

## PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: COACHING EXECUTIVO E DE CARREIRA COMO FERRAMENTAS DE ATUAÇÃO

KRÜGER, Alana Daniele.<sup>1</sup>  
ROSA, Gabriele Antoniak da.<sup>2</sup>  
RAYCIK, Laís.<sup>3</sup>

### RESUMO

A presente pesquisa aborda sobre a atuação conjunta entre Psicologia Organizacional e Coaching. Visto que, o assunto é pouco dito e atuado dentro das organizações e ainda existe receio destas práticas vinculadas a Psicologia. O trabalho desenvolvido pelos Coachings Executivo e de Carreira em uma organização é diferencial, quando se é trabalhado com pessoas que tenham domínio de sua atividade, possuindo estudos e práticas dentro da área. Este estudo teve como objetivo compreender um pouco melhor sobre o Coaching Executivo e o Coaching de Carreira e o funcionamento de ambos. Para tanto, foi feita uma busca de revisão bibliográfica para que fosse possível realizar esta pesquisa, e levar assim, o conhecimento para a população. Existem profissionais da Psicologia que buscam a formação de Coaching Executivo ou de Coaching de Carreira para desenvolver-se na área organizacional, atuando de diversas maneiras e ampliando seu conhecimento. Logo, esses profissionais podem atuar como Coaching Executivo ou de Carreira levando seu conhecimento para a organização em prol de resultados de lucros e de pessoas, gerindo e mantendo pessoas, mas visando o crescimento e a obtenção de benefícios, sem que haja uma rotatividade de colaboradores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Psicologia Organizacional; Coaching Executivo; Coaching de Carreira; Organizações; Trabalho.

### 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo visa identificar a importância do Coaching Executivo e Coaching de Carreira como contribuição com o trabalho do psicólogo organizacional dentro das organizações, bem como explicar a atuação conjunta entre o profissional da psicologia e do coaching. Para tanto, é considerável ressaltar os respectivos tipos de coaching, suas abordagens e funcionalidades, o papel do psicólogo nessa área e os benefícios da atuação interdisciplinar dos dois profissionais.

Para justificar a pertinência deste artigo, cabe contextualizar que a área da Psicologia Organizacional e do Trabalho é um campo de atuação interdisciplinar, que visa compreender os fenômenos organizacionais, onde é desenvolvido em torno de questões caracterizadas, como o bem-estar do indivíduo, pelo fato de que as organizações são consideradas sistemas sociais complexos. Logo, a Psicologia Organizacional é o estudo científico do comportamento humano em uma

---

<sup>1</sup>KRÜGER, Alana Daniele. Graduada em Psicologia. Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz. E-mail: adkruger@minha.fag.edu.br

<sup>2</sup>ROSA, Gabriele Antoniak da. Graduada em Psicologia. Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz. E-mail: garosa1@minha.fag.edu.br

<sup>3</sup>RAYCIK, Laís. Mestre em Processos Psicossociais nas Organizações e no Trabalho. Graduada em Psicologia. Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz.. E-mail: lais@fag.edu.br

organização, onde é direcionado ao trabalho e ao colaborador dentro da organização (SCHEIN, 1982; PESCA, 2011).

Na atualidade, o coaching se apresenta como uma área com diversas atuações e ramificações. Apesar de recente no Brasil, a área se popularizou por meio da perspectiva que propõe de treinamentos e desenvolvimento de competências, acarretando numa ampla gama de serviços (KARAWAJCZYK & CARDOSO, 2012).

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Psicólogo Organizacional e do Trabalho**

A Psicologia Organizacional e do Trabalho surgiu na metade do século XIX, com intuito de atender as demandas na sociedade com o advento da revolução industrial, ou seja, visando encontrar indivíduos adequados para o cargo de trabalho que estava surgindo. O início da Psicologia Organizacional ocorreu no momento que acontecia a expansão da indústria e acompanhou o movimento de uma parcela da burguesia industrial na implantação dos processos administrativos modernos e científicos (BERTOLDI, 2013; CAMARGO, 2009).

