

A IMPORTÂNCIA DE UMA COMUNICAÇÃO EFICIENTE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Karine de Jesus Silva¹
Cíntia Mendes de Assis²

cintiamendesassis@hotmail.com

RESUMO.

A comunicação organizacional eficaz é um dos fatores fundamentais para a obtenção do êxito nas organizações. Quanto maior for o grau de deficiência no processo comunicativo, tanto maior será o grau de incompreensão no ambiente organizacional, o que pode acarretar em dificuldades no alcance dos objetivos da organização. O objetivo deste trabalho é elucidar como a comunicação eficiente é importante para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa. Tal trabalho deu-se através de experiências vividas em um supermercado, propostas por uma Instituição de Ensino Superior, ambas localizados na Região da Zona da Mata Mineira. O presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva e exploratória a partir de experiências vividas em um supermercado, localizado em uma região da zona da mata mineira. Com a elaboração da entrevista semiestruturada, foi possível coletar dados no que diz respeito à comunicação entre os colaboradores no ambiente de trabalho. O relacionamento entre colaboradores de acordo com a entrevista foi satisfatório, mas deixa um pouco a desejar frente à fala de alguns colaboradores. Sendo assim, vale ressaltar que uma boa comunicação no ambiente de trabalho pode evitar que informações sejam difundidas de forma inadequada.

PALAVRAS CHAVE: comunicação organizacional; ambiente de trabalho; colaboradores; clima organizacional.

1. INTRODUÇÃO

A psicologia do organizacional pode ser denominada como campo de entendimento e intervenção sobre o trabalho e as organizações, visando a análise das interações das inúmeras dimensões que caracterizam indivíduos, grupos e coordenações, com o intuito de elaborar estratégias e metodologias que promovam e reestabeçam o bem-estar (ZANELLI; BASTOS, 2004). São encontradas também na literatura científica, expressões que fazem referência ao campo, tais como: psicologia do trabalho, psicologia organizacional e do trabalho, clínica do trabalho, psicologia do trabalho e organizacional, comportamento organizacional, psicologia aplicada ao trabalho, entre outros.

¹ Acadêmica do curso de Psicologia da Faculdade Vértice - UNIVÉRTIX

² Psicóloga especialista. Professora do Curso de Psicologia da Faculdade Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó

Os espaços organizacionais são hoje permeados pela exploração dos espaços da hierarquia, do conhecimento e do discurso. Tais espaços tornam-se num ambiente mutável, que modificam-se com o surgimento de novos processos, fazendo com que ocorram diferentes relações internas no interior de uma organização (MARCHIORI, 2010).

A elaboração de ações que visem melhorar o crescimento individual e coletivo pode garantir um aumento na produtividade além de uma competitividade no mercado. Para isso, se faz necessário a criação de uma cultura organizacional fundamentada em princípios como liderança, motivação e trabalho em equipe. Embora tais aspectos signifiquem uma mudança na cultura da organização, faz-se necessário uma transformação na mentalidade interna que determine estratégias comunicacionais coerentes, consistentes e eficazes.

A comunicação interna é, portanto, uma ferramenta que evidencie a qualidade empresarial, e com sua prática tornar-se fácil as trocas entre organização e colaboradores, construindo relacionamentos equilibrados no ambiente organizacional. Ela visa cultivar e incrementar o compromisso dos colaboradores com a organização, proporcionando um clima de confiança e qualidade. Shannon e Weaver em 1949 salientaram em seus estudos que o processo de comunicação ocorre a partir de um o transmissor, o sinal, o receptor e o destinatário, assim como a mensagem e os ruídos. É uma abordagem clássica que permite o entendimento das mensagens. Vale ressaltar que, esse modelo jamais teve a intenção de explicar a comunicação humana (SCHULER, 2004). Sendo assim, seria necessária a inclusão de preocupações de origem psicológica, sociológica e contextual. Citando um exemplo, Berlo (2003) considera os aspectos da experiência, das atitudes, do conhecimento, da situação social e da cultura dos elementos como fonte e receptor.

O objetivo deste trabalho é elucidar como a comunicação eficiente é importante para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa. Torna-se relevante, pois, uma boa comunicação possibilita a construção de um ambiente de trabalho harmonioso, a transmissão e o recebimento de informações sem ruídos ou mal entendidos, além de manter um bom funcionamento na relação empregador/colaborador. Tal trabalho deu-se através de experiências vividas em um supermercado, propostas por uma Instituição de Ensino Superior, ambas localizados na Região da Zona da Mata Mineira.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO

A comunicação é um marco histórico que revolucionou o mundo. Desde os primatas, até os dias atuais. A tecnologia avançou a passos largos. A comunicação teve seu contributo na medida em que o tempo passava, ela estava sempre presente. Foi e continua sendo o viés mais importante da evolução humana fez o grande diferencial entre o ontem e o hoje. Será a mola propulsora entre o hoje e o amanhã. Será uma grande força contributiva de um futuro bem próximo (RODRIGUES, A. P, 1 e.d, 2007).

