

CONFLITOS INTERPESSOAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

INTERPERSONAL CONFLICTS IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Claudiane Lopes Ferreira

Graduando em Administração, Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni/MG

E-Mail: lopesclau@gmail.com

Lyandra Cruz Hirle

Graduando em Administração, Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni/MG

E-Mail: Lyandrahirle26@hotmail.com

Matheus Lima da Cruz Melo

Graduando em Administração, Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni/MG

E-Mail: matheuscruz1418@gmail.com

Recebido: 01/05/2025 – Aceito: 30/05/2025

RESUMO

Podemos conceituar o conflito como sendo natural aos seres humanos, e está presente na vida pessoal, com a família e amigos, quanto na vida profissional, no ambiente de serviço. Será abordado neste artigo a gestão destes conflitos, com ênfase nos impactos causados por eles, e o resultado que traz de certa forma nas organizações. Neste contexto as relações interpessoais e seus conflitos influenciam no ambiente organizacional? É importante saber que o comportamento das pessoas influencia no ambiente em que convivem e os comportamentos refletem nos resultados positivos das empresas, sejam eles negativos ou positivos, dependendo do relacionamento existente dentro dos setores. O objetivo do trabalho é compreender de que forma as relações interpessoais e os conflitos interferem no ambiente e nos resultados corporativos. A abordagem deste tema foca em debater e analisar os conflitos, as pessoas e a organização, buscando mostrar os impactos causados e como fazer com que estes conflitos se tornem construtivos para as empresas.

Palavras-chave: Relacionamento interpessoal, ambiente organizacional, conflito organizacional.

ABSTRACT

We can say that the conflict is already natural to the human being and is increasingly present in our personal life with family friends as in our professional life in the service environment. We will address in this article the management of these conflicts, with emphasis on the impacts caused by them, and the result that brings somehow in organizations. In this way we will address the problem of how interpersonal relationships and their conflicts influence the organizational environment. We can already say that it is important to know that the behavior of people influences the environment in which they live. Behaviors reflect company results, whether negative or positive, depending on the relationship within the industry. In the workplace everything can happen, that is, everything can influence people's behavior and, as a consequence, influence in interpersonal relationships and probably in the results of companies, in every sense. The human being is made of the environment

in which he lives, and which is generated by basic needs, which motivate or not to perform certain tasks, whether physiological needs or psychological needs, impetus to realize their potential, be in continuous self-development. We will address this issue by focusing on discussing conflicts, people, and organization, seeking to show the caudate impacts and how to make these conflicts in a way that becomes constructive for organizations.

Keywords: Interpersonal relationships, organizational environment, organizational conflict.

1. INTRODUÇÃO

O conflito organizacional é consequência de diversos pensamentos e ações diferentes que quando expostos de uma vez entre várias pessoas gera um discernimento entre as todas as pessoas dentro de uma empresa, ou mesmo fora dela, podendo envolver colaboradores ou empresas diversas. O conflito organizacional quase nunca é visto de forma negativa. Ele serve também para melhorar a organização e o crescimento pessoal. Os profissionais buscam extrair pontos positivos de um conflito e ate mesmo são responsáveis por gera-los dentro do ambiente de trabalho.

Vários são os motivos de um conflitos neste artigo identifica-se os tipos de e o conceito de conflito, os fatores causadores dentro da organização ou ate mesmo fora dela, a gestão de pessoas, as relações interpessoais e os conflitos gerados influenciam no âmbito organizacional. Os relacionamentos interpessoais dependerão das realizações e satisfações das necessidades individuais, mas também se percebe que diversas vezes as pessoas se comportam de forma dualista, podendo cooperar diante de uma situação ou competir, sentindo que seus objetivos estão ameaçados por outros do grupo.

Nas organizações ao mesmo tempo em que existe a necessidade de coletividade, para se alcançar objetivos e traçar metas, também tem a necessidade de se empenhar de forma individual para buscar seus próprios objetivos. Com isso surge o conflito organizacional.

Um dos grandes problemas enfrentados nas organizações é a falta de uma boa gestão de conflitos, onde as pessoas deixam seus objetivos ultrapassar os objetivos coletivos, e nem sempre o conflito que surge a partir dai é um sinal de conflito positivo. É necessário saber lidar com os conflitos e conhece-los de para lidar com cada situação.