Para Spector (2009), o lado organizacional se desenvolveu a partir do movimento das relações humanas dentro das organizações, possuindo um olhar voltado à compreensão do comportamento dos funcionários e à melhoria do bem-estar no ambiente de trabalho, assim, incluem-se atitudes e comportamento e estresse no trabalho. Diante disto, a Psicologia Organizacional e do Trabalho está voltada para o que é definido como comportamento humano dentro das organizações ou comportamento organizacional, portanto, as questões da psicologia do trabalho são caracterizadas como: a organização do trabalho, o emprego e a saúde no trabalho (SILVA & TOLFO, 2014).

Os psicólogos organizacionais e do trabalho dão suporte para as pessoas conseguirem realizar as suas atividades e para que a organização consiga alcançar metas e objetivos pretendidos por elas. Logo, contribui para o desenvolvimento, fazendo com que haja validação e aplicam métodos de modo a recrutar e selecionar candidatos de acordo com as funções e posteriormente, realizando treinamentos e desenvolvimentos, para que obtenham conhecimentos, habilidades e comportamentos para assumir determinada posição em uma organização. Além disso, têm como

intuito motivar, liderar e recompensá-las, assim, estimulam a organização para promover eficiência e logo, aumentando os lucros (ROTHMANN & COOPER, 2017).

De acordo com Muller (2021), ao psicólogo organizacional, cabe a compreensão e intervenção acerca dos indivíduos e das organizações, de modo que estudem os motivos que caracterizam esses indivíduos ou grupos. O psicólogo organizacional tem o dever de analisar e contribuir para com as empresas, por meio de estratégias que visem melhoria, preservação ou reestruturação da qualidade de vida e bem estar dos colaboradores, e não apenas interno da organização, como externo dela também.

#### 2.1.1. Coaching

O Coach era utilizado antigamente para designar carruagens que eram fabricados na Hungria. Ao decorrer do tempo, o Coach foi destinado para se referir de professores e tutores particulares, mesmo sem a efetivação na instituição, eles acompanhavam e preparavam seus alunos para as provas finais, isto acontecia na Inglaterra (ARRUDA, 2019).

O termo vem de origem inglesa, com o significado treinamento, uma das suas linhas de origem da palavra coaching é do esporte, definido como treinador (LOPES, 2017). Em outra linha de origem, mostra que veio das universidades, onde era nomeado o processo de orientação individual dos preceptores, com o intuito de que os alunos fizessem os testes e trazendo a abordagem para área de aprendizagem e ensino (FERREIRA, 2008). Logo, existem diversas concepções da origem do coaching, além disso, é um termo de aprendizagem, técnicas conversacionais, que são utilizadas para o pessoal, profissional de desempenho, executivo e de carreira, entre outros (LOPES, 2017).

Ao longo dos últimos anos a atuação do coaching expandiu-se, sendo justificada pela necessidade das pessoas em buscarem um melhor desempenho, devido a mudanças ocorridas no mercado e também pela popularidade que o coaching ganhou por meio de resultados benéficos, satisfatórios e positivos gerados pelo método de desenvolvimento pessoal e organizacional.

Os autores Grant e Cavanagh (2004) discorrem que o primeiro estudo feito sobre coaching dentro da organização, reportou-se em 1937, momento em que foi apresentado um relatório que era descrito a atuação dos executivos juntamente com os funcionários que haviam sido contratados recentemente, isto, tinha o intuito de apresentar caminhos para que fosse possível acontecer uma redução dos desperdícios nos processos organizacionais, tornando-o um aumento da lucratividade e

resultando na participação dos colaboradores que tinham sido contratados recentemente nos programas caracterizados para realizar a repartição de lucros.

O Coaching é uma relação de ajuda prestada por um coach, que tem como objectivo disponibilizar os meios necessários e suficientes para que os clientes/coachees mobilizem de forma mais plena os recursos de que dispõem, e possam, assim, encontrar as soluções que procuram para os problemas reportados.

Desta maneira, o coaching cria um vínculo com clientes, em um processo estimulante e consequentemente criativo, a fim de que inspire para maximizar os seu potencial e profissional. (ICF, 2017). Logo, as suas funções são de apoiar o desenvolvimento de capacidade e potencialidades (ROSA, 2018).

