



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

CONFLITOS, ESTRESSE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.

Suely Silva Santos*

Aracaju (SE), julho de 2011

*Administradora – Gerente de Recursos Humanos – Emserv Engenharia - Especialista em Gestão de Pessoas E- mail: suelyluce@hotmail.com

CONFLITOS, ESTRESSE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.

Suely Silva Santos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Professor Avaliador: Alcides A. de Araujo Filho.

Aracaju (SE), julho de 2011

RESUMO

Este artigo aborda conflitos, estresse e satisfação no trabalho com o objetivo de estudar suas causas e seus impactos para a empresa e ao trabalhador, enfatizando, de forma sistêmica, seus conceitos e suas conseqüências e a importância da gestão dos conflitos, a redução das situações estressantes com as quais os colaboradores se deparam no ambiente de trabalho e a satisfação do trabalhador para que estes sejam leais e comprometidos, a fim de contribuírem para o aumento da produtividade e sucesso da organização. Os Conflitos estão ligados à vida em grupo, onde o estresse pode decorrer dos conflitos organizacionais e pela insatisfação profissional. Por conclusão, mostrou-se a relação da satisfação do colaborador como elemento de sucesso para a empresa. O propósito último deste trabalho é estabelecer as pontes entre os diversos constituintes do processo de conflito, com vista a permitir uma compreensão mais alargada do papel que a gestão deste tem em todas as circunstâncias que impliquem a relação humana, entre indivíduos, grupos ou organizações.

Palavras-chave: Conflitos; Produtividade; Satisfação; Estresse; Sucesso.

ABSTRACT

This article about address conflicts, stress and job satisfaction in order to study its causes and its impacts on business and pro worker. Addressing the systemic form their concepts and consequences. Emphasizing the importance of conflict management and reduction of stressful situations with which employees face in the workplace and worker satisfaction for them to be loyal and committed to the organization have contributed to increased productivity and success company. Conflicts are bound to group life. Where the stress may be due to organizational conflict and dissatisfaction. In conclusion sought to demonstrate the relationship between employee satisfaction as an element of success for the company.

Keywords: Conflicts; Stress; Satisfaction; Productivity; Success.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. DESENVOLVIMENTO	7
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	16
4. REFERÊNCIAS	17

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais preocupadas com os seus lucros e procurando uma forma de estar sempre à frente do seu tempo, mudando rapidamente e exigindo adaptação rápida do seu colaborador.

O avanço tecnológico é cada vez mais rápido, surgindo sempre novidades, que parecem impor ao homem uma necessidade de, rapidamente, produzir mais e em algumas ocasiões competir com a própria tecnologia. Essa rápida adaptação pode desenvolver no colaborador um estado emocional desagradável por se sentir inseguro na sua capacidade por enfrentar um novo desafio.

Este cenário pode interferir na saúde do trabalhador, pois este rápido processo de mudança e adaptação pode gerar conflito e trazer consigo o estresse e, conseqüentemente, o sofrimento psíquico, principalmente quando o trabalhador se sente “imponente” por não conseguir manter o ritmo e desempenho esperado da sua atividade profissional.

Sendo o ambiente de trabalho um dos locais mais favoráveis para o surgimento de conflitos, seja pela convivência forçada de personalidades e pontos de vista, ou pela imposição de expectativas e metas impostas por diretores, acionistas ou mercado, sugere-se então que esses conflitos sejam observados e analisados para que se consiga mediá-los e trazer benefícios para a organização evitando, dessa maneira, desgastes excessivos e desmotivações.

Por isso, é importante a criação de um ambiente de trabalho que tenha honestidade e integridade em tudo o que todos dizem e fazem, com uma comunicação ampla em toda a organização, onde os líderes estão interessados

em ouvir o ponto de vista dos liderados, em demonstrar e resolver os problemas, onde o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa e a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da organização.

O clima organizacional é fortemente influenciado pela cultura e pelos valores da empresa. É o indicador de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, sendo de extrema importância um ambiente de trabalho que reflita um clima organizacional positivo para que os conflitos sejam administrados e controlados.

