# CONSULTORIA EM GESTÃO DE PESSOAS EM CONTEXTOS DE BAIXO INVESTIMENTO: LIMITES E DESAFIOS PARA A PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL NO TRABALHO

*Flavia Alessandra Serafini*
Discente de Psicologia – Centro Universitário de Várzea Grande (UNIVAG)
E-mail: flaviaaserafini@gmail.com

*Francesca Ghelardi*
Discente de Psicologia – Centro Universitário de Várzea Grande (UNIVAG)
E-mail: francescaghelardi1@gmail.com

*Profª Ms. Jôse Guedes Vieira*
Supervisora do Estágio Específico I e II – Psicologia Organizacional e do Trabalho
E-mail: jose.vieira@univag.edu.br

O mercado de trabalho brasileiro é marcado por características estruturais com baixos padrões remuneratórios e elevada rotatividade, evidenciando um cenário de instabilidade e fragilidade nas relações no trabalho. Esse contexto está inserido em uma realidade mais ampla, onde é caracterizada por um mercado heterogêneo e permeado por desigualdades sociais, no qual a regulação do trabalho se apresenta de forma fluida e, muitas vezes, insuficiente para garantir condições adequadas aos trabalhadores (Krein *et al*., 2018). Nesse sentido, as transformações contemporâneas do capitalismo, impulsionadas pela lógica do capital financeiro, têm influenciado diretamente as formas de organização do trabalho, priorizando resultados de curto prazo e reforçando modelos de gestão orientados pela redução de custos (Druck; Dutra; Silva, 2019). No meio organizacional, esses modelos podem se materializar em práticas de baixo investimento no trabalhador, como a ausência de benefícios, de políticas estruturadas de gestão de pessoas e de ações voltadas à promoção de um ambiente de trabalho saudável. Essas práticas, além de impactarem negativamente a saúde mental dos trabalhadores, irão repercutir na produtividade e no clima organizacional, podendo gerar custos indiretos às organizações, como afastamentos e alta rotatividade (Santos *et al.*, 2025). Nas experiências com o Estágio Específico I em Psicologia Organizacional e do Trabalho com uma consultoria em Gestão de Pessoas, foi possível testemunhar essas práticas de baixo investimento em primeira mão e como os

ISBN: 978-85-88900-14-1

trabalhadores são afetados.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo expor as experiências vividas no Estágio Específico I em Psicologia Organizacional e do Trabalho, assim como gerar reflexões a partir do cenário atual do mercado de trabalho, de seus empregadores e das condições por estes oferecidas aos trabalhadores, além de como se dá a atuação da psicóloga ao se deparar com um modelo organizacional voltado à redução de custos.

Um dos elementos principais da Gestão de Pessoas é a interdependência entre as pessoas e as organizações. Pois, de um lado existem pessoas que passam grande parte de suas vidas trabalhando e dependem dos seus empregos para subsistência e satisfação pessoal. Por outro lado, encontram-se as organizações que precisam das pessoas e sua mão de obra para seu funcionamento pleno e nunca existiriam sem elas (Chiavenato, 2014). A partir disso, Schein (1972) compreende a consultoria em Gestão de Pessoas como um conjunto de atividades realizadas pelo consultor com o objetivo de auxiliar o cliente a perceber, compreender e intervir em situações inter-relacionadas presentes em seu contexto. Entre essas atividades, destacam-se processos como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, descrição de cargos e salários, além da avaliação de desempenho, entre outras. As funções exercidas pelo profissional de Psicologia na consultoria envolvem competências abrangentes e de maior complexidade, incluindo a capacidade de examinar, compreender, investigar e propor intervenções diante de diferentes demandas organizacionais, sejam elas gerais ou específicas, relacionadas à estrutura, ao funcionamento e à gestão da empresa (Souza, 2019). Dessa forma, entende-se que sua atuação também favorece a identificação de fragilidades nos processos organizacionais, especialmente no que se refere às tomadas de decisão (Alencar, 2021). Com isso, as organizações tentam se estruturar buscando a redução de custos e uma das maneiras encontradas, muitas vezes, é no baixo investimento com sua mão de obra, seja na flexibilização das contratações e dos direitos trabalhistas ou na redução de salários e benefícios (Novaes; Carvalho, 2020). Então, entende-se que essa ‘flexibilização’ mascara a real precarização vivida pelos trabalhadores, onde seus direitos são postos em jogo pelos novos modelos de temporalidades e vínculos laborais, o que também pode ser observado nos padrões de gestão organizacional, com metas inalcançáveis, jornadas extensas e polivalência

ISBN: 978-85-88900-14-1

(Druck, 2011; Aquino, 2020).

O estágio ocorreu por meio de uma consultoria em Gestão de Pessoas, cuja empresa-cliente, situada no varejo, estava passando por um período crítico quanto à retenção de talentos. Por isso, foi realizada a aplicação de um formulário com questões elaboradas pela supervisora de campo. O questionário buscou executar um diagnóstico organizacional, investigando a comunicação e relacionamento entre a equipe, liderança, condições do ambiente de trabalho, reconhecimento, valorização e satisfação. Esse processo envolveu a coleta das respostas e a elaboração de um relatório analítico, utilizando os dados obtidos para o mapeamento detalhado das demandas da equipe e a identificação de lacunas organizacionais. Entre as principais demandas identificadas, destacou-se a questão relacionada à remuneração, aos benefícios e às formas de reconhecimento financeiro, evidenciando uma percepção de baixa valorização por parte dos trabalhadores. Nesse sentido, observou-se que o contexto de baixo investimento não se restringe apenas à limitação de recursos destinados à contratação de serviços de consultoria em gestão de pessoas, mas também se manifesta nas próprias condições de trabalho oferecidas aos colaboradores, especialmente no que se refere à valorização profissional, às recompensas e às estratégias de promoção de bem-estar e saúde mental no ambiente organizacional. Além disso, a partir do relatório, foram propostas intervenções voltadas à valorização financeira dos colaboradores, como bonificações, benefícios e outras formas de reconhecimento profissional. Contudo, observou-se resistência por parte da gestão, especialmente quando as sugestões envolviam investimento financeiro direto. Esse posicionamento evidencia uma lógica organizacional centrada na contenção de custos, na qual o investimento no trabalhador ainda é visto como despesa, limitando avanços na promoção da saúde mental e na melhoria das condições de trabalho.

