

# **Conflitos organizacionais: estudo exploratório junto às redes farmacêuticas de Nova Andradina, MS**

Bruna Maria Cunha Sousa  
Fernanda Rocha Ferreira  
Edrilene Barbosa Lima Justi

## **Resumo**

Este trabalho se propõe a identificar os principais conceitos sobre conflitos e suas causas dentro do ambiente das empresas. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica seguida de uma pesquisa exploratória quantitativa através da coleta de dados junto funcionários das redes farmacêuticas na cidade de Nova Andradina, MS. Uma das principais conclusões da pesquisa é que a ocorrência frequente de reuniões podem trazer benefícios para o ambiente, pois situações mal resolvidas geram ainda mais conflitos e isto pode impactar nos resultados positivos da organização.

**Palavras-chave:** Conflito e negociação; Comportamento organizacional; Comunicação organizacional.

## **1. Introdução**

O conceito inicial de gestores e administradores diz respeito a indivíduos que supervisionam as atividades das outras pessoas e que são responsáveis pelo alcance dos objetivos nas organizações (MAXIMIANO, 2017; ROBBINS et al., 2010).

Segundo Robbins et al. (2010), o comportamento organizacional é o campo de estudos dentro da administração que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Alguns autores, como Chiavenato (2014) propõe que além de lidar com as pessoas como recursos humanos, o que faz com que sejam considerados sujeitos passivos da ação organizacional, a outra alternativa é visualizar as pessoas como parceiros das organizações. Assim, elas seriam fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência

que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos do negócio. Nesse sentido, as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização

Sendo assim, o objetivo do presente trabalho é constatar as principais causas de conflitos nas redes de farmácias na região de Nova Andradina, MS, além de observar se há medidas adotadas pelos gerentes ou responsáveis pelo estabelecimento para que esses conflitos venham a ser minimizados.

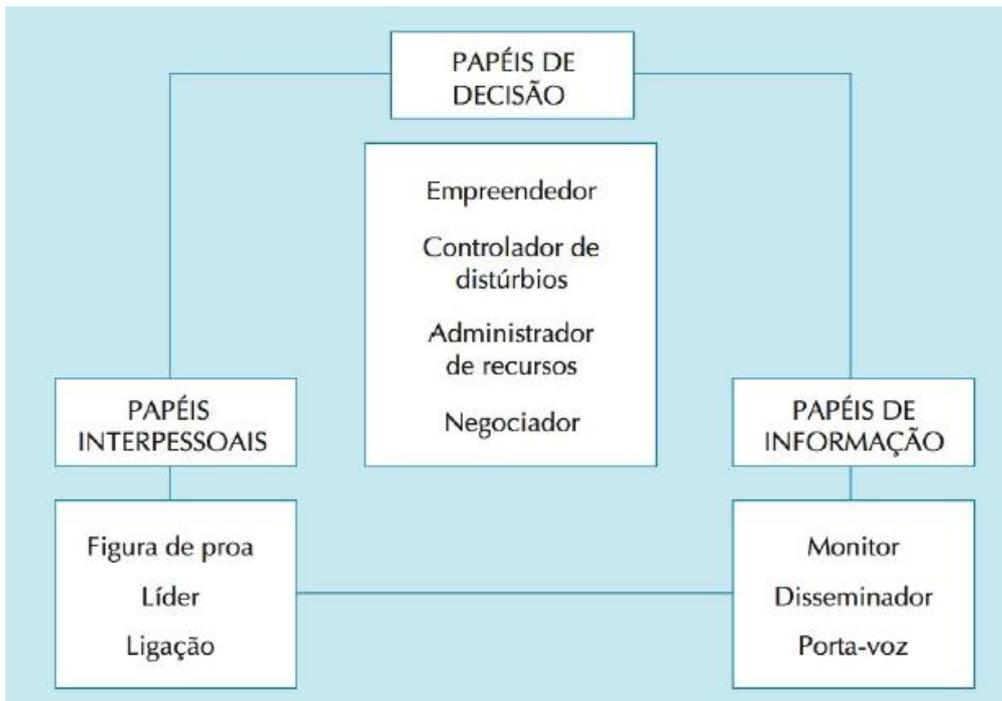
## **2. Referencial teórico**

Maximiano (2017) destaca que, na sociedade humana, as organizações fornecem os meios para atender às necessidades das pessoas. Serviços de saúde, água e energia, segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis, ou seja, praticamente tudo depende de organizações. E é por isso que elas devem ser bem administradas com responsabilidade e com todas as ferramentas capazes de utilizar com eficiência e eficácia seus recursos disponíveis. Um dos principais recursos das organizações são as pessoas.

