Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.2
2022/02 ISSN 2178-6925

UM ESTUDO SOBRE A INSATISFAÇÃO NO TRABALHO EM TURNOS LONGOS

THE STUDY ON WORK DISSATISFACTION ON LONG SHIFT

Charleston Sperandio de Souza
Mestre e Professor de Administração pela Alfa Unipac, Aimorés/MG, Brasil
E-mail: charleston.sperandio@yahoo.com.br

Thiago Strelow Nascimento
Acadêmico do 8º período em Administração pela Alfa Unipac, Aimorés/MG, Brasil
E-mail: thiagostrelownascimento@gmail.com

Recebido: 25/01/2022 – Aceito: 17/02/2022

Resumo

O presente artigo teve como finalidade realizar um estudo sobre a questão de insatisfação nas organizações em períodos de longos turnos, tentando expor as causas do problema de insatisfação, as consequências da insatisfação para a organização, verificando a relação que existe entre insatisfação e períodos de trabalho em longos turnos, apontando uma direção para o gestor seguir na busca da solução deste problema presente em algumas empresas. Esta pesquisa teve como base uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, quanto aos fins foi explicativa, e em relação aos meios, esta foi baseada em um estudo de caso. A partir da análise da pesquisa bibliográfica foi possível verificar que as principais causas a respeito da insatisfação que são resultado de vários fatores internos e externos a organização, que podem estar mais relacionados a gestão de pessoas dos especificamente longos turnos de trabalho, verificamos é uma área de grande desafio para o gestor e sua organização.

Palavras-chave: Satisfação, Insatisfação; Estudo; Longos Turnos; Gestão.

Abstract

The purpose of this article was to conduct a study on the issue of dissatisfaction in organizations over long shifts, trying to expose the causes of the problem of dissatisfaction, the consequences of dissatisfaction for the organization, verifying the relationship between dissatisfaction and working periods in long shifts, pointing out a direction for the manager to follow in the search for a solution to this problem present in some companies. This research was based on a bibliographical research, with a qualitative approach, as the ends were explanatory, and in relation to the means, this was based on a case study. From the analysis of the bibliographical research, it was possible to verify that the main causes regarding dissatisfaction that are the result of various factors internal and external to the

organization, which may be more related to people management than specifically long work shifts, we verified is an area of great challenge for the manager and his organization.

Keywords: Satisfaction, Dissatisfaction; Study; Long Shifts; Management.

1. Introdução

No passado percebe-se que as pessoas eram consideradas apenas recursos em que desempenhavam seu trabalho, já hoje percebe-se que as mesmas são consideradas a principal fonte de crescimento e desenvolvimento organizacional. O trabalho também desempenha um papel importante na vida pessoal de quem o exerce, pois proporciona fonte de renda e oportunidades de crescimento pessoa (CHIAVIENATO, 2008).

No entanto o trabalho pode causar estresse e deixar o indivíduo insatisfeito com o ambiente e as atividades que desempenha principalmente em longos turnos como por exemplo o de 24 horas seguidas. Portanto, fatores comportamentais individuais são muito importantes e devem ser considerados pelas organizações, pois os mesmos podem afetar seu desempenho e interferir em seus resultados (BERGAMINI, 2008).

Santos e Inocente (2006) também seguem o mesmo ponto de vista de Bergamini (2008), pois veem que os sistemas de turnos longos são amplamente utilizados e, em alguns casos, causam insatisfação entre os funcionários, pois podem levar a mudanças no organismo pessoal e na vida social. Quando se entra hoje em um hospital, podemos ver essas mudanças. Por exemplo, alguns médicos trabalham 24 horas para atender pessoas, controlar equipes, diagnosticar doenças, etc. Porém, quando esses profissionais não estão envolvidos na tomada de decisões familiares, sua vida social fica comprometida, devendo sair de casa sempre que ocorrer uma emergência.

