



RELAÇÕES DE PODER E CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Marcos Luiz de Souza Junior

mluiz809.mj@gmail.com

Resumo: Este texto tem como objetivo mostrar a importância que as relações de poder podem influenciar não só as pessoas ao redor, mas também as organizações como um todo. Em decorrência do excesso que o poder possui originam - se os conflitos, em que muitas pessoas pensam que os conflitos só produzem resultados ruins para pessoas e organizações, porém os conflitos também podem possuir o seu lado positivo para todos em geral. Com isso, para o desenvolvimento do texto é abordado o tema da negociação, a fim de ressaltar que as pessoas não tenham o medo de enfrentar os conflitos e vejam que esse processo com a utilização da negociação gera consequências agregadoras para pessoas e organizações.

Palavras-chave: Organização – Poder – Conflito – Negociação

Abstract: This paper aims to show the importance of power relations, not only influencing people around, but also the organization as a whole. Due to the excess that comes with power the conflicts arise, in which many people think that the conflict will only generate bad outcomes for people and organizations, but conflicts can also have their positive side to everyone in general. Thus, for the text development it is addressed the subject of negotiation, in order to emphasize that people should not fear fighting conflicts and that they should see that this negotiation process generates aggregative consequences for both people and organizations.

Keywords: Organization – Power – Conflict – Negotiation

1. Introdução



Este trabalho abordará os conceitos sobre organização, as vertentes de alguns autores sobre sua definição em consonância expõem as principais áreas e a temática de como o mundo organizacional passou a ter continuas transformações para alcançar com eficiência seus objetivos. O que essa mudança proporciona na vida das pessoas no ambiente organizacional. O que é o poder para alguns autores o impacto desse tema nas empresas, o poder no âmbito organizacional, os conflitos oriundos do poder, a temática de Krausz¹ que segundo ele o poder é a capacidade de influenciar os indivíduos a agirem de uma determinada maneira. A importância de saber que o poder e o conflito podem aumentar a eficiência das empresas como também pode reduzi-las substancialmente. Os conflitos organizacionais, o que dá origem aos conflitos, suas consequências, principais tipos e seus efeitos, as estratégias para solucioná-los, a importância da negociação para resolução dos conflitos e os tipos de negociação que as empresas desenvolvem para solucioná-los.

Os temas estão sendo abordados com o intuito de trazer ao leitor várias temáticas referente aos assuntos em destaque enfatizando o que cada autor define, sugere e explica para construção do conhecimento.

2. AS ORGANIZAÇÕES

“A empresa moderna é uma evolução da organização que surgiu com a Revolução Industrial e que representou um salto quântico, um paradigma na história da humanidade” (TACHIZAWA², 2006, p.09). Foi através dessa evolução que as empresas

¹ KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações** – São Paulo: Nobel, 1991.

² TACHIZAWA, Takeshy, OSWALDO, Scaico. **Organização Flexível: Qualidade na gestão por processos.** – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2006.



hoje não mais buscam o lucro, mas além deste a sobrevivência nesse mundo tão concorrido, atualmente o que observasse são empresas lutando para sobreviver em meios a tantos avanços tecnológicos e se adaptar é meramente importante para galgar objetivos organizacionais.

Diante os objetivos que as empresas têm de alcançar para sobreviver nesse mercado tão concorrido, há três grandes áreas que o mesmo autor cita como questão de sobrevivência para as empresas:

- a) Lucratividade, bem como rentabilidade, estrutura de capital, endividamento, retorno sobre investimentos, dividendos e afins;
- b) Mercado, como seus objetivos em termos de participação, novos mercados, novos produtos e serviços, qualidade, imagem e afins;
- c) Tecnologia, como os objetivos relativos ao domínio de novas e atualizadas tecnologias, sejam elas comerciais, administrativas, industriais, financeiras, de serviço, de produtividade da mão-de- obra, da capacidade e atrair e manter talentos na organização, de eficiência operacional, de qualidade gerencial, de clima e ambiente de trabalho e demais elementos correlatos. (TACHIZAWA, 2006, p. 10)

Para Maximiano³ (2008, p.03) uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjuntos de objetivos). Estes objetivos

³ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. – Ed. Compacta. – 1.ed. – 3. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.



estão inseridos em cada organização de acordo com as propostas e ações de cada uma. Nas organizações existem pessoas que desempenham o papel de ser responsável pelo desempenho de outras pessoas que são os administradores ou gerentes, são cargos que detém autoridade sobre as equipes.