Este artigo tem como objetivo compreender de que forma as relações interpessoais e os conflitos interferem no ambiente e nos resultados corporativos. Através da identificação dos conflitos, como eles influenciam nos resultados, analisando seu conceito e definições é possível orientar como extrair resultados positivos para as organizações.

2. Desenvolvimento

2.1 GESTÃO DE CONFLITOS

Chiavenato (2004), Os conflitos são comuns na vida organizacional, o administrador deve saber desativa-los a tempo e evitar a sua colisão. Uma qualidade importante no administrador é a sua capacidade para administrar os diversos tipos de problemas. O administrador tem a sua disposição três abordagens para administrar conflitos:

Abordagem estrutural que surge das percepções criadas pelas condições de diferenciação, de recursos limitados e escassos de interdependência. Abordagem de processos, é a abordagem que procura reduzir conflitos através da modificação do processo ou seja intervenção do conflito; Abordagem mista, é a forma como se trata um conflito tanto nos aspectos estruturais como no processo de incluir intervenções em cada momento.

Chiavenato (2004), é importante ressaltar que a maneira pela qual as partes reagem ao conflito e a maneira pela qual se soluciona e produzem uma influência poderosa sobre as percepções, sentimentos, e comportamentos que se seguem, bem como sobre a qualidade de comunicação entre os grupos.

O conflito se dar com várias partes envolvidas, seja individual ou em grupo. Montana (2005) propõe os seguintes tipos de conflitos: Conflitos internos: ocorre quando há opiniões opostas que ocorrem em um único indivíduo. Conflitos entre indivíduos: os conflitos entre indivíduos nas empresas são vistos como resultado de personalidade bem diferente. Conflitos entre indivíduos e grupos: o indivíduo que não concorda com as normas de comportamento do grupo ou com os valores encontrados na cultura organizacional estará em desacordo com o grupo de trabalho ou com toda a organização. Conflitos entre grupos: o conflito entre grupos é inevitável devido a dois fatores básicos da organização: a competição por recursos escassos e pelos diferentes estilos gerenciais necessários para a operação eficaz de diferentes departamentos.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS E A ORGANIZAÇÃO

Para Gil (2007), a administração científica se fundamentava na racionalização do trabalho, objetivando reduzir tempos gastos desnecessariamente. Ele mostra que Elton Mayo através de suas experiências ressaltou a importância de fatores psicológicos e sociais na produção. Em consequência disso, é que passou a valorizar as relações humanas no trabalho. As Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaboram com a empresa e encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

Segundo Chiavenato (2007), a Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. É contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negocio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Chiavenato (2008), afirma que a gestão de pessoas se resume em várias pessoas interligadas com processos dinâmicos e interativos. Consiste em seis processos básicos: Processo de agregar pessoas, que são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Processos de aplicar pessoas, que são os processos utilizados para desenhar as atividades que o grupo irá realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Processo de recompensar pessoas, que são os processos utilizados para incentivar pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas.

Ele complementa dizendo sobre desenvolver pessoas, que são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Processo de manter pessoas, que são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Processo de monitorar pessoas, que são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Pinzón & Valério-Silva (1996), para um indivíduo que está em conflito existe quatro maneiras de lidar com a outra parte. A primeira delas seria o confronto direto com o outro lado, podendo acontecer com ou sem um diálogo anterior. A segunda possibilidade é abandonar todos os seus objetivos, concedendo que a outra parte imponha suas decisões. A terceira seria negociar com o outro lado na busca de atingir seus interesses, porém fazendo outras concessões, para que também os interesses da outra sejam satisfeitos. Por último, seria buscar a intercessão de uma terceira parte e aceitar a decisão tomada, que pode ter uma autonomia para impor uma decisão.

2.3 CONCEITUANDO CONFLITO ORGANIZACIONAL

Segundo Ferreira (1986), encontra-se do latim *Conflictus*, embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias e ameaças; desavença; guerra; luta; combate; colisão; choque; o elemento base determinante da ação dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças.

Hampton (1991), afirma, nós não devemos ter medo do conflito porém devemos reconhecer que existe um modo destrutivo e um modo construtivo de proceder em tais momentos. Na diferença em se tratar o conflito pode estar o sinal do saudável, uma profecia de progresso. Aqui notam-se claramente duas possibilidades de agir em relação aos conflitos que são uma constante no dia a dia dos indivíduos, não podendo ser evitados de maneira absoluta.