### 2.1.2 Coaching Executivo e Coaching de Carreira

O Coach Executivo é aplicado nas organizações que têm o intuito de melhorar os resultados em sua equipe e igualar os objetivos estratégicos, portanto, ele é aplicável para cargos chaves (LIMA, 2013). Ele é caracterizado como o nível mais avançado nas empresas, a sua atuação parte com colaboradores que tenham autoridade e poder dentro da organização (JESUS & MATTEU, 2014).

De acordo com os autores Levin, Bozzer e Charmine (2008), o Coaching Executivo para atender com eficiência, é importante que seja realizada uma elaboração de plano estratégico. Assim, será identificado as variáveis-chaves que são influenciadas para que seja possível determinar as tomadas de decisões na organização onde ele estará atuando. Ele vem se mostrando eficaz e mostrando o potencial que possui na influência do desenvolvimento e com o aprendizado dos executivos, e, gestores, sendo observado por meio de resultados que a própria organização alcança, mas, isto irá ocorrer a partir do momento que será considerado e honrado os princípios básicos. Deste modo, alguns dos princípios considerados são, Relação Contratual, Comprometimento, e a Confiança (KRAUSZ, 2007).

A relação contratual é importante para que as metas do processo de coaching se relacionem com os objetivos da empresa. Nesta relação, existe um respeito mútuo, transparência e os compromissos que são feitos em resultados estabelecidos. Existirá uma aliança onde o seu foco principal é o profissional, com intuito de beneficiar o coaching e a organização (KRAUSZ, 2007).

Comprometimento, neste momento será assumido o compromisso de que seja feito algo em um período de tempo estipulado. Será oferecido apoio, assistência, estímulo, disponibilidade, atenção, informações, proteção e permissão, para que seja possível superar dificuldades, realizando tomadas de decisões e resposta pelos resultados. Nele, existe o nível de comprometimento baixo, médio e alto. No nível baixo, é feito o cumprimento de rotinas, sendo assim, insuficiente para que seja construída uma relação e que ela seja produtiva. A nível médio, acontece uma identificação tendo uma finalidade considerada significativa, e que irá fazer sentido para com as pessoas que estão envolvidas, ou seja, uma relativa sustentabilidade de propósito. O nível alto, é a intenção e convicção para que seja possível a preservação na busca dos resultados. Para que seja alcançado o sucesso, precisa estar em nível alto (KRAUSZ, 2007).

A confiança não poderá ser uma conquista permanente, pois precisa ser reconstruída por causa da sua fragilidade e a sua delicadeza, portanto, é importante que seja renovado todos os dias. Logo, precisa selecionar as pessoas e onde serão colocadas, acompanhar o seu processo de desenvolvimento e providenciar o que é necessário para a evolução e intervir quando for necessário com o intuito de que não seja atrapalhado o crescimento e sim, que seja colhido os frutos do trabalho no momento oportuno (KRAUSZ, 2007).

De acordo com Hodgetts (2002), o aumento do coaching executivo utilizado agora pelas organizações é pelo fato que as organizações compreenderam o benefício que ele possui para que seja possível aumentar o desempenho e expandir habilidades de uma liderança para o alto potencial, fazendo com que haja um desenvolvimento e com ela, é utilizado para o aprendizado, desenvolvimento, desempenho e a liderança.

O indivíduo está em busca diariamente de maneiras para conseguir qualificar melhor o seu conhecimento, a sua carreira e os seus potenciais em uma sociedade considerada como moderna e competitiva. Coaching de Carreira é baseado em princípios da Psicologia, a partir de formas diretas e focadas, com o intuito de aprimorar as habilidades e extinguir comportamentos que não vão levar o indivíduo ao objetivo que foi traçado para a carreira (SOUZA & CARVALHO, 2018).

