizações estarem atualmente mais sensibilizadas para o trabalho de consultoria. Sua experiência profissional (trabalho com empresas de diferentes portes, de diversos segmentos de mercado e localizadas em várias regiões) resulta em mais segurança e conhecimento para atuar.
<b>DIFICULDADES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR E COMO SUPERA LAS</b>	
Resistência à mudança, pois o trabalho de consultoria envolve o poder das pessoas; Grande competição existente atualmente na área de consultoria; Para superá-las é preciso mostrar que as resistências existem e que os resultados não são imediatos	ASSUNTO RELACIONADOS A CONSULTORIA A SEREM MAIS APROFUNDADOS Gostaria de aprender mais a respeito de grupos (como trabalhar a questão do poder e como trabalhar com a resistência à mudança)

### 4.3 Participante III

A participante III tem 43 anos e é do sexo feminino. Formou-se em Psicologia em 1984 pela UFSC.

Quando questionada a respeito da sua percepção sobre a existência da vinculação entre teoria e prática durante a graduação, “III” comenta que a vinculação ocorria mais no momento dos estágios e dependia do interesse de cada um. No seu caso, existiu muito mais em função do seu interesse como aluna do que, por parte dos professores, ou seja, nas suas palavras afirma que *“a vinculação existiu porque eu procurava muitas coisas fora da sala de aula e tentava fazer essa relação por conta própria”*. Quanto aos professores, especificamente os da área organizacional, relata que havia uma excelente que acreditava na atuação do Psicólogo Organizacional e trazia exemplos práticos constantemente, de acordo com a vivência adquirida por ter trabalhado vários anos em diferentes organizações. “III” conta que, além da professora trazer exemplo da sua prática, usava outras estratégias para que os alunos obtivessem um maior aprendizado. Por outro lado, havia um outro professor, que na sua opinião, era péssimo, uma vez que não acreditava na atuação do psicólogo em contextos organizacionais. Este professor discutia muito mais a teoria, a filosofia, as idéias, o embasamento teórico e, praticamente, não trazia nada vinculado à prática.

Na sua opinião, o curso de Psicologia era eminentemente clínico, havia apenas duas disciplinas relacionadas à organizacional e existia também uma certa rejeição por parte dos alunos e dos professores à Psicologia Organizacional. Em outros termos, relata: *“todo mundo via com muitos maus olhos se um aluno se mobilizasse ou tivesse interesse pela organizacional. Ele tinha que buscar sozinho, porque não era a paixão dos professores na época e muito menos do curso como um todo, a paixão sempre foi a questão da psicologia clínica e mais fortemente a psicanálise”*.

Durante o curso, a área clínica e organizacional lhe chamavam atenção, por isso seus estágios foram nestas áreas. Ela nunca teve dúvida que gostaria de estagiar nessas áreas e que não gostaria de estagiar na área escolar. Assim, o primeiro estágio foi em Psicologia Organizacional realizando um plano de classificação e descrição de cargos numa empresa de grande porte, com cerca de mil e poucos funcionários e com diversos cargos.

Quanto à sua opção por área de atuação, “III” afirma que começou o curso mais interessada pela área clínica, até mesmo porque, desconhecia a Psicologia Organizacional. Entretanto, por ter trabalho em algumas organizações desde os 14 anos, muitos aspectos relacionados ao trabalho lhe eram muito familiares e, aos poucos, quando foi tento contato

com a Psicologia Organizacional no decorrer do curso, diz que começou a perceber que o que ela estava fazendo podia ser agregada aos conhecimentos advindos da Psicologia no sentido de entender melhor a organização e as pessoas nela inserida. A partir de então passou a estudar mais e se interessar mais pela área.

Após o período de estágio, recebeu um convite da empresa onde estagiou, para fazer parte de uma comissão que estava sendo montada visando a criação de um Plano Estadual de Recursos Humanos para informática e, em função disto "III" realizou atividades, tais como descrição e análise de cargo, análise de função, análise profissiográfica e avaliação de cargo. Depois de implementado este plano, passou a atuar no departamento de treinamento e desenvolvimento.

Sua trajetória profissional é iniciada então, no departamento de treinamento e desenvolvimento da empresa acima citada e, pela experiência seguinte, como psicóloga, numa empresa prestadora de serviços, na área de telecomunicação. A empresa estava implantando um jornal e com isso estavam sendo abertas muitas vagas. Cada vaga teve que ter um processo de seleção e de recrutamento que resultou em muitas entrevistas e muitas testagens. Por ter sido um trabalho muito desgastante, "III" demitiu-se e dedicou-se ao consultório. Nesta época fez formação em Psicodrama, tendo como objetivo principal obter maiores subsídios para trabalhar na área clínica.

Um certo dia estava em seu consultório quando passou uma pessoa de uma empresa perguntando para secretária se ela fazia teste de seleção. "III" entrou em contato com a empresa e passou a atuar como consultora, pois além de fazer a seleção, realizou a descrição de cargo dos sócios e montou a base dos Recursos Humanos. Devido ao seu bom trabalho, recebeu outros convites e passou a atuar como consultora em outros estados, bem como em outras cidades de SC. Com base no seu relato, é pertinente inferir que seu retorno à área organizacional ocorreu mais por questão de acaso e por uma possibilidade de poder ampliar sua atuação profissional e ter maior retorno financeiro, mas não em função de um interesse genuíno, de ir atrás e investir, de fato, nesta área.

Quando questionada a respeito de experiências mais significativas como consultora, "III" relata experiências em várias empresas, localizadas em diversas regiões do país, onde sua atuação estava relacionada com a estruturação de toda a área de RH, realizando atividades tais como identificação da necessidade de vaga, recebimento da solicitação de vaga, descrição do cargo, perfil profissiográfico, avaliação do cargo, recrutamento e seleção, encaminhamento para as áreas solicitantes, acompanhamento da parte burocrática de documentação, da admissão, treinamento inicial do candidato, avaliação pós-admissional até a confirmação da

vaga e depois o processo de entrevista de desligamento, levantamento da necessidade de treinamento, elaboração de treinamento, plano de cargos e salários, orientação a respeito de aumento de salário, promoção, cargos, definição de chefias, da função gratificada e também programas de qualidade total.

Atualmente, a participante "III" está fazendo um trabalho de desenvolvimento humano, pois a empresa está pensando em fazer um sistema de promoção interna e quer sua ajuda para preparar seus funcionários. Em paralelo, continua atendendo no consultório onde dedica a maior parte de seu tempo disponível.

Quanto aos instrumentos e procedimentos utilizados durante sua atuação profissional, em função da base teórica de "III" ser a psicodramática, é utilizada a dramatização, a imaginação, o psicograma. Outros instrumentais referidos são: entrevistas, observações, dinâmicas, testes e questionários.

O procedimento da entrevista de seleção é assim descrito: vem uma solicitação de vaga, é feita uma pesquisa no banco interno da empresa para ver se há demanda interna para suprir essa vaga, caso positivo, é encaminhado o candidato e, a partir daí, é feita a seleção utilizando os recursos necessários tais como, testes ou dinâmica de grupo. Escolhido o funcionário, negocia-se com a chefia o remanejamento desse funcionário, em seguida, ele reinicia na nova atividade. Por ter sobrado uma vaga, é feito o mesmo procedimento com outras pessoas. Depois que o funcionário começa a trabalhar é realizado o acompanhamento pós-admissional, ou seja, uma avaliação para ver se ele se efetiva ou não nessa vaga. Se não tem demanda interna, é preciso recrutar no mercado externo.

No plano de cargos e salários, primeiro é preciso identificar o que a empresa possui em relação a este plano. Caso a empresa não o tenha ou, seja preciso revê-lo, é necessário descrever e analisar os cargos, fazer o perfil profissiográfico, avaliar os cargos e finalmente, elaborar o plano de cargos e salários. Depois de pronto, é apresentado para diretoria submetê-lo a aprovação, uma vez aprovado, implantado, é preciso avaliar todos os funcionários para serem enquadrados dentro do plano e para serem feitos os ajustes necessários. Os instrumentos utilizados são observação, entrevistas e questionário.

O treinamento é iniciado com o levantamento das necessidades, para isso é feita a pesquisa e depois avaliada. Então, elabora-se o plano da necessidade de treinamento, manda para diretoria aprová-lo, define-se verba, cronograma de execução e finalmente o treinamento é realizado. Após ministrado o treinamento os funcionários são avaliados para verificar se houve alguma mudança e se melhorou a qualidade do trabalho deles.

O programa de qualidade é uma atividade mais ampla, ele não é feito só pelo psicólogo, mas em geral, é todo um programa que vem da diretoria e o psicólogo-consultor entra com a parte da Psicologia. É preciso definir dentre outros participantes da equipe multidisciplinar de qualidade, quem será o responsável pela definição dos materiais que vão ser utilizados e quem direcionará as etapas do descarte, ordenação, limpeza e da conscientização das pessoas. Os resultados deverão ser avaliados e as dificuldades confrontadas.

Quanto aos subsídios utilizados para sustentar a prática de consultoria, "III" afirma que sempre utiliza o Psicodrama, já que sua concepção a respeito da empresa é semelhante a sua compreensão a respeito do ser humano. Os conceitos básicos utilizados são a noção de criatividade e espontaneidade. Segundo ela, o Psicodrama parte do pressuposto de que a pessoa é criativa e espontânea em potencial e que, se ela hoje não está sendo é porque alguma coisa está impedindo de fazer isso, então, a tarefa básica do psicodramatista é tentar ajudar a pessoa ser criativa e espontânea e, na sua opinião, na empresa é a mesma coisa; se uma empresa não está conseguindo ser criativa, alguma coisa está lhe impedindo de resolver isto.

Sua crença é ilustrada a partir da seguinte fala:

*"basta o consultor fazer esse papel, tirar os obstáculos da empresa, que na maioria das vezes são os obstáculos do proprietário, dos gerentes, da equipe dirigente, pois se ele não pensa bem, não vai viver bem, na empresa é assim, se o pensante da empresa não pensa bem, a empresa não pode ir bem, ela adoce também em vários aspectos. A tarefa árdua do consultor é trabalhar a cabeça dos donos das empresas ou dirigentes dela e tirar esses obstáculos que impedem a empresa de estar se renovando e se questionando".*

Em outras palavras, o Psicodrama serve para sustentar sua prática enquanto o entendimento do ser humano e da visão do homem no mundo. Porém, a questão instrumental advém da uma bibliografia que é passada durante o curso de Psicologia e, às vezes, advém de outras áreas de conhecimento como, por exemplo, da administração.

Quanto às facilidades percebidas durante um trabalho de consultoria, "III" cita as empresas pequenas, pois quando elas solicitam um consultor é porque querem e estão motivadas. Para ela, a maior vantagem é o fato do consultor estar negociando direto com o proprietário, aquele que realmente decide. Além disso, cita as vantagens da presença de infraestrutura para realizar o seu trabalho nas empresas de grande porte.

Em contrapartida, as dificuldades são os entraves burocráticos que existem em uma estrutura pesada. Em compensação, a empresa grande tem infra-estrutura, sala de treinamento, com auditório, com TV, vídeo cassete, *data show* e etc. Segundo "III", numa empresa

pequena o consultor tem que fazer treinamento em qualquer lugar, pois faltam condições materiais. Para superá-las, na sua opinião, é preciso ter perseverança, paciência e saber se adaptar às diversas situações.

Quando questionada a respeito de algum assunto relacionado à consultoria que gostaria de ter um maior aprofundamento, “III” comenta a respeito da falta que sente em saber mais sobre finança empresarial, porque segundo ela, *“o consultor precisa disso para entender a empresa, precisa trabalhar com isso, ele está lidando com isso, custos, planejamento de custos, porque tudo acaba passando um pouco pelo viés do financeiro”*. Outro tema que gostaria de conhecer mais está relacionado à qualidade total, a questão de todo processo de certificação da ISO. Em função do seu relato, é possível inferir que seu interesse em buscar formações complementares está relacionado com a expectativa de responder mais eficientemente às demandas de seu trabalho e uma forma de conseguir se firmar e se manter no negócio da consultoria.

Resumindo as informações obtidas é possível dizer que a participante percebeu a questão da vinculação entre teoria e prática durante a graduação como sendo algo que dependia mais do interesse dos alunos e dos estágios realizados no decorrer do curso. Os professores, especificamente, os da área organizacional, assumiam posições diferentes, uma delas gostava da área, já havia trabalhado em organizações, e por isso, trazia exemplos práticos para a sala de aula. O outro professor não acreditava que era possível que psicólogo pudesse fazer muito dentro das empresas, por isso criticava a área e se limitava a repassar os conteúdos teóricos. Entretanto, por ter uma certa familiaridade com as questões relacionadas ao trabalho (“III” trabalhou em diversas organizações desde os 14 anos), sentiu que pôde fazer uma vinculação entre teoria e prática à medida que buscava mais informações e fazia o “jogo” de trazer a teoria para a prática e vice-versa. O curso de Psicologia, na sua opinião, era eminentemente clínico e as pessoas que tinham interesse na área eram vistas com “maus olhos”.

Seu interesse no curso estava direcionado para área clínica e organizacional, tanto que, seus estágios foram realizados nestas duas áreas. Durante o estágio em organizacional realizou um plano de descrição de cargos e análise de cargos e funções.

Sua trajetória profissional é marcada inicialmente por uma atuação no departamento de treinamento e desenvolvimento na empresa onde foi estagiária. Em seguida, foi contratada como Psicóloga Organizacional em uma empresa de telecomunicação realizando recrutamento, seleção, entrevista de admissão e demissão, descrição de cargos, plano de cargos e salários, treinamentos e programas de qualidade. Ao sair desta empresa, dedicou-se

ao consultório e foi fazer uma formação em Psicodrama visando obter maiores subsídios para sua atuação clínica. Um certo dia, em função de uma demanda de uma empresa, retornou para área organizacional, a princípio, fazendo um recrutamento e seleção e depois, atuando como consultora, estruturando a área de RH.

Atualmente, trabalha com consultoria realizando um programa de desenvolvimento humano e atua a maior parte de seu tempo disponível no consultório.

Quanto aos procedimentos e instrumentos utilizados durante sua atuação, como consultora, cita uma série de procedimentos, considerados, de uma certa forma, procedimentos básicos de cada tipo de intervenção, e cita instrumentos tais como entrevistas, questionários, testes, observação, dramatização, dinâmica de grupo e outros específicos do Psicodrama.

Os subsídios teórico-metodológicos utilizados para sustentar sua atuação prática advém do Psicodrama e da Administração.

Em relação às facilidades encontradas no exercício de seu trabalho, "III" cita o maior comprometimento e motivação das empresas de pequeno porte, a questão da desburocratização e a vantagem de poder negociar diretamente com o proprietário e, por outro lado, cita a infra-estrutura presente nas empresas de grande porte.

Quanto às dificuldades, são referidos os entraves burocráticos das empresas de grande porte e a falta de infra-estrutura das empresas de pequeno porte. Para superá-las, diz que é preciso ter paciência, persistência e saber adaptar-se às situações apresentadas.

Quando questionada a respeito de algum tema relacionado à consultoria que gostaria de ter uma maior aprofundamento, diz sentir falta de conhecimentos sobre finança empresarial, que segundo ela, aumentaria seu poder de persuasão e também conhecer mais sobre o processo de certificação da ISO. Baseado no seu relato é possível inferir que, seu interesse em aprofundar seus conhecimentos em relação a tais temas está relacionado com uma expectativa de se firmar e se manter no negócio de consultoria, respondendo de maneira mais eficiente às demandas que se apresentam.



Quadro III: Síntese das Entrevistas com Participante III

PARTICIPANTE III	
IDADE	FORMAÇÃO ACADÊMICA
43	Graduação: Psicologia-1984-UFSC Especialização: Psicodrama -1988
VINCULAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA DURANTE A GRADUAÇÃO A vinculação ocorria mais em função do interesse do aluno. O curso disponibilizava apenas duas disciplinas relacionadas à organizacional	
OPÇÃO POR ÁREA DE ATUAÇÃO DURANTE A GRADUAÇÃO Interesse na área clínica e organizacional	
ESTÁGIOS REALIZADOS E ATIVIDADES (ÁREA ORGANIZACIONAL)	
Curriculares: clínica e organizacional (plano de classificação, descrição e análise de cargos e plano estadual de RH)	
EXPERIÊNCIA MAIS SIGNIFICATIVAS COMO CONSULTOR	
Atuou como psicóloga organizacional, organizando e controlando (não ministrando) treinamentos na empresa A; na empresa B fez recrutamento e seleção; atuou e atua como psicóloga clínica e atuou como consultora externa estruturando a área de RH (seleção, recrutamento, admissão, demissão, descrição de cargos, plano de cargos e salários, treinamentos, programas de qualidade)	Consultoria em diversas empresas, localizadas em diferentes Estados, enfocando basicamente a estruturação da área de RH
CONSULTORIA EM ANDAMENTO	
Consultoria realizando recrutamento e seleção e desenvolvimento humano (em nível individual)	Por ser um trabalho basicamente psicodramático, utiliza a dramatização, a imaginação, o psicograma. Além disso, utiliza entrevistas escritas e verbais (individual e/ou grupal), observações, dinâmicas de grupo e testes psicológicos
INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS	
FACILIDADES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR	
Advindos do Psicodrama e Administração (questão instrumental)	O maior comprometimento e motivação das empresas de pequeno porte. Vantagem de poder negociar diretamente com o proprietário e desburocratização; Infra-estrutura de empresas de grande porte
SUBSÍDIOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAM A ATUAÇÃO PRÁTICA E AUTORES E/OU REFERÊNCIAS CITADOS	
ASSUNTOS RELACIONADOS A CONSULTORIA A SEREM MAIS APROFUNDADOS	
Entrevistas burocráticas presentes em empresas de grande porte; Falta de infra-estrutura em empresas de pequeno porte; Para superá-las é preciso ter perseverança, paciência, criatividade e saber lidar com o não ideal	Gostaria de aprender mais sobre finança empresarial; Sobre aspectos ligados à qualidade total, tal como as regras de certificação das ISO; Sobre marketing pessoal e propaganda

#### 4.4 Participante IV

A participante “TV” tem 26 anos e é do sexo feminino. Formou-se em Psicologia em 1999 pela UFSC.

Quanto questionada em relação à questão da vinculação entre teoria e prática durante a graduação, “TV” aponta essa esta era uma ‘via de mão dupla’, ou seja, por um lado dependia muito do interesse do aluno, de se motivar pelas disciplinas buscando maiores informações e, não simplesmente, cumprir as exigências burocráticas. Por outro lado, dependia dos professores, que na sua opinião, no geral, eram poucos os que tinham experiência prática e que traziam exemplos. Na suas palavras

*“existiam as disciplinas, que eram ministradas e tinham alunos que tinham interesse, que sabiam que aquilo iria auxiliar no trabalho deles futuramente e tinham pessoas que não tinham interesse naquela área, faziam a disciplina, tinham que apresentar trabalhos, mas não faziam com aquela vontade, pois sabiam que futuramente não iriam trabalhar com aquilo, então acho que tinha que ter uma coisa do próprio aluno de buscar informações, ir atrás. Quanto aos professores, na área de organizacional, havia um que tinha experiência, tinha a preocupação de fazer a vinculação, mas não podia ser mão unilateral, não adiantava só ele querer, tinha que ter também o interesse do aluno”.*

Por acreditar que a vinculação entre teoria e prática durante a graduação depende em grande parte do aluno, “TV” relata que no seu caso, percebeu existir esta relação, pelo menos, nas áreas que tinha interesse (escolar e organizacional). No caso da organizacional, comenta que teve uma disciplina que gostou muito, pois os alunos tiveram que ir a campo fazer pesquisa de fluxograma. No seu ponto de vista, a existência da ligação entre teoria e prática possibilita o aluno a gostar mais de uma ou de outra área.

Para “TV”, o curso de Psicologia foi mais direcionado para área clínica, pois a grande maioria dos professores possuía experiência em clínica.

Quanto à opção por área de atuação durante a graduação, ao contrário da maioria dos alunos de sua classe, “TV” tinha claro que não gostaria de atuar na área clínica, porém foi somente no final do curso, que começou a descobrir o que tinha realmente a ver consigo. Ela relata: *“era evidente o interesse deles pela clínica, a escolar e a organizacional eram malhadas, eles não gostavam, eu era meio que ‘ovelha negra’, uma das únicas que gostava dessas áreas”.* O interesse pela área organizacional surgiu em função de seu interesse por grupos e pela temática trabalho, mas principalmente em função da aula do ----- (nome do professor) que proporcionou uma identificação grande, tanto pela disciplina quanto pelo

profissional que ele era. Outro fato que a levou optar pela organizacional foi um descrédito sentido na área de escolar. Ela ilustra tal descrédito comentando:

*“eu estava na área de escolar que tinha uma filosofia, uma ideologia, mas quando eu fui para escola mesmo, aquilo meio que desmoronou, tipo ‘não posso fazer muito, não tem muita visão de futuro’. Durante o curso todo eu gostava de escolar, sempre trocava idéia com uma amiga que era pedagoga, no final do curso quando eu fui fazer estágio, eu tive algumas frustrações, achei que aquilo era muito ideológico, pouco prático e comecei a ver que não tinha muito campo para mim”.*

Foi durante uma determinada disciplina de organizacional que “IV” se deu conta que a organizacional conciliava mais a questão social, era mais prática e tinha mais campo. Corroborando, afirma *“eu via que a clínica eu não gostava e escolar era uma coisa meio que emperrada, desgastante e aí eu via na organizacional uma luz, um caminho a ser seguido”.*

Por não se interessar pela clínica e por gostar da temática trabalho, fez seus estágios na área organizacional e escolar, trabalhando, em ambas, a questão da orientação profissional. Ao terminar sua graduação, foi convidada pela organização na qual estagiou para dar aulas de filosofia e sociologia. Pensando em investir na carreira acadêmica, já que foi a primeira oportunidade profissional que surgiu, voltou para universidade para conseguir a titulação de licenciatura. Durante seu retorno ao meio acadêmico, optou por fazer outros dois estágios na área organizacional. Em um deles fez descrição e análise de cargos e no outro, elaborou perfis profissiográficos, laudos psicológicos e fez recrutamento e seleção de pessoal. Este último estágio foi realizado em uma renomada empresa de consultoria onde “IV” trabalha atualmente, prestando consultoria para várias organizações situadas na Grande Florianópolis.

Como consultora, suas experiências mais significantes foram em uma empresa prestadora de serviço na área da saúde, uma produtora de bens de consumo e um shopping center. Entretanto, por estas empresas (A e B) serem clientes da empresa de consultoria na qual “IV” trabalha, os serviços são prestados conforme as necessidades emergentes. Assim, na empresa A realizou e realiza recrutamento e seleção, pois cada vez que abre uma vaga ou há uma movimentação interna, “IV” é responsável pela (re)colocação do funcionário. Outra atividade constante que realiza nesta empresa é o levantamento de clima e levantamento das necessidades de treinamento através de um instrumento chamado matriz de desenvolvimento (um painel onde se colocam os cursos que são necessários para determinado cargo), acompanhamento do período de experiência e treinamento de integração. Na Empresa B, realizou e realiza atividades de recrutamento e seleção e ministrou um treinamento de relações

interpessoais. Na Empresa C, fez descrição de cargos e elaborou um plano de cargos e salários.

Quanto aos instrumentos e procedimentos utilizados durante o trabalho de consultoria, "TV" comenta que no recrutamento e seleção os candidatos deixam o currículo na empresa e os que contém experiência na vaga que está para ser preenchida são analisados e, em seguida, o candidato é chamado para entrevista. É feita uma entrevista e aplicam-se testes, dependendo do perfil do cargo, por exemplo, se é um cargo que exige atenção concentrada, então é aplicado um teste de atenção concentrada, além do teste de personalidade (Wartegg e HTP). Depois de feito o teste, dá-se um retorno para o candidato, objetivando conversar e conhecê-lo melhor. Se a pessoa tem o perfil, cria-se uma expectativa que a pessoa vai ser chamada e, se não tem, na própria entrevista é dito porque ela não será encaminhada para a empresa. Feita a entrevista, os testes, as análises, encaminha-se para a empresa, no mínimo, três pessoas aptas para assumir aquele cargo e a empresa escolhe uma dos três. Dependendo da empresa, são feitos laudos elaborados a partir dos resultados dos testes.

O treinamento de integração é feito, por exemplo, quando abre um número muito grande de vagas em uma empresa; candidatos são selecionados e, depois de admitidos, é feito o treinamento operacional e treinamento de integração. É uma manhã ou uma tarde inteira, onde é apresentado o histórico da empresa, explicações sobre a empresa, depois vem algumas pessoas-chave do RH falar sobre benefícios, programas da qualidade, ergonomia, segurança no trabalho e, no final, é feita uma visita a todos os setores.

No treinamento de relações interpessoais, algumas necessidades são anteriormente identificadas como, por exemplo, a questão da comunicação, feedback e equipe. Então, o treinamento é planejado a partir das necessidades identificadas e é ministrado em um curso que, em média, é de três dias, quatro horas cada, onde em cada dia, é abordado um assunto diferente e utilizado sempre dinâmica de grupo. Primeiro, explica-se a parte teórica e depois uma dinâmica para ilustrar essa teoria ou, faz-se a dinâmica antes para vincular com a teoria em seguida.

Quanto aos subsídios teórico-metodológicos que sustentam sua atuação prática, "TV" diz que utiliza o Psicodrama e alguns conceitos da Gestalt. Segundo ela, os livros da Fela Moscovici complementam seu entendimento a respeito do trabalho com equipes. Outra literatura utilizada é a revista Você/SA. e livros da administração que abordam a questão da qualidade, do cliente, o que as empresas buscam nos seus funcionários, capital humano e outros assuntos relacionados ao dia-a-dia do seu trabalho. O Psicodrama e a Gestalt fornecem algum instrumental para o trabalho com grupos e assinalam a importância de se trabalhar o

aqui-e-agora, a necessidade de se experienciar alguma situação para a obtenção de aprendizagem e mudança. As leituras referentes à administração são buscadas conforme surgem as necessidades. A título de ilustração, relata “*eu vou buscando conforme a música, por exemplo, a gente trabalha com qualidade no atendimento, então eu vou ler sobre isso para poder dar dicas para o meu cliente*”.