Segundo Maximiano (2008, p. 10) “a autoridade é um tipo de especial de recurso, que dá aos gerentes a capacidade ou poder de tomar decisões e acionar o trabalho de seus funcionários e outros recursos”.

As maiorias das organizações não consideram a liderança como valores individuais de cada pessoa, ou de sua equipe de trabalho, havendo limitações ao grupo como fonte para o sucesso na tomada de decisões. As decisões são conquistadas a partir da lógica da análise objetiva, evitando tomada de decisões baseadas em sentimentos e valores individuais. Tais posturas têm gerado resultados incompatíveis com as expectativas organizacionais, havendo baixa produtividade, qualidade, e indivíduos que não se adaptam aos grupos com seus respectivos trabalhos. Isso tem acarretado para a empresa redução de lucratividade e perda de concorrência frente ao mercado.

Segundo Chiavenato⁴ (2004) todas as empresas são formadas de pessoas e de recursos não humanos, como físicos, materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos, etc., com isso percebe-se que a vida dos seres humanos depende das organizações e as mesmas dependem do trabalho que é exercido pelas pessoas.

“Uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum.” (ROBBINS⁵, 2000, p.

⁴ CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3.ed. Compacta - Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.

⁵ ROBBINS, Stephen p. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8.ed. São Paulo: Pearson, 2009.



31), toda entidade que tenha um propósito distinto, que seja composta de pessoas que desenvolvam uma estrutura sistemática, que defina os papéis formais e limite o comportamento de seus membros pode ser considerada uma organização.

Para que uma organização exista é necessário um conjunto de pessoas com um objetivo em comum; é necessariamente importante que essas pessoas desenvolvam suas atividades de forma coordenada e controlada para atingir os resultados almejados.

Segundo Andrade (2010, p. 85) uma organização politicamente fundamentada deve ser entendida como aquela que mensura os conflitos existentes e as várias maneiras de manifestação de poder consolidadas entre os grupos de interesses que a compõem.

O poder e o conflito estão presentes em todos os tipos de organizações; o poder pode existir, mas não ser exercido portando pode ser considerado uma capacidade ou potencial de uma pessoa. Existe uma diferença entre poder e liderança. O poder não requer uma simultaneidade de objetivos, apenas a relação de dependência, já a liderança requer uma relação entre os objetivos do líder e de seus liderados.

3. PODER

“Poder é a capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de atuarem de uma determinada maneira.” (KRAUSZ⁶, 1991, p.15).

Para Krausz (1991) Há duas fontes de poder o pessoal e o contextual, onde se leva em consideração as duas formas do ser humano o individual e o social.

⁶ KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações** – São Paulo: Nobel, 1991.



O poder pessoal origina-se do próprio indivíduo e de suas características, independe de *status* e dos papéis que representa e ocupa no contexto social. “É um conjunto de atributos pessoais e profissionais. Não pode ser distribuído nem atribuído.” (KRAUSZ, 1991, p. 18) é o poder fruto das experiências pessoais de cada ser humano e que constituem um patrimônio único.

O poder contextual tem suas bases na organização, esse tipo de poder pode ser distribuído e atribuído às pessoas como também retirado e concentrado numa minoria em nome dos interesses, idéias, valores, objetivos, etc. “O poder contextual tende a ser limitativo e restritivo da ação humana, enquanto o poder pessoal facilita a abertura, a flexibilidade e a expansão dessa ação.” (KRAUSZ, 1991, p. 20).

Existe poder quando a potência determinada por uma certa força, se explicita de uma maneira muito precisa. Não sob o modo da ameaça, da chantagem, mas sob o modo da ordem dirigida a alguém que presume-se deve cumpri-la. (LEBRUN⁷, 1984, p.12).

O poder organizacional influencia na tomada de decisão e na vida das pessoas, há autores que afirma que quem detém liderança detém poder, um exemplo é que sabemos que nem todo chefe é um líder, mas todo líder tem certo poder.

Todos querem ter o poder independente de sua finalidade, para as pessoas ter o poder significa deter o reconhecimento, respeito e *status*. As relações de poder têm um significado muito importante dentro da organização, pois elas fazem parte e levam características da estrutura organizacional de cada empresa.

⁷ LEBRUN, Gérard. **O que é poder?** Tradução Renato Janine Ribeiro, Silvia Lara Ribeiro. – São Paulo: Abril Cultural: Brasiliense, 1984.



De acordo com os ensinamentos de Davel e Vergara⁸ (2001, p. 115) referente ao uso do poder.