Hampton (1991), embora o termo conflito denote quase sempre situações desagradáveis, tais como competição, oposição, incompatibilidade, irreconciliabilidade, desarmonia, luta a discussão, que normalmente surgem que nenhuma situação boa é possível, ou que o conflito necessariamente prejudicará algumas pessoas e alguns interesses, e nem sempre o conflito deve ser analisado apenas de maneira pessimista. Conflito é o processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustra seus interesses.

O conflito é um fenômeno inevitável na vida organizacional: emerge nas relações entre indivíduos de um mesmo grupo, entre grupos, entre os diferentes níveis organizacionais, entre

organizações. Todos os aspectos da vida organizacional que requerem interação e coordenação de esforços geram tendências para a ação e constituem uma fonte potencial de conflito (Deutsch, 2003; Katz & Kahn, 1978).

Thomas (1976) define conflito como um processo que tem início quando uma parte percebe que outra parte a frustra ou vai frustrar em algo que deseja. Segundo Pruitt e Rubin (1986), o conflito é uma divergência de interesses percebida ou a crença de que as aspirações atuais das partes não podem ser alcançadas em simultâneo.

Martinelli, Dante P. (2006), as diferenças de personalidade são sempre invocadas como explicação para as desavenças entre pessoas no trabalho, as partes em conflito normalmente alegam que são reveladas no relacionamento, algumas características indesejáveis na outra parte. Assim, o diagnóstico preliminar ajuda a antecipar o conflito e auxilia no controle de desavenças, pois conhecendo a personalidade do oponente é possível saber como lidar com ele, facilitando a comunicação e o relacionamento.

Segundo Rojot (1991), a ubiquidade do conflito é percebida com frequência, o que originou o crescimento de muitas escolas de pensamentos que analisam estas diversidades. Mesmo com o risco de simplificar excessivamente tanto a complexa realidade como as valiosas contribuições de muitos teóricos e cientistas sociais.

Martinelli, Dante P. (2006), Quanto às teorias originais das relações humanas, estas tendem a considerar o conflito a uma doença a ser curada. Essas teorias, frequentemente se baseia na análise, das características e traços individuais. A Hipótese básica por traz é a de que os conflitos existem em função de mal entendidos entre as pessoas. Assim um dos objetivos dos pesquisadores, contemporâneos da área de recursos humanos é o de verificar algumas das suposições contidas nas áreas de Taylor e, para tanto, as pesquisas se dirigem para os aspectos de motivação no trabalho.

2.4 TIPOS DE CONFLITOS

Martinelli, Dante P. (2006), Existem inúmeros tipos de conflitos e sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada e talvez possamos a partir destas informações, saber como superá-los ou utilizá-lo como um auxílio de crescimento na organização. **Conflito latente:** não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente nem precisam ser trabalhados. **Conflito percebido:** os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo; **Conflito sentido:** é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente; **Conflito manifesto:** trata-se de conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

Chiavenato (2004), há vários tipos de conflitos: conflito interno e conflito externo. O interno (intrapessoal) envolve dilemas de ordem pessoal. O externo envolve vários níveis,

interpessoal, intergrupual, intergrupual, intra-organizacional e Inter-organizacional. O conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade, a saber:

- Conflito percebido: ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É chamado conflito latente, que as partes percebem que existe potencialmente;
- Conflito experienciado: Quando o conflito provoca sentimentos de ostilidade, raiva, medo, descredito, entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza;
- Conflito manifestado: Quando o conflito é expressado através de um comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação.

2.5 EFEITOS DOS CONFLITOS

Chiavenato (2004), O conflito pode gerar resultados positivos e negativos. Dentre os resultados positivos e construtivos do conflito estão: O conflito desperta sentimentos e energia dos membros do grupo que estimulam interesse em descobrir meios eficazes de realizar as tarefas, bem como soluções criativas e inovadoras; O conflito estimula sentimentos de identidade no grupo, 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.

Chiavenato completa dizendo sobre os resultados negativos e destrutivos do conflito: O conflito apresenta consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, pois indivíduos e grupos vêem seus esforços bloqueados, desenvolvendo sentimentos de frustração, hostilidade, e tensão; 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 comportamento que prejudica o funcionamento da organização.