Um aspecto interessante que merece ser destacado é que, depois de responder ao questionamento sobre os subsídios teórico-metodológicos utilizados, “IV” reconhece que, neste momento em que se encontra, como profissional iniciante, mais importante que os subsídios advindos das escolas psicológicas ou da administração, são os subsídios advindos da proprietária da empresa de consultoria onde trabalha, ou seja, para “IV”, a ----- (nome da proprietária) serve como um modelo de identificação e inspiração, em função da sua experiência e postura profissional. Corroborando, observa-se o seguinte trecho de sua fala:

*“eu estou trabalhando muito no operacional, a ----- (nome da dona da consultoria) diz faz isso, faz aquilo e eu estou muito no dia-a-dia operacional, então essa questão de subsidio teórico é ela quem me subsidia, só que ao mesmo tempo a gente não tem momentos aqui que a gente fala sobre teoria, é mais uma questão de aprender com o jeito dela trabalhar. Eu trabalho numa empresa renomada, que já tem os clientes, os trabalhos praticamente pronto, mas eu sinto necessidade de buscar mais a parte teórica que eu não tenho, mas não estou me dando oportunidade para isso, eu estou trabalhando muito e lendo pouco”. Eu estou trabalhando muito no operacional, a ----- (nome da dona da consultoria) diz faz isso, faz aquilo e eu estou muito no dia-a-dia operacional, então essa questão de subsidio teórico é ela quem me subsidia, só que ao mesmo tempo a gente não tem momentos aqui que a gente fala sobre teoria. Eu trabalho numa empresa renomada, que já tem os clientes, os trabalhos praticamente pronto, mas eu sinto necessidade de buscar mais a parte teórica que eu não tenho, mas não estou me dando oportunidade para isso, eu estou lendo pouco”.*

Este relato possibilita pensar que “IV” está vivenciando um momento de aquisição de experiência profissional e, o que tem servido para dar sustentação a sua atuação, são os conhecimentos adquiridos durante a graduação e os conhecimentos e informações que está absorvendo durante os contatos com sua chefe (proprietária da empresa de consultoria). Entretanto, está sentindo necessidade de buscar mais teorias que subsidiem seu trabalho e, devido ao excesso de volume de trabalho, está protelando tal necessidade e, “dançando conforme a música”.

No que diz respeito às dificuldades encontradas no trabalho de consultoria, “IV” menciona o fato de ter que representar a empresa de consultoria na qual trabalha quando está com o cliente, e às vezes esse cliente vem com perguntas, questionamentos que ela não sabe

responder e não sabe, ao certo, como se comportar. Em outras palavras, a grande dificuldade apontada é a falta de “jogo de cintura” para saber lidar com as pessoas. Para superar tais dificuldades, acredita que é preciso adquirir mais experiência profissional e contar com a ajuda de profissionais mais experientes, no seu caso, contar com a ajuda da proprietária da empresa onde trabalha.

Quanto às facilidades, “IV” refere-se a selecionar pessoas para um determinado cliente que já é antigo, pois o perfil exigido é extremamente operacional e os requisitos necessários para o cargo são facilmente perceptíveis durante a análise do currículo e no momento da entrevista. Outra facilidade, segundo ela, é quando existe interesse por seu trabalho de consultora por parte da direção da empresa-cliente.

Quando questionada a respeito de algum assunto que gostaria de ter um maior aprofundamento, “IV” diz que precisa conhecer mais a respeito da avaliação de desempenho e aprender mais como lidar com pessoas. A necessidade de buscar uma formação complementar não aparece explicitamente, entretanto “IV” demonstra necessidade e desejo em aprofundar temas que estão emergindo no confronto com a realidade do trabalho, bem como uma forma atender com mais respaldo às demandas que surgem no dia-a-dia da sua atuação, como consultora.

Em resumo, com base nas informações obtidas pode-se dizer que “IV” percebeu sua graduação em Psicologia direcionada para clínica em função da maioria dos professores terem experiência clínica. Entretanto, cita um professor de organizacional que lhe marcou muito, pois trazia exemplos práticos para sala de aula e incentivavam os alunos irem a campo. Tal professor influenciou sua opção pela área organizacional, uma vez que serviu de referência como profissional e possibilitou que “IV” se identificasse com a disciplina que estava sendo ministrada e vislumbrasse uma atuação real e potencial nesta área.

Por não se interessar pela área clínica, por se sentir motivada a estudar e trabalhar o fenômeno trabalho e grupo, realizou seus estágios na área escolar e organizacional. Quando teve a oportunidade de trabalhar na área escolar acabou se decepcionando por considerá-la muito ideológica, filosófica e limitadora em relação às possibilidades de atuação profissional. A identificação com o professor e com a disciplina de organizacional oferecida ao final do curso, acrescida da decepção percebida com a área escolar, influenciou fortemente sua opção pela área organizacional.

Sua trajetória profissional é marcada por uma experiência, como professora de filosofia e sociologia, numa escola particular e sua atuação, como consultora, numa empresa de consultoria renomada na região da Grande Florianópolis.

As experiências, como consultora, mais significativas citadas por ela aconteceram e estão acontecendo em empresas que já são clientes antigos da empresa onde trabalha e, as atividades realizadas são aquelas consideradas tradicionais na área da Psicologia Organizacional, tais como recrutamento e seleção, pesquisa de clima, levantamento das necessidades de treinamento, treinamento, elaboração de laudo psicológico, elaboração de perfil profissiográfico e análise e descrição de cargo.

Por trabalhar em uma empresa de consultoria renomada, "IV" percebe como vantagem o fato de não ter sair em busca de clientes e poder contar com a credibilidade que tal empresa inspira no mercado e com a oportunidade de crescer, profissionalmente e pessoalmente, contando com a ajuda, os conselhos, informações e conhecimentos advindos da proprietária da empresa. Por outro lado, a empresa limita um pouco seu potencial criativo e estratégico, pois segundo ela, os trabalhos já vêm praticamente prontos e sua atuação é muito técnico-operacional.

Quanto aos instrumentos e procedimentos utilizados, "IV" cita as ferramentas básicas da Psicologia tais como, observação, testes, entrevistas, dinâmicas e um instrumento específico denominado matriz de desenvolvimento. Os procedimentos também são os clássicos, ou seja, triagem de currículo, entrevista, testagem no recrutamento e seleção; dinâmicas de grupos intercalando com referencial teórico nos treinamentos; visita e explicação a respeito da empresa nos treinamentos de integração e utilização de questionários e entrevista para levantar necessidades de treinamento, pesquisa de clima e análise e descrição de cargo.

Os subsídios teórico-metodológicos que sustentam sua atuação advém de alguns pressupostos e instrumentais do Psicodrama e da Gestalt, de livros relacionados à administração e conhecimentos e informações obtidas na própria empresa de consultoria na qual trabalha.

As dificuldades apontadas durante a sua atuação prática são não saber responder algumas perguntas de seus clientes, a responsabilidade de representar uma empresa de consultoria renomada e a falta de traquejo para lidar com as pessoas. Para superá-las, conta com a ajuda da proprietária desta empresa e com a experiência prática que está adquirindo no dia-a-dia de seu trabalho.

Quanto às facilidades, cita o fato de conseguir despertar interesse por parte da direção da empresa-cliente em relação ao trabalho de consultoria proposto.

Quando questionada a respeito de algum assunto relacionado a sua atuação como consultora que gostaria de obter maior aprofundamento, diz que gostaria de conhecer mais sobre avaliação de desempenho e formas de lidar com as pessoas.



#### 4.5 Participante V

A participante “V” tem 33 anos e é do sexo feminino. Formou-se em Psicologia em 1989 pela UFSC.

Quando questionada a respeito da sua percepção quanto à existência de uma vinculação entre teoria e prática durante a graduação, “V” acredita que depende principalmente do estágio e do aluno, pois na sua opinião, enquanto o aluno está no processo acadêmico ele simplesmente tem a teoria e, é no momento do estágio, que essa teoria é vivenciada.

Quanto aos professores, a maioria não trazia exemplos práticos para sala de aula, com exceção de dois ou três que, por terem experiência na área, não eram considerados somente professores. Segundo ela, o professor que conseguia trazer exemplos práticos agregava mais valor às suas aulas, pois elas se tornavam mais completas e mais fáceis de serem assimiladas. Na sua época, eram poucos professores que proporcionavam a vinculação da teoria com a prática.

Em relação à disciplina de organizacional, os seus professores tinham alguns conhecimentos, mas eram mais vinculados à clínica. Neste sentido, pode-se dizer que seu curso era mais direcionado para área clínica, onde havia poucos professores que atuavam em organização.

Sua opção pela área organizacional já estava clara desde do início, uma vez que afirma que o seu interesse foi desde o começo muito mais pela organizacional. Porém, é possível relacionar esse interesse com uma identificação, durante o período de estágio, com área e com a instituição onde estava estagiando, ou seja, nas suas palavras relata:

*“o interesse pela área se deu por ter sido a primeira oportunidade de estar atrelando a teoria com a prática, foi o primeiro estágio que apareceu e que me deixou muito satisfeita com o tipo de atividade desenvolvida; eu estava com dois anos de curso e eu comecei esse estágio, então um dos fatores foi essa possibilidade de estar fazendo um estágio numa instituição, foi a primeira experiência que surgiu e aí eu me identifiquei muito e a partir dali eu direcionei minha carreira para a organização. Foi a própria vivência que oportunizou e despertou esse interesse, se fosse o estágio de organizacional talvez numa outra instituição, talvez meu caminho fosse diferente, se fosse uma experiência desagradável eu teria canalizado minha energia ou para psicologia escolar ou para a clínica, só que foi uma experiência muito agradável e a Psicologia Organizacional é muito fácil de tu tá trabalhando e vendo o*

*resultado, então eu fazia facilmente o paralelo entre teoria e prática, era muito tranquilo isso”.*

Em outras palavras, pode-se dizer que a opção pela organizacional também ocorreu pela facilidade de assimilar todo conteúdo que estava sendo aprendido na medida em que “V” já tinha uma prática no decorrer do curso (estágios extracurriculares) que a possibilitava fazer a ligação do que vivenciava com a teoria e, vice-versa. Segundo ela, foi uma questão de afinidade e de facilidade.

Depois da graduação, fez formação em Gestalterapia, porém procurando sempre trazê-la para área organizacional, já que o foco de seus estudos e atuação sempre foi em Psicologia Organizacional, sempre trabalhou na área de organizacional. Procurando obter maiores subsídios que dessem sustentação à sua prática, fez uma pós-graduação em Gestão Avançada de RH, em Blumenau, pelo INPG (Instituto Nacional de Pós-Graduação). A forma como relata sua busca de formação complementar fornece indícios para pensar que ocorria sempre uma alusão ao contexto de atuação profissional e que, seus interesses e necessidades emergiam do confronto com a realidade do trabalho. Talvez a expectativa principal fosse conquistar um espaço profissional e poder mantê-lo, através de respostas mais eficientes em relação às demandas de trabalho que estavam surgindo ao longo de sua trajetória profissional.

Quanto aos estágios, “V” realizou um estágio voluntário e um obrigatório na área organizacional, realizando atividades de recrutamento e seleção e descrição de cargos. O outro obrigatório foi na área escolar, porém sempre voltado para a área organizacional.

No que diz respeito a sua trajetória profissional, depois de formada prestou concurso em um banco e foi trabalhar na área de RH, realizando atividades tais como treinamento, consultoria interna, avaliação de desempenho, plano de carreira e sucessão, pesquisa de clima, elaboração de diagnóstico. Passado alguns anos, ela montou uma empresa de consultoria com uma colega psicóloga. Em paralelo a sua atuação, como consultora externa, trabalhava numa fundação da universidade onde ministrava treinamentos e prestava consultoria interna. Atualmente, trabalha como funcionária do mesmo banco, prestando consultoria interna e, na sua empresa, prestando consultoria externa.

Quanto às experiências de consultoria mais significativas, “V” menciona uma empresa que ainda é cliente, por isso foi e está sendo trabalhado, todo o processo de avaliação de desempenho, desenvolvimento de equipe, treinamento, quando necessário (encaminhando os funcionários através de uma prospecção no mercado ou ministrando algum curso que seja da área comportamental), análise de perfil do grupo, diagnóstico do perfil de um funcionário para verificar, por exemplo, se ele tem ou não, habilidade para assumir uma função gerencial.

Na fundação que trabalhava como consultora interna, ajudou a implantar um programa de qualidade utilizando a ferramenta 5's e, em outra organização, coordenou um trabalho de ensino de avaliação de desempenho, treinamento com a diretoria para implantar a avaliação de desempenho, implantou e coordenou um trabalho de capacitação de treinamento pela Internet, através de cursos na área comportamental (curso de empregabilidade, qualidade no atendimento, relações interpessoais, qualidade de vida), curso de informática, de línguas, inglês e espanhol.

Quanto aos procedimentos e instrumentos utilizados durante sua atuação como consultor, "V" diz que quando é feito um curso ou treinamento normalmente é utilizada alguma apostila, algum material didático, porém a essência do treinamento são dinâmicas.

No processo de seleção ou análise de perfil, são utilizados vários testes e, conforme a função que o candidato irá desempenhar, são utilizadas algumas dinâmicas também.

A análise de perfil pode ser utilizada para definir o que é necessário para o trabalhador desenvolver determinada habilidade. Para ilustrar "V" diz, por exemplo, *"na análise de mecânico, a parte técnica eu não faço, só a comportamental, através de testes e entrevistas eu obtenho as características de personalidade desse empregado"*.

Na avaliação de desempenho não existe um modelo pronto, por isso vários autores sugerem metodologias de como se faz a avaliação de desempenho do empregado, então através de reuniões com as equipes e das atividades que são peculiares a cada unidade é contratado o que pode ser observado e que pode ser melhorado, e isso pode ser mostrado através de indicadores objetivos, indicadores subjetivos, assim é negociado todo o instrumento com o grupo que vai estar sendo avaliado. A avaliação de desempenho é um instrumento, um formulário com vários indicadores que a chefia vai avaliar e no final é feita uma tabulação e, do grupo em comum, é realizada uma classificação. Algumas empresas utilizam o resultado desta classificação para remunerar seus funcionários, porém o mais importante é que, com essa avaliação cada chefia fornece o feedback do resultado para o empregado e contrata com ele ações de melhoria, então o objetivo da avaliação de desempenho não é ter uma classificação, mas ter o feedback a respeito do comportamento do funcionário durante o semestre. É possível utilizar uma avaliação cruzada ou só da chefia ou auto-avaliação, então dependendo do que for identificado, do que for escolhido com o grupo, o gerente tem vários subsídios para trabalhar.

O desenvolvimento de equipe pode ser iniciado de várias formas como, por exemplo, através de uma avaliação de perfil ou de um diagnóstico do empregado individual (realizados através de alguns testes e entrevista) que identificam o que precisa ser desenvolvido em cada

funcionário. O instrumento utilizado que norteia todo o processo de desenvolvimento é o PDI (plano de desenvolvimento individual), que é um formulário que o funcionário responde várias questões e, ao final, é feito um fechamento daquelas informações para que possa ser negociado com ele esse plano (para 3 meses, 6 meses, 1 ano e 2 anos). A idéia é que o funcionário construa e se comprometa com aquele PDI. O processo de desenvolvimento de equipe também pode ser feito através de um processo em grupo, através de dinâmicas para desenvolver a equipe em aspectos referentes a relacionamento, a motivação, espírito de equipe, confiabilidade, comunicação.

O programa de qualidade utiliza a ferramenta dos 5's que é uma metodologia, com várias etapas a serem cumpridas e com o objetivo de organizar o ambiente de trabalho

O programa de capacitação profissional está dentro do desenvolvimento de equipe, pois o desenvolvimento de equipe pode ser considerado em termos grupais ou individuais. Então, o programa de capacitação visa que cada integrante busque a capacitação profissional através do PDI. Primeiro desenvolve-se o indivíduo para depois, ser desenvolvida a equipe.

O planejamento de carreira e sucessão está relacionado com o PDI, pois segundo "V"  
*"é preciso traçar o plano de capacitação profissional através do PDI que é um instrumento para contratar com a pessoa onde ela quer chegar e o que ela precisa desenvolver tanto no segmento profissional, emocional e financeiro"*.

Na pesquisa de clima, através de questionários e entrevista, é identificado como o funcionário está se sentindo na organização em termos de relacionamento, identificação com a atividade, aspecto financeiro, perspectiva na organização, ou seja, vários aspectos são identificados e transformados em subsídios para poder ser traçada alguma ação.

O treinamento pode surgir através de uma demanda do resultado da pesquisa de clima, da avaliação de desempenho, do desenvolvimento de equipe. Ele é realizado através de fundamentação teórica, dinâmica e da demanda que surge com o gestor ou de alguns dos instrumentos que foi anteriormente trabalhado. A tônica do treinamento é sempre aspecto comportamental.

A avaliação de perfil é a avaliação do funcionário feita através de testes e entrevistas para fechar um laudo que está voltado para aspectos da personalidade.

Os subsídios teórico-metodológicos que são utilizados para sustentar sua atuação profissional como consultora são advindos de livros e/ou teorias, tais como Maria Rita Bramigna que aborda as Dinâmicas de Grupo, da Neurolinguística (Blander) e da Gestalt (Piere Weil - pela crença de que a teoria é mais facilmente assimilada através de vivência). Para um maior compreensão do fenômeno organizacional e sugestão de alguns instrumentos a

serem utilizados (por exemplo, na avaliação de desempenho) são buscadas determinadas teorias administrativas, tais como aquelas encontradas nas obras de Chiavenato e de Lucena.

Para ilustrar como “V” compreende as teorias que sustentam sua atuação prática é pertinente observar o seguinte trecho de sua fala:

*“a Gestalt trabalha com aspectos do aqui-agora, trabalha na questão do desenvolvimento do indivíduo e trabalha essa questão holística, do todo, corpo, mente e espírito. A Neurolinguística trabalha com o nosso comportamento diante das situações, eu utilizo a Neurolinguística para complementar esse trabalho da Gestalt, como uma forma de eu estar me relacionando com as situações. A Neurolinguística é um facilitador nesse processo de eu estar me relacionando com as situações, é utilizada como um instrumental, é uma metodologia de vivência, são informações que a gente repassa para o cérebro, essa compreensão que facilita meu dia-a-dia. A Gestalt é utilizada para a compreensão desse processo, me fazem entender o indivíduo e me dão a instrumentalização. Os outros autores (Lucena e Chiavenato) permitem uma compreensão do processo organizacional, me instrumentalizam para o meu processo da Psicologia Organizacional, pois sugerem instrumentos de avaliação de desempenho, processo de motivação e explicam o indivíduo na organização”.*

Quanto às facilidades encontradas durante sua atuação como consultora, “V” menciona a afinidade do trabalho, gostar do que se está fazendo e também o fato de poder trabalhar com uma equipe boa ou uma empresa boa, onde o gerente, ou seja, a pessoa quem está solicitando, bem como as pessoas envolvidas, acreditam no trabalho e querem que o grupo cresça (não quer apenas resultado financeiro, em termos de lucro, mas resultado de crescimento da equipe).

Em relação às dificuldades, “V” diz que é entrar em algumas empresas, onde ninguém conhece seu trabalho. Para superar isso, é preciso que haja pessoas que indiquem seu nome e seu trabalho. Outra dificuldade, é que muitas empresas querem resultados em curto prazo e por isso, às vezes, acabam deixando a consultoria para segundo plano, por uma questão financeira. Segundo ela, *“algumas empresas sabem da importância do trabalho do psicólogo, mas por questão financeira eles acabam optando por outras consultorias que trarão resultados mais imediatos, já que o trabalho comportamental é um trabalho de longo prazo”.* Diante disto é preciso ter paciência, persistência, ser verdadeira e transparente.

Quando questionada a respeito de algum assunto relacionado à consultoria que poderia ser mais aprofundado, “V” diz que durante o processo de consultoria as coisas são muito dinâmicas e não existe uma literatura única sobre como fazer um diagnóstico, pois são vários autores que passam a noção de como fazê-lo. Assim segundo “V”, *“o grande problema do processo de consultoria é como conseguir retratar o perfil da empresa que seja o mais*

*parecido possível com a realidade*". Por isso ela gostaria de conhecer mais a respeito da elaboração de um diagnóstico, sabendo qual o é melhor instrumento para realizar este diagnóstico e a partir desse diagnóstico, qual é a melhor ação a ser sugerida. Diante dessas informações, pode-se inferir que a necessidade de uma busca de conhecimentos complementares está associada a fatos emergentes no dia-a-dia da consultoria e sugere também uma busca de garantir seu espaço profissional conquistado ao longo de sua experiência, bem como uma forma de responder mais eficientemente às demandas das empresas-cliente.

Sintetizando as informações obtidas, é possível dizer que "V" percebeu seu curso de Psicologia mais orientado para área clínica, com poucos professores atuantes na área organizacional e também, com poucos professores que traziam exemplos práticos para as salas de aula. A questão da vinculação entre teoria e prática acabava ocorrendo mais em função dos estágios e do interesse dos alunos. No seu caso particularmente, foi muito fácil perceber esta vinculação, pois ao fazer estágios durante quase todo o curso, trazia a teoria para sua realidade prática, bem como trazia exemplos do seu cotidiano para as salas de aula.

Seu interesse pela área organizacional aconteceu de forma clara por uma questão de facilidade, oportunidade e afinidade. Em outras palavras, foi na área organizacional que ela vivenciou pela primeira vez alguns constructos teóricos aprendidos nas disciplinas e teve a 'sorte' de estagiar numa instituição que lhe era agradável e motivadora.

Em função do interesse pela organizacional e, por não se identificar com a área clínica, realizou seus estágios na área organizacional (realizando recrutamento, seleção e descrição de cargo) e na área escolar. Depois de formada, fez uma especialização em Gestalt (procurando trazer sempre para a organização) e fez uma especialização em Gestão Avançada em RH.

Sua trajetória profissional é marcada pelo ingresso em uma instituição bancária, onde atuou como Psicóloga Organizacional realizando várias atividades tais como, treinamento, consultoria interna, avaliação de desempenho, plano de carreira e sucessão, pesquisa de clima, elaboração de diagnóstico organizacional. Depois, montou uma empresa de consultoria com uma colega psicóloga, atuou em paralelo prestando consultoria interna em uma fundação localizada na universidade. Atualmente presta serviços de consultoria externa através de sua própria empresa e está novamente na mesma instituição financeira atuando como Psicóloga Organizacional.

Quanto às experiências mais significativas como consultora cita algumas empresas que ainda são seus clientes e por isso realizou e continua realizando algumas atividades, tais como

avaliação de desempenho, desenvolvimento de equipe, treinamento, diagnóstico organizacional, análise de perfil e capacitação profissional.

Em relação aos instrumentos e procedimentos utilizados, ela atua seguindo, de alguma forma, os procedimentos básicos de cada atividade e utiliza vários instrumentais como, por exemplo, testes, dinâmicas de grupo, entrevistas, questionários, observação e PDI, 5's.

Os subsídios teórico-metodológico utilizados para sustentar sua atuação prática advém da Gestalt, Neurolinguística, Dinâmica de Grupo e da Administração. Para ilustrar algumas referências cita: Maria Rita Gramigna, Piere Weil, Blander, Chiavenato e Lucena.

Como facilidades encontradas durante sua atuação como consultora, "V" relata o fato de gostar do que faz, a motivação e interesse em relação ao seu trabalho por parte de quem solicitou a consultoria e das pessoas envolvidas.

Sobre as dificuldades, comenta que é necessário alguém indicar seu nome e recomendar seu trabalho, pois nem sempre é fácil fechar contratos de consultoria. Além disso, cita a questão da subjetividade, ou seja, da expectativa dos clientes em relação a resultados imediatos e apresentados concretamente e em forma de números. Para superar tais dificuldades diz que é preciso que seu nome seja indicado por pessoas que já conhecem seu trabalho e que é preciso ter paciência, persistência e ser sempre verdadeira e transparente.

Quando questionada em relação a algum assunto relacionado à sua atuação como consultora que gostaria ter um maior aprofundamento, refere-se a procurar entender melhor sobre diagnóstico organizacional, ou seja, a melhor forma de fazê-lo, os instrumentos mais apropriados a serem utilizados e a ação sugerida mais indicada para cada caso. Seu relato permite inferir que sua necessidade em aprofundar seus conhecimentos sobre o referido tema diz respeito a questionamentos que emergem no confronto de seu trabalho e sugere uma expectativa de manter o espaço profissional conquistado ao longo de sua trajetória, respondendo assim de forma mais eficiente às demandas que surgem durante sua atuação como consultora.

Quadro V: Síntese das Entrevistas com Participante V

<b>PARTICIPANTE V</b>	
<b>IDADE</b>	<b>FORMAÇÃO ACADÊMICA</b>
33	<p>Graduação: Psicologia-1989-UFSC</p> <p>Especialização: Gestalt e Gestão Avançada de RH -1997</p>
<b>ESTÁGIOS REALIZADOS E ATIVIDADES (ÁREA ORGANIZACIONAL)</b>	
<p>Curriculares: escolar e organizacional (recrutamento e seleção)</p> <p>Extra-curricular: organizacional (recrutamento e seleção e descrição de cargo</p>	<b>OPÇÃO POR ÁREA DE ATUAÇÃO DURANTE A GRADUAÇÃO</b>
<b>TRAJETÓRIA PROFISSIONAL</b>	
<p>Atuou como psicóloga organizacional realizando treinamento, consultoria interna, avaliação de desempenho, plano de carreira e sucessão, pesquisa de clima, elaboração de diagnóstico; atuou e atua como consultora externa</p>	<p>Interesse na área organizacional</p>
<b>CONSULTORIA EM ANDAMENTO</b>	
<p>Empresa A (citada no item: experiências mais significativas como consultor)</p>	<p><b>EXPERIÊNCIA MAIS SIGNIFICATIVAS COMO CONSULTOR</b></p> <p>Empresa A: fez (continua fazendo) um programa de avaliação de desempenho, desenvolvimento de equipe, treinamento, análise e diagnóstico de perfil do grupo e ou de um funcionário específico;</p> <p>Empresa B: implantou um programa de qualidade através dos 5'S;</p> <p>Empresa C: fez um treinamento com a diretoria para implantar a avaliação de desempenho, implantou e coordenou um trabalho de capacitação de treinamento pela Internet</p>
<b>INSSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS</b>	
<p>Empresa A (citada no item: experiências mais significativas como consultor)</p>	<p>No treinamento são utilizadas apostila e dinâmicas de grupo;</p> <p>Na avaliação de desempenho é utilizado um instrumento adaptado para a realidade da empresa;</p> <p>No processo de seleção ou análise de perfil são utilizados testes e, às vezes, algumas dinâmicas de grupo</p>
<b>SUBSÍDIOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAM A ATUAÇÃO PRÁTICA E AUTORES E/OU REFERÊNCIAS CITADAS</b>	
<p>Advindos da Gestalt, Neurolinguística e Administração</p> <p>Autores: Maria Rita Bramigna, Piere Weil, Blander, Chiavenato e Lucena</p>	<p><b>FACILIDADES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR</b></p> <p>Afinidade com o trabalho, gostar do que faz;</p> <p>Trabalhar com equipe motivada, que acredita no trabalho do consultor</p>
<b>DEIFICULDADES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR E COMO SUPERÁ-LAS</b>	
<p>Conseguir entrar em empresas onde ninguém conhece seu trabalho (não há indicações ou recomendações);</p> <p>Algumas empresas querem resultados a curto prazo;</p> <p>Para superá-las é preciso paciência e persistência</p>	<p><b>ASSUNTOS RELACIONADOS A CONSULTORIA A SEREM MAIS APROFUNDADOS</b></p> <p>Gostaria de aprender mais sobre a elaboração de diagnósticos (qual o instrumento mais adequado, como retratar o mais fielmente possível a realidade investigada, qual a melhor ação a ser sugerida)</p>



#### 4.6 Participante VI

A participante “VI” tem 43 anos e é do sexo feminino. Formou-se em Psicologia em 1984 pela UFSC.