O poder é o desejo de saber. Poder não é negativo, a contrário é criativo. A criatividade do poder nas organizações envolve construção e produção de conhecimento por meio de regras de classificação, ordenação e distribuição, definições de atividades, estabelecimento de escalas e regras de procedimentos.

A maneira de se encarar o poder, de maneira positiva, passa pela compreensão da interação como relações de poder presentes em todos os espaços e que são imprescindíveis para constituir e construir sujeitos, discursos e ações, num exercício constante de dividir livremente angústias, desejos, idéias e projetos, com convicção e consciência, com sentido, ou significado.

O poder estar em todos os lugares, nas organizações, nas instituições, nas comunidades e até mesmo em nós, e cabe a cada um desenvolver esse poder de forma a contribuir maximizando os valores e agregando conhecimento para o bem da sociedade.

O conflito é considerado como um dos principais resultados do poder. O entendimento da dinâmica do poder e do conflito nas organizações esta cada vez mais complexo devido, de um lado, as circunstâncias de instabilidade, incerteza e de

⁸ DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.



imprevisibilidade, e, de outro, por serem as organizações também sistemas políticos. (ANDRADE⁹, 2010, p.114)

4. CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Em todas as organizações sabe-se que cada pessoa tem seus objetivos e interesses que são contrárias as dos outros. Com isso, acarreta no surgimento de algum tipo de conflito e que faz parte inevitável da natureza dos seres humanos. Segundo Chiavenato¹⁰ (2010) O conflito refere-se ao desacordo, as discórdias, as divergências, as controvérsias ou antagonismo. Já para Ferreira¹¹ (2001, p. 174) qualifica a palavra conflito como sendo “(1) luta, combate; (2) guerra; (3) desavença, discórdia”. Entretanto Wagner e Hollenbeck¹² (2009) apontam conflito como sendo um processo de confronto entre opostos que podem surgir entre pessoas e grupos nas organizações.

Percebe-se que o conflito aparece quando as pessoas tentam buscar seus objetivos que ficam relacionados com alguma outra parte, a qual pode interferir à busca de seus próprios objetivos. De acordo com Chiavenato (2010) Essas interferências

⁹ ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de, AMBONI, Nério: **Estratégias de gestão: processos e funções d administrador** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

¹¹ FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI Escolar: O Minidicionário da Língua Portuguesa**. 4.ed. rev. Ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

¹² WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional – Criando Vantagem Competitiva**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.



podem ser ativas para provocar obstáculos, impedimentos, ou bloqueios, e podem ser passivas que é mediante a omissão. O conflito pode surgir por meio do relacionamento entre duas ou mais partes. Também pode ser entre pessoas como foi abordado, e entre organizações. Já Wagner e Hollenbeck (2009)

Todavia Wagner e Hollenbeck (2009) abordam que os conflitos podem servir como uma bandeira vermelha com o objetivo para mudanças. Com o objetivo de que esse processo possa trazer efeitos positivos, os administradores atuais procuram controlar e resolver o conflito que ignorá-los.

5. TIPOS DE CONFLITO

Existem várias espécies de conflitos de acordo com Chiavenato (2010) os conflitos podem ser internos e externos. O primeiro dele é chamado de intrapessoal e se baseia nos dilemas de caráter pessoal, já o outro se refere a vários níveis entre eles o intrapessoal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional.

O conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade: o primeiro é o conflito percebido: Que ocorre quando as partes percebem e compreendem que a situação de conflito existe, pois percebem que os objetivos são diferentes dos outros e que há oportunidades para um bloqueio. Conhecido com conflito latente. O segundo é o conflito experienciado: Surge quando o conflito traz sentimentos de hostilidade, da raiva, medo e descrédito entre as partes é chamado do conflito velado. E o ultimo chamado de conflito manifestado: ocorre quando a situação é expressa por meio de um comportamento de interferência ativa ou passiva por parte de uma das partes envolvidas. É conhecido como conflito aberto. (CHIAVENATO 2010)



Sabem-se os conflitos são difíceis de serem impedidos que aconteçam, os administradores necessitam saber a respeito das possíveis definições. A solução tem que passar na maioria dos casos pelos exames das condições que o acarretaram no surgimento dos conflitos.

Já Bernardes e Marcondes¹³ (2005, p. 44) “para a administração, parece-nos mais adequado o aspecto do desacordo, que, para ser mais bem operacionalizado, convém basear-se nas três Variáveis culturais que são tecnologia, preceitos e sentimentos.”

