



A INFLUÊNCIA DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL

MERLIN, Adriana P. S.
MENDES, Giovanna
SANTOS, Jonathan E.S.

RESUMO

Esse artigo é resultado da experiência de estágio em Psicologia Institucional, realizado na Fundação Hospitalar São Lucas. Trata-se de uma revisão bibliográfica dos conceitos de Processo de Institucionalização, Psicologia Organizacional e Cultura Organizacional. A cultura organizacional tem um impacto significativo no processo de institucionalização. A cultura de uma organização influencia a forma como as normas e práticas são estabelecidas e aceitas pelos membros da organização. Se a cultura organizacional é forte e coesa, os membros da organização estão mais propensos a adotar e seguir as práticas institucionalizadas. Por outro lado, se a cultura organizacional é fraca ou não está alinhada com as práticas institucionalizadas, pode haver resistência ou dificuldade na adoção dessas práticas. A cultura organizacional molda as crenças, valores e comportamentos dos membros da organização, e isso pode afetar a forma como eles percebem e respondem às mudanças institucionais. Em resumo, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental no processo de institucionalização, afetando a adoção, interpretação e implementação das práticas e normas institucionalizadas. É importante que a cultura organizacional esteja alinhada com as práticas institucionalizadas para facilitar a sua adoção e garantir a eficácia do processo de institucionalização.

PALAVRAS-CHAVE: Processo de institucionalização, Psicologia Organizacional, Cultura Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

A institucionalização e a cultura organizacional são elementos fundamentais que moldam o funcionamento e a identidade de uma empresa. A maneira como uma organização é estruturada e a cultura que desenvolve têm um impacto profundo em sua capacidade de alcançar seus objetivos e manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A institucionalização refere-se às práticas, regras e procedimentos que uma organização estabelece para governar suas operações. Por outro lado, a cultura organizacional engloba os valores, crenças, normas e comportamentos compartilhados pelos membros da organização.

Neste artigo, procuramos esclarecer qual é a influência do processo de institucionalização na cultura organizacional e como isso afeta o desempenho e a eficácia das organizações. Exploraremos a influência do processo de institucionalização e a cultura organizacional, destacando como esses dois elementos estão interconectados. A pesquisa busca adquirir conhecimentos e dados relativos à influência do processo de institucionalização na cultura de uma organização. A relevância desse tema deve ser destacada para que outros pesquisadores, líderes empresariais e indivíduos reconheçam sua importância nas instituições.



2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

A origem do que hoje é chamado de institucionalização remonta a conceitos formulados no final do século XIX, como resultado dos debates realizados na Alemanha sobre o método científico. Esses debates buscaram respostas sobre como as escolhas sociais são moldadas, mediadas e direcionadas por arranjos institucionais. Portanto, a institucionalização é a circunstância usada para descrever tanto o processo quanto os danos causados aos institucionalizados pela aplicação de sistemas de controle social, médico ou legal inflexíveis por instituições públicas ou sem fins lucrativos originalmente criadas para fins e razões benéficas (SCOTT, 1995).

Quando o indivíduo internaliza naturalmente as exigências da instituição, adotando um comportamento que contribui para a organização do seu ambiente, pode-se dizer que ele se adaptou primariamente. No entanto, se o sujeito não aceita as exigências (mesmo que em parte) e se comporta de forma transgressora, ou seja, contornando o que está estabelecido (mesmo que muitas vezes de maneira sutil), então seu ajustamento é considerado secundário (GOFFMAN, 2005).

De acordo com Benelli (2014), pode-se afirmar cientificamente que os vários agentes institucionais possuem uma falta de conhecimento sobre suas próprias ações. Isso ocorre porque é o seu contexto social que influencia sua consciência e comportamento, sendo que suas ações são condicionadas e determinadas historicamente pelas condições sociais gerais que envolvem a produção da existência.