Quando questionada a respeito de sua percepção quanto à existência de uma relação entre a teoria e a prática durante a graduação, “VI” diz que teoria que recebeu na universidade foi muito dissociada e que a ligação com a prática ocorreu mais no momento em que era estagiária e, em função do seu interesse, uma vez que entendia o estágio como uma oportunidade de vivenciar para aprender. Corroborando, relata *“eu fui buscar a prática por conta própria, fiz um estágio, comecei a vivenciar a empresa para aprender, eu me meti por todos os setores, então eu aprendi muito, muito por iniciativa própria”*. Quanto aos professores, diz que por ter feito parte da terceira turma do curso de Psicologia da UFSC, seus professores eram muito jovens, tinham pouca prática e vieram com uma bagagem muito teórica.

“VI” comenta que sentiu que seu curso de graduação foi muito partido, mas mesmo assim, na sua visão, a parte organizacional e a parte clínica foram bem ministradas.

Quanto aos estágios realizados, “VI” estagiou nas três áreas clássicas (clínica, escolar e organizacional), porém sua prioridade sempre foi a clínica, apesar de gostar da organizacional, sentia-se desconfortável pela forma que a atuação muito mecânica do Psicólogo Organizacional. Sua idéia era que, se um dia trabalhasse com organizacional, tinha que ser algo bem diferente.

Para ilustrar melhor a sua opção por área de atuação e sua trajetória profissional é interessante ser observado o seguinte relato:

*“Quando eu me formei eu já trabalhava em clínica, fui fazer meu nome, buscar minha clientela e tinha demanda para clínica, logo depois fui procurada por algumas empresas para fazer seleção (não era recrutamento), entrei com a parte de testagem e foi ai que eu aprendi mais. Eu só fazia seleção de pessoal, não fazia diagnóstico nem acompanhamento ao empresário, era só seleção e laudo. Depois parei, pois achava muito cansativo e fiquei com a clínica um bom tempo. Mais tarde, novamente veio uma empresa que eu já conhecia pedir seleção e eu tentei encaminhar para outra pessoa, mas ela queria que eu fizesse, então montei a minha empresa e comecei a fazer seleção e recrutamento de pessoal e continuei atendendo no consultório. Meu interesse maior é pela clínica, fui para organizacional, pois teve demanda e eu vi que valia a pena, mas antes de dizer que gosto ou não de uma coisa eu vou fazer, então eu faço, então de certa forma foi um desafio, foi um conhecimento numa outra área, foi um interesse financeiro”*.

Em relação à sua trajetória profissional, comenta que desde da época de sua formatura até os dias de hoje tem se dedicado à área clínica, atendendo em consultório. Sua primeira experiência, como consultora, ocorreu há dez anos atrás, em parceria com outro consultor, realizando atividade de recrutamento e seleção para algumas empresas importantes. No final da década de 90, montou uma empresa prestadora de serviços tanto na área clínica como na área organizacional. A atividade de consultoria começou em função de alguns clientes que “VI” atendia no consultório e que, por serem empresários, começaram a solicitar pessoas mais qualificadas para trabalhar nas empresas deles. Então, junto com uma colega psicóloga, recomeçou a fazer recrutamento e seleção e, depois de algum tempo, ampliaram seu campo de atuação e passaram a ministrar treinamentos, fazer acompanhamento à diretoria, ao empresário (assistir às reuniões e participar de planejamentos estratégicos) e elaboração de diagnóstico setorial.

A participante não possui nenhuma formação complementar formalizada e/ou regularizada (reconhecida pelo MEC), entretanto relata ter feito vários cursos ao longo de sua trajetória profissional sobre os mais diversos assuntos como, por exemplo, *“fiz curso de terapia comportamental, bioenergética, neurolinguística, capacitação em terapia sexual, motivação, psicossomática, liderança, estética existencial, relacionamento interpessoal então eu fui me especializando, fui entrando cada vez mais dentro da área clínica que era uma área que eu sempre gostei e gosto muito”*.

Quanto às experiências mais significativas como consultora, “VI” empresas que ainda são seus clientes e, por isso, fez e continua fazendo recrutamento e seleção, treinamento, acompanhamento à área da diretoria.

Outra consultoria foi e está sendo em uma empresa de informática atendendo em vários setores. O trabalho também é de recrutamento e seleção e todos os funcionários que ingressam são avaliados a partir de testes e entrevistas. “VI” cita também uma empresa de automação onde, sua atuação como consultora, tem envolvido tanto recrutamento e seleção quanto consultoria ao empresário e treinamentos (motivacional, liderança). Além de outras empresas-cliente renomadas fazendo basicamente recrutamento e seleção de pessoal. “VI” salienta que se as empresas solicitam algo que não seja de sua área de atuação, ela busca parceria com outros profissionais, pois procura atender todos os pedidos de seus clientes.

Atualmente, trabalha com várias empresas, fazendo recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento de equipe, avaliação de desempenho, pesquisa de clima organizacional, descrição de cargos e função.

Quanto aos instrumentos e procedimentos utilizados durante o trabalho de consultoria, “VI” diz que utiliza testes, entrevistas dinâmicas de grupo e técnica de dessensibilização. Exemplificando, num diagnóstico são feitas entrevistas como empresário e funcionários da empresa e depois uma devolução para o empresário sobre a dinâmica da empresa.

No recrutamento e seleção, coloca-se um anúncio no jornal, o candidato vai até sua empresa de consultoria, preenche uma ficha, depois entra na entrevista com a recrutadora e, em seguida, numa entrevista com a psicóloga que aplica testes, se for preciso. Ao final, é elaborado um laudo psicológico e o encaminhamento para a empresa. Tempos depois, este profissional é acompanhado dentro da empresa através de entrevista para verificar como está se comportando no novo cargo. Este é o procedimento padrão de uma empresa, entretanto, “VI” comenta que atualmente só faz seleção para cargos superiores.

Os treinamentos são feitos em função da necessidade da empresa, então se, por exemplo, a empresa quer que seja ministrado um treinamento sobre motivação para um grupo ou um setor, encaminha-se os respectivos funcionários num local adequado ao treinamento. Este treinamento pode ser realizado através de palestra ou dinâmica de grupo, direcionando sempre para aquilo que a empresa quer.

O acompanhamento ao empresário e a participação no planejamento estratégico é mais uma atuação clínica, mas apesar disto o objetivo maior é a orientação que, como consultora, fornece ao empresário. Para ilustrar o que vem a ser a participação de “VI” no planejamento estratégico é trazido o seguinte recorte de sua fala:

*“participar do planejamento é ficar junto com o empresário, é dar consultoria para ele, entra muito clínico, às vezes tem a ver com tomada de decisão, ele vai fazer um negócio, sonha alguma coisa, ele traz o sonho, a gente analisa o sonho, eu oriento num sentido mais clínico, é muito diretivo, eu mostro as coisas claras, é chegar mostrar e o empresário precisa estar convicto que precisa mudar em algumas coisas, tu tem que fazer a ação. Não tem como você trabalhar a empresa sem trabalhar o empresário, ele é o problema de tudo que está acontecendo na empresa, a empresa é dele, então tem aspectos pessoais dele que às vezes precisam ser tocados”.*

Em termos de subsídios teóricos utilizados para sustentar sua atuação prática como consultora, “VI” diz que utiliza todos os livros se possa imaginar, são várias bibliografias, tais como aquelas que abordam a questão da arte de liderar, das dinâmicas de grupo, da motivação, de como atingir sucesso, comportamental, de como atender bem o seu cliente. “VI” se considera muito eclética, pois busca subsídios advindos da teoria Comportamental, da Psicanálise, da Neurolinguística, da Bioenergética e da Ontopsicologia. Segundo ela, sem

clínica não se pode fazer organizacional, porque se o consultor não entender a dinâmica do indivíduo ele não vai entender a dinâmica da organização, pois a pessoa é uma empresa, então é preciso primeiro entender a parte dinâmica dessa pessoa já que, atrás de uma empresa tem um empresário e o empresário é consciente ou inconsciente, tem seus problemas, tem suas famílias, tem criatividade.

Quando questionada sobre a maneira que integra estas diferentes linhas teóricas, “VI” diz que em relação à teoria Comportamental, utiliza os pressupostos referentes à importância de atuar no aqui-agora, de trabalho a questão do presente, futuro e não do passado; na Psicanálise aproveita a noção de id, ego, superego, pois acredita que é preciso trabalhar a questão psíquica, uma vez que interfere na ação humana, considera também as questões de Jung como, por exemplo, o inconsciente coletivo e arquétipos. A Neurolinguística, por sua vez, tem questões interessantes como a forma que cada ser humano observa a realidade. Resumindo a participante relata que:

*“eu gosto de algumas coisas da comportamental, gosto da psicanálise também, aí eu vou para bioenergética trabalhar o corpo, sou inteiramente corpo, estudei a bioenergética e ela tem muito a ver com a psicanálise. Eu de certa forma peguei um todo para montar o meu trabalho e aí que está a diferença. As correntes todas se associam em algum momento, no fundo somos todos seres humanos e o que um diz de um jeito o outro diz de outro, muda às vezes a nomenclatura. Onde existe uma verdade, uma forma de eu ir adiante na minha atuação clínica eu vou, então eu gosto de estudar, estudo o que aparece de novo, gosto de me antecipar as coisas, é isso que faz o meu trabalho, eu não sou específica, sou generalista, o resultado é o sucesso do meu trabalho no consultório e como consultora. Eu não desconsidero nenhuma linha teórica, eu considero todas, acho que todas têm aspectos positivos e aspectos negativos”.*

Quanto às maiores dificuldades encontradas durante sua atuação profissional, “VI” menciona os “estragos” que outras consultorias fizeram e que deixam algumas empresas temerosas quanto à contratação de um novo consultor. Outra dificuldade é a resistência do próprio empresário, que algumas vezes, leva a interrupção de um trabalho. Para superar estas dificuldades, acredita que é preciso assinalar a resistência e mostrar competência técnica.

Em relação às facilidades, “VI” diz que a grande facilidade é gostar do que faz. Além disso, diz que seu conhecimento teórico, sua experiência clínica e sua experiência como consultora acabam servindo como fatores facilitadores de seu trabalho.

Quando questionada a respeito de algum assunto relacionado à consultoria que gostaria de ter um maior aprofundamento, relata que sente falta de maiores conhecimentos sobre Dinâmica de Grupo. Parece que seu interesse em estudar mais sobre este tema está relacionado com a expectativa de realizar projetos futuros de trabalho e de responder de

maneira mais eficiente às solicitações de seus clientes, pois “VI” relata, ao final da entrevista, que está pensando em trabalhar com treinamentos para executivos e que gostaria de obter subsídios para poder realizá-los.

Sintetizando as informações obtidas com base no relato de “VI” é possível afirmar que ela percebeu a questão da vinculação entre teoria e prática durante sua graduação como algo que dependesse mais do interesse do aluno e da oportunidade que o estágio propiciava. No seu caso, interpreta que a vinculação ocorreu, pois aproveitou bem seus estágios e procurou sempre buscar informações complementares. Quanto aos professores, na sua opinião eram profissionais recém-formados, com pouca bagagem prática e com bagagem teórica. Apesar de ter sentido o curso fragmentado, partido, com assuntos meio soltos, afirma que as aulas de organizacional e de clínica foram bem ministradas.

Seu maior interesse sempre foi e continua sendo pela área clínica, entretanto sua opção também pela organizacional ocorreu por questões circunstanciais, ou seja, um certo dia, em seu consultório surgiu uma demanda para fazer recrutamento e seleção, buscando ampliar sua atuação profissional, acrescida a possibilidade de obter um outra fonte de renda, aceitou o desafio e passou então a atuar também na área organizacional que, de uma certa forma, já havia despertado seu interesse durante a graduação, uma vez que também optou por estagiar em tal área.

Sua trajetória profissional é caracterizada inicialmente por uma atuação clínica e, posteriormente, por sua atuação como consultora. Atualmente, mantém uma empresa que presta serviços tanto na área clínica como na área organizacional. Porém, desde formada nunca deixou de dedicar a maior parte de seu tempo e de seu prazer no trabalho com o consultório.

A participante não tem uma formação complementar formalizada e regulamentada pelo MEC, porém menciona sua participação em cursos e palestras abordando os mais diversos assuntos. Este seu jeito “ecletico” de ser (como ela mesmo se auto-denomina) reflete na questão dos subsídios teórico-metodológicos utilizados para sustentar sua atuação como consultora, uma vez que cita diferentes linhas teóricas, tais como Comportamental, Gestalt, Psicanálise, Bioenergética, Neurolinguística e Ontopsicologia.

Quanto às experiências mais significativas como consultora, menciona algumas empresas que ainda são seus clientes e por isso prestou e continua prestando serviços de recrutamento e seleção, acompanhamento à diretoria, participação em planejamento estratégico, avaliação psicoprofissional e treinamento.

Em relação aos instrumentos e procedimentos utilizados durante suas consultorias, “VI” relata alguns procedimentos tradicionalmente utilizados como, por exemplo, no recrutamento e seleção e no treinamento. Porém, ao se referir ao acompanhamento à diretoria e participação em planejamento estratégico os procedimentos citados são um tanto quanto incomum e, inerentemente, relacionado com pressupostos clínicos. Já, em relação aos instrumentos, são utilizadas entrevistas, dinâmicas de grupo, técnicas de dessensibilização, testes e observação.

As dificuldades presentes no dia-a-dia da consultoria estão relacionadas com o receio que algumas empresas têm em contratar consultores devido a experiências negativas vividas anteriormente, bem como a resistência de alguns empresários em levar o trabalho até o fim. Para superá-las acredita que é preciso trabalhar o empresário, apontar a resistência e mostrar competência técnica.

O fato de gostar do trabalho que faz, de ter um embasamento teórico internalizado, experiência clínica e experiência como consultora acabam se traduzindo em facilidades sentidas durante sua atuação profissional.

Quando questionada a respeito de algum conhecimento relacionado à consultoria que gostaria de ter um maior aprofundamento, relata que sente necessidade de conhecer mais sobre Dinâmica de Grupo. Tal necessidade está vinculada à expectativa em realizar projetos futuros de trabalho, bem como em atender de forma mais eficiente às demandas que estão emergindo ao longo de suas consultorias.

Quadro VI: Síntese das Entrevistas com Participante VI

PARTICIPANTE VI	
IDADE	VINCULAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA DURANTE A GRADUAÇÃO
43	A vinculação ocorria mais em função do interesse dos alunos
FORMAÇÃO ACADÊMICA	OPÇÃO POR ÁREA DE ATUAÇÃO DURANTE A GRADUAÇÃO
Graduação: Psicologia-1984-UFSC	Interesse na área clínica e posteriormente, na área organizacional
ESTÁGIOS REALIZADOS E ATIVIDADES (ÁREA ORGANIZACIONAL)	EXPERIÊNCIA MAIS SIGNIFICATIVAS COMO CONSULTOR
Curriculares: clínica, escolar e organizacional (descrição e análise de cargos)	Empresa A: fez (continua fazendo) um trabalho de recrutamento e seleção, treinamento de gerentes e telefonistas e acompanhamento à diretoria; Empresa B: fez (continua fazendo) um trabalho de recrutamento, seleção, avaliação psicoprofissional; Empresa C: fez (continua fazendo) um trabalho de recrutamento, seleção, acompanhamento à diretoria e treinamento
TRAJETÓRIA PROFISSIONAL	INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS
Atuou e atua como psicóloga clínica no consultório; atuou e atua como consultora externa, realizando recrutamento, seleção, treinamento, acompanhamento à diretoria, participação em planejamentos estratégicos, elaboração de diagnósticos	Utilização de testes, entrevistas, dinâmicas de grupo e técnica de dessensibilização Procedimentos básicos, com exceção no aconselhamento à diretoria e participação no planejamento estratégico onde é feito um trabalho mais direto, com conotação clínica, podendo às vezes utilizar interpretação de sonho
CONSULTORIA EM ANDAMENTO	FACILIDADES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR
Empresa A, B e C (citadas no item: experiências mais significativas como consultor)	Gostar do que faz, leituras, embasamento teórico, experiência clínica e tempo de atuação;
SUBSÍDIOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAM A ATUAÇÃO PRÁTICA E AUTORES E/OU REFERÊNCIAS CITADOS	ASSUNTOS RELACIONADOS A CONSULTORIA A SEREM MAIS APROFUNDADOS
Advindos da Teoria Comportamental, da Psicanálise, da Neurolinguística, da Bioenergética, da Gestalt e da Ontopsicologia; Ref. livros sobre a arte de liderar, as dinâmicas de grupo, como atingir sucesso, como atender bem o cliente.	Gostaria de aprender mais sobre Dinâmica de Grupo
DIFICULDADES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR E COMO SUPERAR-LAS	
Receio de algumas empresas em contratar um consultor, devido aos "estragos" que outras consultorias; Resistência do empresário podendo levar a interrupção do trabalho; Para superá-las é preciso trabalhar o empresário, apontar a resistência e mostrar competência técnica	

#### 4.7 Participante VII

A participante “VII” tem 31 anos e é do sexo feminino. Formou-se em Psicologia em 1994 pela UFSC. Em 1997, terminou o mestrado e está cursando doutorado, desde 2000, ambos na Engenharia de Produção da UFSC. O mestrado foi em Psicologia Aplicada, trabalhando com Jogos de Empresa e Aprendizagem Vivencial. No doutorado está estudando o fenômeno da Empregabilidade.

Quando questionada a respeito de sua percepção sobre a existência de uma vinculação entre teoria e prática durante a graduação, “VII” diz que era muito pequena essa ligação, principalmente na área organizacional. Segundo ela, o curso como foi mais focado na clínica, até mesmo, em relação à área escolar havia pouca atenção. Quanto aos professores de organizacional, tinham aqueles que traziam exemplos práticos e outros mais teóricos. Nas suas palavras, *“tinham aqueles que eram mais críticos no sentido de discutir e argumentar as teorias que eles traziam e outros que faziam mais um repasse de instrumentos, no caso dos testes, na tentativa de ensinar diagnóstico organizacional”*.

Para “VII”, o aluno também tinha sua importância em relação à questão da vinculação. No seu caso, devido ao fato de trabalhar durante todo o curso, muitas das coisas que aprendia nas salas de aula podiam ser encaixadas na realidade de seu trabalho. Confirmando, relata:

*“talvez por eu trabalhar, as discussões levantadas iam ao encontro de muitas questões do meu trabalho, eu tinha subordinados, então muita coisa da Psicologia Organizacional que abarcava motivação, liderança, relacionamento interpessoa era interessante. Aquela teoria poderia estar me ajudando no dia-a-dia no trabalho, não em termos de intervenção, mas de compreensão”*.

Quanto à opção por área de atuação, “VII” afirma que a área organizacional foi despertando seu interesse durante o curso e que ela era uma das pouquíssimas alunas que gostava e que se interessava. Por isso fez seu estágio curricular na área organizacional, numa empresa estatal, realizando um diagnóstico e pesquisa de clima organizacional. O outro estágio realizado durante a graduação foi na área clínica.

Depois de formada, “VII” trabalhou numa empresa de consultoria, realizando as seguintes atividades: recrutamento e seleção, treinamentos, desenvolvimento, estruturação de departamento de RH nas empresas, manutenção de um plano de recrutamento das pessoas, avaliação de pessoal, análise de cargos, diagnóstico e pesquisa de clima. Além disso, trabalhou alguns anos no consultório e, atualmente, trabalha numa empresa de consultoria que montou com mais duas colegas psicólogas.



Quanto às experiências mais significativas de sua atuação com consultoria, “VII” cita algumas empresas de renome prestadoras de serviços e produtoras de bens de consumo. Todos os trabalhos contemplavam as seguintes atividades: recrutamento e seleção, elaboração de diagnóstico organizacional, treinamento (a respeito de equipe, motivacional, administração de conflitos). Em algumas empresas que estavam para ser privatizadas, foi feito um trabalho de preparação para que os funcionários começassem a desenvolver a noção de empregabilidade. Outros trabalhos mais específicos foram feitos com o pessoal do departamento de pessoal ou pessoal de RH, ensinando ferramentas de RH para fazer recrutamento e seleção, para poder acompanhar e desenvolver carreiras.

Segundo “VII”, algumas dessas empresas voltam a ser clientes, porque geralmente eles contratam a consultoria por serviços e a partir desses serviços surgem desdobramentos.

Quanto à existência de alguma consultoria em andamento, “VII” tem três empresas-cliente onde realiza atividades, tais como avaliação psicológica, elaboração de laudo psicológico, seleção, acompanhamento, desligamento, treinamento, pesquisa de clima, estruturação departamento de RH e administração de conflitos.

Quanto aos instrumentos e procedimentos utilizados durante sua atuação como consultora, “VII” relata que no recrutamento e seleção geralmente a demanda é aguardada. Então, os requisitantes vêm até a sua empresa de consultoria, onde tem uma estrutura, um banco de dados. Juntamente com eles, além de levantar perfil da vaga, avalia-se o cargo existente na empresa-cliente para poder analisar o perfil do candidato verificando se é isso mesmo que a empresa quer, quais são os objetivos do setor, da área (de curto e médio prazo). Se existem candidatos, com o perfil desejado, cadastrados no banco de dados, é feito o recrutamento. A seleção, normalmente, é feita junto com o requisitante do cargo, para que ele também participe da entrevista, ou em alguns casos, ele é o orientado em como fazer a entrevista, porém se for preciso aplicar testes, “VII” os aplica e os analisa e depois coloca o candidato à disposição da empresa.

A descrição e análise de cargos é um procedimento operacional de RH. Segundo “VII”, pode existir empresas que possuam cargo com o mesmo nome, porém com funções diferentes e isto serve de parâmetro para selecionar um candidato, pois um auxiliar administrativo pode ser diferente de uma empresa para outra, já que as coisas características básicas são similares, mas às vezes tem uns detalhes que são diferentes. Os instrumentos utilizados são observação, entrevistas e questionários.

Para realizar um diagnóstico organizacional, procura-se envolver o maior número de pessoas possível, dependendo do porte da empresa, dependendo do tempo. O diagnóstico

deve contemplar os seguintes aspectos: motivação, relacionamento interpessoal e intersetorial/interdepartamental, rotatividade, processo de RH. O objetivo é mapear o que está acontecendo e o que a empresa-cliente gostaria que estivesse acontecendo. Os instrumentos utilizados também são observação, entrevistas, questionários.

As necessidades de treinamento, muitas vezes, aparecem depois que é feita uma descrição, análise de cargos, um diagnóstico organizacional, uma pesquisa de clima, etc. Porém, elas também podem ser detectadas através do levantamento de necessidades de treinamento, que é um instrumento, que aponta vários procedimentos para levantar as necessidades de cada setor, de cada área. Para ministrar os treinamentos, altera-se dinâmicas de grupo com exposição teórica.

No desenvolvimento de pessoal, “VII” procura adequar objetivos de carreira e objetivos organizacionais. Uma das ferramentas que ela está começando a utilizar é ‘*coaching*’ que, na sua opinião, “*está parecendo uma ferramenta boa de reflexão, eu facilito a reflexão da situação atual da pessoa e a partir da reflexão a pessoa pode decidir ações a serem tomadas*”.

A pesquisa de clima envolve entrevistas e questionários semi-abertos, além da observação.

Na administração de conflitos, primeiro se faz um trabalho individual com o funcionário para poder fazer um mapeamento da situação e depois, um diagnóstico em conjunto com os funcionários envolvidos. O instrumento utilizado é a entrevista e observação.

A fim de ilustrar uma experiência de administração de conflitos, “VII” relata:

*“eu comecei a fazer um trabalho individual, depois eu tentei fazer um trabalho em conjunto, não deu certo, só com as duas pessoas e eu, então eu resolvi trazer uma quarta parte e aí a coisa está funcionando melhor, pois só as duas pessoas responsáveis pela empresa e eu, eu estava no meio de uma linha de fogo, eu senti que não conseguia sacar muita coisa que estava sendo alfinetada por eu não fazer parte da empresa, então trazendo a quarta parte eu consegui diminuir a tensão e essa pessoa passou a ser a minha ponte para eu entender algumas coisas que eles estavam discutindo, ela está me informando, é uma pessoa da empresa que entende de algumas situações passadas, tem interesse que isso seja resolvido e me orienta e até agora não está pendendo mais para um lado que para o outro”.*

No que diz respeito aos subsídios teóricos utilizados para sustentar o trabalho de consultoria, “VII” cita parte do embasamento adquirido durante o curso de Psicologia, tal como a compreensão do comportamento humano, dos grupos, do funcionamento de grupo, da dinâmica de grupo, do desenvolvimento de grupos, da liderança. Em outras palavras, afirma “*eu consigo perceber que eu tenho internalizado alguns conhecimentos da psicologia eu não*

*poderia compreender minha atuação sem eles, é uma pedra em cima da outra, tudo isto está inserido no meu corpo de conhecimentos, hoje em dia eu consigo escolher alguns conceitos a respeito do homem, da organização que mais se adequam a minha realidade*". Além disso, busca sustentação na Fenomenologia, utilizando aspectos da observação e percepção, para compreender o que está acontecendo na empresa. A parte da Gestalt fornece alguns instrumentos para trabalhar e compreender aspectos incluídos no relacionamento interpessoal e nas questões de comunicação.

Para citar alguns autores que "VII" utiliza para referenciar sua atuação é mencionado: Schein (Psicologia Organizacional e consultoria), Walton (Administração de Conflitos), Zinder e Kurt Lewin (grupos).