Evidencia-se que os conflitos interferem sim no funcionamento das organizações, resta então identificar se essa interferência é favorável ou não às atividades, estimulando as situações onde as discordâncias geram novas ideias e soluções diferenciadas, e mitigando aquelas onde as consequências serão restritas aos custos e perdas, tanto na produtividade quanto na qualidade de relacionamento entre as pessoas.

Hodgson (1996), apresenta um modelo descrevendo diferentes níveis de conflito que mostram claramente como os conflitos podem evoluir.

- Nível 1: Discussão, normalmente é racional, aberta e objetiva;
- Nível 2: Debate, neste estágio, as pessoas podem começar a fazer generalizações e buscar padrões de comportamento. O grau de objetividade começa a se reduzir;
- Nível 3: Façanhas, as duas partes demonstram uma grande falta de confiança no caminho escolhido pela outra;

- Nível 4: Imagens fixas: são estabelecidas imagens preconcebidas a outra parte. É mostrada uma pequena objetividade e as posições começam a se tornar fixas e rígidas;
- Nível 5: Lossof Face, torna-se difícil para cada uma das partes retirar-se, pois isso caracteriza ficar com a cara no chão;
- Nível 6: Estratégias; a comunicação se restringe a ameaças, demandas e opiniões;
- Nível 7: Falta de humanidade, frequentemente, começam a acontecer com os comportamentos destrutivos. Os grupos começam a se sentir-se e ver-se como menos humanos;
- Nível 8: Ataques de nervos, a autopreservação passa a ser a única motivação. Indivíduos ou grupo preparam-se para atacar e ser atacados.
- Nível 9: Ataques generalizados, não há outro caminho a não ser um lado vencendo e outro perdendo.

Martinelli, Dante P. (2006), o modelo apresentado pode ser apresentado a qualquer tipo de conflito, desde uma pequena discussão entre duas pessoas até uma guerra, envolvendo vários países. Porém quanto maior o nível que o conflito atinja, independente do tipo de conflito, maior será a dificuldade para solucioná-lo. Se o conflito é ignorado ou reprimido, ele tende a crescer e se agravar. Porém se ele é reconhecido e são tomadas ações construtivas, então ele pode ser resolvido mais facilmente, podendo inclusive tornar-se uma força positiva para a mudança.

2.6 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato, (2007), a *Psicologia Organizacional*, consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal.

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), diz que a psicologia organizacional é dirigida para análise de características do trabalho que contribuem para o aumento da eficiência organizacional. O objetivo do psicólogo na organização é identificar e analisar as necessidades derivadas, das atividades de trabalho, suas condições e implicações.

Já para Fiorelli (2007), a psicologia organizacional concentra-se nos fenômenos relacionados com o funcionamento de indivíduos em grupos com vários objetivos. Preocupa-se com o efeito que os diferentes fenômenos provocam sobre a atividade psicológica, por exemplo, a reação do indivíduo a situação de estresse, um termo que se atribui vários significados e que se encontra virtualmente banalizado, gerando entendimentos distorcidos.

Chiavenato (2004), a qualidade de vida no trabalho tem sido utilizada como indicadores das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. A competitividade organizacional é obviamente, a qualidade e produtividade passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. A gestão da qualidade total das organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O impacto dos conflitos afeta o nível da produtividade individual, grupal e organizacional, bem como a forma como influenciam os níveis de satisfação dos membros das equipes/grupos de trabalho são algumas das causas possíveis para o interesse crescente das Ciências Organizacionais por este campo de investigação. Apesar de os recentes desenvolvimentos na área dos conflitos terem contribuído, significativamente, para uma melhor inteligibilidade desta problemática, é nossa convicção que novos progressos passam pela integração da dimensão temporal no estudo dos conflitos.

O grupo, realidade dinâmica e mutável, adquire contornos diferentes, não sendo por isso possível compreender os fenômenos grupais, quaisquer que eles sejam, sem atender à história de vida de um grupo. Adicionar a variável tempo às teorias do conflito reúne benefícios: os conflitos não emergem enquanto fenômenos isolados, relacionando-se com as interações passadas; quando um conflito é resolvido tem implicações nas interações futuras; ao longo do tempo, podem emergir diferentes padrões de conflitos como resultado de diferentes preocupações e objetivos.