No contexto mencionado, com o propósito de assegurar uma disciplina que exerça autoridade e controle, são estabelecidas duas diretrizes essenciais: "a prática da distribuição" e "a gestão da atividade" (FOUCAULT, 1996).

A prática da distribuição refere-se à maneira funcional pela qual um indivíduo se posiciona no espaço, isto é, estrategicamente definindo o lugar que irá ocupar e organizando o ambiente. Por outro lado, a gestão das atividades envolve a definição de horários, estabelecendo uma rotina que otimiza o tempo (FOUCAULT, 1996).

Além disso, Tolbert e Zucker (1999) alertam que, apesar de haver muitos estudos baseados na teoria institucional, pouca atenção tem sido dada à conceitualização e à especificação dos processos de institucionalização. Em sua perspectiva, a institucionalização é frequentemente tratada



como um estado qualitativo em que as estruturas são ou não institucionalizadas, e não como um processo em que existem variações nos níveis de institucionalização que podem afetar o grau de similaridade entre um conjunto de organizações. Para Meyer e Rowan (1983, p. 341), "institucionalização envolve o processo pelo qual processos sociais, obrigações ou fatos adquirem o status de regra no pensamento e na ação social".

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A palavra "cultura", de origem latina "colere", tinha, desde a Roma antiga, três principais significados. Primeiramente, estava associada ao cultivo da terra e ao trabalho envolvido na produção de plantas úteis aos seres humanos, correspondendo ao que hoje entendemos como agricultura. Em segundo lugar, era empregada para se referir aos cuidados com crianças, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de suas qualidades e habilidades, podendo ser interpretada como puericultura. Por último, o termo também abarcava o sentido de veneração aos deuses (MORGAN, 2002).

Historicamente significativa, uma das primeiras definições científicas de cultura foi proposta por Tylor (1903), que a descreveu como "o conjunto de elementos que engloba conhecimento, crenças, arte, moral, leis, costumes e todas as outras habilidades e comportamentos adquiridos pelo ser humano enquanto membro de uma sociedade". Embora essa definição tenha prevalecido por muitas décadas, durante meados do século XX, à medida que as ciências sociais amadureceram, observou-se uma proliferação de diferentes concepções de cultura.

Segundo Zago (2013), às interações complexas que ocorrem nas práticas sociais de um grupo levam à formação de pressupostos fundamentais que são considerados pelo grupo como o comportamento válido. Esses pressupostos são moldados pela experiência coletiva, refletindo a maneira como o grupo responde aos desafios do ambiente em que vive. Eles surgem a partir de experiências bem-sucedidas que recebem aprovação e, consciente ou inconscientemente, passam a ser adotadas pelo grupo como a abordagem mais apropriada, e por vezes, a única, em relação a um determinado evento.

A construção desses pressupostos, que se originam das experiências coletivas, ocorre de maneira cotidiana e informal, e na maioria das vezes, não é planejada deliberadamente. Eles gradualmente se estabelecem como a forma apropriada de lidar com diversas situações e, ao longo



do tempo, são submetidos a testes contínuos para verificar sua validade, até que sejam aceitos e consolidados pelo grupo. Isso resulta na formação de um conjunto de conhecimentos compartilhados, manifestados por traços comportamentais distintivos, que conferem uma identidade peculiar ao grupo. (ZAGO, 2013)

Ainda de acordo com Zago (2013), a cultura pode ser compreendida como o produto cognitivo de uma construção social que se origina de elementos significativos da experiência coletiva dos membros de uma sociedade. Esses elementos se transformam em modelos mentais, visões compartilhadas ou arquétipos que, uma vez internalizados, adentram o nível do inconsciente coletivo. Muitas vezes, a razão subjacente aos comportamentos e práticas culturais não é facilmente explicável, pois são aceitos como certos sem questionamentos, simplesmente sendo considerados "assim".

A cultura, portanto, é distintivamente caracterizada como um processo ininterrupto de construção social da realidade, um fenômeno dinâmico e pulsante no qual as pessoas constantemente forjam e reformulam os universos que permeiam suas vidas (MATURANA, 1998; MORGAN, 1996).