Quanto às facilidades encontradas durante sua atuação como consultora, "VII" cita o fato de ser uma consultora externa, ou seja, segundo ela, por ser uma profissional de fora facilita, pois os funcionários têm mais facilidades para vir conversar e existe uma autonomia maior para se trabalhar.

Já, quanto às dificuldades, "VII" diz que, por outro lado, pelo fato de ser de consultora externa, a adaptação às vezes é complicada, ou seja, é preciso esperar entrar no ritmo da empresa. Outras dificuldades são o pouco tempo disponível para fazer alguns trabalhos, problemas com orçamento, mostrar resultados, pois a expectativa de resultado do cliente são os números, as tabelas. Para superá-las, acredita que é preciso ser transparente e verdadeira ao conversar com quem está solicitando o serviço de consultoria. Além disso, "VII" pensa ser importante estudar, ler artigos para verificar como os profissionais desta área estão trabalhando e mostrando os resultados para as empresas-cliente.

Quando questionada a respeito de algum assunto que poderia ser mais aprofundado, "VII" gostaria de ter mais contato com a psicopatologia do trabalho, do sofrimento psíquico no trabalho. A necessidade de aprofundamento nesses temas parece não ter uma alusão direta ao seu contexto profissional atual, mas indica uma tendência de valorização do processo de formação continuada, pois vale lembrar que ela já possui o título de mestre e está em busca da titulação de doutoramento. Talvez, um maior conhecimento a respeito da psicopatologia do trabalho e sofrimento psíquico possa indicar uma expectativa em relação a projetos futuros de trabalho.

Com base nas informações obtidas, é possível fazer um resumo afirmando que, "VII" percebeu seu curso mais voltado para área clínica. A área organizacional foi pouco enfocada, porém marcada pela presença de um professor que trazia exemplos para sala de aula, objetivando fazer a vinculação entre teoria e prática. Segundo "VII", foi possível fazer essa

vinculação com mais facilidade, pois pelo fato de estar trabalhando durante o período da graduação podia trazer a teoria aprendida na universidade para o cotidiano de seu trabalho e por sua vez, trazer exemplo de seu trabalho para a sala de aula.

Seu interesse girou em torno da área clínica e da organizacional, porém sua opção pela área organizacional é atribuída ao interesse que foi sendo despertado durante o curso e, conseqüentemente, à possibilidade de poder compreender melhor a realidade de seu trabalho a partir dos conhecimentos advindos da Psicologia Organizacional.

Quanto à trajetória profissional, é caracterizada por um início na prestação de serviços de consultoria. Ao trabalhar numa empresa de consultoria, teve a oportunidade de realizar diversos trabalhos, em diferentes organizações. Depois, se dedicou, por algum tempo, ao consultório e voltou a atuar como consultora, abrindo uma empresa com mais duas colegas psicólogas.

Atualmente, presta serviços para três empresas que são clientes fixos realizando atividades de: avaliação psicológica, elaboração de laudo, recrutamento e seleção, análise de cargos, diagnóstico organizacional, treinamento, desenvolvimento de pessoal e pesquisa de clima.

Quanto aos procedimentos e instrumentos utilizados, depende da situação, porém seu trabalho de recrutamento e seleção tem um diferencial que é convidar o contratante a participar do processo. As outras atividades seguem, de uma certa forma, os procedimentos básicos e os instrumentos utilizados são entrevistas, testes, observação, questionário e dinâmica de grupo.

Os subsídios teórico-metodológicos que sustentam sua atuação como consultora advém de alguns conhecimentos adquiridos durante a graduação e pós-graduação e internalizados ao longo de sua trajetória profissional. Além disso, utiliza aos pressupostos e instrumentais da Gestalt e do Psicodrama e recorre à ciência sócio-econômica para buscar uma maior compreensão a respeito do fenômeno organizacional.

Quanto às facilidades encontradas no trabalho, “VII” menciona o fato de ser consultora externa atribuindo a ele um maior acesso às pessoas e uma atuação com mais autonomia. Em contrapartida, ser consultora externa também traz dificuldades como, por exemplo, ter que esperar para entrar no ritmo da empresa. Outras dificuldades seriam relacionadas ao pouco tempo que tem contratado com a empresa-cliente, impedindo de se faça trabalhos mais amplos e/ou profundos. “VII” cita também problemas orçamentários e a expectativa do cliente em relação à obtenção de resultados imediatos traduzidos em números e tabelas. Para superá-las, pensa que é preciso ser transparente e verdadeira no momento em

que estiver fechando o contrato com o cliente e acredita na importância de ler outros trabalhos e artigos para verificar como os profissionais da área estão realizando seus trabalhos e demonstrando os resultados.

Quando questionada a respeito de algum assunto que gostaria de ter maior aprofundamento, diz que gostaria de conhecer mais sobre psicopatologia do trabalho e sofrimento psíquico. Sua resposta permite inferir que seu interesse em estudar sobre estes fenômenos não está diretamente relacionado com necessidades que estão emergindo no confronto com o trabalho, mas vai ao encontro com a valorização de uma formação complementar continuada e uma expectativa de obter subsídios para o desenvolvimento de projetos futuros de trabalho.

#### 4.8 Participante VIII

A participante “VIII” tem 36 anos e é do sexo feminino. Formou-se em Psicologia em 1990 pela UFSC.

Quanto à sua percepção sobre a existência de uma ligação entre a teoria e a prática durante a graduação, “VIII” diz que não havia esta vinculação, pois os professores não possuíam experiência prática. Segundo ela, o curso da UFSC era e, é ainda, extremamente clínico e, foi bem deficiente, no que diz respeito à organizacional, pois além dos professores não terem a vivência da prática, eles só tinham teoria de clínica e os livros que eram utilizados nas aulas eram antigos (livros de 1950 e 1960), por exemplo, relata que *“não tinha nenhuma teoria sobre entrevista de desligamento e não foi dada nenhuma teoria em aula também sobre entrevista de desligamento, levantamento de clima a mesma coisa, descrição, elaboração de planos de cargos e salários. A pouca teoria que eu foi repassada sobre recrutamento e seleção era uma teoria ultrapassada”*.

A idéia de que o curso de Psicologia era direcionado para área clínica, com pouca ênfase na área organizacional e de que os conhecimentos psicológicos poderiam enriquecer sua atuação nas organizações é ilustrada a partir da seguinte fala: *“eu não fiquei decepcionada com o meu curso de psicologia, eu sabia onde estava me metendo, eu sabia que o foco da psicologia na UFSC era clínica, mas existia alguma coisa de Psicologia Organizacional, se o curso tinha 5%, 10% de organizacional, mesmo que ultrapassado, eu fui de cabeça. Eu não tinha ilusões a respeito disso”*.

Sua opção por área de atuação já estava definida antes mesmo de entrar na faculdade, ou seja, ao escolher o curso de Psicologia já sabia que gostaria de atuar na área organizacional, pois desde os 15 anos de idade trabalhava numa grande empresa do ramo alimentício, onde tinha contato tanto com os psicólogos que faziam recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento, como também, com ‘chão de fábrica’.

Os estágios realizados durante a graduação foram referentes às três áreas tradicionais: clínica, escolar e organizacional. Na área organizacional, fez estágio numa empresa que passou a ser sua cliente de consultoria depois de formada. “VIII” começou fazendo recrutamento e seleção, descrição de cargos. Outro estágio em organizacional foi numa empresa de caminhões, fazendo recrutamento e seleção, descrição de cargos, levantamento de clima organizacional, elaboração de plano de cargos e salários e planejamento de pessoal.

Sua trajetória profissional é caracterizada por sua atuação como Psicóloga Organizacional no início da sua carreira e pela atuação, como consultora, ao longo dos últimos dez anos. Os primeiros trabalhos de consultoria foram realizados nas empresas que havia estagiado durante a graduação, fazendo recrutamento e seleção e descrição de cargos. No final dos anos 90, montou uma empresa de consultoria e visando obter mais subsídios para atuar nessa área, “VIII” foi em busca de uma formação complementar em Gestão de Empresas pela FGV. Pode-se dizer que, o interesse e necessidade de se especializar mais, estavam relacionados com questionamentos que emergiam no confronto de seu trabalho e com a expectativa de garantir o espaço profissional que estava conquistando, através de respostas mais eficientes às demandas que surgiam no dia-a-dia das consultorias prestadas.

Quanto às experiências mais significativas na sua atuação como consultora, “VIII” cita uma distribuidora de bebidas, onde realizou, durante vários anos, recrutamento e seleção e treinamento. A outra empresa, foi um Shopping, fazendo basicamente recrutamento e seleção e algumas descrições de cargos e avaliação de desempenho. Em uma empresa produtora de bens de consumo, começou recrutando e selecionando e depois ajudou na atualização da descrição dos cargos que já existia e participou da implantação do procedimento de recrutamento e seleção, de integração de pessoal, de acompanhamento pós-admissional e atualmente, além de fazer a parte de recrutamento e seleção, acompanhamento, treinamento de integração, elaboração de plano de cargos e salários “VIII” cuida de alguns projetos especiais que foram planejados em conjunto com a empresa. Outra experiência citada foi numa empresa produtora de bens de serviços, selecionando somente cargos executivos.

Para explicar melhor o que seriam os projetos especiais, “VIII” cita dois projetos (o Praeducar e o Passap):

*“o Praeducar visa possibilitar que o trabalhador possa estudar, continuar o estudo, então a empresa subsidia 25% e o colaborador paga o resto, então eu ajudo a verificar quem poderá usufruir desse benefício. O Passcap é um passaporte para a capacitação profissional onde os próprios colaboradores sugerem alguns cursos que eles acham interessante para eles e os próprios membros, colaboradores da empresa ministram os treinamentos, então não é buscado um fornecedor externo, são as próprias pessoas, engenheiros e outros, eles montam o curso e oferecem para esses colaboradores. Eu ajudo a empresa no planejamento e no acompanhamento desses projetos”.*

Quanto à existência de alguma consultoria em andamento atualmente, “VIII” diz estar sempre selecionando para várias empresas. Existem duas empresas-cliente onde realiza

atividades de recrutamento e seleção, plano de cargos e salários, treinamento (técnico, comportamental), levantamento de clima organizacional.

Em relação aos instrumentos e procedimentos utilizados durante o trabalho de consultoria, "VIII" cita os jogos de empresa (maneira de simular uma situação cotidiana para que o treinando sinta sua responsabilidade e importância no processo). Para seleção de pessoal, o principal instrumento é o conhecimento em Psicologia no que diz respeito às: entrevistas, dinâmicas de grupo, testes situacionais (dependendo do cargo) e testes psicológicos. O instrumento utilizado para treinamentos é a capacitação técnica para saber ministrar o treinamento, através de cursos de preparação para instrutor de treinamento, técnicas andragógicas e dinâmicas de grupo.

Especificando a questão sobre procedimentos, "VIII" afirma que para fazer o recrutamento é preciso verificar no cadastro interno e, se não houver cadastro interno de pessoal, torna-se necessário elaborar anúncio de jornal, fazer anúncio de rádio para captar os candidatos. Em seguida, faz-se o agendamento dos candidatos, entrevista de triagem, onde é conversado sobre o perfil do cargo e verificado o interesse e a expectativa salarial, para então, começar a entrevista de seleção, propriamente dita, utilizando o roteiro de acordo com o perfil do cargo e, se necessário, parte-se para teste psicológico, se não for suficiente, dramatização, se não for suficiente, dinâmica de grupo.

Na avaliação de desempenho, é preciso avaliar com a empresa quais são os objetivos do cargo, o que é preciso atingir (critério objetivo). Segundo ela, a avaliação de desempenho é uma avaliação por APO (avaliação por objetivos) quem tem subcritérios subjetivos para serem avaliados, tais como assiduidade, pontualidade, relacionamento com equipe, relacionamento com chefia, interesse em atualizar-se e etc. O instrumento mais utilizado é a entrevista, entretanto as pessoas que serão entrevistadas serão definidas dependendo do tipo de avaliação a ser feita.

O procedimento do treinamento, na sua opinião, depende de cada caso, por exemplo, o treinamento de integração visa apresentar a empresa para o funcionário, por isso ele é iniciado a partir de conteúdos da empresa, tais como benefícios, organograma da empresa e etc. Os outros treinamentos são realizados intercalando a teoria com a prática (através dos jogos de empresa e/ou dinâmicas de grupo).

A elaboração de plano de cargos e salários é feita a partir de pesquisa salarial focada na questão da remuneração salarial. Para fazer este planejamento, "VIII" utiliza conhecimentos advindos da teoria da administração como, por exemplo, os livros do Grupo Hey que traz as melhores teorias e práticas em termos de plano de cargos e salários.



A participante finaliza a questão sobre procedimentos e instrumentos relatando:

*“cada prática é uma prática, não tem como você esmiuçar isso. Se for fazer seleção e recrutamento na empresa A, você utiliza determinados procedimentos, na empresa B, você utiliza procedimentos completamente diferentes porque é operacional. Por isso que eu acho que a universidade não consegue contemplar. Os procedimentos dependem de cada cargo, do tamanho da empresa, do ramo da empresa, da saúde financeira da empresa quando você está fazendo recrutamento e seleção, não tem como você esmiuçar isso”.*

Quanto aos subsídios teórico-metodológicos para sustentar sua atuação como consultora, “VIII” diz que eles são advindos da Gestalt e da Fenomenologia, a essência da sua atuação gira em torno do pressuposto da Gestalt de ter que trabalhar no aqui-e-agora para poder avaliar a pessoa como ela é agora, independente de algumas histórias do passado, de questões clínicas, é com base nos aspectos do presente que a entrevista será realizada. A Fenomenologia vai ser utilizada para o vir a ser, ou seja, para embasar a questão do potencial das pessoas. Entretanto, a compreensão do fenômeno organizacional é buscada através de leituras de obras relacionadas com a administração, como por exemplo, livros do Peter Senge, Tom Peters, Sun Tzu, Revista Exame e Você/SA. Segundo ela, além dos referenciais teóricos citados, o seu trabalho está também calcado em conhecimentos aprendidos durante participações em congresso e conversas com pessoas mais experientes.

Quando questionada sobre as facilidades encontradas durante sua atuação como consultora, “VIII” cita a transparência que consegue ter com os clientes devido sua clareza a respeito do público alvo a ser atingido e do segmento de mercado a atuar.

Em relação às dificuldades, a principal delas, é a administração de agenda. “VIII” acredita que o consultor deve ter uma boa capacidade de administrar o seu tempo e as suas atividades. Para superá-las, diz que ainda não descobriu o que fazer, entretanto está buscando algumas leituras que forneçam alguma indicação ou sugestão de como administrar melhor o tempo disponível para o trabalho.

Quanto à existência de algum assunto relacionado à consultoria que gostaria de ter um maior aprofundamento, “VIII” tem vontade de estudar sobre os multicritérios de apoio à decisão (é uma ferramenta de apoio à decisão). Ela diz que quer fazer um mestrado enfocando esse tema, pois na sua opinião, *“os multicritérios embasam qualquer decisão. Eles segmentam as variáveis que é preciso avaliar, analisar antes de decidir e a partir do momento que eu me aprofundar neste assunto poderei transferir alguns conceitos e instrumentos para realizar melhor as atividades de cargos e salários e avaliação de desempenho”.* Baseado no seu discurso é possível inferir que o interesse em obter um maior

conhecimento a respeito de tal tema está relacionado com uma expectativa de desempenhar com mais efetividade suas intervenções como consultora e obter mais subsídios que possibilitem a realização de futuros projetos de trabalho.

Resumindo as informações obtidas durante a entrevista com a participante “VIII” é possível afirmar que ela não percebeu uma vinculação entre teoria e prática durante sua graduação, seus professores eram mais teóricos e o curso foi muito direcionado para área clínica. A área organizacional era pouco considerada, em termos curriculares, e os conteúdos abordados em sala de aula eram, de uma certa forma, obsoletos e ultrapassados.

Por já ter trabalho em algumas organizações, antes mesmo de entrar para faculdade, afirma que sua opção pelo curso de Psicologia, foi motivada pela crença de que a aquisição de conhecimentos psicológicos poderia ajudar entender melhor as organizações e poder atuar nessa área com mais subsídios. Em outras palavras, desde o início do curso seu interesse esteve sempre voltado para a área organizacional.

Seus estágios foram realizados nas três áreas clássicas da Psicologia. Nos estágios em organizacional desenvolveu atividades de recrutamento e seleção, descrição de cargos, plano de cargos e salários e planejamento de pessoal.

A trajetória profissional de “VIII” é marcada por sua atuação como Psicóloga Organizacional e como consultora. No final dos anos 90, montou uma empresa de consultoria e, desde então, tem se dedicado, exclusivamente, a sua atuação, como consultora. Visando adquirir outros conhecimentos que ajudassem a trabalhar com mais efetividade e ajudassem a conquistar e manter um espaço na área da consultoria, fez uma pós-graduação em Gestão de Empresas nesta mesma época.

Quanto às experiências mais significativas como consultora, cita algumas empresas com diferentes segmentos de mercado onde atuou basicamente realizando recrutamento e seleção, acompanhamento pós-adminissional, treinamento, avaliação de desempenho, plano de cargos e salários e coordenação de projetos especiais.

Em relação aos procedimentos e instrumentos utilizados durante sua atuação profissional, relata procedimentos básicos de cada atividade e instrumentos como: entrevista, testes situacionais, testes psicológicos, técnicas andragógicas, dinâmicas de grupo e jogos de empresa.

Os subsídios teórico-metodológicos que dão sustentação aos seus trabalhos de consultoria advém da Gestalt, Fenomenologia, algumas obras que abordam a teoria administrativa (por exemplo: Peter Senge, Tom Peters, Sun Tzu, Revistas Exame e Você/

SA.), como também conhecimentos internalizados ao longo de sua trajetória através de congressos e conversas com pessoas mais experientes.

Em relação às facilidades encontradas no dia-a-dia de seu trabalho, “VIII” diz que, o fato de ter claro, qual o público alvo que pretende atingir e qual segmento de mercado quer atuar facilita sua atuação como consultora, uma vez que consegue ter uma maior transparência com seus clientes.

As dificuldades relatadas dizem respeito, principalmente, a questão de administração de agenda. Ela não sabe o que fazer para superar esta dificuldade, porém afirma que tem buscado algumas leituras que forneçam orientações no sentido de conseguir administrar melhor sua agenda.

Quando questionada em relação a algum conhecimento vinculado à consultoria que gostaria de ter um maior aprofundamento, diz que sente necessidade de estudar mais sobre os multicritérios de apoio à decisão. A idéia é abordar este fenômeno em uma dissertação de mestrado. Com base no seu relato, infere-se que o interesse de conhecer mais a respeito de tal tema está relacionado com uma necessidade de atender com mais afetividade às demandas que estão surgindo na sua realidade de trabalho, bem como a uma expectativa de obter subsídios teórico-metodológicos que sustentem a elaboração e implementação de projetos futuros de trabalho.

Quadro VIII: Síntese das Entrevistas com Participante VIII

<b>PARTICIPANTE VIII</b>	
<b>IDADE</b> 36	<b>FORMAÇÃO ACADÊMICA</b> Graduação: Psicologia-1990-UFSC Especialização: Gestão de Empresas - 1998
<b>ESTÁGIOS REALIZADOS E ATIVIDADES (ÁREA ORGANIZACIONAL)</b>	
Curriculares: clínica, escolar e organizacional (recrutamento, seleção e descrição de cargos)	OPÇÃO POR ÁREA DE ATUAÇÃO DURANTE A GRADUAÇÃO Interesse na área organizacional
<b>TRAJETÓRIA PROFISSIONAL</b>	
Atuou como psicóloga organizacional fazendo recrutamento, seleção, descrição de cargos, avaliação de desempenho, levantamento de clima organizacional, plano de cargos e salários, planejamento de pessoal e coordenação de projetos especiais); atuou e atua como consultora externa	EXPERIÊNCIA MAIS SIGNIFICATIVAS COMO CONSULTOR Empresa A: fez um trabalho de recrutamento e seleção e treinamento durante vários anos; Empresa B: fez um trabalho de recrutamento, seleção, descrição de cargos e avaliação de desempenho; Empresa C: fez (continua fazendo) um trabalho de recrutamento, seleção, treinamento, atualização da descrição de cargos, integração de pessoal, acompanhamento pós-admissional e coordenação de alguns projetos especiais (ex: qualificação e desenvolvimento dos funcionários, elaboração de plano de cargos e salários); Empresa D: fez um trabalho de recrutamento e seleção somente para cargos executivos
<b>CONSULTORIA EM ANDAMENTO</b>	
Empresa A e B, realizando recrutamento e seleção, plano de cargos e salários, treinamento, pesquisa de clima. Além da sua empresa de consultoria, prestando frequentemente recrutamento e seleção	INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS No treinamento são utilizados de jogos de empresa, técnicas andragógicas e dinâmica de grupo; No recrutamento e seleção são utilizadas entrevistas, dinâmicas de grupo, testes situacionais (dependendo do cargo) e testes psicológicos; Os procedimentos são os básicos de cada atividade
<b>SUBSÍDIOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAM A ATUAÇÃO PRÁTICA E AUTORES E/OU REFERÊNCIAS</b>	
Advindos da Gestalt e da Fenomenologia; Autores: Peter Senge e Tom Peters; Ref: A Arte da Guerra (Sun Tzu), Revistas Exame e Você /SA	FACILIDADES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR Transparência que consegue ter com os clientes devido à clareza que tem em relação ao público alvo a ser atingido e em relação ao segmento de mercado que quer atuar
<b>DIFICULDADES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR E COMO SUPERÁ-LAS</b>	
Administração de agenda; Para superá-la, ainda não descobriu, mas para isto está lendo a respeito de administração de stress	ASSUNTOS RELACIONADOS À CONSULTORIA A SEREM MAIS APROFUNDADOS Gostaria de aprender mais sobre os multiterínios de apoio à decisão, talvez fazendo um mestrado que envolve uma pesquisa com este tema

#### 4.9 Participante IX

O participante “IX” tem 36 anos e é do sexo masculino. Formou-se em Engenharia Civil no início da década de 80 e, em 1989 em Psicologia, ambos pela UFBA.

A respeito de sua percepção sobre a existência da vinculação entre teoria e prática durante a graduação, “IX” relata que no seu no curso não acontecia muito esta vinculação, a não ser no momento dos estágios. Para ele, o fato de existir pouco incentivo para a realização de pesquisas fazia com que os professores, ao invés, de olharem e pesquisarem a realidade se voltassem para os livros e reproduzissem os conhecimentos em sala de aula, assim na sua opinião:

*“os professores tinham uma ideologia de transmissão de conhecimento, quer dizer, níveis de abordagem e classificação de conhecimento e estavam menos voltados para o resultado prático do que se via lá fora, não havia uma discussão no curso com um professor dizendo, por exemplo, ‘eu tive numa empresa, vi uns acidentes de trabalho e isso me fez pensar tal coisa’, você não tinha essa discussão”.*

O participante acredita que hoje ainda não existe este tipo de discussão em maior grau, mas que já é possível chegar em sala de aula e ouvir o professor iniciar uma aula com uma situação parecida com o exemplo citado acima e, dessa forma, a partir de um caso prático os alunos começam a discutir a teoria e fazer paralelo com a realidade. Em outras palavras “IX” relata:

*“hoje isso ainda continua grave, mas nessa época era pior ainda, os professores se baseavam mais pelos manuais que eles tinham para acessar, na verdade os professores eram reprodutores do conhecimento, eles não geravam a demanda e muito menos entendiam de mercado, de formas de atuação e aí, o perfil de psicólogo dessa época é um perfil X, um perfil de 10/15 anos atrás e agora, o que mudou acho que já dá para perceber só freqüentando os ambientes universitários, não existia um laboratório de pesquisa, hoje existem muitos, não existiam alunos fazendo projetos de pesquisa, hoje existem muitos, não existiam muitos professores em projetos de consultoria, hoje existem muitos, então achar que isso não mudou, alguma coisa mudou, mas o que mudou, como descrever essa mudança, eu acho que quem foi aluno hoje e quem foi professor sabe a diferença”.*

Ainda, em relação à graduação, “IX” relata que seu curso enfatizou bastante a formação em Psicologia Social e em Psicologia Clínica. Porém, por ter sempre se dedicado às atividades de grupos e à atividade de trabalho, acabou direcionou sua formação para Psicologia do Trabalho e Psicologia Organizacional. Entretanto, afirma: “eu absorvi muito

*pouco de Psicologia Organizacional no meu curso porque efetivamente os professores que eu tive e eram poucos, eram professores sem prática na área, então o que eles reproduziam é o que estava escrito nos livros”.*

Quanto à sua opção por área de atuação, “IX” diz que seu interesse não era pela área em si organizacional, mas pela categoria trabalho e pelos aspectos relacionados ao trabalho. Tal afirmação pode ser observada no seguinte recorte de seu relato:

*“era por entender que eu estar estudando psicologia me ajudaria a entender a forma pelas quais as pessoas se conhecem, se trabalham, fazem, atuam, progridem, criam carreiras, eu estava interessado por isso. Isso poderia ser formatado na chamada área organizacional, mas como a área organizacional no meu curso era muito fraca, eu não posso dizer que isso era interesse pela área organizacional, eu posso dizer que eu estava interessado em questões de grupo, em processos de trabalho, em mudanças sociais de mais largo espectro, não intimistas, voltadas para o sujeito em si mesmo, e sim do sujeito para fora, projeto de vida, projeto profissional, mercado, carreira, isso não significa área organizacional nessa época”.*

Assim, sua motivação pela Psicologia estava relacionada com a possibilidade de poder ampliar sua capacidade de inserção social e mudança, pois pelo fato já trabalhar, antes mesmo da graduação, sentia que estava numa relação muito próxima com a realidade e que isto lhe provocava uma série de questionamentos e um sentimento de querer promover mudanças.

Quanto à área clínica, afirma que *“os processos intimistas, voltados a geração de necessidades mais intimistas, psicoterápicas, embora eu tenha até experimentado, participado de uma série de trabalhos nesse sentido, eu sentia que não era minha principal vocação”.*

Em relação à sua trajetória profissional, “IX” relatou que, depois de formado trabalhou como Psicólogo Organizacional em algumas empresas do pólo petroquímico da Bahia. Apesar de serem empresas diferentes, os trabalhos foram voltados para a avaliação de pessoal, recrutamento e seleção, treinamento de integração, treinamento comportamental etc. Além disso, trabalhou em uma empresa de transporte, ajudando no processo de reestruturação profissional, uma vez que estava ocorrendo a transição de empresa familiar para empresa profissional. Em seguida, montou uma empresa de consultoria com uma colega e atuou como consultor fazendo recrutamento e seleção, ministrando treinamentos para programa de gestão, elaborando programas específicos na área de RH, planejamento de RH, plano de cargos e salários, atividades de avaliação de desempenho, diagnóstico e auxiliando na implantação dos primeiros programas de qualidade.