Segundo Schermerhorn (2006) as pessoas representam um poder intelectual coletivo, ou o conhecimento compartilhado, de uma força de trabalho que pode ser usado para criar valor. Na verdade, a maior virtude do novo ambiente de trabalho pode estar em sua capacidade de combinar os talentos de diversas pessoas para alcançar resultados singulares e significativos. É o que o autor postula como é a nova era do trabalhador do conhecimento: alguém cujo cérebro é um ativo importante para os empregadores e é capaz de agregar algo ao capital intelectual da organização.

Para tanto, os gestores necessitam desempenhar seus papéis gerenciais, interpessoais, informacionais e decisórios, propostos por Mintzberg, de forma a fornecer um ambiente de trabalho estimulante para às pessoas responsáveis pelos seus processos operacionais e produtivos (MAXIMIANO, 2017; ROBBINS et al., 2010).

**Figura 1:** Papéis gerenciais segundo Mintzberg



Fonte: Maximiano, 2017

Além dos papéis gerenciais, de acordo com Robbins et al (2010), os responsáveis pelas organizações também necessitam desenvolver as chamadas habilidades gerenciais:

- Habilidades técnicas: englobam a capacidade de aplicação de conhecimentos específicos;
- Habilidades humanas: a capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupos;
- Habilidades conceituais: os gestores precisam também ter capacidade cognitiva para analisar e diagnosticar situações complexas. O processo de tomada de decisão, por exemplo, ao identificar problemas, desenvolver soluções alternativas para corrigi-los, avaliar essas alternativas e selecionar a melhor. Depois de decidir por uma ação a ser realizada, os gestores devem ser capazes de organizar um plano de ação e executá-lo. A capacidade de integrar novas ideias a processos já existentes, inovando no trabalho, é também uma habilidade conceitual crucial para os gerentes de hoje.

Robbins et al (2010) ainda destaca que muitas pessoas são tecnicamente preparadas, mas incompetentes nos relacionamentos interpessoais. Elas não são boas ouvintes, são incapazes de entender as necessidades dos outros ou têm dificuldades em administrar

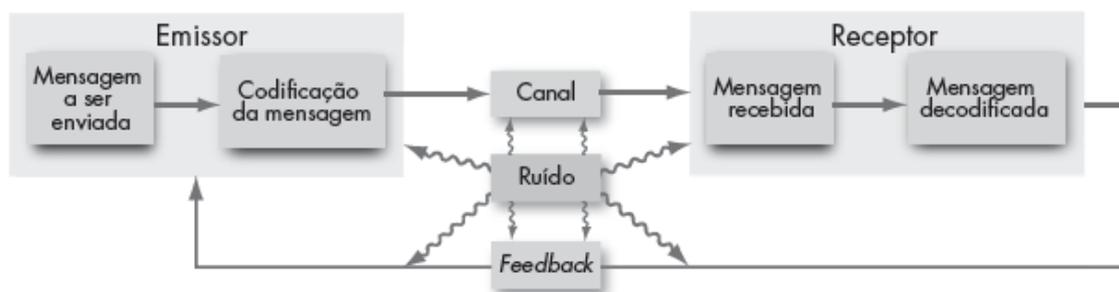
conflitos. Como os administradores realizam tarefas por meio do trabalho de outras pessoas, eles precisam ter boas habilidades humanas.

Assim, os gestores devem observar suas competências voltadas aos relacionamentos interpessoais, em que tanto os papéis que devem desempenhar quanto as habilidades que devem aplicar no dia a dia, requerem desenvolvimento interpessoal voltado para comunicação com as pessoas, além de uma gestão proativa frente à tomada de decisão em um ambiente de possível conflito e necessidade de negociação.