Quando se trata do grupo humano dentro do contexto organizacional, e em consonância com a perspectiva da abordagem evolucionista que sugere que as culturas podem se desenvolver de maneira única com base em diversos eventos históricos vivenciados pelo grupo (LARAIA, 1989), podemos afirmar que cada organização possui suas próprias experiências, história e interesses. Ela constrói estruturas, adota tecnologias e processos de trabalho específicos e, como resultado, os membros que fazem parte dessa organização compartilham necessidades essenciais semelhantes. Além disso, eles desenvolvem conhecimentos, habilidades, valores e sentimentos que são característicos daquela organização em particular (ZAGO, 2013).

Como um fenômeno social, a cultura organizacional é uma complexa interconexão de inúmeras variáveis. Ela é formada pela combinação harmoniosa de conhecimentos técnicos, experiências administrativas, dinâmicas políticas, estratégias, táticas e influências psicossociais. Essa mistura engloba fatores individuais, humanos, interações em grupos e relacionamentos formais e informais entre pessoas (TORQUATO, 1991).

Segundo Zanelli (2014), a contemporaneidade, a concepção deste termo tem evoluído de forma mais abrangente, com o propósito de destacar que diferentes grupos exibem padrões



característicos de pensamento, emoção e comportamento. Esses elementos exercem uma influência significativa sobre a dinâmica social, gerando uma notável diversidade entre os grupos humanos, mesmo que cada indivíduo seja único do ponto de vista biológico e psicológico. A construção da cultura, por sua vez, está intrinsecamente ligada aos processos históricos de desenvolvimento da realidade social, fundamentados na maneira como uma comunidade humana satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais.

A relevância da aplicação desse conceito reside em demonstrar que modos singulares de expressão e interação social encontram sua explicação nos hábitos, costumes e crenças compartilhados pelos membros de uma sociedade. Assim, o conceito se relaciona com as necessidades de sobrevivência e a forma como as pessoas definem seus próprios estilos de adaptação tanto ao ambiente interno quanto ao externo (ZANELLI, 2014).

2.3 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) pode ser descrita de forma científica como uma área de conhecimento e um campo de aplicação e intervenção da Psicologia. Como uma subárea do conhecimento, seu objetivo é estudar o comportamento humano, com foco nos contextos do trabalho e das organizações. Como campo de aplicação e intervenção, busca resolver questões práticas relacionadas às interações entre o comportamento humano, o trabalho e as organizações, bem como questões relacionadas às práticas dessas organizações (BORGES-ANDRADE & PAGOTO, 2010).

Em uma definição internacional alternativa, Cascio (2001, citado por Rothmann & Cooper, 2015), descreve a POT como uma divisão da Psicologia aplicada que se dedica ao estudo do comportamento humano em relação ao trabalho, às organizações e à produtividade. Os psicólogos organizacionais e do trabalho, de acordo com Rothmann e Cooper (2015), estão envolvidos em pesquisas sobre os funcionários e na aplicação dessas pesquisas no ambiente de trabalho, com o objetivo de otimizar o sucesso da organização.

Nesse contexto, os fenômenos relacionados às organizações são compreendidos como processos psicossociais que moldam a existência dos indivíduos e o funcionamento das sociedades (ZANELLI & BASTOS, 2004). De maneira análoga, o labor é conceituado como um agente de



transformação não somente da matéria, mas também da vida psicológica, social, cultural, política e econômica (MALVEZZI, 2004).

Um dos principais desafios na área de POT é compreender a interação dos diversos elementos que compõem a vida das pessoas, grupos e organizações em um mundo em constante transformação, a fim de propor estratégias para promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar (ZANELLI & BASTOS, 2004). Além disso, é importante evitar que as pessoas sejam obrigadas a se adaptar a condições que excedam seus próprios limites, como aprender habilidades em prazos mais curtos do que o necessário ou modificar aspectos de sua identidade (MALVEZZI, 2004).