“IX” também foi, durante três anos, instrutor do Senac abordando os seguintes temas: relações humanas, educação e formação profissional. Ao se mudar para Florianópolis, trabalhou em uma faculdade coordenando estágios do curso de Psicologia e estruturando as disciplinas relacionadas à Psicologia das Organizações e do Trabalho e outras disciplinas dos cursos de Serviço Social e Engenharia. Depois de algum tempo, passou no concurso de professor da UFSC, onde trabalha até hoje ministrando aulas e prestando consultorias às empresas conveniadas com a universidade.

Quando questionado sobre as experiências mais significativas relacionadas a sua atuação como consultor, “IX” cita a empresa de transporte onde gerenciou as pessoas da área de RH e selecionou técnicos de treinamento, analistas de RH e estagiários. Participava também de reuniões com a direção, com os gerentes de diferentes setores e fazia conexões com as futuras empresas, ordenamento de garagens e estruturando a área de RH e elaborando políticas de RH para outras empresas de transporte.

As outras experiências que ele teve em grandes empresas, de diferentes segmentos do mercado, estavam relacionadas ao recrutamento e seleção, treinamento, plano de cargo e salário, avaliação de desempenho, pequenas incursões em qualidade (ferramenta gerencial, 5's), segurança do trabalho, medicina do trabalho e atuações interdisciplinares. Dentre estas empresas, duas viraram clientes fixos e acabaram solicitando uma série de seleção para diversas funções, principalmente as gerenciais. “IX” cita também sua experiência em elaboração de perícias para a área judicial.

Atualmente, “IX” trabalha como professor no curso de Psicologia e no mestrado de Engenharia da UFSC e presta consultorias em algumas empresas realizando pesquisa de clima, pesquisa de cultura, diagnósticos organizacionais, avaliação de cargos e salários, avaliação de desempenho e avaliação psicológica. Existe uma instituição da área de saúde, onde ele tem desenvolvido um projeto que inclui pesquisas de clima e desenvolvimento de grupos operativos, ou seja, a tônica de sua atuação é ajudar na política de RH e na monitoração do clima organizacional durante o período de um ano, levantando indicadores de clima e cultura e desenvolvendo os grupos operativos.

Existe ainda, uma empresa consultoria que solicita parceria nos projetos que ela faz, pedindo ajuda como, por exemplo, para planejar o RH de uma determinada empresa. Em curto prazo, “IX” pretende desenvolver um trabalho sobre ergonomia, cuja idéia é trabalhar aspectos da saúde do trabalhador, situações de trabalhos específicas, onde há problemas ambientais e de trabalho.

Sua trajetória profissional também tem sido marcada por dois cursos de pós-graduação onde obteve a titulação de mestre e doutor. O mestrado pela UFBA foi concluído em 1996 e o doutorado, em 2001 pela UFSC e ambos focalizaram temas referentes à Psicologia Organizacional e do Trabalho. Baseado no relato de “IX”, infere-se que a busca por formações complementares estava relacionada ao investimento na carreira acadêmica, bem como com a expectativa de obter subsídios teórico-metodológicos que contribuíssem para o aumento da efetividade da sua atuação como consultor.

Quanto aos instrumentos e procedimentos utilizados durante sua atuação como consultor, “IX” relata que são os mais variados, pois segundo ele, *“a grande vantagem da Psicologia Organizacional do Trabalho é sua capacidade de aglutinar, produzir instrumentais e métodos de trabalho”*. Então, na sua opinião, a utilização de cada instrumento dependerá da estratégia escolhida, ou seja, é a situação em questão que vai determinar qual dos instrumentos será utilizado. Exemplificando, “IX” cita várias técnicas que vão desde do diagnóstico psicológico, do instrumental da avaliação psicológica, da psicometria, dos instrumentos de testes, dos inventários, dos questionários, das técnicas situacionais, das técnicas de dinâmica de grupo, da pesquisa de clima, da pesquisa de cultura, da pesquisa de habilidades e competências gerenciais, dos *grid* gerenciais, dos métodos de triangulação, dos métodos qualitativos de investigação de categorias do discurso das pessoas no ambiente de trabalho, até os métodos estatísticos para levantar incidentes críticos, erros, acidentes.

Segundo “IX”, é preciso pensar primeiro nas atividades que serão desenvolvidas para poder explicar o procedimento utilizado, entretanto, acredita que as atividades a serem desempenhadas pelo consultor são muitas e, algumas, difíceis de dar um nome específico, pois existem algumas atividades que não estão descritas nos livros como sendo peculiares ao Psicólogo Organizacional-Consultor.

Em outras palavras, os tipos de intervenções possíveis num trabalho de consultoria, tais como projeto de capacitação, desenvolvimento de políticas de RH, avaliação de desempenho e de rendimento, diagnóstico organizacional, etc, são consideradas, na sua opinião, estratégias de ação e não atividades. As atividades estão relacionadas com cada uma desta estratégia e, por isso, o procedimento utilizado varia em função de cada uma delas.

Para ilustrar seu modo de pensar a respeito de estratégia e atividade “IX” relata;

*“as atividades do psicólogo são várias e existem aquelas mais conhecidas, mas eu conheço uma consultora em Psicologia Organizacional que faz Psicologia Ambiental, isso é trabalho do psicólogo? Talvez seja agora, mas não está no clássico e ao fazer gestão ambiental ela faz uma série de atividades, inclusive visita à comunidade, conversa com as famílias para ver o*



*que elas entendem de problemas ambientais, isso é atividade. Então essa é a diferença de atividade para estratégia; estratégias são essas macros tendências do conjunto de atividades que a gente faz na organização e por isso que ela é variável”.*

Em relação aos subsídios teórico-metodológicos utilizados para sustentar sua atuação como consultor, “IX” comenta que *“a psicologia do trabalho é uma colcha de retalhos em termos teóricos, eu busco teorias que me ajudam a compreender a evolução histórica da psicologia do trabalho e outras teorias que estão relacionadas com a categoria trabalho”*. Em outros termos, diz que não existe nem um autor, nem uma escola, mas existe uma variedade, então, por exemplo, assenta sua prática nos pressupostos da escola Sócio- Técnica, da escola inglesa de Tavistok, da Psicologia do Trabalho, do Comportamento Humano no Trabalho, da Psicologia Social e da Ergonomia. Como referência teórica cita alguns autores estrangeiros tais como, Mayo, Vigotysky, Skinner, Maslow, Lewin, Chanlat, Schein, Leplat, Guillevic, Dejourns, Moutmollin e autores brasileiros como, Codo, Tamayo, Borges e Zanelli.

Quanto às facilidades encontradas durante sua atuação como consultor, “IX” menciona a formação do psicólogo, pois segundo ele, se a formação for abrangente e se o psicólogo tiver alguns conhecimentos das áreas afins da Psicologia ele poderá contar com um arsenal teórico-metodológico para poder atuar. Nas suas palavras relata:

*“através de uma formação abrangente o egresso passa a contar com diferentes recursos para trabalhar, pois adquire capacidade de insight, passa a olhar a demanda por vários ângulos, pensar em estratégias em curto prazo e longo prazo, então o processo de formação acaba sendo um facilitador ou um dificultador, depende de como ele é construído, por isso que a relação teoria e prática é muito importante”.*

Quanto às dificuldades, “IX” cita a contrapartida da formação do psicólogo, pois acredita que se o psicólogo atuar na organização tendo como base uma teoria psicológica mais fechada ou possuindo uma concepção psicoterapêutica de cura no ambiente organizacional sua atuação se tornará complicada e enviesada. Para superar tais dificuldades, na sua opinião, é preciso alterar o processo de formação profissional e criar alternativas durante o curso que visem discutir a relação entre mercado e atuação profissional.

Quando questionado a respeito de algum assunto relacionado à consultoria que gostaria de ter uma maior aprofundamento, “IX” relata ter interesse em conhecer mais sobre RH, principalmente, sobre planejamento de carreira e alguns aspectos de gestão organizacional como, por exemplo, gestão do conhecimento (como operacionalizar este tipo de gestão na organização). Infere-se que a necessidade de aprofundar seus conhecimentos a respeito do planejamento de carreira e gestão do conhecimento está vinculada a uma

expectativa de responder de maneira mais eficiente às demandas emergentes da sua prática profissional, bem como a possibilidade de criação de projetos futuros de trabalho.

Sintetizando as informações obtidas durante a entrevista com “IX” é possível afirmar que, em relação à existência da vinculação entre teoria e prática durante sua graduação, ela não ocorreu, exceto durante os momentos de estágio, pois seus professores eram bastante teóricos e não traziam exemplos práticos para serem discutidos em sala de aula. O participante sentiu seu curso mais voltado para a Psicologia Clínica e Psicologia Social.

Quanto à sua opção por área de atuação profissional, diz que sempre esteve voltada para a questão da inserção social e para o papel de agente de mudanças. Por ter trabalhado em várias organizações, mesmo antes de iniciar o curso, seu objetivo maior sempre foi buscar subsídios teórico-metodológicos que possibilitassem entender e transformar a realidade no contexto das organizações de trabalho.

Sua trajetória profissional é marcada por uma atuação como Psicólogo Organizacional e como Consultor em empresas de diferentes segmentos de mercado, realizando recrutamento e seleção, treinamento, projetos de capacitação, programas específicos na área de RH, planejamento e estruturação da área de RH, avaliação de desempenho, elaboração de diagnóstico organizacional etc. Teve também uma experiência como instrutor do Senac. Ao mudar-se da Bahia para Santa Catarina, ajudou a programar e implantar o curso de Psicologia, Serviço Social e Engenharia em uma faculdade particular da região sul, bem como coordenou estágios de Psicologia nesta mesma faculdade. Em seguida, passou num concurso para professor na UFSC e, atualmente, ministra disciplinas no curso de graduação em Psicologia e pós-graduação em Engenharia de Produção, atua como pesquisador em Psicologia do Trabalho e Ergonomia e presta consultoria às empresas vinculadas com a universidade, realizando intervenções em relação a recrutamento e seleção, plano de cargos e salários, avaliação de desempenho, diagnóstico organizacional, treinamento, planejamento da política de RH, projetos de capacitação, segurança e medicina do trabalho e pesquisa de clima.

Ainda em relação à sua trajetória profissional, “IX” esteve inserido na academia ao participar de dois programas de pós-graduação onde obteve a titulação de mestre e doutor. Seus estudos estiveram relacionados com a Psicologia Organizacional e do Trabalho e objetivaram buscar mais qualificação para atuar tanto na área acadêmica, como na pesquisa e na consultoria.

Quanto aos instrumentos e procedimentos utilizados durante sua atuação profissional, “IX” cita uma série de instrumentos e técnicas, tais como o instrumental da avaliação psicológica, da psicometria, ou seja, os testes, inventários, questionários, observação, técnicas

situacionais, dinâmicas de grupo, método de triangulação, métodos qualitativos e quantitativos e etc. Os procedimentos variam em função de estratégias localizadas onde, a partir de uma demanda específica vão ser estabelecidas as atividades a serem realizadas e os instrumentos que serão utilizados para viabilizá-las.

Em relação aos subsídios teórico-metodológicos que sustentam seus trabalhos de consultoria, "IX" afirma que não existe nenhum autor, nem uma única escola, mas sim uma variedade como, por exemplo, a tradição da escola Sócio-Técnica, da escola inglesa de Tavistok, alguns aspectos da Psicologia do Trabalho chamada Comportamento Humano no Trabalho, da Psicologia Social, da Ergonomia e demais áreas de conhecimento afins. Para exemplificar alguns autores que servem de referência durante sua prática profissional, são citados os seguintes nomes: Mayo, Vigotysky, Skinner, Maslow, Lewin, Chanlat, Schein, Leplat, Guillevic, Dejourns, Moutmollin e autores brasileiros como, Codo, Tamayo, Borges e Zanelli.

Quanto às facilidades encontradas no dia-a-dia dos trabalhos de consultoria, "IX" menciona a questão da formação profissional. Entretanto, a formação profissional pode agir como um facilitador ou um dificultador, dependendo de como o curso de Psicologia foi estruturado, de quais e de como os conhecimentos foram passados e interiorizados por cada aluno e, dependendo da escolha de pressupostos que sustentarão o exercício profissional de cada psicólogo. Para superar as dificuldades relatadas, "IX" acredita que é preciso repensar a formação profissional de maneira que ela seja capaz de fornecer uma série de recursos para que o egresso possa desenvolver sua capacidade de insight, que ele possa olhar a demanda que lhe for apresentada de diferentes formas e assim pensar estrategicamente, tanto em curto como longo prazo e, que ele possa ler a realidade como um fenômeno multicausal e não ficar limitado a uma teoria fechada, que concebe o ambiente organizacional a partir de uma noção psicoterapêutica de cura.

Quando questionado a respeito de algum conhecimento relacionado à consultoria que gostaria de obter maior aprofundamento, relata que tem interesse em estudar mais sobre planejamento de carreira e sobre gestão do conhecimento. Infere-se assim que, a necessidade de aprofundar seus conhecimentos em relação a tais temas está vinculada à expectativa de responder de forma mais eficiente às demandas emergentes no confronto de seu exercício profissional, bem como de obter subsídios teórico-metodológicos que sustentem projetos futuros de trabalho.

Quadro IX: Síntese das Entrevistas com Participante IX

<b>PARTICIPANTE IX</b>	
<b>IDADE</b>	<b>FORMAÇÃO ACADÊMICA</b>
36	Graduação: Engenharia Civil - Psicologia-1989-UFBA PG: Mestrado em Psicologia - 1996 - UFBA; Doutorado em Engenharia de Produção - 2001- UFSC
<b>ESTÁGIOS REALIZADOS E ATIVIDADES (ÁREA ORGANIZACIONAL)</b>	
Curriculares: clínica e organizacional (recrutamento, seleção, treinamento e programa de planejamento de pessoal)	Interesse na área organizacional e social
<b>TRAJETÓRIA PROFISSIONAL</b>	
Atuou como psicólogo organizacional em diversas empresas, de diversos segmentos de mercado, realizando avaliação de pessoal, recrutamento, seleção, treinamento; atuou e atua como consultor externo, realizando projetos de capacitação, treinamentos para programa de gestão, elaboração de programas específicos na área de RH, avaliação de desempenho, elaboração de diagnóstico e implantação de programas de qualidade; atuou como instrutor do Senac abordando temas de relações humanas, educação e formação profissional; atua como professor em ensino superior em nível de graduação e pós-graduação e pesquisador em Psicologia do Trabalho e Ergonomia	Empresa A: fez um trabalho de gerenciamento do pessoal da área de EH, selecionou técnicos de treinamento, analista de RH e estagiários, participou de reuniões com a diretoria e gerentes de diversos setores, estruturou a área e elaborou políticas de RH para outras empresas vinculadas à empresa A; Empresa B: atuou realizando perícias para área jurídica; Outras empresas: fez trabalhos de recrutamento, seleção, treinamento, plano de cargo e salário, avaliação de desempenho, implantação de programas de qualidade através dos 5's, elaborou planos de segurança do trabalho, medicina do trabalho e fez alguns trabalhos interdisciplinares
<b>CONSULTORIA EM ANDAMENTO</b>	
Empresa A, realizando pesquisa de clima e sua monitoração constante, desenvolvimento de grupos operativos e elaboração da política de RH; Empresa B, atua em parceria ajudando no planejamento de RH; Algumas outras empresas, realizando pesquisa de clima, diagnóstico organizacional, avaliação de cargos e salários, avaliação de desempenho e avaliação psicológica; Empresa C: realizando diagnóstico de incidentes críticos e de doenças ocupacionais	Depende da estratégia escolhida, entretanto são utilizados diagnósticos psicológico, instrumental da avaliação psicológica, da psicometria que são os testes, inventários, questionários, técnicas situacionais, dinâmicas de grupo, pesquisa de clima, pesquisa de cultura, pesquisa de habilidades e competências gerenciais, grid gerenciais, métodos de triangulação, métodos qualitativos de investigação de categorias do discurso, métodos estatísticos para levantar incidentes críticos, erros e acidentes
<b>SUBSÍDIOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAM A ATUAÇÃO PRÁTICA E AUTORES E/OU REFERÊNCIAS CITADOS</b>	
Advindos de várias escolas e/ou áreas do conhecimento como: a Sociotécnica, Tavistok, a Psicologia do Trabalho e do Comportamento Humano, a Psicologia Social e a Ergonomia; Autores: Mayo, Skinner, Vigotsky, Maslow, Lewin, Chanlat, Schein, Leplat, Guillevic, Dejours, Moutmollin, Codo, Tamayo, Borges e Zanelli	FACILIDADES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR
<b>DIFICULDADES DURANTE A ATUAÇÃO COMO CONSULTOR E COMO SUPERVISOR</b>	
A formação do psicólogo que o leva a atuar baseado em uma teoria psicológica fechada e com uma concepção psicoterapêutica de cura; Para superá-la é preciso criar alternativas na formação para discutir a relação entre mercado e atuação profissional, se orientar para construir necessidades, reorganizar estruturas, processos, níveis de avaliação de conduta, criar estratégias, criar teorias e não apenas reproduzi-las. É preciso também que o profissional se insira, mostre seu trabalho, participe de congressos e construa alternativas de trabalho	ASSUNTOS RELACIONADOS A CONSULTORIA A SEREM MAIS APROFUNDADOS Gostaria de aprender mais sobre RH, principalmente sobre planejamento de carreira e alguns aspectos da gestão organizacional, como por exemplo, a gestão do conhecimento

## 5. Discussão

O presente capítulo tem como objetivo discutir as informações apresentadas e interpretadas anteriormente, tendo como parâmetro, os conteúdos teóricos abordados ao longo da base conceitual.

### 5.1 Formação Acadêmica

#### 5.1.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PARTICIPANTES (IDADE E SEXO), INSTITUIÇÃO FORMADORA (LOCAL E ANO DE FORMATURA) E PÓS-GRADUAÇÃO (LATU SENSO E STRITO SENSO)

Dos nove participantes, apenas um é do sexo masculino. A faixa etária média está situada entre 31 e 43 anos, com exceção de uma participante que tem 26 anos (“IV”). Sete deles se formaram em Psicologia em universidades federais, sendo seis pessoas na Federal de Santa Catarina (“III”, “IV”, “V”, “VI”, “VII” e “VIII”) e uma na Federal da Bahia (“IX”). As outras duas se formaram em universidades particulares, mais especificamente, na PUC, porém uma na PUC de Curitiba (“I”) e a outra na PUC de Porto Alegre (“II”). A maioria se formou entre os anos de 1982 e 1994, com exceção da participante de 26 anos que, naturalmente, se formou depois dos outros, ou seja, em 1999. O participante que se formou na UFBA possui o curso de Psicologia como sua segunda graduação, uma vez que já era formado em Engenharia Civil por esta mesma instituição.

A maioria dos participantes possui alguma pós-graduação realizada entre os anos de 1988 e 2001. Apenas dois possuem somente o curso de graduação em Psicologia. Quatro deles têm um curso de especialização diretamente relacionado com alguma linha teórica da Psicologia, ou seja, uma pessoa é especialista em Psicodrama (“III”), uma em Dinâmica dos Grupos (“II”) e duas em Gestalt (“I”, “V”), sendo que, uma das especialistas em Gestalt (“V”) também é especialista em Gestão Avançada de RH. Um dos participantes é especialista em Gestão de Empresas (“VIII”), dois possuem mestrado (“VII”) em Engenharia de Produção na UFSC e “IX” em Psicologia (UFBA) e além do mestrado, um deles possui doutorado (“IX”) e o outro está cursando o doutorado (“VII”), ambos na Engenharia de Produção da UFSC.

### 5.1.2 A QUESTÃO DA VINCULAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA DURANTE A GRADUAÇÃO

A maioria dos participantes acredita que existia pouca vinculação entre teoria e prática durante o curso de graduação. Os motivos apresentados para justificar suas respostas estão relacionados com a presença de professores mais teóricos e com pouca ou nenhuma experiência nas áreas referentes às disciplinas ministradas e que, por isso, não traziam exemplos práticos para as salas de aula (“I”, “V”, “VI”, “VIII” e “IX”). Pensando especificamente na área organizacional, Zanelli fez um alerta há alguns anos atrás dizendo que era preciso:

“reverter o quadro de grande parte dos professores das disciplinas da área por não terem trabalho em empresas, como Psicólogos Organizacionais. Bem ou mal, os professores cumprem uma função de modelo. O aluno, enquanto não descubra a área em sua verdadeira extensão e as necessidades de superação, repetirá os padrões estereotipados que lhes são oferecidos” (Zanelli, 1994a:102).

A pouca vinculação existente entre a teoria e prática na opinião de profissionais que se formaram no decorrer das décadas de 80 e 90 (os participantes desta pesquisa) é semelhante às idéias de autores como, por exemplo, Carvalho (1982), Bastos (1992), Pereira (apud Duran, 1994) e Zanelli (1994a) que caracterizaram a formação acadêmica do psicólogo como sendo descontextualizada e sem articulações tanto em relação aos conhecimentos abordados como também entre as teorias e as práticas.

Por outro lado, os participantes “II”, “III”, “IV” e “VII” concordaram que apesar de quase todos os professores não possuírem experiência, havia um ou outro que possuía e que então, trazia exemplos práticos buscando fazer a vinculação entre teoria e prática. Independente de alguns participantes relatarem que havia um ou outro professor que procurava fazer esta vinculação, a impressão que fica é que a formação dos alunos de Psicologia é passiva, uma vez que “na graduação, ele escuta o que o professor leu nos livros” (Mattos apud Japur, 1994, p.12).

O perigo é que o curso acabe formando profissionais incapazes de construir a Psicologia, mas apenas de repeti-la, pois a falta de complementaridade entre o conhecimento teórico e a prática profissional influencia negativamente o processo de ensino-aprendizagem, impedindo que a teoria seja colocada como reflexão sobre a prática e acabe se tornando uma resposta pronta outrora aprendida nos meios acadêmicos. Segundo Duran (1994), a prática deve ser vista então como uma estratégia de ensino da teoria.

Todos, com exceção de “VI”, consideraram o curso de Psicologia bastante orientado para a área clínica e com pouca ênfase na organizacional. Tal informação encontra respaldo na literatura a partir de várias pesquisas realizadas sob a égide do CFP a respeito da formação profissional indicando que os cursos de Psicologia são estruturados com base em um modelo-médico onde a maior percentagem de carga horária do curso e dos conteúdos abordados nas disciplinas é voltada para clínica em detrimento das outras áreas.

Em outras palavras, Gil (apud Bastos e Galvão- Martins, 1990:11) acrescenta que “as áreas de uma aplicação da Psicologia ao trabalho e à educação, embora com uma tradição maior, não foram devidamente contempladas no currículo dos cursos de formação de psicólogos que enfatizavam nitidamente a formação clínica, dentro de um modelo de profissional liberal”. Assim, via de regra, os cursos de Psicologia possuem uma percentagem de carga horária voltada para clínica, desproporcionalmente maior que a percentagem de carga horária voltada para a área organizacional.

Infere-se, diante do exposto, que um curso de Psicologia que se oriente a partir deste tipo de estrutura curricular dificulta a visualização de outras áreas de atuação, bem como acaba motivando o aluno para uma atuação profissional eminentemente clínica. Parafraseando Zanelli (1986), o modelo-médico dos cursos de Psicologia, além de formar psicólogos clínicos, transformam os alunos em psicólogos clínicos, ou seja, em função dos conteúdos internalizados durante o curso estes profissionais acabam tendo sua atuação profissional assentada em pressupostos clínicos independente da área de atuação que estejam trabalhando.

Zanelli, nesta mesma obra, cita as idéias de Mello para enfatizar a realidade dos cursos de Psicologia que, ao longo dos anos, adquiriram uma unidimensionalidade compacta que, como consequência, formam não apenas psicólogos clínicos, como também transformam os alunos em clínicos em função dos conteúdos teóricos transmitidos no decorrer da graduação.

Para os participantes “II”, “III”, “V”, “VI”, “VII” e “IX”, a vinculação entre teoria e prática dependia também do momento que os estágios fossem realizados e, principalmente, do interesse dos alunos. O estágio assume um papel de grande importância na vida acadêmica dos alunos, pois é percebido como sendo a oportunidade concreta de colocar em prática os conhecimentos adquiridos na teoria. À medida que o aluno vivencia a prática, ele vai adquirindo elementos para refletir teoricamente e, por sua vez, à medida que passa a refletir teoricamente, desenvolve capacidade de analisar criticamente sua atuação prática.

### 5.1.3 ESTÁGIOS REALIZADOS DURANTE O CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

Os estágios, como foi mencionado anteriormente, cumprem um papel fundamental no que diz respeito ao processo ensino-aprendizagem, pois colocam o aluno em contato com a realidade prática. Tanto que eles são citados como referenciais importantes por quase todos, inclusive como determinantes para opção quanto à área de atuação.

Dos nove participantes, apenas três (“I”, “II” e “VI”) estagiaram nas três áreas clássicas da Psicologia (clínica, organizacional e escolar) em função de uma obrigatoriedade do curso. Quando puderam optar por estagiar em duas áreas, todos escolheram a organizacional como uma das opções, porém “IV” e “V” escolheram a área escolar como segunda opção e os demais escolheram a área clínica como segunda opção.

Em outras palavras, é possível afirmar que todos os participantes estagiaram na área organizacional e nem todos na área clínica. Talvez por isso é que, de alguma forma, mesmo que não se dedicando exclusivamente, todos incluíram a área organizacional na sua trajetória profissional e nem todos incluíram a área clínica. Levando em consideração as devidas proporções do universo pesquisado nesta dissertação, cabe fazer uma relação com os achados da pesquisa de Bastos (1992b) que apontam a Psicologia Organizacional como sendo a segunda área de atuação dos psicólogos brasileiros. É natural que todos os participantes deveriam demonstrar interesse pela organizacional, pois um dos critérios de inclusão era que eles se declarassem Psicólogos Organizacionais, entretanto uma minoria demonstrou nenhum interesse pela área clínica.

Em outras palavras, pode-se dizer que ainda é muito forte a imagem da profissão do psicólogo vinculada à figura do profissional liberal atuando nos consultórios. Tal imagem é influenciada pelo conteúdo da imagem recebida pelos futuros profissionais pela agência formativa (Yamamoto et alli, 1997). Como foi percebido no relato dos participantes, o curso de Psicologia foi sentido como fortemente orientado para clínica. Nota-se novamente a influência do modelo-médico em relação à estruturação do curso.