Conforme Robbins (2002) explana, a satisfação é considerada a eterna busca da felicidade e do prazer, seja no campo pessoal, financeiro, social e profissional. A satisfação no trabalho é um estado de prazer e felicidade, no qual o indivíduo se sente motivado e concentrado, portanto, os trabalhadores têm uma visão do que consideram mais importante para a organização e não somente para o lado individual. No entanto percebe-se que turnos de 24 horas interferem na

satisfação pessoal para a maioria das pessoas, principalmente pelo cansaço excessivo.

Ao identificar que a questão da insatisfação dos colaboradores no trabalho não é benéfica para uma organização e que longos períodos de trabalho agravam essa situação, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: **Como identificar e fazer a boa gestão da situação de insatisfação dos colaboradores em uma organização de trabalho em longos turnos?**

Desta forma será discorrido no trabalho teorias que buscam responder as causas do problema de insatisfação e questões de como tentar reduzir a insatisfação de colaboradores que trabalham em turnos longos em uma organização.

Conforme Nunes (2003) indica, melhores resultados dos funcionários dependem basicamente de sua satisfação/motivação em uma organização. Para compreender o comportamento dos membros da organização, é necessário compreender os fatores que fazem com que o indivíduo perca a motivação ou a falta de vontade para agir. É necessário considerar a satisfação das necessidades humanas para que os membros da equipe tenham condições de expressar seus desejos e opiniões, de forma que os indivíduos busquem o crescimento pessoal ou profissional.

Desta forma justifica-se o presente estudo por entender que certos fatores que estão causando a insatisfação em turnos longos dos colaboradores em uma organização para buscar corrigi-los.

Assim, o objetivo geral do presente trabalho é apresentar possíveis motivos que levam os colaboradores a ficaram insatisfeitos em seu ambiente de trabalho bem como apresentar algumas ferramentas que possam auxilia-los.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. A satisfação

De acordo com Zanelli, Borges e Bastos (2004), muitos são os fatores que favorecem a produtividade, como ambiente físico, valorização, relacionamento, treinamento, reconhecimento. Porém, a satisfação é a principal influência no comportamento humano, auxilia no posicionamento, comprometimento, atitude e forma de controle para atuar dentro da organização. Vale ressaltar que a existência

de valores pode mudar esse processo dentro da empresa, havendo uma relação de troca entre as expectativas dos colaboradores e os objetivos da organização, mantendo um ambiente harmonioso e equilibrado.

A satisfação é um sentido sensível das políticas e práticas de gestão, especialmente aquelas que definem os procedimentos de comportamento do trabalhador e a distribuição de recompensas. Porém, a sensibilidade exerce forte influência sobre os profissionais, afetando as ações e o posicionamento da empresa e a liberdade de comportamento e tarefas, proporcionando um melhor retorno no processo de trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Seguindo o raciocínio de Silva Júnior (2001), é difícil identificar funcionários que realmente saibam separar as funções profissionais dos aspectos pessoais. É um processo que anda de mãos dadas e depende do nível de motivação, atenção, confiança e vitalidade da empresa, o que pode minimizar interferências do ambiente externo. A satisfação inclui uma série de emoções, partindo da avaliação do seu desempenho e do reconhecimento na empresa e no mercado, é um sentimento positivo ou negativo que afeta diretamente o desempenho interno da organização.

Nunes (2003), ressalta que o funcionário satisfeito no trabalho é um fator que agrega valor à vida da comunidade, afetando positivamente a produtividade e tem sentido quando os funcionários se sentem úteis e importantes. A empresa é um organismo vivo, o seu planejamento, fiscalização, controle, execução e consumo requerem pessoas, ou seja, como já foi referido, é uma relação de troca com a sociedade, requer também trabalho de organização, sustento e dignidade. Porém, vale ressaltar que o impacto da satisfação dos colaboradores com sua postura, desempenho e até publicidade fica mais simples e espontâneo, dependendo do nível de satisfação evidencia-se uma boa visão da organização perante a sociedade onde está inserida.