## 2.1 Comunicação

Para Robbins et al. (2010) nenhum indivíduo, grupo ou organização podem existir sem a transferência de significados entre seus membros. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado: esse significado também precisa ser compreendido, ou seja, precisa incluir a transferência e a compreensão. Schermerhorn (2006) destaca que comunicação é um processo interpessoal de envio e recepção de símbolos com mensagens anexadas.

**Figura 2:** Processo de comunicação



Fonte: Robbins et al., 2010.

Os elementos-chave do processo de comunicação são apresentados na Figura 2. Eles incluem um emissor, responsável por codificar uma mensagem em símbolos significativos, tanto verbais como não-verbais. A mensagem é enviada através de um canal de comunicação para um receptor, o qual a decodifica ou interpreta o seu significado. É importante saber que essa interpretação pode ou não ser a mesma que o emissor original pretendia transmitir. Quando há feedback, o processo é invertido,

retornando uma resposta do receptor para o emissor. Outra forma de enxergar o processo de comunicação é utilizando uma série de perguntas. “Quem?” (emissor) “diz o quê?” (mensagem) “através de que meio?” (canal) “a quem?” (receptor) “com que resultado?” (significado da interpretação) (SCHERMERHORN, 2006).

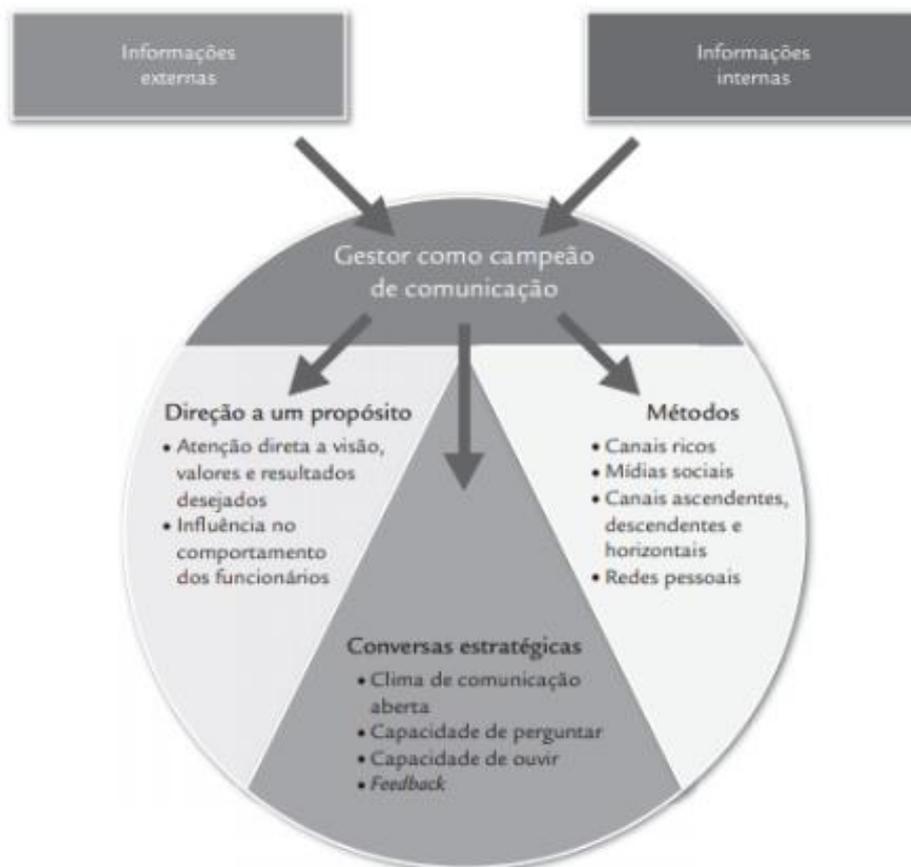
Conforme elencado por Robbins et al. (2010), diversas barreiras podem dificultar ou distorcer a comunicação eficaz, dentre elas:

- Filtragem: se refere à manipulação da informação pelo emissor para que o receptor a veja de maneira mais favorável;
- Percepção seletiva: o receptor no processo de comunicação vê e escuta seletivamente, com base nas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais. Os receptores também projetam seus interesses e expectativas quando decodificam as mensagens;
- Sobrecarga de informação: as pessoas têm uma capacidade finita de processar informações. Quando as informações com as quais temos de trabalhar excedem nossa capacidade de processamento, o resultado é a sobrecarga de informação;
- Emoções: Os estados emocionais mais extremos, como euforia ou depressão, oferecem maior probabilidade de impedir a comunicação eficaz;
- Idioma: mesmo quando estamos nos comunicando na mesma língua, as palavras têm significados diferentes para pessoas diversas;
- Silêncio: É fácil ignorar o silêncio ou a falta de comunicação, precisamente porque este é definido como ausência de informação. Entretanto, as pesquisas sugerem que o silêncio e a sonegação de informações são tão comuns quanto problemáticos;
- Medo da comunicação: Estima-se que entre 5 por cento e 20 por cento da população sofrem de um debilitante medo da comunicação, ou ansiedade social. Essas pessoas experimentam uma tensão ou ansiedade sem motivo aparente com relação à comunicação oral, escrita ou ambas;
- Diferenças de gênero: Pesquisas mostram que os homens tendem a usar o discurso para reafirmar seu status, ao passo que as mulheres o utilizam para criar conexões. Essas conclusões, evidentemente, não se aplicam a todos os homens nem a todas as mulheres;
- A comunicação ‘politicamente correta’: a barreira final para a comunicação eficaz é a comunicação politicamente correta, comunicação essa tão preocupada

em não ser ofensiva que o significado e a simplicidade ficam perdidos ou se tornam um empecilho à livre expressão.

Segundo Daft (2017), muitas pessoas pensam que a comunicação é simples e natural. Afinal de contas, nos comunicamos todos os dias sem sequer pensar a respeito. Porém, a comunicação humana é, na verdade, bastante complexa e repleta de oportunidades para confusões, conforme visto na Figura 3. A comunicação não é apenas o envio de informações, mas o compartilhamento destas de forma planejada. Um gestor que é capaz de fazer discursos estimulantes ou escrever comentários brilhantes, mas que não sabe como ouvir, não é um comunicador eficaz. Honrar a distinção entre compartilhar e proclamar é crucial para uma gestão bem-sucedida.

**Figura 3:** Gestor como campeão de comunicação



Fonte: Daft, 2017.

Sendo assim, não havendo esforço para uma comunicação eficiente e eficaz, abre-se margem para distorções e ocorrência de barreiras, e pode-se instaurar uma condição de conflito no ambiente da organização, o que exige o desempenho dos papéis e das habilidades gerenciais em negociar situações de rivalidade, tensão e divergência de opiniões entre os indivíduos que compõe a força de trabalho da empresa, causando desvios no foco produtivo.

## **2.2 Conflito**

Quando os gerentes negligenciam, muitas vezes, a aplicação de suas habilidades e competências gerenciais, pode-se ocorrer um processo de oposição e confronto que pode acontecer entre indivíduos ou grupos nas organizações, ou seja, o conflito, que se instaura quando algumas partes exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de outras partes. Também, é importante ressaltar que o conflito é um processo, algo que leva tempo para se desenrolar, mais do que um evento que ocorre em determinado instante e depois desaparece. Uma vez que a obstrução do progresso ameaça a eficácia e o desempenho, a definição assume que o conflito é um problema que os gestores precisam saber controlar (WAGNER III; HOLLENBECK, 2019).

Já Robbins et al. (2010) define conflito, então, como um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante. Também, destaca a visão tradicional de conflito, que é a crença de que todo conflito é disfuncional e deve ser evitado a todo custo. E a visão interacionista de conflito, em que a crença de que o conflito é não apenas uma força positiva em um grupo, mas absolutamente necessário para que seu desempenho seja eficaz.

Schermerhorn (2006) enfatiza que, entre habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal dos gerentes, a capacidade de lidar com conflitos é vital. Esse autor define conflito como um desacordo entre pessoas sobre questões objetivas ou emocionais.

Gerentes e líderes passam boa parte do tempo lidando com conflitos em suas mais variadas formas. Os conflitos objetivos envolvem desacordos a respeito de coisas, como metas e tarefas, alocação de recursos, distribuição de recompensas, políticas e procedimentos, além de atribuições de funções ou cargos. Os conflitos emocionais resultam de sentimentos de ira, desconfiança, antipatia, medo e ressentimento, além de choque de personalidades e problemas de relacionamento. Ambas as formas de conflito podem causar dificuldades no ambiente de trabalho. Mas, quando são bem administrados,

os conflitos podem ser úteis na promoção da criatividade e do alto desempenho (SCHERMERHORN, 2006).