Para Marques (2017), o Coaching de Carreira irá atuar nas fases da carreira do profissional, desde a escolha da profissão, a sua entrada no mercado de trabalho e o seu desenvolvimento, até o aprimoramento do profissional que foi promovido e logo, assumirá uma gestão. Ele atuará no autoconhecimento, com o aumento da motivação pessoal, na recolocação e entre outros processos. Nesta atuação, o Coaching Executivo fará o trabalho com o indivíduo e as habilidades profissionais, por meio das emoções, anseios, perspectivas e os seus sonhos.

Além dos indivíduos se beneficiarem por meio do Coaching de Carreira, as organizações se beneficiam do mesmo. Os indivíduos se beneficiam pela promoção do autoconhecimento e o significado do processo de transição de carreira e o seu desenvolvimento de auto eficácia do sujeito. Em vista disso, as organizações alcançam o lucro por manter os colaboradores na empresa, por já conhecer a empresa e suas políticas, pois não precisam investir em algumas ações (LOLLI, 2016; MATTA, 2013).

O Coaching de Carreira visa a conscientização, a autopercepção e por fim, o desenvolvimento de um planejamento de carreira na vida profissional. Por meio dele, é feito a aplicação de diversas ferramentas, para que seja possível o auxílio dos indivíduos no desenvolvimento da sua carreira (STACHI, 2013). Além do mais, ele irá auxiliar o indivíduo a conseguir identificar as potencialidades, e como proceder para a evolução dos objetivos, para que sejam aceleradas as metas, ter o autoconhecimento e a sua confiança. Com estratégias com visão de futuro, para que sejam alcançadas carreiras bem sucedidas (GAGLIARDI & FONSECA, 2019).

Portanto, o Coaching Executivo e de Carreira são uma metodologia que envolvem conjunto de técnicas e ferramentas, podendo ser aplicado apenas por profissionais habilitados e com o intuito de desenvolver um indivíduo ou grupos de indivíduos. Podem trabalhar em área específica ou diferentes, possuindo nichos e ramificações, não são apenas uma ferramenta de desenvolvimento de competências e sim, ferramenta de desenvolvimento pessoal, maneira de gerenciar, pensar e de ser (SILVA, 2018).

Mediante do coaching como relacionamento para se comprometer e apoiar outro indivíduo a atingir o resultado que procura, tanto quanto organização e/ou pessoal, para adquirir competências e/ou produzir mudanças específicas, não irá significar apenas o compromisso com resultados e sim, com o indivíduo como um todo, seu desenvolvimento e a sua realização (PORCHÉ & NIEDERER, 2002). Com base nisto, podemos compreender que o Coaching Executivo ou Coaching de Carreira, contribui com o desenvolvimento humano e da organização em que o indivíduo esteja inserido.

### **3. ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente trabalho foi descrito e apresentado como caráter qualitativo, buscando a temática envolvente às práticas do profissional da psicologia dentro das organizações, bem como os benefícios de uma atuação conjunta entre psicólogos e coachings. Optou-se por realizar uma revisão bibliográfica, utilizando-se de cerca de 25 artigos científicos, dissertações e monografias,

pesquisados entre os anos de 2002 até 2021, por meio de plataformas científicas, como o Google Acadêmico e Scielo.

#### **4. ANÁLISES E DISCUSSÕES**

De acordo com Zanelli, (1994) é importante que os profissionais compreendam as inter-relações sistêmicas que ocorrem nas estruturas formais e informais das organizações que estão inseridas. Para mais, é fundamental que definem seus papéis nos contextos específicos, com metodologias inovadoras e consistentes, pois, ao lidar com pessoas, será lidado com vínculos com grupos, com a sociedade e com o contexto organizacional, se fazendo necessário o olhar interdisciplinar. precisam definir seu papel naquele contexto específico, propondo metodologias consistentes (ASCAMA, 2004).

Para Brotman (1998), existem três elementos que possibilitam aos psicólogos possuir uma qualificação singular para atuar como coaches: estratégias profissionais, instrumentos e formação. A junção desses elementos proporciona capacitação aos psicólogos, de modo que consigam superar as resistências do cliente. As horas em supervisão, estudos rigorosos e o saber lidar com pessoas, qualifica os psicólogos para um trabalho com características mais significativas para atuar como coaches, pois o coaching, nesse prisma, mostra-se como uma área de atuação com potencial para os psicólogos que queiram apoiar pessoas, orientando o seu caminho para o alcance de resultados tanto pessoais como profissionais. (ASCAMA, 2004).