2.2. A insatisfação no trabalho

De acordo com Ferreira (2011), a insatisfação no trabalho atinge características comportamentais, como a saúde física e mental dos colaboradores e até da empresa, se tornando uma atitude que várias vezes mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que realizam. Porém, para o ambiente

de trabalho, dependendo do grau de satisfação ou insatisfação, é necessário que a empresa busque desenvolver esses sentimentos para mudar o clima organizacional.

Segundo a pesquisa de Siqueira (2008), a satisfação no trabalho está relacionada ao conceito de emoção e ao vínculo afetivo com o trabalho, o que leva a uma sensação de felicidade e alegria no trabalho. A relação entre objetivos é importante, a empresa pode estimular os funcionários a encontrarem satisfação dentro de si, pois depende do entendimento do gestor e se isso trará sucesso ou fracasso ao projeto da empresa.

Quando a empresa não se preocupa no bem-estar dos funcionários e apenas persegue os seus próprios interesses a todo custo, isso aumentará a insatisfação dos mesmos, levando a baixa produtividade, qualidade insuficiente e até dispensas. É importante perceber a relevância de trabalhar com os colaboradores para crescer, pois são as pessoas que proporcionam melhorias e contribuem para o posicionamento no mercado, sendo que colaboradores satisfeitos têm um melhor desempenho nas suas expectativas e desenvolvimento. (SPECTOR, 2003).

De acordo com Bussing (1999), a insatisfação dos colaboradores não limita apenas a produtividade, mas também fatores insatisfatórios, sem dúvida, afetarão os consumidores, a produção, a saúde mental, a saúde física, a vida pessoal, o meio ambiente e principalmente a equipe. É difícil para um profissional satisfeito não ser afetado pela insatisfação da outra parte, ele usa o mesmo ambiente e passa a maior parte do tempo junto, ou seja, o gestor deve acompanhar e agir rapidamente com base na insatisfação dos funcionários.

Não existe uma predefinição a ser seguido pela empresa, mas é importante benefício que incentiva os funcionários a adquirir novos conhecimentos, criar expectativas positivas e melhorar o desempenho. De acordo com Aristóteles (2012), liberdade é a capacidade de tomar decisões sobre ações ou omissões específicas. Portanto, quando uma empresa não oferece um certo grau de liberdade, alguns funcionários podem perder suas habilidades e conhecimentos, limitando assim seu crescimento na organização.

De acordo com Robbins (2002), fornecer treinamento, diversificação, independência e controle de trabalhos interessantes satisfaz a maioria dos funcionários. A qualificação e o treinamento são os fatores básicos para dotar os

colaboradores de mais conhecimentos para a promoção dos interesses da empresa, por isso as organizações devem reconhecer a importância de investir em novos conhecimentos para os colaboradores.

Siqueira (2008) ressalta que o papel do colaborador vai muito além da produtividade, dessa forma, conforme mencionado acima, a partir da satisfação, eles retribuem espontaneamente os benefícios que a empresa lhes proporciona, como a melhoria da imagem, e estão sempre dispostos a crescerem juntos.

2.3. Consequências da insatisfação no trabalho

A insatisfação como no ambiente deve relacionada a muitos fatores, sejam externos ou internos. Os fatores internos estão relacionados ao ambiente de trabalho, equipe, chefe, condições físicas do ambiente de trabalho, salário e possibilidade de desenvolvimento de carreira. Já os externos referem-se à saúde mental dos funcionários, às relações interpessoais e familiares que afetam o funcionário na sua atuação (BUSSING, 1999).

Assim, a insatisfação ocupacional trará uma série de perdas para a organização, tais como: maior absenteísmo, rotatividade e diminuição do rendimento funcionários. Indivíduos que não atendem às suas necessidades não terão a satisfação necessária para realizar um trabalho de qualidade (CHIAVENATO, 2008).

2.3.1. Absenteísmo

Quando se trata de quantidade e disponibilidade de mão de obra, a ausência de funcionários pode causar certas distorções, que podem causar prejuízos à empresa. Segundo Chiavenato (2008), toda redução do absenteísmo pode trazer economias razoáveis para a organização.