Além dos conflitos gerados no ambiente de trabalho, onde o homem moderno preocupa-se em adaptar-se a essa nova fase e à alta competitividade organizacional, existem os conflitos pessoais tendo que se preocupar com a segurança social, a manutenção da família, as exigências culturais e científicas. É provável que todos esses novos desafios superem os limites adaptativos, levando ao estresse.

O conflito pode ser positivo ou negativo para a organização e seu colaborador: sendo positivo traz benefícios para o desenvolvimento humano, como crescimento individual e organizacional, desenvolvendo habilidades como negociação, persuasão e troca de experiências. Quando negativo prejudica na produtividade do trabalho, podendo ocasionar o desgaste profissional, o estresse e a perda no interesse pelo trabalho.

Pode-se afirmar que o trabalho é uma fonte de prazer e satisfação, mas quando o colaborador começa a se sentir cobrado em demasia, desmotivado devido à falta de reconhecimento profissional e ascensão salarial, o grande número de conflitos na organização, entre outros motivos, o mesmo passa ser um calvário, uma verdadeira prisão e sofrimento, podendo desencadear a insatisfação e o estresse, acarretando, dessa forma, a depressão.

2. DESENVOLVIMENTO

Atualmente, muitas mudanças estão ocorrendo no âmbito organizacional, seja pela velocidade do avanço tecnológico, ou pela alta competitividade, a globalização, onde as empresas estão cada vez mais preocupadas em produzir e vender mais para aumentarem seus lucros e se manterem no mercado, exige do seu colaborador uma rápida adaptação diante desse cenário de mudança.

Segundo Chiavenato (2004, p. 34)

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, sua administração e seu comportamento. É um século que pode ainda ser definido como o século das fábricas, apesar da mudança que se acelerou nas últimas décadas. E, sem dúvida alguma, as mudanças e transformações que nele aconteceram marcaram indelevelmente a maneira de administrar as pessoas. Nesse sentido, podemos visualizar ao longo do século XX três eras organizacionais distintas: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação. A visão das características de cada uma delas permite compreender melhor as filosofias e as práticas de lidar com as pessoas que participam das organizações.

Este cenário de rápidas mudanças e adaptações podem tornar o ambiente de trabalho hostil, surgindo, então, os conflitos que podem ser gerados pela própria tensão do trabalho, pela convivência e relacionamento, pela imposição de expectativas e metas impostas por empresários, clientes, diretores, acionistas ou mercado, levando ao colaborador a uma extrema tensão, podendo sentir-se inseguro de sua capacidade para enfrentar uma atividade importante e desenvolver doenças.

Para Soto (2005, p.4)

Não há dúvidas de que a expressão de mudança está marcada cada vez com mais força em nossa vida diária. O problema é que a existência nos complica cada vez mais pela velocidade surpreendente da mudança, a qual no campo de trabalho nos afeta de maneira muito especial, uma vez que quando nos habituamos a uma situação de mudança no ambiente de trabalho já está na hora de modificar o que acabamos de aprender.

A mudança traz consigo a necessidade de tempo e preparação para a adaptação das novas exigências, o que em geral não acontece, a vida moderna impõe de imediato estas mudanças, o que resulta em conflitos. Os quais estão ligados a vida em grupo e, geralmente, são causados pela escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais, choques de interesses, medo, ansiedade, frustração, luta pelo poder, volume de trabalho, alcance de metas e mudanças estruturais.

Várias pesquisas apresentam o conflito como o desacordo que conduz a uma luta de poder. O conflito se instala quando há divergência de idéias, quando o papel por desempenhar choca-se com os princípios de outras pessoas. É impossível eliminar os conflitos: eles fazem parte da condição humana. O homem conflita consigo mesmo, procurando superar-se. (GALO 2005, p.1)

E o ambiente de trabalho é um dos locais mais propícios para o surgimento do conflito, por ser um local onde agrupa pessoas para trabalhar em função do mesmo objetivo, e que são impostas a conviver com outras pessoas que divergem de idéias, com opiniões diferentes, onde as frustrações individuais podem aumentar mais ainda essas divergências.