- Tecnologia: Relacionasse a desentendimentos, quanto a produtos, processos e insumos. Assim ocorre dissenso quanto ao produzir e como fabricar.
- Preceitos: Resulta das diferenças de crenças, normas e valores. São exemplos as guerras ideológicas dentro de seitas.
- Sentimentos: Decorrem das frustrações internas que induzem à agressividade externa para com os outros gerando, ainda, sentimentos de hostilidade que reforçam o processo pelos revides dos agredidos.

Nota-se que essa classificação possui uma grande importância para a administração dos conflitos, pois de acordo com Bernardes e Marcondes (2005) os conflitos originados pela tecnologia são os mais fáceis para se chegar numa solução. Já pelos preceitos exigisse até mudanças culturais para a sua resolução porque se trata de temas como religião e valores que isso é bem pessoal. E os sentimentos são mais

¹³ BERNARDES, Cyro.; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Sociologia aplicada à administração**. 6.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.



trabalhosos para se chegar a uma solução por serem originados por motivos que surgem desde infância.

6. EFEITOS DO CONFLITO

Segundo Wagner e Hollenbeck (2009) os conflitos atingem de diversas formas as relações entre as pessoas. Sabemos que os conflitos podem trazer algo benéfico para a organização e para as pessoas que passam por esse processo. De acordo com Chiavenato (2010, p. 463) “O conflito pode gerar resultados positivos e negativos.” Dentre esses resultados dos conflitos estão:

- O conflito desperta sentimentos e energia dos membros do grupo que provocam e estimulam interesse em descobrir meios eficazes de realizar as tarefas.
- O conflito estimula sentimentos de identidade no grupo e aumentando a coesão intragrupal.
- O conflito é um meio de chamar a atenção para os problemas existentes e funciona como mecanismo de correção para evitar problemas mais sérios.

Segundo Chiavenato (2010, p. 463) os resultados negativos e destrutivos do conflito são esses:



- Apresenta consequencia indesejáveis para o bom funcionamento da organização, pois indivíduos e grupos vêem seus esforços bloqueados.
- Grande parte da energia criada pelo conflito é dirigida e gasta nele mesmo. Prejudicando a energia que poderia ser utilizada no trabalho produtivo.
- A cooperação passa a ser substituída por comportamentos que venham a prejudiquem o funcionamento da organização.

Em sintonia Bernardes e Marcondes (2005) afirmam que os conflitos possuem efeitos desagregadores e integradores. Entre os efeitos desagregadores do conflito são: o aumento do ressentimento das pessoas e entre grupos, o fim dos oponentes com prejuízos recíprocos, inibição das formas de cooperação e desvio das metas de produção para as de retaliação. Conforme Bernardes e Marcondes (2005) os efeitos integradores acarretam soluções de questões pendentes, Levam para resoluções de questões, aumentam a união dos grupos e transmitem alianças com os outros grupos.

Como foi abordado o conflito pode trazer resultados benéficos e maléficos para as pessoas e grupos, principalmente para as organizações. A principal questão para administrar esse processo de maneira que consiga um aumento nos aspectos positivos é diminuir os efeitos desagregadores como abordam (BERNARDES e MARCONDES, 2005).

Os administradores contemporâneos utilizam a negociação como ferramenta para minimizar esses conflitos. Sua prática permeia praticamente todos os indivíduos que forma a empresa, como por exemplo, a interação de administradores com funcionários, colegas e chefes, vendedores com seus devidos clientes, como também sindicatos com a empresa.



Segundo Robbins (2009, p. 199) A negociação é um processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para elas.

Numa visão mais estratificada, fica esclarecido que:

- Negociar é confrontar ideias para evitar que as próprias pessoas se confrontem;
- Negociar é aceitar que os adversários, à medida que se encontram para elaborar um acordo, podem também ser parceiros;
- Negociar implica o esforço das partes para chegar a um acordo;
- Negociar envolve concessões;
- Negociar é aceitar que os adversários, à medida que se encontram para elaborar um acordo, podem também ser parceiros. (GIL, 2010, p. 249).

Sua eclosão tem como objetivo essencial desenvolver soluções para os conflitos existentes no cenário interno das organizações e a ajudar o bom convívio no que diz respeito ao trabalho em equipe. Pode ser utilizada ainda como ferramenta de relação entre poder e conflito, gerando assim uma responsabilidade ainda maior para o administrador.