Para Pimenta (1999), a comunicação no interior da organização favorece a significação e consolidação de metas e objetivos, possibilitando a integração e equilíbrio entre os seus elementos. A partir do sistema de comunicação elaborado internamente que a empresa interage com três grandes subsistemas: o sócio-político; o econômico-industrial e o microclima interno das organizações.

A comunicação organizacional pode ser entendida como o conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios, etc. pelo qual a organização se remete aos colaboradores (público interno) e aos clientes e sociedade (público externo). A ausência da comunicação entre os colaboradores de uma empresa pode ser apontada como uma das causas de falta de comprometimento, que impossibilita a organização de alcançar suas metas, além da, a falta de preparado dos colaboradores para enfrentar os desafios existentes nas organizações (LISBOA; GODOY, 2006).

Quanto maior o grau de ineficácia no processo comunicativo, maior será o grau de incompreensão no ambiente empresarial, acarretando dificuldades na aquisição dos objetivos da organização. Sendo assim, entendemos que, a comunicação organizacional eficaz é um dos fatores primordiais para a obtenção do êxito nas organizações (LISBOA; GODOY, 2006).

Segundo Coopley (1909) a comunicação se dá através das relações humanas e possuem níveis que facilitam as trocas de informações nesta relação. Sendo elas: emissor, mensagem, receptor, *feedback*, que geram o processo de comunicação

De acordo com Chiavenato (1989), no processo de comunicação há cinco etapas importantes que ela deve percorrer:

a) emissor: é a pessoa que precisa enviar uma mensagem. Cabe a ela escolher o conteúdo, o uso correto dos símbolos e a escolha do melhor canal pelo qual a mensagem será enviada de forma coerente ao destinatário.

b) transmissor: é a codificação da mensagem. É a etapa que é inserido um significado esperado em uma mensagem, cabe a ele entender e repassar a informação;

c) canal: é o espaço situado entre o emissor e o destinatário. É a via que encaminha a mensagem ao receptor. O canal pode influenciar na maneira pela qual o receptor entenderá a mensagem transmitida;

d) receptor: é o indivíduo que recebe a mensagem e depois a decodifica produzindo uma resposta para o remetente;

e) destinatário: é a pessoa a quem é destinado à mensagem, sendo assim se faz necessário que os códigos utilizados sejam do conhecimento dele. Porém, no processo de comunicação, pode haver a interferência de ruídos, que podem causar perdas ou desvios na mensagem, prejudicando a compreensão ou interferência, e até mesmo a distorção na mensagem transmitida.

Seguindo a linha de raciocínio Schermerhorn (1999), ressalta que, para que haja uma melhora no processo de comunicação nas organizações se faz importante compreender as cinco fontes de ruído potencial ou interferência:

a) distrações físicas: as mesmas ocorrem no ambiente de trabalho onde acontece o processo de comunicação;

b) problemas de semânticas: que é a escolha errada ou o uso inadequado de palavras;

c) diferenças culturais: são as ideias, princípios e valores existentes na organização e que causam divergências na relação entre colaboradores, que não aceitam ou encontram dificuldades de adequação das mesmas.

d) ausência de *feedback*: essa ocorre quando não há devolutiva da mensagem ao emissor;

e) efeitos do status: é um fluxo restrito de comunicação dos níveis mais baixos até os níveis mais altos.

De tal modo, a comunicação deve ser considerada com uma ferramenta que impulsiona os resultados, metas e objetivos. Sendo assim, os procedimentos organizacionais de comunicação devem ser formulados de acordo com a realidade da organização para que se torne uma ferramenta eficiente e de sucesso.

A transferência de informação de um indivíduo para o outro é absolutamente essencial. É o meio através do qual o comportamento é

modificado, as mudanças são efetivas, a informação é transformada em algo produtivo e as metas são atingidas (KOONTZ; O'DONNELL, 1981, p.409).