Nessa linha de entendimento, Silva Júnior (2001) ressalta que é muito importante que a organização consiga reduzir o alto índice de absenteísmo, por meio de um plano de controle de faltas, no qual os funcionários que trabalham duro são recompensados. No entanto, para que essas recompensas tenham um efeito motivador, é necessário observar em que grau do nível de demanda o indivíduo recebe recompensas com base na satisfação do mesmo.

2.3.2. Rotatividade

A baixa satisfação no trabalho está relacionada à maior rotatividade de funcionários e, por conta dessa insatisfação, os funcionários tendem a buscar novas alternativas e a deixar o empregador. Além dos custos elevados, a reputação da empresa também será afetada pela sociedade (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Zanelli, Borges e Bastos (2004) a rotatividade não é a causa, mas o resultado de algumas variáveis. Dentre as variáveis internas, podem ser considerados os seguintes fatores: remuneração oferecida, forma de gestão, oportunidades oferecidas, condições físicas e psicológicas de trabalho, estrutura e cultura organizacional. As empresas serão capazes de reter funcionários mais satisfeitos e motivados por mais tempo, e poderão aproveitar a redução dos custos de mobilidade para investir em melhores condições de trabalho.

2.3.3. Diminuição do Rendimento

Segundo Maximiano (1995), o rendimento do profissional é uma expressão do comportamento humano em uma organização, sendo capaz também de ser instigado pelo colaborador, sua situação ou pelo local. A falta de motivação e a insatisfação dos funcionários apresentam mau comportamento, principalmente em relação ao seu rendimento. O objetivo da organização deixou de ser prioritário, ela perde qualidade na execução de suas atividades e sua produtividade cai significativamente. Essas atitudes podem ter um grande impacto negativo na organização, especialmente quando o funcionário está lidando diretamente com os clientes. ele tende a se acomodar sem se preocupar em trazer resultados para a organização.

Muitos gestores não prestam a devida atenção a essas atitudes, mas esses fatores podem atrapalhar o desenvolvimento da empresa. Assim, é necessário criar um ambiente de expectativas de crescimento na carreira, motivar os colaboradores e alinhá-los aos objetivos da empresa. Hunter (2006) acredita que quanto maior a valorização, integração e entusiasmo dos funcionários, maior será a produtividade que eles fornecem.

Segundo Spector (2003), a satisfação no trabalho leva a um maior esforço, o que leva ao rendimento, logo, o rendimento gera recompensas, o que leva à satisfação no trabalho.

2.4. Fatores determinantes da satisfação no trabalho em longos turnos

Para Bergamini (2008), é interessante entender quais fatores devem ser considerados como os essenciais determinantes da satisfação no trabalho. Ele acredita que substituir recompensas por relacionamentos interpessoais é um fator importante para a satisfação. Portanto, as organizações devem estimular a interação social entre os funcionários, principalmente em trabalhos com turnos longos na maioria de vezes o cansaço e o estresse tomam conta do ambiente.

Oliveira e Medeiros (2011) afirmam que o trabalhador gasta sua energia para produzir algo em troca de uma remuneração digna pelo trabalho realizado, expressa em salários. Com esses dados, pode-se concluir que salários, dinheiro e benefícios são os meios pelos quais os trabalhadores devem obter bens básicos para atender às suas necessidades.

A satisfação no trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Robbins (2002) lembra que este trabalho se refere não apenas às tarefas desempenhadas pelo funcionário, mas a todo o ambiente ao seu redor, tais como: colegas e superiores, cumprimento das regras e políticas organizacionais, implementação de padrões de desempenho e aceitação do trabalho condições, etc.