Quanto às atividades desempenhadas durante o estágio em organizacional, quase todos realizaram recrutamento, seleção e descrição e análise de cargos. Zanelli (1994a:144) ratifica tal informação afirmando que é comum nos estágios de Psicologia Organizacional os alunos realizarem atividades de aplicação e mensuração de testes e questionários, pois “ao aluno não são fornecidas condições, que deveriam ser asseguradas, de caracterizar a necessidade de intervenção”.

Além das atividades acima citadas, duas participantes realizaram diagnóstico organizacional (“I” e “VII”), uma realizou avaliação de desempenho (“II”), outra realizou



orientação profissional (“IV”) e o outro realizou treinamento e planejamento de pessoal (“IX”). Com base no relato dos participantes sobre o período de estágio, percebe-se que foi a partir das atividades tradicionalmente conhecidas que os alunos tiveram seu primeiro contato com a experiência nesta área. Retomando a pesquisa de Bastos (1992), realizada num momento histórico relativamente próximo a época que os participantes fizeram seus estágios, o autor divulgou que as atividades mais desenvolvidas pelo psicólogo do trabalho eram, por ordem decrescente: seleção de pessoal, treinamento, recrutamento de pessoal, desenvolvimento de RH, função gerencial, acompanhamento de pessoal, avaliação de desempenho, psicoterapia, orientação profissional, plano de cargos e salários, consultoria e outras.

Esta realidade não podia ser diferente, pois os próprios participantes relataram que havia pouquíssimos professores, principalmente os de organizacional, que possuíam experiência prática, então era de se esperar que as atividades realizadas durante o período de seus estágios fossem aquelas mesmas que os livros e os participantes da pesquisa de Bastos relataram como sendo pertinentes ao Psicólogo Organizacional e do Trabalho.

Neste sentido, a imagem que se tinha do Psicólogo Organizacional no momento do estágio era algo distante da figura de um agente de mudanças, pois os conteúdos transmitidos pelos professores e as atividades realizadas pelos estagiários eram muito mais tecnicistas e operacionais do que estrategistas.

#### 5.1.4 OPÇÃO POR ÁREA DE ATUAÇÃO

Segundo Carvalho e Kavano (1982), a opção por área de atuação pode estar relacionada bilateralmente com a formação profissional, pois ao mesmo tempo que o curso influencia o tipo de profissional que será formado, o aluno possui uma imagem da psicologia orientada por suas preferências (estágios, disciplinas, professores), reforçando desta maneira uma parte do curso em detrimento de outras. Corroborando esta hipótese, as participantes “II” e “III” e “VII” relatam que começaram o curso interessadas na área clínica, mas em função do estágio passaram também a se interessar pela área organizacional. As participantes “IV” e “V” atribuem sua opção pela organizacional à identificação sentida durante as disciplinas e à identificação com um determinado professor que trazia muitos exemplos práticos para sala de aula e demonstrava grande prazer em atuar na área.

Contrariando os dados encontrados na literatura sobre os motivos que levam a maioria dos alunos ingressarem nos cursos de Psicologia, as participantes “I” e “IV” nunca se interessaram pela área clínica. Entretanto, a opção pela área organizacional ocorreu após uma

decepção sofrida na área primeiramente escolhida. Ao se decepcionarem com a realidade que encontraram, passaram a ver na organizacional uma área com potencial de crescimento e com diferentes possibilidades de atuação.

Os participantes “III”, “V”, “VII”, “VIII” e “IX” comentam que o fato de estarem inseridos em uma organização de trabalho durante o período da graduação contribuiu para que conseguissem facilmente fazer um paralelo entre teoria e prática. Ao trazer a prática para teoria e a teoria para prática aumenta-se a possibilidade de identificar-se com a área, bem como desperta o interesse e a motivação para investir e buscar novos subsídios teórico-metodológicos que possibilitem uma atuação com mais segurança e amplitude.

É interessante assinalar que a opção de “I”, “II”, “IV” e “IX” em relação à área organizacional estava relacionada com o interesse de poder estudar e poder trabalhar com algumas categorias conceituais como, por exemplo, grupo, treinamento, trabalho, carreira, desenvolvimento, inserção social, mudança que são totalmente pertinentes com a atuação do psicólogo organizacional.

Segundo Motta et alli (1995) e Botomé (1988), a ligação com a clínica é mantida pela maioria dos profissionais, seja de forma principal ou secundária, mostrando o apreço deles para com a área e o seu difícil distanciamento, talvez por não entenderem como ser psicólogo sem ser clínico. A afirmação de D’Amorim (apud Zanelli, 1994a:50) complementa a idéia anterior sobre os psicólogos inseridos na área de Recursos Humanos ao comentar que “acrescentam algumas horas de clínica particular e consideram esta última como sua atividade principal”. Tal situação é presenciada nos discursos de “III” e “VI”, onde relatam que, apesar de trabalharem com organizacional, o interesse pela clínica esteve sempre significativamente mais presente ao longo de suas trajetórias profissionais.

É possível afirmar com base nas entrevistas realizadas com as duas participantes que possuem um grande interesse pela clínica que ambas atuam nas organizações partindo de pressupostos clínicos, ou seja, nas palavras de Zanelli (1994a:100), “procurando transferir características clínicas para atuação em organizações” e, nesse sentido, Néri (1988) alerta que uma abordagem unicamente individual e curativa torna a repercussão do trabalho do psicólogo organizacional muito pequena. Este é um tipo de abordagem essencialmente clínico que se torna inapropriado quando utilizado em outras áreas do conhecimento como, por exemplo, a área organizacional.

Os resultados da pesquisa de Bastos (1992), apontaram que a questão financeira poderia atuar como um fator motivador para atrair os psicólogos para a área organizacional. No discurso das participantes “II”, “III” e “VI” é possível perceber uma ligação em relação a

esta questão, uma vez que “II” afirma que ao aceitar o convite de ir para organizacional, ela tinha um salário e embora sentisse mais preparada para trabalhar na clínica, havia uma preocupação real de se manter financeiramente. Quanto às outras duas, elas relataram que já trabalhavam no consultório quando apareceu alguém solicitando que fizessem um trabalho de recrutamento e seleção, mesmo preferindo atuar na área clínica aceitaram esse ‘desafio’, porém infere-se que a possibilidade de poder contar com um nova fonte de renda influenciou na escolha de ampliar seus focos de atuação passando também a prestar serviços referentes a área organizacional.

#### 5.1.5 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

A trajetória profissional é um item de grande importância, pois traz indícios de quais foram os caminhos percorridos por cada participante ao longo de sua carreira e quais os aspectos mais valorizados no que tange ao seu desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional.

Relembrando, de forma sucinta, pode-se dizer que “I” começou atuando como Psicóloga Organizacional-Consultora interna implantando o plano de ação resultante do estágio anteriormente realizado. Depois trabalhou como assessora de RH, desenvolvendo algumas atividades tradicionais da área, atuou em hospital psiquiátrico e com meninos de rua, ministrando treinamentos com os cuidadores. Ao descobrir que ministrar treinamentos era sua “grande paixão”, passou a se dedicar totalmente aos treinamentos, porém, atualmente, além dos treinamentos, está prestando assessoria em RH para uma escola de inglês. Ao final de sua graduação especializou-se em Gestalt, porém a busca por uma formação complementar estava mais relacionada com a valorização do processo de educação continuada e com a expectativa que tal formação pudesse subsidiar projetos futuros de trabalho.

“II” começou sua trajetória profissional atuando no consultório e no hospital da universidade, realizando as atividades mais tradicionais de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho. A oportunidade de trabalhar com grupos e com o desenvolvimento das pessoas motivou seu interesse em dedicar-se cada vez mais à organizacional. Teve uma experiência significativa de quatro anos trabalhando como Psicóloga Organizacional em uma renomada instituição financeira onde pode adquirir grande experiência na área. Ao mudar-se de cidade, montou uma empresa de consultoria, especializou-se em Dinâmica dos Grupos, desde então, tem se dedicado exclusivamente para os trabalhos de consultoria realizando desenvolvimento interpessoal, desenvolvimento de equipe e programas de qualidade de vida no trabalho. A busca por uma formação complementar estava relacionada com necessidades

emergentes no confronto do trabalho e com a expectativa de garantir o espaço profissional conquistado, respondendo com mais efetividade às demandas que lhe eram apresentadas.

“III” iniciou sua trajetória profissional no departamento de treinamento e desenvolvimento na empresa onde havia anteriormente estagiado, porém não ministrava treinamentos, apenas coordenava e organizava o departamento. Depois, passou a atuar como Psicóloga Organizacional fazendo um grande número de recrutamento e seleção, por isso acabou se cansando e desanimando de atuar na área. Por ter sempre se interessado pela área clínica, resolveu investir no consultório, tanto que foi em busca de uma especialização em Psicodrama para obter mais subsídios para o trabalho no consultório. Depois de alguns anos de consultório, recebeu uma solicitação para fazer um recrutamento e seleção para uma empresa que, por gostar do trabalho prestado e por ter outras demandas, contratou seus serviços como consultora. Atuou então em várias empresas realizando consultorias, mas procurou sempre manter em paralelo sua atuação no consultório. Atualmente, ainda presta consultorias, mas o grande foco de seu trabalho é o trabalho clínico.

“IV” começou sua trajetória profissional numa escola particular ministrando aulas para o segundo grau. Buscando se aperfeiçoar, retornou à universidade para fazer licenciatura, entretanto, foi procurar estágios na área organizacional. Sentindo-se decepcionada com a área escolar e sendo convidada para continuar estagiando numa empresa de consultoria, optou por continuar lá e, desde então, atua como consultora externa, prestando serviços a várias empresas, realizando principalmente recrutamento, seleção, levantamento de clima, descrição de cargos etc. Entretanto, por ser recém formada e por trabalhar numa empresa de consultoria na qual a proprietária é quem se responsabiliza por prospectar e planejar novos clientes e serviços, a atuação de “IV” é percebida como essencialmente operacional e técnica. A participante não possui nenhuma formação complementar, porém, ao que parece, ela está vivenciando um momento importante que é a oportunidade de ir adquirindo uma certa experiência profissional, para que, a partir dos questionamentos e necessidades que forem emergindo no dia-a-dia do seu trabalho, possa ir atrás de uma formação complementar que lhe forneça subsídios teórico-metodológicos com fins de aperfeiçoar sua prática profissional, bem como criar novas alternativas de trabalho.

A trajetória profissional de “V” teve início com sua aprovação em um concurso público para atuar numa instituição financeira como Psicóloga Organizacional, onde realizou uma série de atividades, tais como treinamento, consultoria interna, avaliação de desempenho, plano de carreira e sucessão, pesquisa de clima e elaboração de diagnóstico. Depois prestou consultoria interna e ministrou treinamentos para uma fundação ligada à universidade. Em

paralelo, mantinha sua empresa de consultoria onde trabalha até hoje dividindo o seu tempo com o trabalho na mesma instituição financeira citada anteriormente. Ela possui uma especialização em Gestalt concluída no início de sua vida profissional e mais tarde buscou uma formação complementar em Gestação Avançada de RH. O interesse por tais assuntos estava relacionado com a expectativa de obter maiores subsídios para qualificar sua atuação profissional, conquistar um espaço no campo de atuação e criar novas demandas de trabalho.

“VI” possui uma trajetória profissional marcada por um início na área clínica, área pela qual sempre demonstrou grande interesse. Um certo dia surgiu em seu consultório, uma solicitação para realizar um recrutamento e seleção. Pensando que poderia ser um desafio a ser vencido e também uma outra fonte de renda, resolveu montar uma empresa de consultoria destinada a atuar nas duas áreas. É assim que ela vem trabalhando desde então, porém, pode-se inferir que a sua atuação profissional está baseada num modelo clínico não importando a área de atuação. “VI” não possui nenhuma formação complementar regularizada e reconhecida pelo MEC, mas relata ter feito vários cursos dos mais diversos assuntos e se considera uma pessoa bastante eclética.

A trajetória profissional de “VII” teve início em uma renomada empresa de consultoria onde realizou recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, estruturação da área de RH, avaliação de pessoal, análise de cargos, pesquisa de clima e diagnóstico organizacional. Depois investiu um pouco no consultório enquanto fazia um mestrado em Engenharia de Produção, estudando sobre Jogos de Empresas. Mais tarde montou uma empresa de consultoria com duas colegas psicólogas e entrou no doutorado também na Engenharia, estudando sobre empregabilidade. Atualmente, trabalha com consultoria e cursa o doutorado. Suas formações complementares indicam uma valorização no processo de educação continuada, bem como uma busca de subsídios teórico-metodológicos que possam aperfeiçoar sua prática profissional e criar alternativas de futuros projetos de trabalho.

“VIII” iniciou sua trajetória profissional como Psicóloga Organizacional fazendo recrutamento, seleção e descrição de cargos. Há uns dez anos atrás, montou uma empresa de consultoria e foi em busca de uma formação complementar em Gestão de Empresas. O interesse por tal tema estava relacionado à necessidade de obter mais subsídios para qualificar sua atuação, garantir a conquista do seu espaço profissional e criar novas alternativas de trabalho. Atualmente, dedica-se exclusivamente à sua empresa, realizando as atividades acima citadas, além de pesquisa de clima, elaboração de plano de cargos e salários, planejamento de pessoal, treinamento, avaliação de desempenho e coordenação de projetos especiais.

Por fim, o participante “IX” iniciou sua trajetória profissional atuando como Psicólogo Organizacional em diversas empresas, realizando recrutamento e seleção. Depois passou a atuar como consultor externo, realizando além das atividades citadas, projetos de capacitação, treinamentos, programas específicos para área de RH, avaliação de desempenho, diagnóstico organizacional e implantação de programas de qualidade. Atuou, por um tempo, como instrutor do Senac, auxiliou na implantação de um curso de Psicologia e outros cursos na mesma faculdade, além de coordenar os estágios em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Atualmente, trabalha como professor na UFSC no Departamento do Programa de Graduação da Psicologia e de Pós-Graduação da Engenharia de Produção e atua como pesquisador em Psicologia do Trabalho e Ergonomia. A busca de formação complementar é caracterizada pela obtenção da titulação de mestre, obtida na UFBA pelo departamento de Psicologia e, de doutor obtida na UFSC pelo departamento de Engenharia da Produção. Tal formação abordou temas referentes à área sua de concentração e fornece indícios de uma valorização do processo de educação continuada, de expectativa de qualificação profissional e garantia do espaço profissional conquistado ao longo de sua carreira.

Com base nas sínteses acima, pode-se dizer que a maioria dos participantes tem se dedicado exclusivamente à área organizacional desde o início de sua trajetória profissional. Apenas “II” e “VII” tiveram uma pequena incursão na área clínica e “III” e “VI” mantêm até hoje, grande parte de seu tempo disponível para a atuação no consultório.

A busca por formações complementares surgiu, em alguns casos em função de uma valorização pelo processo de educação continuada e, em outros, como uma forma de obter maiores subsídios teórico-metodológicos que propiciassem aperfeiçoamento profissional, garantia de conquistar o espaço profissional e possibilidade de criar alternativas para realização de futuros projetos de trabalho. Tais informações vão ao encontro aos achados da pesquisa de Japur (1998) que indicaram que muitos profissionais reconhecem que a sua formação na graduação lhes forneceu um preparo básico para iniciar sua atuação profissional, entretanto, para complementar sua experiência e reconhecimento profissional precisam buscar outros conhecimentos, além daqueles ensinados na graduação.

Tendo como base os três principais movimentos de inovação na inserção do psicólogo na área de RH citado por Bastos (1992), percebe-se que em relação às atividades realizadas, a maioria teve sua trajetória profissional marcada pela realização das atividades tradicionalmente reconhecidas na área organizacional. Em alguns casos como, por exemplo, na história de “II”, “V”, “VII” e “VIII” pode-se notar indícios do acréscimo de novas práticas ou inserção de propostas mais abrangentes de atuação e, somente no caso de “IX”, é possível

perceber pequenos indícios de ampliação do foco de intervenção, onde a ação é conduzida do plano das técnicas para os planos estratégicos e político.

## **5.2 Experiências de Consultoria**

### **5.2.1 EXPERIÊNCIAS MAIS SIGNIFICATIVAS**

Na questão dois foi solicitado que os participantes relatassem as experiências de consultoria (em pelo menos, três empresas renomadas) que consideraram mais significantes ao longo de sua trajetória como consultor, bem como a respeito da existência de consultorias em andamento.

Alguns participantes comentaram sobre suas experiências citando empresas diferentes, porém as intervenções realizadas foram praticamente as mesmas em todas elas. Exemplificando, pode-se pensar no discurso da participante “I” que dizia ter ministrado diversos treinamentos comportamentais em diferentes empresas para públicos diversos; no discurso de “II” que mencionou várias empresas onde realizou principalmente trabalhos de desenvolvimento interpessoal e desenvolvimento de equipe e, eventualmente, diagnóstico organizacional, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção. A participante “III” também se referiu a empresas localizadas em diferentes regiões do país onde realizou basicamente a estruturação da área de RH.

Outros participantes lembraram algumas empresas que ainda são seus clientes, por isso os trabalhos estão tendo continuidade. As intervenções são realizadas dentro de um ou mais dos subsistemas de RH e, a impressão que fica é que os consultores, em algum momento, estão atuando como profissionais terceirizados no sentido de ajudar a organização na execução de suas atividades mais operacionais para que possam ter tempo e recursos para pensar em atividades mais estratégicas que estão, intrinsecamente, vinculadas ao negócio da empresa. Para ilustrar, são citadas as participantes “IV” e “VI” que estão atuando no subsistema de provisão e de desenvolvimento; “V” que está atuando no subsistema de aplicação e de desenvolvimento; “VII” que está atuando no subsistema de provisão; “VIII” que está atuando no subsistema de provisão, de aplicação, de manutenção e de desenvolvimento.

Algumas experiências diferentes das mencionadas acima dizem respeito a intervenções que extrapolam o conjunto das atividades tradicionalmente reconhecidas pelos Psicólogos Organizacionais aprendidas durante o curso de graduação em Psicologia como, por exemplo, a implantação de um programa de qualidade através dos 5's e coordenação de

um trabalho de capacitação pela Internet (“V”); administração de conflitos, preparação para o desenvolvimento da empregabilidade e a orientação para a área de RH no sentido de fornecer ferramentas para atuar por si própria nos diferentes subsistemas de RH (“VII”); a coordenação de projetos especiais (“VIII”); a realização de perícias para área jurídica, elaboração das políticas de RH, a participação de reuniões com a diretoria e gerentes de diversos setores no sentido de prestar apoio à decisão e participar do planejamento estratégico, elaboração de planos de segurança e medicina do trabalho através da realização de trabalhos interdisciplinares (“IX”). Ressalta-se que a solicitação de uma empresa para que o consultor forneça orientação para a área de RH pode estar relacionada com a intenção da implantação da nova tendência do RH que é a consultoria interna, ou seja, o objetivo é preparar primeiramente a própria área de RH da empresa para que, posteriormente, o pessoal de RH, capacitado adequadamente, possa:

“elaborar políticas e diretrizes para a área, criando as ferramentas necessárias para que as metas e necessidades estabelecidas pelas gerências sejam alcançadas; dar apoio aos gerentes e funcionários; coordenar os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal; administrar os contratos de benefícios, participar ativamente no planejamento estratégico global da organização e especificamente de Recursos Humanos” (Wilbert, 2000:61).

Se o participante “IX” não tivesse atuando como consultor externo seria possível afirmar então que, ao participar de reuniões com a diretoria e gerentes de diversos setores no sentido de prestar apoio à decisão, participar do planejamento estratégico e elaborar políticas de RH, ele estaria atuando dentro dos moldes da nova tendência do RH, uma vez que ao realizar estas atividades desempenha o papel de orientador de todos os subsistemas de Recursos Humanos.

### 5.2.2 CONSULTORIAS EM ANDAMENTO

Quanto à existência de alguma consultoria em andamento, “T” menciona além dos treinamentos, a realização de uma assessoria de RH em uma escola de inglês, onde, de certa forma, também está atuando nos moldes da nova tendência de RH, pois o seu trabalho exige além de uma atuação técnico-operacional, uma atuação estratégica.

A consultoria prestada por “II” e a assessoria fornecida por “T” incluem a busca do comprometimento organizacional como um dos objetivos a serem alcançados. O tema comprometimento organizacional encontra relação com algumas atividades emergentes do Psicólogo Organizacional (Zanelli, 1994b).



No relato das participantes “III”, “IV”, “V”, “VI” e “VIII” são observadas a realização de intervenções semelhantes às citadas na questão sobre experiências mais significativas como consultor. Tais intervenções, como foi visto, estão situadas dentre os cinco subsistemas de RH e são consideradas atividades tradicionalmente pertinentes ao Psicólogo Organizacional ou, ainda, com exceção da utilização de instrumentos como testes psicológicos, pertinentes ao profissional de RH de maneira geral.

Os participantes “VII” e “IX” ao relatarem a respeito das consultorias em andamento apresentaram intervenções que estão além das atividades consideradas tradicionais, ou seja, eles disseram que estão atuando na administração de conflitos, *coaching*, elaboração da política de RH e diagnóstico de incidentes críticos e de doenças ocupacionais. Com base nestes relatos é possível inferir que eles estão desenvolvendo atividades ditas emergentes e situadas nos dois últimos principais movimentos de inovação na inserção do psicólogo na área de RH citado por Bastos (1992), a saber, o acréscimo de novas práticas ou inserção de propostas mais abrangentes de atuação e a ampliação do foco de intervenção, onde a ação é conduzida do plano das técnicas para os planos estratégicos e político.

Diante dos resultados obtidos, percebe-se uma semelhança com os achados da pesquisa de Zanelli (1994a) sobre a atuação dos Psicólogos Organizacionais no que diz respeito ao desempenho de atividades predominantemente tradicionais caracterizadas pelo cunho técnico-operacional e por um pequeno percentual de atividades relacionadas a uma posição estratégica e que emana algum poder.

### **5.3 Subsídios Teórico-Metodológicos**

De acordo com Pereira (apud Duran, 1994) e Gil (apud Duran 1994), descrever e explorar a atuação e formação do psicólogo tem uma relevância significativa, pois se por um lado pode fornecer indícios e parâmetros para questionar aspectos relacionados ao potencial de demanda e a demanda real do mercado de trabalho, por outro, pode fornecer subsídios para aperfeiçoar a estruturação dos cursos de Psicologia.

Deste modo, a dimensão da atuação e formação profissional inclui a questão técnico-operacional e a questão teórico-metodológica e, para que se possa repensar e avaliar a atuação e a formação do Psicólogo Organizacional-Consultor, torna-se necessário entender ‘o que eles fazem e como eles fazem’ pesquisando sobre as atividades desempenhadas, os procedimentos, instrumentos e modelos teóricos explicativos que viabilizaram e sustentaram tais atividades.

As atividades desempenhadas, nada mais são que, o conjunto de intervenções que instrumentalizam os diferentes produtos dos Psicólogos Organizacionais como, por exemplo,

a seleção de pessoal, a avaliação de desempenho, a pesquisa de clima organizacional, o treinamento, a descrição e análise de cargos etc.

Os procedimentos e instrumentos constituem-se em ações especializadas desempenhadas pelos profissionais no decorrer da intervenção.

Os modelos teóricos explicativos é o conjunto de pressupostos internalizados, ou melhor, é a matriz de referência teórica que permite dar consistência para o desenvolvimento do trabalho, dar sustentação para suas conclusões e resultados e, principalmente, evitar que o fazer profissional seja destituído de reflexão crítica e alienado. (Zanelli, 1994a).

### 5.3.1 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS UTILIZADOS DURANTE O TRABALHO DE CONSULTORIA

Como foi visto anteriormente, os participantes pesquisados atuam nos seus trabalhos de consultoria realizando diversas atividades, desde as mais tradicionais até algumas consideradas emergentes, ou seja, nas palavras de Zanelli (1994b:87) “atividades que surgiram na aplicação da Psicologia no Brasil, nos últimos anos”.

De maneira geral, pode-se dizer que os procedimentos e instrumentos utilizados pelos participantes são aqueles considerados tradicionais para a obtenção de cada produto que o psicólogo-consultor pode oferecer para organização-cliente. A título de ilustração dos instrumentos mais citados ao longo das entrevistas, pode-se mencionar a utilização de: testes psicológicos, testes situacionais, entrevistas, questionários, observação, dinâmicas de grupo, apostilas, jogos de empresa etc.

É interessante ressaltar que “IX”, na qualidade de pesquisador, faz um alerta para a questão de procedimentos e instrumentos, pois na sua opinião tal questão pode se transformar num viés de pesquisa.

Tomando como base a entrevista com “IX”, conclui-se que o procedimento e instrumento utilizados variam em função da estratégia planejada para se atingir determinada meta, ou seja, para desenvolver determinado produto (atividade desempenhada pelo psicólogo-consultor seja ela tradicional ou emergente). Exemplificando, em alguns casos é possível dizer que no procedimento da realização de um treinamento (atividade) está incluída a realização de uma avaliação de desempenho, através da utilização de entrevistas e questionários. Em outras palavras, a avaliação de desempenho, além de fazer parte do procedimento, pode ser considerada uma estratégia para realizar o treinamento, pois através dos resultados da avaliação serão obtidas informações para planejar o treinamento que, por

sua vez, será ministrado mediante a utilização de instrumentos, tais como dinâmicas de grupo e apostilas.

Outra entrevista que chama atenção é da participante “VI” que, ao discorrer sobre a questão de instrumentos e procedimentos utilizados durante sua atuação como consultora, relata que durante a sua participação no planejamento estratégico ou no acompanhamento ao empresário pode utilizar como instrumento a análise do sonho, no sentido de fornecer-lhe informações que o auxiliem num processo de tomada de decisão. Percebe-se, novamente, que sua atuação prática como consultora está caracterizada por intervenções predominantemente clínicas que estão sendo inapropriadamente utilizadas na área organizacional.

Um outro aspecto que merece ser mencionado nesta subcategoria é em relação a um dos resultados da tese de doutoramento de Zanelli (1994a) que, na época, já apontava que o conhecimento técnico-instrumental transmitido durante a formação acadêmica do psicólogo também era desarticulado, descontextualizado e desatualizado. Como consequência, os egressos apresentam dificuldades em transpor o instrumental e procedimentos para sua prática profissional, bem como dificuldades de criar novas técnicas ou modificar as existentes.