Devido à sua relevância, as empresas estão investindo em programas de qualidade de vida no trabalho com o intuito de conciliar os interesses dos colaboradores e das organizações, criando um ambiente que equilibra a vida pessoal com a realização profissional dos indivíduos. Segundo Rodrigues (2001), a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação desde o início da existência humana, em diferentes contextos, sempre visando proporcionar satisfação e bem-estar ao trabalhador durante a execução de suas tarefas.

A psicologia aplicada ao contexto laboral e organizacional possui uma relevância significativa, uma vez que, além do aspecto financeiro, o capital intelectual e humano pode ser considerado o recurso mais valioso de uma empresa. Nesse sentido, a resolução de diferentes situações, como problemas de comunicação, questões interpessoais, ausência de liderança ativa, falta de espírito de equipe, conflitos pessoais e entre os membros da equipe, desempenha um papel fundamental para o sucesso de uma organização (SPECTOR, 2002).

Em se tratando dos desafios enfrentados pelo psicólogo organizacional, existem alguns conflitos entre este e outros profissionais como, por exemplo, os administradores e gestores de recursos humanos, no quesito de como treinar e desenvolver as habilidades dos funcionários. Por se tratar de uma área muito específica, os psicólogos sucumbem a represálias no contexto organizacional, por final ocupando a condição de consultor, impedido de qualquer possibilidade de uma posição estratégica ou de tomar decisões acerca do desenvolvimento dos funcionários. Fica evidente que neste processo de transformação é crucial o engajamento tanto do psicólogo organizacional ou do departamento de Recursos Humanos, como também de todos os colaboradores, para que seja possível um ambiente saudável e suscetível ao desenvolvimento



pessoal e profissional dos indivíduos envolvidos. Portanto, para os profissionais da psicologia aplicada ao trabalho, é necessário ampliar a capacidade de cada colaborador para trabalhar com mais assertividade e em equipe, sabendo lidar com os conflitos que podem causar sofrimento” (FERREIRA, 2008, p. 87).

Uma vez que o clima organizacional está estritamente ligado à relação que os indivíduos mantêm com a empresa e a cultura da organização, isso influencia no desenvolvimento dos funcionários. Diante disso, o psicólogo deverá moldar o clima organizacional objetivando o fortalecimento da saúde do trabalhador e, conseqüentemente, o fortalecimento da empresa, através de estratégias que promovam a qualidade de vida (SANTOS & CALDEIRA, 2014).

O papel do psicólogo dentro das organizações é desempenhar o papel de facilitador e conscientizador dos diferentes grupos que compõem a instituição. Isso envolve considerar a saúde e a subjetividade dos indivíduos, a dinâmica da empresa e sua inserção no contexto mais amplo da organização. As atividades realizadas nesse papel são embasadas em técnicas e instrumentos da Psicologia e estão relacionadas à relação entre o ser humano e o trabalho. Essas atividades têm o potencial de trazer desenvolvimento tanto para a empresa quanto para os trabalhadores e a sociedade em geral (ORLANDINI, 2008).

3. METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica, fortalecendo a base teórica, apresentando diferentes perspectivas e auxiliando na construção de argumentos consistentes com base em materiais disponíveis, como o livro teórico de GOFFMAN. “Manicômios, Prisões e Conventos” especificamente o capítulo em que cita o processo de institucionalização, e o livro de ZANELLI. “Psicologia, Organizações e Trabalho”, especificamente o capítulo que cita Cultura Organizacional, também foram utilizados artigos científicos, dados e categorias teóricas que foram previamente desenvolvidas por outros pesquisadores e devidamente registradas. O estudo busca obter conceitos e informações relacionados à influência do processo de institucionalização na cultura organizacional. As palavras-chave utilizadas neste artigo são: Processo de Institucionalização, Psicologia Organizacional e Cultura Organizacional. Cada palavra-chave selecionada, utilizamos três plataformas de pesquisa online, nomeadamente: Google Acadêmico, Lume e SciELO. Os artigos encontrados e filtrados, por data, título e relevância para a pesquisa,



foram categorizados em uma planilha e, posteriormente, os que não se relacionavam com a presente pesquisa foram removidos. A pesquisa foi realizada nos meses de setembro e outubro de 2023.