3. METODOLOGIA

Segundo Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de coletas de dados e pode ser definida como um momento de diálogo presencial ou não, realizada pelo entrevistador/pesquisador junto ao entrevistado, seguindo algumas estratégias para a obtenção de informações sobre determinado assunto. Ainda sobre entrevista, Gil (1999), ressalta que a mesma é um dos instrumentos de coleta de dados mais utilizados pelos pesquisadores, sendo muito adequada para a aquisição de informações do que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam, assim suas razões para cada resposta dada. Podem ser classificadas em três tipos: entrevistas estruturadas ou padronizadas, não estruturadas ou despadronizadas, semiestruturadas ou semipadronizadas. O tipo mais usado de entrevista é a semiestruturada, por meio de um roteiro de entrevista (LAVILLE; DIONNE, 1999). Define-se como entrevistas semiestruturadas, uma lista das informações que se almeja de cada entrevistado, mas a forma de questionar (a estrutura da pergunta) e a ordem em que as perguntas são feitas irão alterar-se de acordo com as características de cada entrevistado. Na maioria das vezes, as entrevistas semiestruturadas fundamentam-se em um roteiro constituído de uma série de questões abertas, feitas de forma verbal em uma ordem prevista (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.188), amparadas em um quadro teórico, nos objetivos e nas hipóteses da pesquisa. É importante adotar durante a realização da entrevista algumas sugestões, tais como elaborar boas perguntas e ter uma boa interpretação das respostas; ser um bom ouvinte, não deixar-se enganar por convicções e preconceitos, no sentido de procurar a finalidade (LAVILLE; DIONNE, 1999).

O presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva e exploratória a partir de experiências vividas em um supermercado, localizado em uma região da Zona da Mata Mineira. Para Triviños (1987, p. 110), o estudo descritivo objetiva a descrição exata dos acontecimentos e fenômenos de determinada realidade. É utilizado quando o alvo do pesquisador é conhecer determinado grupo ou comunidade, suas características, valores e dificuldades

relacionados à cultura. Segundo Gil (1999), a pesquisa explicativa tem como objetivo o reconhecimento dos fatores que produzem ou que contribuem para o acontecimento de um determinado fenômeno. Por isso, é o tipo de pesquisa que procura aprofundar-se no conhecimento da realidade, tentando explicar a razão e as semelhanças de causa e efeito dos fenômenos.

Quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas” (CASTRO, 1976, p. 66).

Sendo assim, foram realizados 10 encontros supervisionados no período de março a junho de 2019. As observações e coletados de dados foram realizados a partir da aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas com gestores, colaboradores e clientes do supermercado. Os métodos de coletas de dados foram organizados e elaborados pelo de grupo de estagiárias e supervisionado pelo supervisor de campo.

4. CATEGORIAS DE ANÁLISE

Coda (1993) assegura que o clima organizacional é o indicativo do nível de satisfação dos colaboradores de uma organização, em semelhança a aspectos distintos da cultura ou aparente realidade da empresa, bem como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a organização. Já para Chiavenato (2003), o clima organizacional possui uma visão ampla e flexível da ação do ambiente sobre a motivação.

Sendo assim, para que haja a manutenção de um clima organizacional, faz-se necessário a utilização de uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, com a finalidade de analisar problemas existentes na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, disposto pela pesquisa, tornam-se valiosos instrumentos para o sucesso de projetos voltados para a melhoria da qualidade de vida, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Os clientes, a organização e os colaboradores são favorecidos com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável.

Foram realizadas entrevistas estruturadas e semiestruturadas para fins de coleta de dados sobre a satisfação e motivação no ambiente de trabalho. A análise foi realizada a partir de respostas obtidas dos questionários aplicados e apresentada em gráficos para melhor estudo dos dados. Três funcionários responderam as questões levadas pelo grupo de estagiárias do curso de Psicologia. A entrevista deu-se de forma semiestruturada, com auxílio de um celular. Informamos ao gerente geral a aplicação da entrevista que já estava prevista para o dia, como sempre o mesmo se colocou de prontidão a auxiliar, e assim convidou os colaboradores para tal atividade. Foram entrevistados três colaboradores: O J.C.S, auxiliar de confeitiro a dois meses; O L.O.S. com cargo de encarregado de caixa, 23 anos de colaboração; e a L.A.S, encarregada de conferência, 9 anos de colaboração.