A satisfação do funcionário no trabalho é a soma de diferentes elementos. Um desses elementos é chamado de procedimento justo pelo autor. Esses procedimentos justos estão relacionados às ações do patrão, aos procedimentos da empresa e às políticas de remuneração previstas. Se o funcionário acredita que esses processos são justos dentro da empresa, isso o fará confiar na organização. (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

2.5. Qualidade de Vida no Trabalho

Entende-se que a satisfação está diretamente ligada a qualidade de vida que envolve valores humanos e ambientais, que estão sendo esquecidos na era tecnológica de nossas vidas. Este é um termo cunhado por Louis Davis na década de 1970 e ele o conceituou como uma tarefa profissional para a saúde e o bem-estar dos funcionários durante o processo de desenvolvimento. O objetivo da qualidade de vida é fortalecer o papel dos colaboradores, que interferem

diretamente na sua produtividade e podem contribuir para a realização do evento. (SILVA JÚNIOR, 2001).

Conforme Nunes (2003), qualidade de vida no trabalho descreve principalmente a importância do trabalho na vida das pessoas, como o trabalho deve ser bem organizado e estruturado e como o gerente proporciona uma boa qualidade de vida. Este deve ser desenvolvido como um ponto estratégico, pois os colaboradores passam a maior parte do tempo na organização, proporcionando um espaço saudável e simplificando a execução das tarefas pode satisfazer e iluminar a vida dos colaboradores da empresa.

Segundo Chiavenato (2004), enfatiza que a qualidade de vida no trabalho é essencial para a organização, pois é utilizada para determinar a satisfação dos funcionários com o trabalho e é um indicador da experiência humana no ambiente de trabalho. Cada um tem o seu melhor autoconhecimento, portanto, devido à sua particularidade, não possui um padrão de qualidade de vida aplicável. É importante enfatizar as características pessoais de cada funcionário, pois satisfazê-las pode não satisfazer a outra pessoa.

3. Metodologia

O trabalho faz uso da abordagem qualitativa que é um método de pesquisa de signos linguísticos usado principalmente nas ciências sociais. As técnicas qualitativas são geralmente consideradas todas as técnicas que são diferentes da pesquisa estatística e dos experimentos científicos, ou seja, entrevistas abertas, grupos de discussão ou técnicas de observação participante. De acordo com Andrade (2017) pesquisa quantitativa atribui valores numéricos aos enunciados ou observações, com o objetivo de utilizar métodos estatísticos para estudar as possíveis relações entre as variáveis, enquanto a pesquisa qualitativa coleta discursos completos dos sujeitos, para então explicar e analisar as relações entre os significados. Produzido em uma cultura ou ideologia específica. Além disso, a pesquisa quantitativa tende a generalizar os resultados para uma determinada população por meio de técnicas de amostragem estatística.

Classifica-se a pesquisa como explicativa. Este tipo de pesquisa visa determinar fatores e sua relação com a ocorrência de fenômenos. Segundo Gil (2017), esta pesquisa visa explicar os motivos das coisas.

A pesquisa explicativa baseia-se na pesquisa exploratória e descritiva. Esse tipo de pesquisa pode ser usado como um dos exemplos mais aprofundados do conhecimento científico, pois sugere o fornecimento de explicações razoáveis para certos fenômenos. A característica da pesquisa explicativa é que ela é principalmente quantitativa e tenta estabelecer um método para testar a hipótese e a relação causal entre a variável dependente e a variável independente. (GIL, 2017).

O meio da pesquisa é o estudo de caso, de acordo com Andrade (2017) é uma estratégia de pesquisa científica que analisa um fenômeno real, levando em consideração o contexto em que está inserido e as variáveis que o afetam. É um estudo aprofundado e sistemático de instituições, comunidades ou indivíduos que podem examinar fenômenos complexos. Essa estratégia de pesquisa é usada principalmente nas áreas de humanidades e saúde. Os estudos de caso são estudos qualitativos utilizados para fins acadêmicos e podem ser descritos na forma de artigos, monografias, dissertações de mestrado e teses de doutorado.

O objetivo do estudo de caso é gerar conhecimento sobre o fenômeno. Esse conhecimento pode ser utilizado como referência para o entendimento de situações semelhantes, mas é sempre necessário considerar a particularidade de cada caso. É comum que os resultados obtidos em estudos de caso se cruzem com as teorias e os dados obtidos por outros métodos, o que dá suporte e credibilidade ao trabalho acadêmico (ANDRADE, 2017).