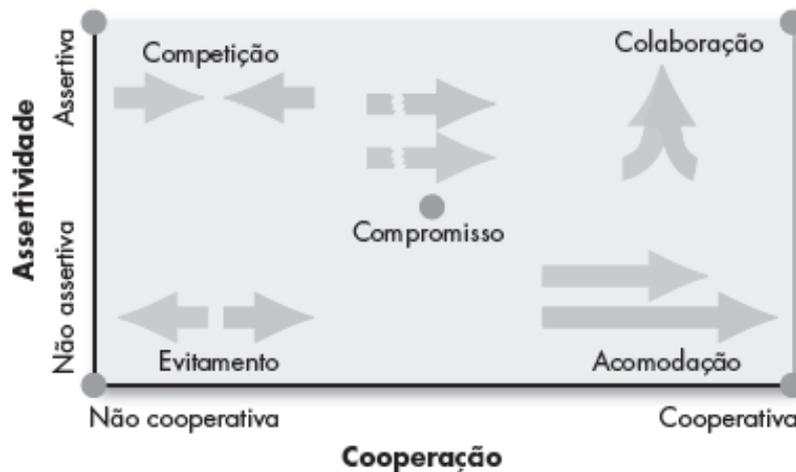
Concordando com essa visão, Wagner III e Hollenbeck (2019) sugerem que possa haver efeitos positivos nessa situação, uma vez que o conflito:

- pode amenizar tensões sociais, ajudando a estabilizar e a integrar as relações. Se resolvido de forma que permita a discussão e a dissipação dos desacordos, pode servir como válvula de escape para pressões acumuladas ao longo do tempo;
- permite às partes expressarem reivindicações conflitantes e pode propiciar a oportunidade para reajustar a alocação de recursos valorizados. Estoques de recursos podem, dessa forma, ser consumidos mais eficazmente devido a mudanças induzidas pelo conflito;
- ajuda a manter o nível de estímulo ou ativação necessário a operar de modo inovador. Ao fazer isso, pode servir de fonte de motivação para a busca de mudança adaptativa;
- fornece feedback sobre o estado das interdependências e distribuição do poder na estrutura de uma organização. A distribuição do poder necessária para coordenar atividades de trabalho pode ser mais claramente visível e prontamente entendida como resultado do conflito;
- pode ajudar a fornecer um senso de identidade e propósito por esclarecer diferenças e separações entre indivíduos ou grupos.

Acreditando que ele possa ter efeitos positivos, os gestores contemporâneos tentam administrar ou resolver o conflito, ao invés de evitá-lo ou suprimi-lo, sendo que a verdadeira resolução de conflito elimina a causa do conflito pela raiz e reduz as possibilidades de conflitos similares no futuro. Para isso, os gerentes podem recorrer às estratégias de resolução de conflitos, conforme Figura 4 (WAGNER III; HOLLENBECK, 2019; ROBBINS et al., 2010; SCHERMERHORN, 2006).

Segundo Schermerhorn (2006), de uma maneira interpessoal, as pessoas reagem ao conflito através de diferentes combinações de comportamentos cooperativos e assertivos, em que cooperação é o desejo de satisfazer as necessidades e preocupações da outra parte e assertividade é o desejo de satisfazer as próprias necessidades e preocupações.

**Figura 4:** Estratégias de resolução de conflitos



Fonte: Robbins et al., 2010.

A Figura 4 mostra cinco estratégias de resolução de conflitos resultantes de várias combinações desses dois desejos.

- Evitamento ou fuga: não é nem cooperativo, nem assertivo; subestima o desacordo, foge da situação e/ou permanece neutro a qualquer custo;
- Acomodação ou suavização: é cooperativo, porém não é assertivo; permite que a vontade dos outros prevaleça; suaviza as diferenças ou as ignora para conservar a harmonia;
- Competição ou comando autoritário: é assertivo, mas não cooperativo; trabalha contra os desejos da outra parte, engajando-se numa competição ganha-perde, e/ou faz uso da autoridade para forçar as coisas;
- Compromisso ou acordo: é moderadamente cooperativo e assertivo, barganhando soluções que sejam “aceitáveis”, nas quais cada parte ganhe um pouco e perca um pouco;
- Colaboração ou resolução de problemas: é cooperativo e assertivo; procura atender as preocupações de todos, trabalhando as diferenças, descobrindo e resolvendo problemas para que todos saiam ganhando (ROBBINS et al., 2010; SCHERMERHORN, 2006).