Antes de cada entrevista foi informado aos entrevistados a importância do sigilo das informações e sua identificação, foi questionado se eles não se incomodariam de serem gravados, apenas o primeiro colaborador aceitou a realização da gravação. Cada entrevista é única, por mais que foram realizadas as mesmas perguntas, é impossível agir da mesma forma. O primeiro entrevistado surpreendeu. Mostrou-se aberto as perguntas, não demonstrou resistência à gravação das mesmas, possui uma visão crítica e ambiciosa no que diz respeito a empresa e crescimento profissional, além de levantar questões de clima organizacional. J.C.S, tem 27 anos de idade, havia trabalhado antes na empresa por nove meses, exercendo o cargo de encarregado confeitiro, mas se desligou da empresa por motivos pessoais, retomando suas atividades há dois meses exercendo a função de auxiliar de confeitiro. Suas expectativas em relação à empresa é o crescimento profissional, voltando ocupar o cargo anterior. Relatou que a empresa tem uma visão de crescimento profissional, dialogando com os funcionários questões que favorecem esse crescimento. Ainda não houve a possibilidade de realização de cursos para seu desenvolvimento. Questionamos sobre a remuneração atual para o cargo exercido, segundo ele está satisfeito, mas que procura melhorar seu desempenho para subir de cargo e assim consequentemente melhor a remuneração. Sua motivação é o crescimento profissional dentro da empresa, porém a desmotivação acaba por atrasar esse processo pois a falta de comunicação no ambiente de trabalho é precária, comunicação essa vinda dos colaboradores. As conversas paralelas, o achismo e comodismo entre seus colegas

de trabalho resultam em uma precariedade no trabalho em grupo afetando assim o desenvolvimento da produtividade do mesmo, Fala do entrevistado: ___” Não tem como crescer na empresa se você não consegue se comunicar. Como vou alcançar meus objetivos se eu não consigo alcançar as pessoas que estão ao meu redor”. Ao ser questionado sobre o diálogo entre a diretoria, ele relata que em particular sempre teve um bom retorno e sempre conseguiu uma assistência positiva. São cinco pessoas trabalhando com ele na padaria, ele disse que tenta separar o profissional do pessoal, e tenta não se envolver em fofocas e conversas paralelas. Segundo ele falta a formação de um grupo para diálogo para resolverem a falta de comunicação e entendimento de questões relevantes e que percebe que essas dificuldades de comunicação só são percebidas no setor da padaria. Ele relatou que o clima de insatisfação entre os funcionários é nítido, citou um caso de uma colaboradora que está se desligando da empresa, e alguns colaboradores disseram a ela o quanto era o bom o que ela estava fazendo. Parece que para eles ou alguns deles é um alívio o desligamento da empresa. Preocupa-o a falta de interação entre os funcionários, prejudicando as relações e o trabalho em equipe, e que possui um individualismo em cada setor, dificultando até mesmo o reconhecimento dos nomes de seus colegas. Diante a questão de violência, não afeta a rotina do mercado, mesma havendo pequenos furtos eles são resolvidos de forma rápida e sucinta. Uma questão muito importante foi levantada quando questionamos sobre a saúde mental do trabalhador. Segundo ele, da primeira vez que trabalhou no mercado ele se sentia pressionado ao ponto de não conseguir se alimentar de forma correta e só tinha vontade de dormir, e hoje tudo está mudado, a gerência e o quadro de funcionários, o que facilitou a melhoria do clima pessoal. Ainda falta um posicionamento da diretoria, o que poderia acabar com a falta de comunicação ou uma comunicação errônea de forma geral.

Já o segundo entrevistado, L.O.S, encarregado de caixa, 23 anos de colaboração, deixou muito a desejar. Não possui voz ativa para o cargo, está desmotivado, não possui visão de crescimento pessoal e muito menos profissional. Encontramos dificuldades para entrevistá-lo, pois ele não dizia mais que três palavras. Não observou os pontos nos quais a empresa precisa crescer. Apenas relatou que o que o frustra é a falta de posicionamento dos colaboradores

subordinados no que diz respeito ao recebimento de ordens. Relatou que possui algum curso como embalador e estoquista.

A terceira e última entrevistada, deu um show de empoderamento como mulher. L.A.S, encarregada de conferência, nove anos de colaboração. Encontra-se desmotivada em relação à remuneração, pois executa várias funções, tal comportamento faz com que ela se sinta inútil. Ela frustra-se quando um colaborador novo chega na empresa exercendo a mesma função e sendo remunerado da mesma forma, ou seja, ela sente a necessidade de um reconhecimento e aumento da remuneração. Empodera-se quando o assunto é o seu cargo, pois lida diretamente com os caminhoneiros que na sua grande maioria são homens e diz gostar de sua função, tem orgulho dela. Sua maior motivação é o seu filho de 17 anos. Ela relatou que trabalha no mercado durante o dia e a noite trabalha em uma lanchonete para dar um conforto e futuro melhor para o filho. Sua relação com os funcionários é boa e diz ser muito querida pelos clientes.