Na presente pesquisa foi observado nos discursos de todos os participantes a utilização de uma série de instrumentos, porém uma minoria (“V” e “IX”) discorreu acerca da necessidade de criar ou modificar o instrumental de acordo com a realidade da empresa-cliente e da demanda que foram solicitados a responder. Em concordância com Borges-Andrade (1990), o que se pode observar é que, de uma maneira geral, há uma ausência de visão crítica, tanto em termos conceituais como práticos em relação aos instrumentos e técnicas da Psicologia, em função da formação adquirida ao longo da graduação ser segmentada e insuficiente quanto aos aspectos teóricos e metodológicos.

Quanto aos outros participantes, o que se observa são adaptações sutis do instrumental disponível, ou seja, a maioria utiliza testes psicológicos e/ou testes situacionais e/ou dinâmicas de grupo que são escolhidas em função do perfil exigido pelo cargo. O mesmo pode ser comentado a respeito das dinâmicas de grupo utilizadas no treinamento. Os profissionais normalmente utilizam alguns livros para copiar alguma dinâmica ou para servir de modelo de inspiração para fazer algumas modificações de acordo com o grupo que será treinado ou do assunto que será abordado durante o treinamento.

### 5.3.2 MODELOS EXPLICATIVOS QUE SUBSIDIAM A PRÁTICA PROFISSIONAL DA CONSULTORIA

Ao serem questionados a respeito dos modelos explicativos que davam sustentação a sua atuação prática como consultores, seis participantes (“I”, “III”, “IV”, “V” e “VII” e “VIII”), citam por um lado, as teorias advindas da Administração para ajudá-las a compreender o fenômeno organizacional e/ou buscar sugestões de instrumentos que possam ser utilizados para realizar, por exemplo, um produto específico, ou seja, uma avaliação de desempenho e por outro lado teorias advindas da Psicologia como, por exemplo, Gestalt, Fenomenologia, Dinâmica de Grupos, Psicodrama e de outros conhecimentos advindos do curso de Psicologia como um todo.

A participante “II” cita conhecimentos advindos da Dinâmica dos Grupos e da Psicanálise alegando que através deles é possível obter uma compreensão sobre o fenômeno grupal (estrutura e funcionamento dos grupos) e o participante “IX” acredita que não existe uma única teoria que sustente a atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho, por isso cita uma série de escolas e/ou áreas do conhecimento, tais como Sócio-Técnica, escola Tavistok, Psicologia Social, Comportamento Humano, Ergonomia, enfim, um corpo teórico que traz a evolução histórica da Psicologia Organizacional e do Trabalho, bem como fornece subsídios para uma atuação profissional consistente e pertinente referida área.

A participante “VI”, por se considerar uma pessoa eclética, menciona uma série de teorias psicológicas, estruturadas sob diferentes pressupostos, justificando que não existe uma teoria ou um autor que segue ou que considera que seja melhor. Acredita que todas as teorias apresentam pontos negativos e positivos e por isso seleciona, baseada nos seus valores e visão de homem e de mundo, o que tem de melhor em cada uma delas formando assim, sua matriz teórica própria. Com base no seu relato, infere-se que seu processo de formação e atuação clínica influenciou e tem influenciado sobremaneira sua prática organizacional. Por sempre ter tido um grande interesse para área clínica parece natural que tenha buscado conteúdos teóricos centralizados no indivíduo e em intervenções curativas e, que ao longo de sua trajetória profissional, tenha ‘lançado mão’ desses conhecimentos internalizados e da experiência adquirida para atuar tanto no consultório como nas organizações.

Entretanto, de maneira geral, pode-se dizer que a maioria dos participantes apresenta consistência teórica (seja em maior ou menor grau) quando se referem aos modelos explicativos utilizados para sustentar sua atuação prática. Um dos indícios de tal consistência pode ser observado nas informações apresentadas nos quadros (vide apresentação e descrição

dos dados), quando eles citam de onde advém os seus subsídios teórico-metodológicos, nome de autores como exemplo e a ênfase de seus trabalhos.

Para ilustrar melhor uma consistência teórica de maior grau, observa-se o caso dos participantes "II", e "IX". A participante "II" relata que seus subsídios teórico-metodológicos advém da Dinâmica dos Grupos e da Psicanálise, cita respectivamente autores tais como, Kurt Lewin e Bion. Ambos abordam o fenômeno grupal e fornecem explicações a respeito da estrutura e funcionamento dos grupos. Sua atuação profissional é enfatizada no trabalho de desenvolvimento interpessoal e desenvolvimento de equipe, assim, ao diagnosticar melhor o momento que aquele grupo está vivenciando, é possível escolher qual o tipo de intervenção e quais instrumentos são mais indicados pra serem utilizados naquela situação específica.

O participante "IX" relata que assenta sua prática nos pressupostos da escola Sócio-Técnica, da escola inglesa de Tavistok, da Psicologia do Trabalho, do Comportamento Humano no Trabalho, da Psicologia Social e da Ergonomia. Como referência teórica, cita alguns autores estrangeiros tais como, Mayo, Vigotysky, Skinner, Maslow, Lewin, Chanlat, Schein, Leplat, Guillevic, Dejours, Moutmollin e autores brasileiros como, Codo, Tamayo, Borges e Zanelli. Quanto aos instrumentos, afirma que a utilização de cada instrumento dependerá da estratégia escolhida, ou seja, é a situação em questão que vai determinar a escolha dos instrumentos. Exemplificando, cita várias técnicas que vão desde do diagnóstico psicológico, do instrumental da avaliação psicológica (testes, inventários, questionários, técnicas situacionais, dinâmica de grupo) e até vários métodos, tais como de triangulação, qualitativos de investigação de categorias do discurso, métodos estatísticos para levantar incidentes críticos, erros, acidentes. Em relação à ênfase dos seus trabalhos de consultoria, menciona outras intervenções, projetos de capacitação, planejamento das políticas de RH, diagnóstico organizacional e pesquisa em ergonomia.

Ao que se parece, tanto um como outro participante, possui um corpo de conhecimentos teórico-metodológicos que dão consistência a sua atuação prática, bem como permitem fazer uma reflexão crítica de seus trabalhos. Pode-se inferir que uma prática profissional bem consolidada, uma clareza quanto ao que fazer e como fazer, bem como a presença de habilidades e competências específicas, buscadas ao longo de sua trajetória visando compensar um processo de formação acadêmico deficiente acabam resultando numa atuação profissional consistente e numa reflexão crítica constante da inserção de sua prática.

Em consonância com as idéias de Zanelli (1994a), é possível pensar que os participantes "II" e "IX" parecem estar preparados para discutir o referencial científico-

metodológico nos quais sua prática está assentada, bem como para discutir os resultados obtidos e os valores que norteiam os diferentes direcionamentos do seu exercício profissional.

As participantes “I”, “V” e “VII” também demonstraram uma certa consistência teórica, porém consistência esta que poderia ser considerada em menor grau quando comparada com os participantes “II” e “IX”.

O que elas (“I”, “V” e “VII”) têm em comum são: a existência de formações complementares em sua trajetória profissional, a referência da Gestalt como exemplo de modelo explicativo, a referência das teorias administrativas representando a busca de complementaridade de compreensão a respeito do trabalho da Psicologia nos contextos organizacionais e mais de sete anos de experiência profissional, porém os indícios mais fortes de tal consistência aparecem quando elas abordam a questão do treinamento demonstrando que, por terem sua prática calcada nos pressupostos da abordagem vivencial, trabalham no aqui-e-agora acreditando que as pessoas só possam, de fato, aprender algo se tiverem experimentando na prática e, para isso, intercalam dinâmicas de grupo com conteúdos teóricos referentes ao conteúdo temático que está sendo trabalho nos treinamentos. É importante ressaltar que foi considerada a presença de uma consistência teórica de menor grau, pois o que foi relatado a respeito dos treinamentos não pode ser observado com clareza nos outros produtos de seus trabalhos como, por exemplo, assessoria em RH.

As participantes “III” e “VI” como já foi mencionado, assentam sua prática num modelo teórico explicativo advindo área clínica, por isso torna-se difícil falar em consistência teórica, uma vez que a atuação em organizações de trabalho exige uma compreensão das múltiplas variáveis que influenciam o comportamento humano e o comportamento organizacional. Para Bastos (1992a), a multideterminação destes comportamentos e a consciência da sua complexidade provocam questionamentos profundos ao conjunto de práticas organizacionais. Entretanto, é notório que a atuação no âmbito organizacional, calcada em modelos explicativos fechados, individualistas, curativos e voltados para mensuração de atributos psicológicos, podem resultar em alguns fracassos na obtenção de resultados eficientes e eficazes. O aumento da probabilidade de fracassar ocorre, pois a ação humana nas organizações não pode prescindir da contribuição conjunta de várias ciências.

Entretanto, é possível compreender que um psicólogo clínico possa querer atuar nas organizações de trabalho prescindindo da contribuição de outras áreas de conhecimento, pois segundo Botomé (1988:277), a própria “Psicologia parece desconhecer os estudos que revelam os determinantes políticos, econômicos, sociais e administrativos da conduta, da percepção, dos sentimentos e dos ‘problemas psicológicos’”.

Por fim, quanto à participante “IV” é possível dizer que ela ainda está em processo de consolidação profissional. Ela é uma profissional recém-formada, sem formação extra-acadêmica, que está tendo a oportunidade de iniciar sua trajetória profissional em uma renomada empresa de consultoria e contar com ajuda de psicólogos-consultores mais experientes. Sendo assim, no momento, torna-se inviável falar sobre consistência teórica de seu trabalho, pois, como ela mesma afirma, seu trabalho é essencialmente técnico-operacional. Talvez a partir do momento que a participante vá adquirindo experiência profissional e saia em busca de formações complementares que forneçam subsídios teórico-metodológicos que dê sustentação a sua atuação prática, ela possa contar com maiores recursos que permitirão dar consistência às suas intervenções e questioná-las freqüentemente.

## **5.4 Facilidades e Dificuldades**

### **5.4.1 FACILIDADES ENCONTRADAS DURANTE A ATUAÇÃO EM CONSULTORIA**

Quando questionado a respeito das facilidades encontradas no dia-a-dia de seus trabalhos, foram obtidas respostas relacionadas à realização profissional, ou seja, foi mencionado o prazer de estar atuando nessa área (“I”, “V” e “VI”) e a questão da experiência profissional adquirida ao longo dos anos (“II” e “VIII”). Faz parte do senso comum a crença de que gostar do trabalho que realiza e poder, muitas vezes, conciliar com uma experiência profissional acumulada ao longo dos anos pode servir como um fator facilitador da atividade laboral.

Outros tipos de respostas obtidas foram referentes à existência de um campo de atuação disponível para os profissionais que souberem fazer um bom trabalho e mostrar sua competência, pois na opinião de “I”, existem poucos psicólogos trabalhando com treinamento e, na opinião de “II”, as organizações estão hoje mais sensibilizadas para o trabalho de consultoria.

As participantes “III”, “IV” e “V” afirmaram que quando existe interesse por parte da empresa-cliente, quando as pessoas envolvidas na consultoria e quando o consultor tem credibilidade perante as empresas-cliente o trabalho torna-se mais fácil de ser realizado.

O participante “IX” traz uma contribuição importante do ponto de vista reflexivo a respeito do processo de formação acadêmica. Na sua opinião, uma formação articulada, contextualizada e atualizada pode agir como um grande facilitador no exercício profissional do psicólogo-consultor, pois se pressupõe o desenvolvimento de sua capacidade para diagnosticar e caracterizar a realidade que lhe é apresentada, detectar alternativas mais

adequadas de intervenção neste contexto e estabelecer estratégias de ação e avaliação que permitam dar continuidade ao seu trabalho.

O objetivo primordial do processo de formação acadêmica em relação aos egressos é fazer com que eles deixem suas instituições formadoras conscientes de que, pelo saber básico internalizado durante os cinco anos de graduação, foram apenas introduzidos no campo científico e/ou profissional, porém, agora dotados de um arsenal mínimo de atitudes, conhecimento e habilidades descubram que estão apenas no “início de um longo percurso de formação continuada” (Duran, 1994:285). Espera-se que, ao trilhar este longo caminho, eles possam encontrar suporte informacional para sua prática e ir conquistando autonomia e competência (Zanelli, 1995).

Quando questionado a respeito das facilidades encontradas no dia-a-dia de seus trabalhos, foram obtidas respostas relacionadas à realização profissional, ou seja, foi mencionado o prazer de estar atuando nessa área (“I”, “V” e “VI”) e a questão da experiência profissional adquirida ao longo dos anos (“II” e “VIII”). Faz parte do senso comum a crença de que gostar do trabalho que realiza e poder, muitas vezes, conciliar com uma experiência profissional acumulada ao longo dos anos pode servir como um fator facilitador da atividade laboral.

Outros tipos de respostas obtidas foram referentes à existência de um campo de atuação disponível para os profissionais que souberem fazer um bom trabalho e mostrar sua competência, pois na opinião de “I”, existem poucos psicólogos trabalhando com treinamento e, na opinião de “II”, as organizações estão hoje mais sensibilizadas para o trabalho de consultoria.

As participantes “III”, “IV” e “V” afirmaram que quando existe interesse por parte da empresa-cliente, quando as pessoas envolvidas na consultoria e quando o consultor tem credibilidade perante as empresas-cliente o trabalho torna-se mais fácil de ser realizado.

O participante “IX” traz uma contribuição importante do ponto de vista reflexivo a respeito do processo de formação acadêmica. Na sua opinião, uma formação articulada, contextualizada e atualizada pode agir como um grande facilitador no exercício profissional do psicólogo-consultor, pois se pressupõe o desenvolvimento de sua capacidade para diagnosticar e caracterizar a realidade que lhe é apresentada, detectar alternativas mais adequadas de intervenção neste contexto e estabelecer estratégias de ação e avaliação que permitam dar continuidade ao seu trabalho.

O objetivo primordial do processo de formação acadêmica em relação aos egressos é fazer com que eles deixem suas instituições formadoras conscientes de que, pelo saber básico



internalizado durante os cinco anos de graduação, foram apenas introduzidos no campo científico e/ou profissional, porém, agora dotados de um arsenal mínimo de atitudes, conhecimento e habilidades descubram que estão apenas no “início de um longo percurso de formação continuada” (Duran, 1994:285). Espera-se que, ao trilhar este longo caminho, eles possam encontrar suporte informacional para sua prática e ir conquistando autonomia e competência (Zanelli, 1995).

#### 5.4.2 DIFICULDADES ENCONTRADAS DURANTE SUA ATUAÇÃO E MODOS DE SUPERÁ-LAS

Em relação às dificuldades encontradas, alguns participantes (“I”, “II”, “V”, “VII”) relataram a questão da subjetividade, ou seja, o fato de trabalhar com pessoas inviabiliza a visualização dos resultados de seus trabalhos através de números, tabelas e gráficos. Nem sempre é possível obter mudanças e, às vezes, elas podem ocorrer de forma muito sutil. Neste sentido torna-se difícil de atender as expectativas das empresas-cliente em termos de garantia do sucesso do trabalho a ser realizado pelo consultor, principalmente em curto prazo. Para superar isto, as participantes dizem que é preciso ter paciência, persistência, saber argumentar e persuadir, ser transparente nas relações com os clientes e acima de tudo, mostrar competência profissional.

Outras dificuldades apresentadas foram resistência à mudança (“II”, “VI”), mercado de trabalho saturado (“II”) ou receosos em função de experiências anteriores negativas em relação ao trabalho de consultores (“VI”), administração de agenda (“VIII”), lidar com as pessoas (“IV”), entraves burocráticos existentes nas empresas de grande porte (“III”) e as desvantagens de ser um consultor externo (“VII”). As sugestões para superar tais dificuldades estão apresentadas no capítulo anterior, bem como de forma sintetizada nos quadros de cada participante.

Quanto à resistência às mudanças, existem várias literaturas apontando que ela é um fator inerente em qualquer processo de mudança. Senge (2000:19) sugere que, para uma maior compreensão acerca deste assunto, é fundamental que os profissionais envolvidos com processos de mudança estejam atentos aos aspectos limitantes que poderão retardar ou impedir a mudança. Segundo ele, “a sustentação da mudança requer compreensão dos processos que estimulam o crescimento e do que se faz necessário para catalisá-los, e abordar as restrições que impedem que a mudança ocorra”.

É de suma importância que, não somente os psicólogos-consultores, como também os mais diversos profissionais que almejem algum tipo de mudança a partir de suas intervenções,

tenham clareza que o comprometimento de todos os envolvidos neste processo é imprescindível e que “a sustentação de qualquer processo de mudança profunda requer uma mudança fundamental na maneira de pensar” (Senge, 2000:21). Em outras palavras, é preciso obter a participação de todos e alteração de valores, crenças e atitudes individuais para se atingir qualquer mudança.

Outra dificuldade que merece ser comentada diz respeito ao mercado de trabalho saturado. Recuperando a discussão de Botomé (1988:281) sobre a necessidade de se fazer uma distinção entre mercado profissional e campo de atuação profissional, pode-se dizer que é natural que o mercado de trabalho, como disse “VII” esteja saturado, pois afinal o mercado profissional é definido “pelas ofertas de emprego existentes ou esperáveis”, ou seja, realmente o mercado está ‘inchado’ por várias razões, entretanto, uma delas é o grande contingente de recém-formados que as agências formadas ali despejam a cada ano ou semestre.

Estes profissionais saem em busca de empregos oferecendo o que imaginam (ou melhor, o que aprenderam na graduação) que a sociedade está esperando deles. Na verdade, eles deveriam estar voltados para o campo de atuação profissional, ou seja, para as “possibilidades de atuação e não apenas os empregos oferecidos”. É assinalada, novamente, a urgente necessidade do psicólogo refletir sobre seu papel profissional e descobrir novas possibilidades de atuação através da criação de novas demandas e da demonstração da sua seriedade, ética, responsabilidade social e principalmente, da sua competência profissional.

Procurando fazer uma vinculação com o parágrafo anterior, é possível pensar a respeito do que o participante “IX” apontou como sendo uma dificuldade do trabalho do consultor, a saber: a contrapartida do processo de formação acadêmica, ou seja, na sua opinião se o psicólogo quiser prestar consultoria, tento como parâmetros, uma teoria fechada e com uma concepção psicoterapêutica de cura ele vai, como já foi abordado na presente discussão, se deparar com uma série de dificuldades. A sua proposta de resolver este entrave é justamente criar alternativas para discutir na formação a relação entre mercado e campo de atuação profissional, construir necessidades, reorganizar estruturas, processos e níveis de avaliação de conduta, criar estratégias de ação e produzir teoria e não apenas reproduzi-las.

## **5.5 Atualização Teórica**

Quando questionados sobre assuntos referentes à consultoria que os participantes gostariam de ter um maior aprofundamento, foram citados vários temas. Com base na análise dos discursos é pertinente afirmar que havia indícios de que alguns destes temas estavam relacionados com necessidades emergentes do confronto diário do trabalho e, que outros

estavam vinculados a uma valorização do processo de educação continuada, porém existia sempre a impressão que os participantes, de uma maneira geral, ao demonstrar interesse em aprofundar seus conhecimentos tinham uma expectativa primordial de qualificação, no sentido de obtenção de maiores subsídios teórico-metodológicos para responderem com mais efetividade às demandas surgidas no dia-a-dia de seu trabalho, para criarem alternativas de projetos de futuros trabalhos e também para garantirem conquista de um espaço profissional, ou em alguns casos, manterem o espaço já conquistado ao longo de suas trajetórias profissionais.

Para ilustrar melhor segue uma lista referente aos temas apresentados pelos participantes como sendo aqueles que necessitariam de um maior aprofundamento:

- ✓ “I”: mestrado na área de RH para pesquisar a respeito do treinamento. A participante trabalha, quase que, exclusivamente, com treinamentos, então, se infere a necessidade de especialização e, até mesmo, valorização do processo de educação continuada;
- ✓ “II”: estudar mais a respeito dos grupos, para trabalhar poder trabalhar a questão do poder e da resistência. A participante trabalha basicamente com desenvolvimento de equipe e desenvolvimento interpessoal e apontou a questão da resistência como sendo um fator que dificulta os trabalhos de consultoria;
- ✓ “III”: aprender sobre finança empresarial, processo de certificação da ISO e marketing pessoal. Estes assuntos estão relacionados com as dificuldades apresentadas, necessidade de qualificação e de garantir a conquista do espaço profissional;
- ✓ “IV”: aprender sobre avaliação de desempenho e como lidar com as pessoas. A participante mencionou a dificuldade que tem em lidar com as pessoas e comentou que vai começar a fazer avaliação de desempenho;
- ✓ “V”: aprender mais sobre elaboração de diagnóstico organizacional. A participante realiza frequentemente diagnósticos, por isso queria se aprimorar e obter respostas para alguns questionamentos que emergem no decorrer das consultorias;
- ✓ “VI”: aprender sobre Dinâmica de Grupo. A participante relatou que pretende trabalhar com treinamento para executivos e que gostaria de aprender algumas dinâmicas específicas para este público;
- ✓ “VII”: estudar mais a respeito da psicopatologia do trabalho e do sofrimento psíquico no trabalho. A participante já demonstrou uma valorização do processo de educação continuada, uma vez que já fez mestrado e está cursando doutorado. Além disso, este é um tipo de tema que está relacionado com as atividades emergentes do psicólogo;

- ✓ ‘VII’: fazer um mestrado para pesquisar sobre os multicritérios de apoio à decisão. A participante já possui uma especialização em Gestão de Empresas e, com a busca de uma outra pós-graduação, infere-se a valorização do processo de educação continuada, bem como uma forma de qualificação e de obtenção de subsídios que poderão ser aplicados em várias esferas de sua vida profissional e até mesmo pessoal;
- ✓ ‘IX’: gostaria de estudar mais sobre RH, principalmente sobre planejamento de carreira e gestão do conhecimento. O participante também possui um histórico que fornece indícios de valorização do processo de educação continuada, pois já possui uma titulação de mestre e doutor, está inserido na vida acadêmica e científica. Os temas citados são bastante atuais e, de uma certa forma, relacionado com as atividades emergentes do Psicólogo Organizacional.

Ao se discutir esta questão de atualização teórica é pertinente lembrar as palavras de Duran (1994), anteriormente citadas, em relação à existência de um longo percurso de educação continuada, pois diante da velocidade e da intensidade das mudanças que estão ocorrendo, nos diversos segmentos da sociedade, é inexorável que o consultor, seja ele psicólogo ou não, trilhe esse caminho até o fim de sua carreira profissional.

## 5.6 Modelos de Consultoria

Os modelos de consultoria foi uma das categorias estabelecidas *a priori* para analisar os dados obtidos no decorrer das entrevistas com os nove participantes. Entretanto, esta parece uma tarefa um tanto quanto difícil, uma vez que são bem sutis os limites que separam alguns modelos dos outros como, por exemplo, pensando nos modelos propostos por Bretas Pereira (1988) denominados educação continuada, pesquisa ação e consultoria de procedimentos.

Outra dificuldade encontrada é que o tipo de modelo a ser utilizado como parâmetro varia em função da empresa-cliente, da queixa apresentada, do trabalho solicitado, da intervenção realizada e, algumas vezes, dos subsídios teórico-metodológicos utilizados para dar sustentação ao trabalho de consultoria realizado.

Para Genari (1995), o processo de diferenciação dos modelos de consultoria tem início com a própria diversidade dos consultores que trazem embutidos, nas diversas alternativas de intervenção, pressupostos, competências, interesses e áreas de concentração diversos. Entretanto, é o problema em questão que determinará se uma intervenção ocorrerá mais ao nível estratégico ou ao nível operacional.

Neste sentido, os subsídios teórico-metodológicos são um dos fatores que influenciam na escolha do modelo a ser utilizado, porém em função dos resultados obtidos na presente pesquisa, pode-se dizer que eles podem até estar sempre influenciando, mas às vezes não impedem que os consultores possam estar atuando dentro de parâmetros de um modelo, que no seu ponto de vista, não seja o melhor a ser seguido. Para uma melhor compreensão, é observado o caso da participante “II”, que segundo seus pressupostos o modelo consultoria de procedimentos, tanto do Schein como da Bretas Pereira, é o que melhor retrata seu modo de atuação, no entanto, algumas vezes ela é solicitada para entrar numa empresa e dar um curso sobre a dimensão humana no trabalho. Diante da solicitação da empresa, o seu trabalho de consultoria incluiu apenas a elaboração e a implementação do curso, nesse sentido o seu trabalho de consultoria estava mais próximo do modelo que Schein denomina “compra de serviço especializado” e Bretas Pereira denomina “alocação de recursos”, que na essência é a mesma coisa.

As participantes “III” e “VI” poderiam também prestar em alguns momentos um serviço de consultoria baseado no modelo “compra de serviços especializado” ou “alocação de recursos”, entretanto a maioria das vezes elas atuam dentro dos parâmetros do “modelo médico-paciente” de Schein e com base em alguns pressupostos do modelo “catarse: o muro de lamentações” de Bretas Pereira, uma vez que o modelo explicativo que fornece sustentação aos seus trabalhos nas organizações é um modelo advindo da prática clínica consultorial.

A participante “V”, quando relata um trabalho de avaliação de desempenho, traz indícios de que esteja se baseando no modelo de “pesquisa-ação” de Bretas Pereira, pois sua atuação é um trabalho em conjunto onde estão diagnosticando e avaliando o que precisa ser avaliado, o que está sendo avaliado, o que foi avaliado, para planejar e escolher qual é a melhor intervenção a ser feita diante dos resultados obtidos e continuamente ela vai dando um feedback para a empresa do que está acontecendo. Outras vezes seu trabalho está situado no modelo “consultoria de procedimentos” de Schein, outras vezes no modelo de “alocação de recursos” de Bretas Pereira, e outras vezes no modelo de “educação continuada” de Bretas Pereira como, por exemplo, seu trabalho de consultoria interna numa determinada fundação.

Os treinamentos de “I”, às vezes estão baseados no modelo de “compra de serviço especializado” de Schein, porém outras vezes, quando é um trabalho contínuo, que ela retorna várias vezes na mesma empresa, pode estar atuando sob os parâmetros do modelo de “educação continuada” de Bretas Pereira.

Os trabalhos de “IV” a maioria das vezes é considerado baseado nos pressupostos do modelo de “compra de serviços especializados” de Schein ou “alocação de recursos” de Bretas Pereira, pois a grande concentração do seu trabalho está no recrutamento e seleção.

Finalmente, tentar relacionar estes participantes acima com um modelo de consultoria específico foi apenas uma tentativa para ilustrar o quão difícil é conseguir vincular um determinado trabalho de consultoria com um modelo já construído na literatura e que, ainda por cima, apresentam em alguns casos, limites tão sutis de diferenciação.