É na perspectiva que acabamos de enunciar que se coloca Mannix (2003), para quem uma análise do momento temporal em que os conflitos ocorrem, dos tipos de conflitos que emergem ao longo do tempo e da forma como são geridos no/pelo grupo, constitui uma via importante para sugerir alterações às teorias dos conflitos que têm vindo a se desenvolver. É nessa mesma perspectiva que se inserem um conjunto de estudos que estamos a realizar sobre o papel moderador do nível de existência grupal na relação entre os tipos de conflito, as estratégias utilizadas na sua gestão e o desempenho de equipas/grupos de trabalho nas organizações e que têm como objetivo contribuir quer para uma melhor inteligibilidade dos conflitos intergrupais quer para uma melhor compreensão do próprio desenvolvimento grupal.

Por meio deste artigo foi possível entender mais sobre os conflitos, debater sobre o tema e conseguir identificar os pontos positivos para a organização, podendo assim aprimorar suas práticas e conciliar com o crescimento organizacional. Para o gestor conseguir um resultado positivo com os conflitos existentes nas organizações ele precisa ter em mente como o conflito surgiu o motivo pelo qual ele está presente e de certa forma fazer com que esse conflito ele ajude no crescimento organizacional. E de extrema importância a existência do conflito nas empresas, pois é através deles que se consegue enxergar o crescimento organizacional e pessoal de cada colaborador.

É necessário que se tenha união apesar dos conflitos existirem, o bom senso de cada pessoa a tentar resolver e buscar sempre extrair o melhor para que assim possa ser proveitoso entre todas as partes. O maior desafio é conciliar o conflito e a organização, e manter a decência e o discernimento ao que venha a surgir. Aprendi muito com esse tema que foi abordado e me incentivou a buscar mais conhecimentos.

REFERÊNCIAS

AMBONI, Nério; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil**. Revista de Ciências Humanas, Florianópolis, edição especial, p. 117-140, 2000.

BERGOZZA, A. **O que motiva os funcionários do Banco do Brasil? Um olhar sobre a Agência Veranópolis**. 2007. 43f. Monografia (Gestão de Negócios Financeiros) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BEKER, C. H. K. **Clima organizacional no contexto de organização em processo de pré-fusão: um estudo de caso de uma indústria alimentícia**. 2006. 172f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

BOM JÚNIOR, D. L. P. **Comunicação como fator de motivação**. 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/7231/comunicacao-como-fator-de-motivacao.html>>. Acesso em: 03 ago. 2015.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. Ed compacta. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Terceira edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos. O capital Humano das Organizações**. 8ª ed. São Paulo, Atla, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

- DOORENBOS, J.; PRUITT, W. O. **As necessidades de água das culturas**. Roma: FAO, 1976.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FIORELLI, J.O. **Psicologia para administradores – Integrando Teoria e Prática**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.
- HAMPTON, D. R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- HODGSON, J. **Pensando nas negociações**. Londres: Pitman, 1996.
- JULIO, Carlos Alberto. Comunicador, Presidente da HSM do Brasil, Prof. Universitário e Palestrante. **Artigo da Redação do Jornal A TARDE – BA**.
- KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- PERDIGÃO, C.; RODRIGUES, V. A. **Uma Análise Sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e motivação de Perspectiva da Ergonomia da atividade**. [S.I.:S.N]. Disponível em: <http://www.unidesc.com/download.php?codigoArquivo=74>. Acesso em: 03 de dez. de 2009.
- PEREIRA, L. A. **Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica**. 2003. 102f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador/Ba.
- PINZÓN, L. VALERO-SILVA, N. **Uma proposta: Técnicas de meditação contemporânea**. 1996.
- ROJOT, J. **Negociação: a teoria prática**. Hong Kong; Professional, 1991.
- TAGLIOCOLO, C.; ARAÚJO, G. C. **Clima organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise**. 2007.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BERGER, Peter L., e Thomas LUCKMANN. **A Construção Social da Realidade. Tratado de Sociologia do Conhecimento.** Petrópolis, Vozes, 1973.

ZANELLI, J.C.; BORGES-MARTINS, J.E. e BASTOS, A.V.B. **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.