Lopes (2003) relata que a motivação refere-se ao desejo subjetivo de cada indivíduo, levando-o a almejar determinados objetivos organizacionais, motivados pela satisfação de determinadas necessidades pessoais/profissionais. Assim sendo, funciona também como o resultado da influência mútua entre o colaborador e a situação que o envolve.

Durante o processo de estágio supervisionado básico, trabalhamos sob a perspectiva de analisar o clima organizacional da empresa, com isso, realizamos entrevista com alguns colaboradores que nos relataram suas angústias, suas perspectivas de crescimento e desenvolvimento, entre outros. A partir desta análise e coleta de dados, foi possível perceber que há a motivação no ambiente de trabalho, porém, a mesma se abala quando o reconhecimento empresarial não é satisfatório, e quando um novo colaborador se une a equipe recebendo a mesma remuneração e executando as mesmas atividades, de um colaborador que possui um tempo de contribuição maior.

Para concluir, foi importante o contato direto com os colaboradores, pois só assim conseguimos coletar informações para tal estudo, e a análise das demandas existentes na empresa.

Maximiano (2007, p. 296) ressalta:

“Da comunicação dependem ainda a coordenação entre unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório”. “Muito mais do que isso, o processo de comunicação é uma extensão da linguagem e, como tal, um componente fundamental da condição humana”.

Com a elaboração da entrevista semiestruturada, foi possível coletar dados no que diz respeito à comunicação entre os colaboradores no ambiente de trabalho. O relacionamento entre colaboradores de acordo com a entrevista foi satisfatório, mas deixa um pouco a desejar frente à fala de alguns colaboradores. Segundo a entrevista realizada no dia 17 de Abril com os colaboradores, as conversas paralelas, o achismo e a comunicação errônea, prejudicam o desempenho e realização de atividades individuais e em grupo, reduzindo a satisfação dos gestores. Questionamos qual seria a solução para tal problema, e sugeriram a elaboração de rodas de conversa para debates de questões do dia a dia empresarial, e um posicionamento mais rigoroso dos gestores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último período de estágio supervisionado básico, foi possível perceber como um psicólogo é importante, seja clínico, jurídico, escolar, hospitalar, organizacional, etc. Com a vasta experiência da coordenadora e professora em sala, conseguimos entender a essência de um RH, e como se dá um clima organizacional dentro de uma empresa. A partir disto, observei que há demandas a serem sanadas dentro do campo de estágio. A comunicação é a principal delas, pois, a comunicação organizacional eficaz é um dos fatores fundamentais para a obtenção do êxito nas organizações. Quanto maior for o grau de deficiência no processo comunicativo, tanto maior será o grau de incompreensão no ambiente organizacional, o que pode acarretar em dificuldades no alcance dos objetivos da organização.

Concluo que, para que haja sucesso mutuo dentro de uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, é preciso uma boa comunicação. Sem ela ou com a ineficácia da mesma, pode haver formação de ruídos que contribuiram para um desenvolvimento inadequado e desmotivação do colaborador e conseqüentemente a empresa perderam rendimento.

6. REFERÊNCIAS

BERLO, D. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática.** São Paulo: M. Fontes, 2003.

COOLEY, C.H. **Organização Social:** um estudo da mente maior, New York, Scribner's, 1909.

CHIAVENATO, I. **Iniciação a Administração Geral.** 1ª ed. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1989.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: **Boletim Administração em Pauta**, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

FIORELLI, J.O. **Psicologia para Administradores.** São Paulo: Atlas, 2000. 22p.-26p.

LOPES, G. A. C. **Motivação no trabalho.** TCC de pós-graduação em docência do ensino superior. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes. 2003. 45p

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOONTZ E O'DONNELL. **Fundamentos da administração.** 12. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1981.

LISBOA FILHO, F. F; GODOY, L. A contribuição da Comunicação Organizacional na Obtenção do Comprometimento dos Colaboradores. In: **XXIX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO**, 6 a 9 set/2006, Brasília. São Paulo: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares de Comunicação, 2006.

MARCHIORI, M. **Os desafios da comunicação interna nas organizações.** Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010 .

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial.** São Paulo: Alínea, 1999.

RODRIGUES, A. P. **A comunicação e sua evolução**. 1. ed. [S.l.]. Recanto das letras, 26 de agosto de 2007.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHUSTER, M. S; DIAS, V. V. Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma Discussão a luz das Teorias Motivacionais. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 2, n. 1, p. 1-17, mar. 2016.

SCHULER, M. **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

ZANELLI, J C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J. E, BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto alegre: Artmed, 2004. p. 466-491.