Fica evidente o acentuado ritmo de mudanças no meio trabalhista e, conseqüentemente as exigências mercadológicas e com essa evidência, se faz necessário que as lideranças exerçam um papel muito além de apenas dar ordens, supervisionar, controlar e influenciar. As organizações atualizadas que acompanham tal ritmo de exigências técnicas e comportamentais buscam para compor seus ambientes organizacionais, líderes que sejam capazes de impulsionar talentos, criar competências, estimular potencialidades em seus liderados, que sejam ainda, desenvolvedores de pessoas (MUSSAK, 2010).

Logo, com essa abertura e todas as mudanças, é visto que a presença de coaches nas empresas, com uma concepção mais positiva do ser humano, sem deixar com isto, de reconhecer e considerar a importância de todos os aspectos funcionais/operacionais do negócio e de todas as

implicações que estas irradiam no cotidiano, bem como a importância do psicólogo organizacional, é bem vinda, podendo auxiliar os líderes que estão à frente dos setores. (GARCIA, 2011).

É de senso comum que as organizações passam cada vez mais por transformações, ligadas aos vários avanços científicos, tecnológicos, administrativos, que não apenas levam a necessidade de modificação de equipamentos, mas também nos processos de trabalho e na gestão de pessoas (FIGUEIREDO & BEZERRA, 2018). De acordo com Almeida e Spiller (2018), se a área da Psicologia organizacional e do coaching forem conhecidos, identificados e organizados dentro de processos e ações corretas e responsáveis, o resultado obtido será positivo e respaldado de grande potencial.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No tocante à Psicologia Organizacional e do Trabalho, poder-se-ia analisar de que forma o coaching contribui para formação de lideranças, melhoria do desempenho na função, gestão de carreira e processos de mudança organizacional. O coaching de carreira contém, em si mesmo, uma caminhada de análise, reflexão, desafio e operacionalização. Ao potencializar a visão, a tomada de decisão e a concretização, o coaching acentua a mudança. (STACHI & TAGLIAMENTO, 2016). Bem como o coaching executivo, que contribui nas organizações, visto que contempla um plano estratégico elaborado, que provém de uma análise de cenário. Essa perspectiva faz com que o processo coaching seja conduzido com um foco nos objetivos individuais, os quais devem também ter relação com o contexto organizacional. (LEVIN *et al*, 2008).

É evidente que os psicólogos que atuam nesta área emergente que é o coaching precisam empenhar-se na promoção do entendimento do coaching como novo campo de atuação, a fim de conhecer as competências, experiências e habilidades que se precisa ter quando se trabalha como coach. Poder-se-ia afirmar que, a atuação do psicólogo contribui com sua experiência em saber lidar com pessoas e também com as técnicas que são inerentes a sua formação, o que acarreta em benefícios para os clientes e para as empresas.