Os cinco estilos de gestão de conflitos devem ser selecionados e utilizados com cautela e de acordo com cada situação de conflito em particular. A gestão de conflitos por evitamento ou acomodação costuma criar um conflito perde-perde. Ninguém consegue

atender seus desejos reais, e as raízes do conflito geralmente não chegam a ser afetadas. Embora um conflito perde-perde possa parecer resolvido ou até venha a desaparecer por algum tempo, ele tende a voltar no futuro. O evitamento é uma forma extrema de negligência. Todos fogem e fingem que o conflito não existe de verdade, esperando que ele simplesmente desapareça. A acomodação subestima as diferenças e enfatiza as semelhanças e as áreas de concordância. A meta é obter uma coexistência pacífica pelo reconhecimento de interesses comuns. Na realidade, essa suavização pode acabar ignorando a real essência de um conflito (WAGNER III; HOLLENBECK, 2019; ROBBINS et al., 2010; SCHERMERHORN, 2006).

A competição e a concessão tendem a criar um conflito ganha-perde. Aqui cada parte interessada luta para sair ganhando à custa da outra. Em casos extremos uma parte consegue atender seus desejos por meio da total exclusão dos desejos da outra parte. Em razão de os métodos ganha-perde deixarem de atender a raiz do conflito, existe a probabilidade de ocorrerem conflitos futuros de natureza igual ou similar. Na competição, uma parte ganha, já que uma habilidade superior ou o direito de dominar permite que seus desejos sejam impostos sobre a outra parte. Isso ocorre na forma de um comando autoritário, onde a imposição é feita por um supervisor de nível mais alto, que simplesmente determina uma solução a ser acatada por seus subordinados. A concessão ocorre quando são feitas permutas para que cada parte envolvida no conflito desista de algo para obter algo de valor. Em razão de cada parte perder algo, são criados antecedentes para futuros conflito (WAGNER III; HOLLENBECK, 2019; ROBBINS et al., 2010; SCHERMERHORN, 2006).

A colaboração verdadeiramente voltada para a resolução de problemas procura reconciliar as diferenças latentes e costuma ser o estilo mais eficaz de gestão de conflitos. Trata-se de uma forma de conflito ganha-ganha no qual as questões saio resolvidas para o benefício mútuo de todas as partes conflitantes. Isso costuma ser conseguido encarando-se de frente as questões e utilizando a disposição de todos os envolvidos para que reconheçam que algo está errado e carece de atenção. As condições ganha-ganha são criadas pela eliminação das causas que constituem a raiz do conflito. Todas as questões relevantes são levantadas e discutidas abertamente. Os métodos ganha-ganha são claramente os preferidos entre os estilos interpessoais de gestão de conflitos (WAGNER III; HOLLENBECK, 2019; ROBBINS et al., 2010; SCHERMERHORN, 2006).

### **3. Metodologia**

Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica seguida de uma pesquisa exploratória quantitativa através da coleta de dados junto funcionários das redes farmacêuticas na cidade de Nova Andradina,

Com relação aos métodos, a pesquisa se classifica como bibliográfica, uma vez que se fundamenta em publicações de livros, revistas, periódicos e artigos científicos. Já com relação aos fins, a pesquisa é considerada como exploratória. A pesquisa ainda pode ser caracterizada como quantitativa devido ao fato de traduzir em números as informações para classificá-las e analisá-las (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2003).

Utilizou-se de instrumento de coleta de dados através de um questionário com 7 perguntas aplicadas a funcionários das redes farmacêuticas na cidade de Nova Andradina, MS, através da plataforma *Google Forms*. A pesquisa foi aplicada no decorrer do mês de maio de 2022.