No processo de administração de interesses divergentes, quando analisado de forma mais precisa, detecta-se uma conotação entre ambas as palavras *negociação* e *barganha*:



Conforme Wagner e Hollenbeck (2009 p. 288) A barganha e a negociação são dois processos intimamente associados que costumam ser utilizados para tentar resolver as diferenças de interesses e preocupações geradores do conflito. A barganha entre as partes conflitantes consiste em ofertas, contraofertas e concessões trocadas numa tentativa de alguma resolução mutuamente aceitável. A negociação, por sua vez, é o processo no qual as partes decidem o que cada uma irá dar e receber na troca entre elas.

Atualmente é comum e perceptível a atuação dos negociadores, no modelo ganha-ganha, pois nota-se a satisfação de ambas as partes, deixando de lado uma prática em que o mesmo só pensava em sua necessidade, sem se importar com a do outro.

7. ESTRATÉGIAS DE BARGANHA

A barganha é uma estratégia que usamos em nosso cotidiano para querer negociar algo que nos desperte interesse, seja ele, individualmente ou coletivo. Existem duas abordagens gerais para a negociação: a barganha distributiva e a barganha integrativa.

Segundo Robbins (2009), considera-se barganha distributiva uma negociação, em que um dos lados se sobrepõe o outro, ou seja, um sai ganhando e outro sai perdendo. Nela observa-se o uso de interesse primário de oposição e geralmente o enfoque de seu relacionamento é de curto prazo, apenas momentâneo para a resolução daquele caso, fazendo com que o oponente concorde com seu ponto de vista. Neste tipo



de negociação é levada em conta a utilização da persuasão como estratégia eficaz. Já a barganha integrativa é entendida como um acordo em que há a preocupação de ganho em ambas as partes. A quantidade de recursos a serem realizados depende da situação. Os interesses perceptíveis são de congruência e o relacionamento das partes é de longo prazo, de forma amigável facilitando o trabalho conjunto no futuro.

Embora na teoria seja notória a vantagem da barganha integrativa como ferramenta de poder para negociar um conflito, não é bem isso que está estampado nas organizações atuais. A resposta pode-se encontrar nos aspectos fundamentais para o desempenho desse tipo de negociação. As partes precisam ser objetivas em suas informações, flexíveis mediante as necessidades umas das outras e apta a exercer o poder atribuído de confiança em ambas. Com isso nota-se que cada vez mais as negociações nas organizações apresentam a dinâmica do tipo “preciso ganhar a qualquer custo”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as mudanças ocasionadas no ambiente externo, as organizações Contemporâneas têm por objetivo ser flexível em sua maneira de administrar. Observa-se que a organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos.

O poder é encontrado em todos os ambientes, a maneira de exercê-lo é que determina seu grau de intensidade. Em relação à organização percebe-se como ponto positivo a valorização ao indivíduo, gerando assim status, porém a má desenvoltura deste poder torna-se o ser humano refém de si mesmo. Admite-se que a manifestação de



conflitos se dá pelo desacordo estabelecido, causado pelas divergências de idéias, quando há colisão entre valores entre os integrantes de uma organização.

O conflito apresenta fatores positivos e negativos, porém, sua intensidade pode ser controlada mediante o exercício da negociação, ou seja, o modo de administrá-lo. Justamente para que exista este controle, é colocada em prática a negociação, pois é notório que são dos próprios indivíduos que surgem as fontes conflitivas, nos quais encontramos seres de princípios e valores diferentes que compartilham interesses, a fim de obterem resultados, apoiando-se das estratégias de negociação para usufruir seu poder, amenizando assim os conflitos organizacionais e buscando obter sucesso em suas decisões.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de, AMBONI, Nério: **Estratégias de gestão: processos e funções d administrador** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BERNARDES, Cyro.; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Sociologia aplicada à administração**. 6.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3.ed. Compacta - Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVEL, Eduardo.; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.



FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI Escolar: O** Minidicionário da Língua Portuguesa. 4.ed. rev. Ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas.** Enfoque nos Papéis Profissionais. 1.ed. São Paulo: atlas, 2010.

KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações** – São Paulo: Nobel, 1991.

LEBRUN, Gérard. **O que é poder?** Tradução Renato Janine Ribeiro, Silvia Lara Ribeiro. – São Paulo: Abril Cultural: Brasiliense, 1984.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** – Ed. Compacta. – 1.ed. – 3. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas;** (tradução Cid Knipel Moreira). – São Paulo: Saraiva, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy, OSWALDO, Scaico. **Organização Flexível: Qualidade na** gestão por processos. – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen p. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 8.ed. São Paulo: Pearson, 2009.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional –** Criando Vantagem Competitiva. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.