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

A institucionalização é a circunstância usada para descrever tanto o processo quanto os danos causados aos institucionalizados pela aplicação de sistemas de controle social, médico ou legal inflexíveis por instituições públicas ou sem fins lucrativos originalmente criadas para fins e razões benéficas (SCOTT, 1995).

Quando uma pessoa internaliza de forma espontânea as expectativas e requisitos da instituição e, como resultado, adota um comportamento que contribui para a harmonia e organização do ambiente, isso é geralmente considerado como uma adaptação primária. Por outro lado, se alguém não aceita completamente as demandas da instituição (mesmo que em parte) e exibe um comportamento que vai contra as normas estabelecidas (mesmo que de maneira sutil), então seu ajustamento é classificado como secundário, de acordo com Goffman (2005).

Já a cultura organizacional Tylor (1903) definiu cultura como "o conjunto de elementos que engloba conhecimento, crenças, arte, moral, leis, costumes e todas as outras habilidades e comportamentos adquiridos pelo ser humano enquanto membro de uma sociedade". No entanto, ao longo do século XX, à medida que as ciências sociais se desenvolveram, surgiram várias concepções diferentes de cultura.

Para Maturana (1998) e Morgan (1996), a cultura é descrita como um processo contínuo de construção social da realidade. É um fenômeno dinâmico e pulsante no qual as pessoas constantemente criam e transformam os universos que influenciam suas vidas.

E então, de acordo com Zanelli (2014), nos dias atuais, a compreensão desse conceito tem se ampliado, com o objetivo de ressaltar que distintos conjuntos apresentam características específicas de raciocínio, sentimento e conduta. A formação da cultura, por sua vez, está intimamente relacionada aos eventos históricos de evolução da sociedade, baseados na forma como uma comunidade humana supre suas demandas materiais e psicossociais, sendo assim, semelhantes o conceito de cultura para ambos os autores citados.

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental no processo de institucionalização, pois influencia a forma como as normas e práticas são estabelecidas e aceitas.



Uma cultura organizacional forte e coesa pode facilitar a institucionalização, pois os membros da organização estão mais propensos a adotar e seguir as práticas estabelecidas. Ao mesmo tempo, o processo de institucionalização também pode moldar a cultura organizacional. À medida que as práticas se tornam institucionalizadas, elas se tornam parte do tecido cultural da organização, influenciando as crenças e valores dos membros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os temas abordados, podemos concluir que a institucionalização é um processo complexo que envolve a internalização de normas e valores por parte dos indivíduos, bem como a adaptação às exigências das instituições. Através desse processo, as escolhas sociais são moldadas e direcionadas pelos arranjos institucionais existentes.

A Psicologia Organizacional desempenha um papel fundamental no estudo do comportamento humano no contexto do trabalho e das organizações. Seu objetivo é resolver questões práticas relacionadas às interações entre o comportamento humano, o trabalho e as organizações, visando otimizar o sucesso da organização e promover o bem-estar dos indivíduos.

A cultura organizacional é um fenômeno complexo e dinâmico, que envolve a construção social da realidade dentro de uma organização. Ela é formada pela combinação de conhecimentos técnicos, experiências administrativas, dinâmicas políticas, estratégias e influências psicossociais. A cultura organizacional influencia o comportamento e as interações dos membros da organização, moldando a identidade e o funcionamento da mesma.

Portanto, esses temas destacam a importância das instituições, do comportamento humano no contexto do trabalho e das organizações, e da cultura organizacional na compreensão e no funcionamento das organizações. O estudo desses temas contribui para a melhoria das práticas organizacionais, promovendo o bem-estar dos indivíduos e o sucesso das organizações.