4. Discussão

Podemos observar que a questão de insatisfação na organização não está diretamente atrelada a longos períodos de trabalho, apesar de tal fator ter força para o agravamento da situação, pois, em trabalhos de longos turnos o cansaço e o estresse tomam conta do ambiente podendo aumentar certas reações físicas e psicológicas do trabalhador (ZANELLI, BORGES E BASTOS, 2004).

A satisfação do funcionário no trabalho é a soma de diferentes elementos internos e externos sendo eles: ambiente físico, valorização, relacionamento, treinamento, reconhecimento, saúde mental, relações familiares. Esses procedimentos estão relacionados às ações gestor, aos procedimentos da empresa e as políticas de remuneração previstas e ao próprio indivíduo (OLIVEIRA;

MEDEIROS, 2011).

Apesar de não ser uma tarefa fácil, cabe ao gestor identificar e analisar cada situação em particular. Robbins (2002) destaca que funcionários satisfeitos têm mais probabilidade de falar bem com a organização, ajudar outras pessoas a concluir seu trabalho e ir além de suas tarefas regulares. Os melhores resultados vêm dos investimentos na satisfação dos colaboradores, que podem ser alcançados por meio de planos de incentivos que valorizem o trabalho que se destaca, proporcionem oportunidades para os indivíduos crescerem na empresa, proporcionem condições físicas adequadas e proporcionem comunicação e gestão eficazes.

5. Conclusão

O objetivo deste estudo foi analisar para apresentar maneiras minimizar os impactos gerados pela insatisfação no trabalho em longos turno. Conforme se pode observar, a questão de insatisfação nas organizações vem sendo discutido no âmbito acadêmico a algum tempo.

A revisão de literatura permitiu constatar que a baixa satisfação profissional pode levar a um aumento de estresse ocupacional que gera reações físicas e psicológicas, sendo que a intensidade e a forma de manifestação dependem dos traços de personalidade e fatores ambientais.

A insatisfação dos funcionários com o trabalho trará uma série de prejuízos para a organização, tais como: maior absenteísmo, rotatividade e redução da renda dos funcionários, portanto os gestores devem saber reconhecer e lidar com esta situação. Na realização desta pesquisa, constatou-se que a gestão de pessoal é uma área desafiadora para gestores de organização. As pessoas do ambiente de trabalho influenciam o processo de gestão, ou seja, o comprometimento das pessoas com a empresa. (CHIAVENATO, 2008).

Desta forma concluímos que a adoção de uma prática de gestão de pessoas voltadas para a valorização do capital humano, por meio da adoção de programa de qualidade de vida no trabalho se torna um instrumento para a empresa enfrentar os desafios da insatisfação na organização. (CHIAVENATO, 2008).

Referências

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10 Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ARISTÓTELES. **De anima**. Tradução de Maria Cecília Gomes dos Reis São Paulo: Editora 34, 2012.

BERGAMINI, C. **Motivação nas Organizações**. 5.ª Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2008.

BUSSING, A. et al. **A dynamic model of work satisfaction: qualitative approach Relations**, 8, 1999. Disponível em: <http://hum.sagepub.com/content/52/8/999.short>. Acesso em: 05 jun. 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** 3º edição Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERREIRA, A.C.M. **Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida**. Universidade Federal de Goiás, Goiânia. 2011.

GIL, Carlos, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa***, 6ª edição*. São Paulo, Atlas, 2017.

HUNTER, C. J. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1995.

NUNES, J. O. C**. Qualidade de vida e satisfação no trabalho: um estudo nas empresas hoteleiras de Fortaleza**. 2003.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M., **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, T.C.M.M.; INOCENTE, N.J. **Trabalhos em turnos e noturno**: Ciclo vigília sono e alterações na saúde do trabalhador. Un. Taubaté. 2006.
SILVA JÚNIOR, N. A. **Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa**. PsicoUSF, v. 6, 2001
SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.
SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
ZANELLI, J. C.; BORGES A. J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.