Sugere-se que estudos posteriores prossigam na investigação acerca da atuação conjunta entre psicologia organizacional e coaching, pois, por meio da elaboração dessa pesquisa, ficou evidente o quanto se faz necessário mais produção de conteúdo referente a inserção de psicólogos com formação em coaching nas empresas, para que proporcionem os benefícios desta atuação.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maria Eduarda; SPILLER, Leonora Vidal. A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E A ATUAÇÃO DO COACHING. Seminário de Iniciação Científica e Seminário Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão. 2018.
- ARRUDA, Miguel. Coaching: Uma introdução. 2019.
- ASCAMA, Mirtha Juana Orrilo. Atuação do Psicólogo e de outros profissionais no Coaching em organizações de trabalho. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- BROTMAN, Lloyd; LIBERI, William; WASYLYSHYN, Karol. Executive Coaching The Need for standards of Competence: Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 50(1), p. 40-46. 1998.
- FERREIRA, M. A. A. Coaching: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach. 2008. 134 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- FIGUEIREDO, Cicero da Silva; BEZERRA, Sávio Fernandes. Como a Mudança de Gestores Afeta a Vida Profissional dos Trabalhadores. Faculdade Católica de Anápolis. 2018.
- GAGLIARDI, Fabíola Marçal; FONSECA, Wilson Lima Saraiva. Coaching de Carreira como ferramenta de melhoria de desempenho do profissional. Revista Eletrônica de Ciências Empresariais, v. 11, n. 15, 2019
- GRANT, A.; CAVANAGH, M. Toward a Profession of Coaching: Sixty-Five Years of Progress and Challenges for the Future. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2004.
- HODGETTS, W.H. Using executive coaching in organizations: What can go wrong (and how to prevent it). In: FITZGERALD, C.; BERGER, J.G. (Ed.). Executive coaching: practices and perspectives,. Palo Alto, CA: Davis-Black, 2002. p. 203-223.
- ICF – International Coaching Federation, 2017.
- JESUS, Tais das Graças Santos De; MATTEU, Douglas De. O processo de Coaching Executivo e seus Benefícios para Organizações. UNOPAR Cient., Ciênc. Jurid. Empres., v. 15, n. 1, p. 43-50, 2014.
- KRAUSZ, Rosa R. Coaching Executivo: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.
- LEVIN, L.; BOZER, G.; CHARMINE, H. Executive Coaching in a Family Business Environment. The Business Review, Cambridge, v. 9, n. 2, p. 200-211, 2008.
- LIMA, M.P.R. Uma abordagem aos principais tipos de coaching. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) - Faculdade de Tecnologia Aplicada e Ciências Sociais, Brasília 2013.

LOLI, F. O Coaching de Carreira como recurso facilitador do processo de transição profissional. São Paulo, 2016. 115 f. Dissertação (Mestrado)-Curso de Administração, Faculdade Fia de Administração e Negócio.

LOPES, Amanda Moreira. Coaching de Carreira: Um estudo sobre seus resultados. Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Brasília, 2017.

MARQUES, J.R. Definição de Coaching de Carreira. 2017.

MATTA, V. Como preparar plano de carreira para os meus funcionários?, 2013.

MULLER, Greicielle da Silva. O papel da psicologia organizacional no ambiente de trabalho e na qualidade de vida dos colaboradores. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul. 2021.

MUSSAK, E. Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PORCHÉ, Germaine; NIEDERER, Jed. Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROSA, André Filipe Morais. Melhorar as competências de Coaching dos Líderes – Um projeto de Intervenção. ISCTE, Bussiness School, University Institute of Lisbon, 2018.

SILVA, Ligia Carolina Oliveira; CARVALHO, Pablo Stuart Fernandes; LEITE, Cibele Dayana de Souza Werneck; ANJOS, Alex da Costa dos. Desvendando o Coaching: uma Revisão sob a Ótica da Psicologia. Revista Psicologia: Ciência e Profissão, v. 38, n. 2, p. 363-377. 2018.

SILVA, Maycon Da. Coaching: Um caminho para o sucesso Coaching: A way to success. Revista Gestão em Foco, ed. 10, p. 188-199. 2018.

SOUZA, Thalita Mayara De; CARVALHO, Eliane Alicrim De. Coaching de Carreira e suas contribuições para a maximização de potencialidades do sujeito e o reflexo nas organizações. Revista Uningá, v. 55, n. 3, p. 170-182, Maringá, 2018.

STACHIUI, M. Coaching de carreira: Análise de uma Intervenção em um Grupo de Alunos de Graduação. Dissertação de Mestrado, Universidade Tuiuti, Paraná, PR, Brasil, 2013.

STACHIUI, Mariana; TAGLIAMENTO, Grazielle. Coaching de Carreira e Psicologia Social Comunitária: Análise de uma Intervenção. Trends in Psychology/Temas em Psicologia, v. 24, n. 3, p. 791-804, 2016.

ZANELLI, José. O psicólogo nas organizações de trabalho: Formação e atividades profissionais. Paralelo: Florianópolis. 1994.