A partir das práticas do estágio aliado ao perfil econômico de Cuiabá, nota-se que o mercado de trabalho não apenas reflete, mas intensifica tendências nacionais de precarização. Sustentada majoritariamente pelos setores de comércio e serviços, a capital apresenta elevada rotatividade e predominância de mão de obra jovem com baixa especialização formal, reforçando a lógica da flexibilização discutida por Druck (2011), na qual a busca por resultados imediatos se sobrepõe ao investimento em

ISBN: 978-85-88900-14-1

retenção e valorização profissional. Tal cenário distancia-se da perspectiva de equilíbrio nas relações entre pessoas e organizações defendida por Chiavenato (2014), favorecendo o adoecimento emocional e a fragilidade das condições de trabalho.

Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada indicam aumento nas admissões entre 2024 e 2025 em Cuiabá e Várzea Grande, evidenciando intensa movimentação no mercado formal (IPEA, 2025). Contudo, esse crescimento, associado ao baixo investimento organizacional, gera um contexto em que o trabalhador é rapidamente absorvido, mas também facilmente substituído, perpetuando a instabilidade, a insegurança profissional e o comprometimento da saúde mental da população economicamente ativa. Nesse cenário, a atuação da psicóloga encontra limites, pois a promoção de melhorias e bem-estar no trabalho esbarra na resistência de empregadores em investir nessas mudanças. Isso evidencia a contradição entre a contenção de custos e a valorização do trabalhador, tornando necessária uma cultura organizacional mais humanizada, que compreenda esse investimento como estratégia de desenvolvimento e promoção da saúde mental.

**Palavras-chave:** Psicologia Organizacional e do Trabalho; Gestão de Pessoas; Consultoria; Saúde Mental.

**ISBN: 978-85-88900-14-1**

**REFERÊNCIAS:**

ALENCAR, Isadora Proto. A atuação do profissional de psicologia inserido no campo da consultoria em psicologia organizacional e do trabalho, [S. l.], p. 1-31, 2021. Disponível em: https://sis.unileao.edu.br/uploads/3/PSICOLOGIA/P1482.pdf. Acesso em: 9 abr. 2026.

AQUINO, Cássio Adriano Braz de. O Processo de precarização laboral e a produção subjetiva: um olhar desde a psicologia social. **O Público e o Privado**, Fortaleza, v. 6, n. 11 jan.jun, p. 169–178, 2020. Disponível em: https://revistas.uece.br/index.php/opublicoeoprivado/article/view/2383. Acesso em: 10 abr. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DRUCK, Graça, DUTRA, Renata; SILVA, Selma Cristina. A contrarreforma neoliberal e a terceirização: a precarização como regra. **Caderno CRH**, v. 32, n. 86, p. 289–306, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ccrh/a/djFJYWDLrSjCyTHJK6TNKCr/abstract/?lang=pt

DRUCK, Graça. Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios? **Caderno CRH**, Salvador, v. 24, n. 1, p. 37-57, 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ccrh/a/qvTGPNcmnSfHYJjH4RXLN3r/?lang=pt. Acesso em: 10 abr. 2026.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Ipeadata: admissões em 2024; Novo CAGED. Disponível em: https://www.ipeadata.gov.br/. Acesso em: 9 abr. 2026

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Ipeadata: admissões em 2025; Novo CAGED. Disponível em: https://www.ipeadata.gov.br/. Acesso em: 9 abr. 2026

KREIN, José Dari; GIMENEZ, Denis Maracci; SANTOS, A. L. Dos. **Flexibilização das relações de trabalho: insegurança para trabalhadores**. In: KREIN, José Dari; GIMENEZ, Denis Maracci; SANTOS, A. L. Dos. Dimensões críticas da reforma trabalhista no Brasil. Campinas, São Paulo: Editora Curt Nimuendajú, 2018. cap. 3. p. 95-122.

NOVAES, Milena Machado Mendes; CARVALHO, Ana Barreiros de. As implicações da precarização do trabalho no novo contexto social e organizacional. **Revista Valore**, [S. l.], v. 4, p. 90–102, 2020. Disponível em: https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/356. Acesso em: 10 abr. 2026.

**ISBN: 978-85-88900-14-1**

SANTOS, Marcelo Costa et al. Relação entre a saúde mental e o ambiente de trabalho: responsabilidades do empregador na prevenção de doenças psicológicas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 11, n. 5, p. 1722–1737, 2025. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/19072. Acesso em: 15 abr. 2026.

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

SOUZA, M. D. M. Consultoria Organizacional: um estudo sobre as percepções dos consultores acerca das atribuições e das exigências para atuar no mercado. São Cristóvão. 2019. Disponível em: https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/11392/2/Maria_Dina_Martins_Souza.pdf.Acesso em: 9 abr. 2026

**ISBN: 978-85-88900-14-1**