O ideal é seguir as idéias de alguns teóricos como, por exemplo, Zanelli (1994b), Botomé (1988), Duran (1994), Bastos (1992b) e começar a construir modelos novos, repensar as práticas atuais, criar alternativas de trabalho e apresentar resultados que contenham uma consistência teórico-metodológica, que provoquem reflexões críticas e que consigam, de fato, produzir algum tipo de mudança.

Independentemente do modelo de consultoria a ser utilizado, o objetivo primordial do consultor deve ser o de municiar a empresa-cliente de conceitos e referenciais no sentido de ajudá-la a pensar (Zanelli, 1994a). Cabe ao consultor, mediante um amplo repertório de habilidades, competências e instrumental teórico-metodológico decidir qual será o modelo de consultoria mais adequado para cada situação.

## 6. Considerações Finais

Tomando como ponto de partida as palavras de Mello (1975:15), afirmando que “um trabalho de reflexão sobre problemas tão sérios só pode oferecer mais indagações do que respostas, propor e diagnosticar dificuldades mais do que resolvê-las”, é possível dizer que a intenção desta pesquisa não foi esgotar o tema ou ser conclusiva, mas contribuir, de algum modo, para a construção de um conhecimento que pudesse responder a pergunta que norteou todo o estudo.

Acreditando que a abordagem qualitativa era a mais indicada para estruturar este tipo de pesquisa, não houve a intenção de generalizar os resultados obtidos, além do contexto que foi realizado este estudo. A preocupação central era extrair as significações essenciais que os participantes atribuíram a cada questionamento feito pelo pesquisador. Por ter sido utilizado o enfoque indutivo na análise das informações, foi realizada uma série de inferências, mais do que afirmações, no sentido de buscar o entendimento do fenômeno abordado.

Uma das características da pesquisa qualitativa é a noção de transferibilidade, ou seja, a crença de que os resultados obtidos podem ser transferidos para outros contextos ou para o mesmo contexto, em outras épocas.

Para responder o questionamento que norteou esta pesquisa, foi necessário repensar criticamente a respeito da formação do psicólogo, uma vez que a forma de atuação de cada participante estava relacionada intrinsecamente ao processo de formação. Tomando como base a noção de transferibilidade, os resultados obtidos a esse respeito puderam ter correspondência com as pesquisas realizadas nos últimos dez anos, sobre a formação e atuação dos psicólogos, bem como puderam ser transferidos para outros contextos.

Tais pesquisas indicavam que a formação do psicólogo era predominantemente direcionada para área clínica e com pouca atenção em relação à área organizacional. A existência de uma vinculação entre a teoria e a prática, durante a graduação, foi pouco observada e alguns participantes consideraram que a existência desta vinculação dependia bastante do interesse e da atitude do aluno frente ao curso.

A maioria deles tinha a percepção de que a graduação era apenas a base de sua formação e que, por isso, precisavam trilhar um longo caminho de educação continuada. Uma minoria, porém, procurou demonstrar que os cinco anos de faculdade o deixaram pronto, do ponto de vista profissional.

A literatura aponta que, em função do direcionamento do curso de Psicologia para área clínica, a maioria dos egressos partiu para uma atuação clínica ou, ainda, utilizou o referencial clínico para atuar em outros ambientes, como, por exemplo, o ambiente organizacional. Como a escolha dos participantes foi intencional, era de se esperar que muitos deles tivessem um comportamento diferente do apontado pela literatura. Em outras palavras, a maioria optou por atuar exclusivamente na área organizacional e somente duas participantes têm utilizado o referencial clínico para orientar e sustentar sua atuação como consultoras em Recursos Humanos.

Os estágios curriculares foram citados por alguns como um dos fatores responsáveis pela determinação da opção por área de atuação. O contato com as disciplinas referentes à área organizacional foi também um fator importante na opção. Outro fator responsável pela opção foi a decepção sofrida em outra área de atuação que havia inicialmente despertado o interesse do participante. Alguns participantes atribuíram que a opção pela área organizacional foi devido ao fato de já estarem trabalhando durante o curso de graduação e, por isso, ficava mais fácil fazer a vinculação entre a teoria e a prática.

A trajetória profissional dos participantes, de uma maneira geral, foi marcada por experiências em empresas diversas, onde atuavam como Psicólogos Organizacionais e, posteriormente, por experiências em Consultorias em RH. Poucos tiveram ou ainda têm experiência na área clínica.

No capítulo, denominado Introdução, havia uma hipótese de que muitos profissionais que se declararam Psicólogos Organizacionais ou que estavam atuando na área, não tinham um genuíno interesse, um arcabouço teórico-metodológico e um comprometimento suficiente que garantisse um exercício crítico e consistente. Não querendo generalizar os resultados obtidos, mas apenas contextualizar o universo pesquisado, é possível afirmar que dentre os nove participantes que se declararam Psicólogos Organizacionais, apenas dois não tinham dedicação exclusiva na área, ou seja, trabalhavam em paralelo no consultório e afirmaram ser a área clínica o foco de seu maior interesse. Para eles, a área organizacional era secundária em suas carreiras profissionais e, quanto aos subsídios teórico-metodológicos, pareciam não indicar com clareza uma matriz de referência teórica que desse sustentação às suas atuações como consultores, bem como que garantisse um exercício profissional crítico e consistente.

A questão de instrumentos e procedimentos, que foram utilizados durante a atuação profissional como consultor, trouxe resultados que, de uma certa forma, são compatíveis com os dados da literatura. A literatura pesquisada afirma que os psicólogos aprendem na graduação como usar os instrumentos e procedimentos tradicionais e, dificilmente, aprendem



como criar novas técnicas ou modificar as existentes. Uma minoria dos participantes demonstrou a preocupação de criar novos instrumentos e/ou procedimentos ou modificá-los, em função do contexto em que estavam trabalhando.

Goulart (1998) trouxe uma pergunta sem resposta, na verdade a intenção era apenas suscitar questionamentos que pudessem produzir um conhecimento adequado para responder “onde buscar a fundamentação teórica da Psicologia Organizacional e do Trabalho?”. Como se pode perceber não existe uma teoria única que sustente a atuação do Psicólogo Organizacional e, por isso, é preciso que cada profissional construa um corpo de conhecimento próprio que sustente sua atuação prática. A literatura consultada sugere que para uma intervenção mais eficiente e eficaz é preciso ter familiaridade com algumas categorias conceituais e pressupostos advindos de outras áreas do conhecimento, tais como Administração, Sociologia do Trabalho, Antropologia das Organizações, Filosofia, Ergonomia, Engenharia, Direito Trabalhista, Medicina, Economia e outras áreas da Psicologia, como a Psicologia Diferencial, a Psicometria, a Psicofisiologia, a Psicologia Clínica, a Psicologia Social e a Psicossociologia.

A maioria dos participantes relatou que os subsídios teórico-metodológicos que sustentam sua atuação como consultor advém de alguma(s) linha(s) teórica(s) da Psicologia e da Administração. Alguns participantes não mencionaram a Administração, pois orientam sua atuação somente a partir de pressupostos advindos de teorias psicológicas. Como já havia sido comentado, apenas duas participantes têm sua atuação profissional assentada em referenciais da Psicologia Clínica. Infere-se que apenas um participante apresenta uma grande compatibilidade com as idéias de Goulart.

É importante ressaltar que por mais que os participantes tenham relatado que basearam sua atuação como consultores, em referenciais teóricos específicos, nem sempre apresentaram consistência no exercício profissional, pois, muitas vezes, a fonte de significados das teorias que sustentaram a atuação prática residia na ação das pessoas e não no que elas diziam, ou seja, nas teorias que defendiam ao nível do discurso. Em outras palavras, o discurso de algumas pessoas não foram, necessariamente, coerentes com a sua prática profissional.

Um dos objetivos deste estudo foi verificar se, no universo pesquisado, as tendências apontadas na literatura sobre a questão da atuação profissional se reproduziam. A literatura sistematizada assinala que no trabalho na área organizacional é observado um predomínio de atividades de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal e que este modelo de atuação revela-se basicamente semelhante, independentemente do tipo de instituição que o psicólogo se graduou.

Com base nas respostas dos participantes, pode-se afirmar que alguns se formaram em universidades particulares e outros em universidades federais, localizadas em cidades e até mesmo estados diferentes, entretanto, a maioria citou as atividades tradicionais, como sendo uma das possibilidades de sua intervenção nos trabalhos de consultoria. Além das atividades já mencionadas neste estudo, foram citadas outras consideradas tradicionais como, por exemplo, a descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho, diagnóstico organizacional, pesquisa de clima, elaboração de laudo ou perfil profissiográfico. Poucos descreveram o acréscimo de novas práticas ou sua inserção em propostas mais abrangentes de atuação como, por exemplo, o plano de cargos e salários, plano de carreira, programas de benefícios, planejamento de RH, programa de capacitação e desenvolvimento de pessoal e de equipe, plano de segurança e medicina do trabalho, ergonomia, administração de conflitos e programas de qualidade.

Com base nas informações obtidas, é pertinente inferir que as agências formadoras ainda têm atuado como reprodutoras de um modelo de atuação que consiste no desempenho predominante de atividades tradicionalmente pertinentes aos Psicólogos Organizacionais.

Como mencionado anteriormente, a presente pesquisa pretendeu descrever a realidade dos Psicólogos Organizacionais que atuam como consultores em RH na Grande Florianópolis. Talvez nos grandes centros, os resultados encontrados pudessem ser diferentes, até mesmo, por uma questão cultural e pela acentuada competitividade presente nos mesmos. Esta hipótese parece ser confirmada neste estudo, uma vez que os participantes que extrapolaram o âmbito das atividades tradicionais tiveram sua trajetória profissional caracterizada por experiências em empresas renomadas localizadas em outras regiões do país como, por exemplo, Bahia e Rio Grande do Sul.

Não obstante a realidade, até aqui delineada, ser a regra, as respostas de alguns participantes apontaram deslumbres de mudança no horizonte da Psicologia, no sentido da criação de novos espaços de atuação e emergência de práticas não-convencionais. Em outras palavras, é possível afirmar que foram observados três grupos diferentes em relação às atividades realizadas pelos participantes, no decorrer dos seus trabalhos de consultorias. O primeiro estava relacionado com a predominância de atividades tipicamente tradicionais que eram realizadas do mesmo modo independente do contexto que estivessem atuando, pois não foram notadas ampliações a respeito dos 'eixos' de intervenção. O segundo estava relacionado com uma busca de alteração do modo de realizar as atividades tipicamente profissionais, em função das características de cada ambiente, bem como por terem uma concepção diferente a respeito das práticas já consolidadas. O último grupo, apesar de

continuar desempenhando algumas atividades tradicionais, incluía no seu currículo profissional a realização de atividades ditas emergentes, com uma conotação mais política e estratégica.

Quanto às facilidades e dificuldades encontradas, no decorrer da atuação profissional, foram obtidas diferentes respostas, porém, muitas vezes, elas estavam relacionadas com a própria experiência do consultor. Uma resposta que merece ser comentada é sobre a formação profissional. Dependendo de como for estruturado e vivenciado o processo de formação do psicólogo, ele pode atuar como um fator dificultador ou facilitador. Diante disto, é que se nota novamente a necessidade de se continuar repensando e realizando novas pesquisas a respeito da formação e atuação do psicólogo.

Mais do que reformular os currículos acadêmicos, é preciso clarear que tipo de profissional é necessário formar. Baseado nos resultados obtidos, é possível afirmar que é urgente preparar psicólogos que estejam comprometidos com a mudança, que sejam conhecedores críticos das teorias psicológicas e produtores de novos conhecimentos teórico-metodológicos, para que possam exercer, realmente, o papel de agente de mudanças.

Segundo Bastos & Achcar (1994), a formação acadêmica deverá fornecer ao futuro psicólogo uma concepção do fenômeno psicológico compreendido a partir da interdependência com o contexto sócio-cultural, a internalização de alguns conceitos e/ou teorias que sustentem a atuação prática numa perspectiva multidisciplinar, uma preparação técnico-operacional para uma atuação em equipes multiprofissionais, uma preparação para intervenções em contexto grupais e com objetivos mais profiláticos e prospectivos e um maior engajamento em processos de transformação social.

Nesse sentido, o processo de formação deverá estar relacionado com a preparação do aluno no sentido de possibilitar familiaridade com as principais teorias responsáveis pelo entendimento do ser humano, em suas diferentes nuances, a aquisição de técnicas específicas para intervir nos diferentes contextos e atitudes adequadas para poder reagir adequadamente frente às situações semelhantes às iguais anteriormente experimentadas e resolver, satisfatoriamente, as tarefas novas que se apresentam em seu campo de trabalho.

Finalmente, quanto à questão dos modelos de consultoria propostos por Schein e Bretas Pereira, que poderiam servir como parâmetros de atuação, foi observado que, consonante com a literatura pesquisada, não existe um modelo único a ser seguido, pois muitas variáveis encontram-se presentes durante os trabalhos de consultoria. Os pressupostos teórico-metodológicos, que cada profissional traz embutido no seu corpo de conhecimento, deverão servir muito mais para propiciar uma atuação prática consistente e uma reflexão

crítica permanente a respeito de sua inserção social, do que apresentar determinadas características para poder dizer que sua atuação se enquadra em um ou outro modelo de consultoria.

Acredita-se que é o conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades que vai determinar a postura profissional de cada psicólogo, diante de sua atuação prática. Por outro lado, é preciso que sua atuação esteja muito mais centrada na questão do campo de atuação profissional do que no mercado profissional.

Diante das velozes e imprevisíveis mudanças que estão ocorrendo em diversos segmentos da sociedade, é preciso que os psicólogos criem demanda de trabalho, apresentem novas possibilidades de atuação, mostrem e demonstrem sua competência, conquistem a imagem de profissionais imprescindíveis em qualquer processo de mudança e aprendizagem e não fiquem disponíveis somente esperando serem solicitados, pois, na maioria das vezes, a sociedade tem uma visão limitada a respeito do que o psicólogo é capaz de oferecer.

Com base nos resultados obtidos no decorrer deste estudo, podem ser tecidas algumas sugestões de futuras pesquisas que poderiam ser desenvolvidas, com o objetivo de preencher algumas lacunas encontradas na literatura a respeito do fenômeno pesquisado.

- é importante questionar e verificar como os psicólogos-consultores entendem os resultados de seus trabalhos, ou seja, será que realmente eles estão atuando como agentes de mudança ou se estão, em que nível?
- é interessante comparar os resultados obtidos no universo pesquisado da Grande Florianópolis com os resultados obtidos em pesquisas semelhantes a serem realizadas, por exemplo, em São Paulo e Rio de Janeiro. Será que os Psicólogos Organizacionais dos grandes centros apresentam um modelo de atuação mais compatível com as atividades ditas emergentes?
- as empresas-cliente poderiam também ser investigadas para saber o que elas pensam da atuação do psicólogo como consultor em RH. Será que ele é, de fato, o profissional mais indicado para lidar com os processos de mudanças e com a ação humana nas organizações ou será que o que importa é o resultado do seu trabalho independente do modo que é feito?
- outra sugestão é que as agências de fomentos de pesquisa incentivem o desenvolvimento de futuros estudos, com o intuito de criar modelos e instrumentos de intervenção voltados à realidade brasileira.

A idéia é que outras pesquisas continuem a explorar o fenômeno da Consultoria em RH realizada por Psicólogos Organizacionais, pois como foi mencionado no capítulo Introdução, a demanda por este tipo de trabalho é cada vez maior, uma vez que as empresas estão aos poucos, entendendo que os seres humanos são as peças-chave para o sucesso organizacional, bem como para a obtenção de vantagem competitiva. Via de regra, os profissionais das ciências do comportamento seriam, então, os profissionais mais indicados para estarem lidando com os aspectos inerentes a este tipo de trabalho.

## 7. Referências

- ABIB, J.A.D. Revoluções Psicológicas: Um Retorno a Wilhelm Wundt, William James e Outros Clássicos. **Cadernos de História e Filosofia da Ciência**, v.6, nº1, p.107-143, 1996
- ALVES-MAZZOTTI, A.J & GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- AQUINO, C. P. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.
- AZEVEDO, M.A. A Formação do Psicólogo Organizacional e alguns dilemas da Psicologia como Ciência. **Caderno de Psicologia**: Belo Horizonte, v. 1, nº 2, p. 35-44, dez, 1993.
- AZEVEDO, M.A. Da Psicologia Industrial à Psicologia do Trabalho. **Caderno de Psicologia**: Belo Horizonte, v. 3, nº 4, p. 67-71, dez, 1995.
- BASTOS, A. V. B. O Psicólogo Organizacional: características do seu exercício profissional. **Anais da XVII Reunião de Psicologia da Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto**. Ribeirão Preto, 1987.
- BASTOS, A.V.B. O Psicólogo Organizacional. **Psicologia, Ciência e Profissão**: Brasília, Ano 12, nº 2, p. 42- 46, 1992a.
- BASTOS, A.V.B. O Psicólogo brasileiro: construção de novos espaços. In: **Conselho Federal de Psicologia (Org.)**. Átomo: Campinas, 1992b.
- BASTOS, A V.B & GALVÃO-MARTINS, A.H.C. O que pode fazer o Psicólogo Organizacional. **Psicologia, Ciência e Profissão**: Brasília, nº1, p.10-18, 1990.
- BASTOS, A V.B & ACHCAR, R. Dinâmica profissional e formação do psicólogo: uma perspectiva de integração. In: Conselho Federal de Psicologia (Org.). **Psicólogo Brasileiro: Práticas Emergentes e Desafios para a Formação**. Casa do Psicólogo: São Paulo, 1994.
- BORGES-ANDRADE, J. E. A Avaliação da Profissão, segundo os Psicólogos da área Organizacional. **Psicologia, Ciência e Profissão**: Brasília, nº 1, p. 19-23, 1990.
- BOTOMÉ, S. P. Em busca de perspectivas para a Psicologia como área de conhecimento e como campo profissional. In: Conselho Federal de Psicologia. **Quem é o psicólogo brasileiro?** São Paulo: EDICON, 1988.
- BRANCO, M. T. C. Que profissional queremos formar? **Psicologia, Ciência e Profissão**: Brasília, ano 18, nº 3, p. 28-35, 1998.

- BRETAS-PEREIRA, M.J.L. **Na Cova dos Leões: O Consultor como Facilitador do Processo Decisório Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- CALDAS, M et alli. Um gostinho do próprio remédio: até que ponto as empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes? **RAE Light**, v.6, nº4, out/dez, 1999.
- CARVALHO, A. M. A. A profissão em perspectiva. **Psicologia, Ciência e Profissão**: Brasília, ano 8, nº 2, p. 5-18, 1982.
- CARVALHO-LIMA, A.A.T.F. Consultoria Organizacional para Pequenas Empresas: Um Estudo na Região Metropolitana de Florianópolis. **Dissertação de Mestrado**. Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 1998.
- CARVALHO, A. M. A. e KAVANO, E. A. Justificativas de opção por área de trabalho em psicologia: uma análise da imagem da profissão em psicólogos recém-formados. **Psicologia**, v.8, nº3, p.1-18, 1982.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CRUZ, R.M. A Trajetória de uma Teoria do Sujeito em Psicologia do Trabalho. **Trabalho apresentado na Terceira Jornada dos Psicólogos do Trabalho do Uruguai**, 2000.
- DURAN, A. P. Alguns dilemas na formação do psicólogo: buscando sugestões para superá-los. In: Conselho Federal de Psicologia (Org.). **Psicólogo Brasileiro: Práticas Emergentes e Desafios para a Formação**. Casa do Psicólogo: São Paulo, 1994.
- FERREIRA, J.M.C et alli. **Psicossociologia das Organizações**. Portugal: Mc Graw Hill, 1996.
- FLEURY, M.T. L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração Empresas**: São Paulo, v.26, nº2, p. 3-11, abr/jun, 1991.
- FORMIGA, N. S & MELLO, I. Testes Psicológicos e Técnicas Projetivas: uma integração para o desenvolvimento da interação interpretativa indivíduo-psicólogo. **Psicologia, Ciência e Profissão**: Brasília, ano 20, nº 2, p. 12-19, 2000.
- GENARI, B. Consultoria externa como estratégia de modernização e sobrevivência das organizações complexas: componentes e diferenciação de modelos. **Revista de Administração Pública**: Rio de Janeiro, v.29, nº1, p. 149-180, jan/mar, 1995.
- GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

- GIRARDI, D. **Apostila de Administração de Recursos Humanos para o curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 2000.
- GONÇALVES, M. A. Referencial teórico para um projeto de consultoria interorganizacional. **Cadernos Fundap**: São Paulo, ano 7, nº 14, p.11-13, out/1987.
- GONÇALVES, M. A. Consultoria. **Revista de Administração Empresas**: São Paulo, v.31, nº2, p. 91-98, abr/jun, 1991.
- GOULART, I. B. A Psicologia Aplicada ao Trabalho: Tentativa de Delimitação de seu Campo de Atuação. In: **Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos: Estudos Contemporâneos**. Casa do Psicólogo: São Paulo, 1998.
- HIGGHOUSE, S. The brief history of personnel counseling in industrial – organizational psychology. **Journal of Vocational Behavior**, 55, p. 318-356, 1999.
- JAPUR, M. A questão da formação profissional em psicologia: delimitação de alguns parâmetros para análise de um Curso de Psicologia. **Psico**: Porto Alegre, v.25, nº 2, p. 9-31, jul/dez, 1994.
- JAPUR, M & OSÓRIO, F. L. Avaliação de um curso de Psicologia em relação à área de inserção profissional. **Psico**: Porto Alegre, v.29, nº 1, p.7-32, jan/jun, 1998.
- KUBR, M. **Consultoria: Um Guia para a Profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- LAVILLE, C & DIONNE, J. **A Construção do Saber**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- MALVEZZI, S. Produtividade versus Saúde Mental do Trabalhador. **Psicologia, Ciência e Profissão**: Brasília, nº 1, p. 6-7, 1990.
- MANUAL DO CRP-06. **Conselho Regional de Psicologia 6ª Região**. São Paulo: 1996.
- MARTINS, R. M. M. Papel das empresas de consultoria. **Revista de Administração Pública**: Rio de Janeiro, v.8, nº1, p. 69-81, jan/mar, 1974.
- MIRANDA-LINS, N.V. Consultoria: Um Novo Enfoque em Aplicações de Jogos de Empresa. **Dissertação de Mestrado**. Departamento de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 1999.
- MOTTA, A. C. F. et alli. Identidade do Psicólogo: Construída ou Reproduzida? **Psico**: Porto Alegre, v.26, nº1, p.171-184, jan/jun, 1995.
- NÉRI, A. A. Formação em Psicologia do Trabalho. **Anais da XVIII Reunião de Psicologia da Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto**. Ribeirão Preto, 1988.
- NERI, A. A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papirus, 1999.



- SAMPAIO, J. R. Psicologia do Trabalho em Três Faces. In: **Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos: Estudos Contemporâneos**. Casa do Psicólogo: São Paulo, 1998.
- SCHEIN, E. H. **Process Consultation: Its Role in Organization Development**. V.I. Addison-Wesley Publishing Company: USA, 1988.
- SENGE, P. **A Dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SILVA, G.A. Arquitetura social: o propósito da psicologia organizacional. In: Conselho Regional de Psicologia. **Psicologia – possíveis olhares outros fazeres**. Belo Horizonte, 1992.
- WILLIAMS, L.C.A. A Atuação do Psicólogo em um Mundo Globalizado: uma Experiência de uma Década de Trabalho no Canadá. **Psicologia, Ciência e Profissão**: Brasília, Ano 19, nº 3, p. 32-39, 1999.
- WOOD JÚNIOR, T. Mudança Organizacional: uma Abordagem Preliminar. **Revista de Administração de Empresas**: São Paulo, v.32, nº3, p. 74-87, jul/ago, 1992.
- YAMAMOTO, O. H. et alli. Psicologia e escolha profissional: a imagem da profissão no RN. **Psico**: Porto Alegre, v.28, nº 2, p.17-33, jul/dez, 1997.
- ZANELLI, J.C. Formação e Atuação em Psicologia Organizacional. **Psicologia, Ciência e Profissão**: Brasília, Ano 6, nº 1, p. 31-32, 1986.
- ZANELLI, J.C. Formação profissional e atividades de trabalho: análise das necessidades identificadas por Psicólogos Organizacionais. **Tese de Doutorado**. Universidade Estadual de Campinas, 1992.
- ZANELLI, J.C. Um procedimento informatizado de entrevistas recorrentes para identificação e análise de problemas organizacionais e sociais. In: **Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Org.) Anais do 16º Encontro Anual da ANPAD**, v.8: Canela, 1992.
- ZANELLI, J.C. **O Psicólogo nas Organizações de Trabalho: formação e atividades profissionais**. Paralelo: Florianópolis, 1994(a).
- ZANELLI, J.C. Movimentos Emergentes na Prática dos Psicólogos Brasileiros nas Organizações de Trabalho. In: Conselho Federal de Psicologia (Org.). **Psicólogo Brasileiro: Práticas Emergentes e Desafios para a Formação**. Casa do Psicólogo: São Paulo, 1994(b).
- ZANELLI, J.C. Formação e Atuação do Psicólogo Organizacional. **Temas em Psicologia, Ensino, Formação e Orientação**, nº 1, p. 95-107, Sociedade Brasileira de Psicologia: São Paulo, 1995.

WILBERT, R. O. Contribuições das consultorias externas para a Administração de Recursos Humanos: um estudo nas indústrias de grande porte de Joinville – Santa Catarina. **Dissertação de Mestrado**. Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2000.

## 8. Anexo

**ANEXO 1****Roteiro para Entrevista**

Sexo:

Idade:

- 1) Formação profissional (local, ano, embasamento teórico e metodológico, ligação entre a teoria e a prática durante o curso, estágios realizados, opção por área de atuação; trajetória profissional (experiências anteriores na graduação e após a graduação);
- 2) Consultorias concluídas em pelo menos três empresas renomadas e existência de alguma consultoria em andamento e quais as atividades;
- 3) Instrumentos e procedimentos utilizados a fim de realizar estas atividades; modelos teóricos explicativos utilizados para sustentar a prática profissional (pressupostos básicos, referências bibliográficas);
- 4) Facilidades e dificuldades ao realizar um processo de consultoria em recursos humanos e o que é feito para superá-las;
- 5) Existe algum assunto relacionado à consultoria em recursos humanos que você gostaria de conhecer mais a respeito? Qual? Por que?