Questões abordadas:

- Questão 1: Em qual rede farmacêutica você trabalha?
- Questão 2: Quais são os maiores conflitos que ocorrem em seu ambiente de trabalho?
- Questão 3: Como são resolvidos esses conflitos?
- Questão 4: De que maneira você se posiciona quando ocorrem esses conflitos?
- Questão 5: Você acredita que os conflitos podem ajudar a melhorar o desempenho no seu ambiente de trabalho? Por que?
- Questão 6: A gerência costuma fazer reuniões para que sejam tratados os conflitos e outras questões relacionadas a equipe e/ou funcionamento do local de trabalho?
- Questão 7: Gostaria que as reuniões ocorressem com qual frequência? Por que?

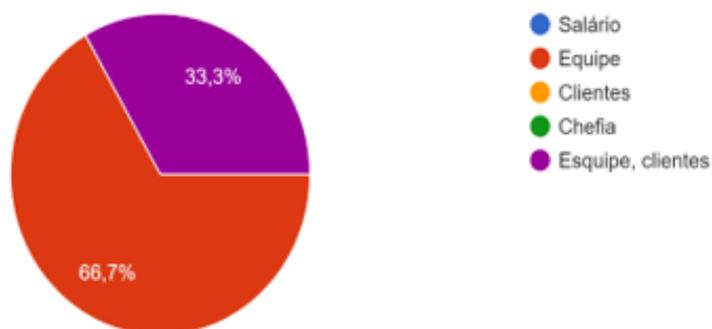
### **4. Resultados e Discussão**

O estudo de campo, embora o esperado era que se obtivesse a contribuição das quatro redes farmacêuticas presente no município, apenas uma rede aceitou contribuir com o artigo e mesmo assim seus colaboradores não demonstraram interesse em responder o questionário resultando em apenas três respostas, e quanto as outras três redes

elas se recusaram a falar do tema em seu ambiente organizacional. Mesmo que seja um tema considerado de fundamental importância para pleno desenvolvimento das organizações, há gestores que preferem fazer vista grossa a lidar com os conflitos.

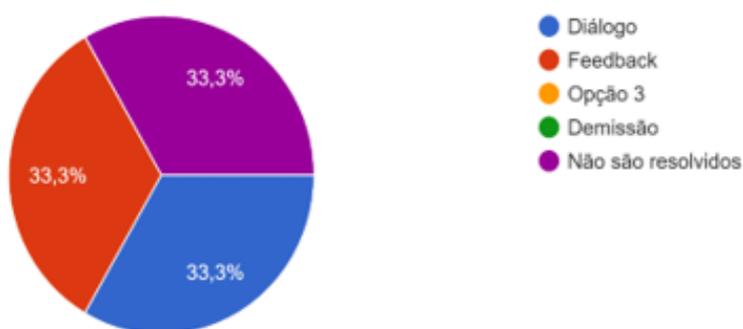
A seguir, serão apresentados resultados em forma de gráficos do questionário seguindo pelas respostas dos três colaboradores que contribuíram para a execução dessa pesquisa exploratória.

**Gráfico 1:** Quais são os maiores conflitos que ocorrem em seu ambiente de trabalho?



Como pode-se verificar, o principal conflito que ocorre é entre os membros da própria organização, podendo levar a um clima organizacional de tensão e insatisfação ao longo do tempo.

**Gráfico 2:** Como são resolvidos esses conflitos?



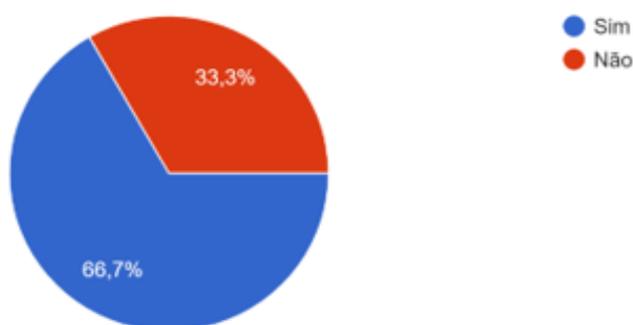
De acordo com essas informações, a estratégia de evitamento ou fuga está sendo utilizada na gestão de conflitos na organização, mas, essa forma de encarar a situação não é muito produtiva, pois não é nem cooperativo, nem assertivo, permanecendo a situação na neutralidade.