Em resumo, a pesquisa sobre cultura organizacional e institucionalização é fundamental para ajudar as organizações a funcionarem de forma eficaz, alinhando os valores, melhorando o desempenho, atraindo talentos e promovendo uma cultura ética e saudável. Ela oferece percepções valiosas para a tomada de decisões estratégicas e o desenvolvimento de líderes, tornando-se uma área crítica de estudo e prática nas organizações modernas.



REFERÊNCIAS

- BENELLI, S. J. (2014). **A lógica da internação: instituições totais e disciplinares (des)educativas**. São Paulo: Editora UNESP. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/74z7q/pdf/benelli-9788568334447.pdf>. Acesso em 10 maio. 2023, 16:00.
- BORGES-ANDRADE, J. E., & PAGOTTO, C. DO P. (2010). **O estado da arte da pesquisa brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(spe), 37-50.
- FERREIRA, M. C. (2008). **A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas**. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 1(1), 82-99.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir: Nascimento da Prisão**. 13.ed. Petrópolis: Vozes, 1996.
- GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos [Asylums]**. São Paulo, Perspectiva, 1974 [1961].
- _____. (2005). **Manicômios, prisões e conventos** (7a ed.). São Paulo: Perspectiva.
- MALVEZZI, S. (2004). **PREFÁCIO**. IN J. C. ZANELLI, J. E. BORGES-ANDRADE & A. V. B. BASTOS (Eds.), **Psicologia, organizações e trabalho** (pp. 13-18). Porto Alegre, RS: Artes Médicas.
- MATURANA, H.; F. VARELA. **De máquinas e seres vivos: Autopoiese: a organização do vivo**. 3ª ed. Porto Alegre : Artes Médicas, 1997.
- MEYER, J.; ROWAN, B. **Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony**. In: MEYER, John; SCOTT, W. Richard (Eds.). *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage, 1983.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas. 1996.
- _____. **Imagens da organização**: edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ORLANDINI, C. C. R. (2008). **A importância da psicologia organizacional e do trabalho**. Recuperado em 07 setembro 2009, da Coluna de Psicologia Virtual on line: http://www.psicologiavirtual.com.br/psicologia/principal/noticia_view.asp?id=25281
- RODRIGUES, M. V. C. (2001). **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis, RJ: Vozes
- ROTHMANN, I., & COOPER, C. L. (2015). **Work and Organizational Psychology: Topics in applied Psychology**. Londres: Routledge.



SANTOS, Paola L. dos S.; TRAUB, Laura; TIEZE, Candice; **Psicologia Organizacional e do Trabalho: Conceitos Introdutórios**. Psicologia.pt O Portal dos Psicólogos, PUC/RS, Brasil, p (1-7), Dezembro, 2011.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Sage, 1995.

Spector, P. E. (2002). **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. **A Institucionalização da Teoria Institucional**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs. brasileiros) *Handbook de Estudos Organizacionais, modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em: <https://forum.ibgp.net.br/teoria-institucional/#:~:text=A%20Teoria%20Institucional%20teve%20seu,que%20estejam%20institucionalizados%20na%20sociedade>. Acesso em: 09/2023.

TORQUATO, G. **Cultura – poder – comunicação e imagem– fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

TYLOR, E. **Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom**. 4. ed. London: John Murray, 1903. v. 1.

ZAGO, Célia C. **Cultura organizacional: formação, conceito e constituição**. *Sistemas & Gestão*, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, PB, Brasil, v. 8 n. 2, (p. 106-117), Junho, 2013. Disponível em: <https://revistasg.uff.br/sg/article/view/V8N2A1>

ZANELLI, J. C., BASTOS, A. V. B., RODRIGUES, A. C. de A. (2014). **Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho**. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., Bastos, A. V. B. (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp.549-582). Porto Alegre: Artmed.

ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J. & BASTOS, A.V.B. (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.