**Gráfico 3:** De que maneira você se posiciona quando ocorrem esses conflitos?



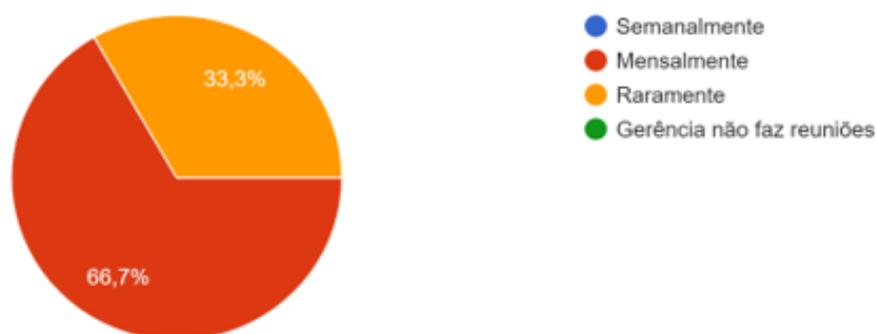
Buscou-se compreender quais eram os métodos que os gestores e colaboradores executavam para que estes conflitos fossem resolvidos e entender se este era o melhor método para utilizar. Observando estas respostas, pode-se compreender que os colaboradores contribuem, ou tentam contribuir, para que os conflitos sejam resolvidos de maneira sucinta e sempre mantendo o respeito pelas opiniões dos outros colaboradores.

**Gráfico 4:** Você acredita que os conflitos podem ajudar a melhorar o desempenho no seu ambiente de trabalho?



Nessa organização, verifica-se que os respondentes acreditam que a ocorrência dos conflitos tende a somar nas melhorias internas da empresa, pois essas situações adversas podem motivar e trazer discussões que podem agregar resultados prósperos para o ambiente organizacional.

**Gráfico 5:** A gerência costuma fazer reuniões para que sejam tratados os conflitos e outras questões relacionadas a equipe e/ou funcionamento do local de trabalho?



Identifica-se que a ocorrência frequente de reuniões pode trazer benefícios para o ambiente da empresa, pois situações mal resolvidas geram ainda mais conflitos e entende-se que as reuniões podem vir a ocorrer sempre que houver necessidade de discutir sobre assuntos que aconteceram e, também, sobre propostas de novos projetos e melhorias que almejam implementar na organização.

## 5. Considerações finais

O presente estudo sobre conflitos organizacionais estimula a reflexão sobre a presença desse fato que ocorre em todo e qualquer meio organizacional. Embora seja difícil tratar essa questão dentro das organizações é de total responsabilidade dos líderes, administradores e gestores tomar atitudes que venham averiguar as causas e a solução desses conflitos, para que os colaboradores se sintam bem em seu ambiente de trabalho. Saber lidar com pessoas nem sempre é uma tarefa fácil, mas acredita-se que a melhor solução é buscar uma forma de comunicação e diálogo, para que haja uma compreensão entre os indivíduos envolvidos no conflito.

Vale ressaltar que o principal e mais importante recurso de uma organização é o indivíduo e não é possível obter bons resultados se os colaboradores dessa organização não estiverem em um ambiente de trabalho pacífico, tampouco motivados.

Na pesquisa bibliográfica foi constatado que as organizações não gostam de divulgar e contribuir para este tipo de assunto, o que de fato não deveria ocorrer, pois conflitos ocorrem a todo tempo e se as organizações expandirem para todos alguns de

seus métodos e resoluções eles podem agregar maior valor a muitas outras organizações e elevar ainda mais seu respeito perante a população e ao seu alvo de mercado.

Ainda, nesse ponto, é que devido a uma obtenção muito pequena de contribuição com a pesquisa de campo, esses resultados nos fornecem apenas dados superficialmente exploratórios.

Ou seja, embora na própria produção acadêmica essa temática (gestão de conflitos) seja pouco pesquisada, e, na experiência deste trabalho foi encontrada resistência na contribuição da prática empresarial no fornecimento de informações, ainda conclui-se que é uma área da administração de caráter estratégica, que se estudada e aplicada no contexto diário das organizações, pode se tornar mais uma ferramenta que agrega na criação de valor e na competitividade das empresas.

## 6. Referências

CHIAVENATTO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DAFT, Richard L. **Administração**. 3. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.; M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. São Paulo Atlas 2017.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHERMERHORN JR, John R. **Administração**. 8. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 4. São Paulo: Saraiva, 2019.