Por isso é importante administrar o conflito para que este não seja prejudicial à organização e ao colaborador. Neste momento, cabe ao gestor imediato e o profissional de recursos humanos mediar os conflitos, mantendo a calma e serem imparciais, tentando resgatar o motivo do conflito, o que ocorreu para seu surgimento e qual o seu objetivo. Lembrando que o conflito tem dois lados, o positivo e o negativo, onde ambos influenciam a motivação e a produtividade do grupo.

Quando bem administrado o conflito, pode trazer benefícios para a organização e para o trabalhador, contribuindo a favor de novas idéias e com o crescimento individual e organizacional. Quando um grupo está equilibrado fica mais fácil contornar divergências rotineiras, como o alcance de metas, remuneração, escassez de recursos materiais, volume de trabalho e as relações interpessoais no ambiente de trabalho podem ser gerenciados com mais facilidade, diminuindo os conflitos e passando para uma conversa mais amistosa e produtiva.

Os conflitos precisam ser tratados de maneira que protejam os direitos dos empregados. Além das questões disciplinares, o conflito no trabalho pode surgir por uma série de razões: assédio sexual, queixas sobre oportunidades desiguais, disputa por promoções, remuneração, admissão em programas de treinamento. Algumas organizações possuem procedimentos que permitem que os empregados e os administradores manifestem suas insatisfações. (MILKOVICH e BOURDEAU, 2010, p. 493).

Para a administração do conflito é necessário ter uma forte capacidade de negociar, de discutir a natureza do problema e não dos sentimentos envolvidos. São esses tipos de divergências que trazem também a inovação, a melhoria, a vantagem competitiva e o debate de idéias. Assim, eliminar por completo os conflitos não deve ser o objetivo final, mas administrá-lo para trazer benefícios sem conseqüências negativas.

Porém, tendo o conflito o enfoque negativo para a empresa e para o colaborador, esse trará prejuízo, pois afetará diretamente na motivação e produtividade do trabalhador, podendo este se sentir incapaz de desenvolver suas atividades, sendo vítima do estresse.

O conceito de estresse surgiu nos anos 30, com o médico Hans Selye, denominando-o como um processo vital e fundamental que um organismo desenvolve diante de uma situação que exige esforço e adaptação, que pode ser dividido em dois tipos, ou seja, quando se passa por mudanças boas se tem o estresse positivo e quando se atravessa alguma fase negativa esta se vivenciando o estresse negativo.

As características de um trabalho estressante consistem em impor exigências sobre a capacidade de resposta do trabalhador, é esta é vista como uma restrição ambiental sobre a capacidade de resposta do indivíduo.

Segundo Wagner III e Rollenbech (2000), estresse é um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante.

O estresse pode está associado ao volume intenso de trabalho, falta de estímulo, o ruído excessivo, falta de perspectivas, mudanças constantes, a ergonomia, o

ambiente físico e social, inclinações pessoais, tarefas organizacionais, papéis organizacionais, etc. Esses fatores estão diretamente ligados ao estresse e à insatisfação profissional que reage de maneira individual em cada pessoa.

Logo que o estresse ultrapassa o limite da capacidade individual de tensão, surge uma reação de alarme que desencadeia processos corporais e psíquicos de adaptação e defesa para restabelecer o equilíbrio destruído no organismo. Se as medidas agressivas e regressivas de descarga e defesa não forem suficientes, segue-se então um colapso da organização psíquico-somática. A ação do estresse depende em larga medida do grau de sobrecarga individual. Se o stress continua inabalado, os indivíduos podem sofrer estafa, um estado de exaustão que pode conduzir dano físico-grave, inclusive morte por infarto, doença cardíaca ou depressão.

O estresse no trabalho provoca sérias conseqüências, tanto para o empregado, como para a organização. As conseqüências humanas do estresse incluem ansiedade, depressão, angústia e várias conseqüências físicas, como distúrbios gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, nervosismo e acidentes. Em certos casos, envolvendo abuso de drogas, alienação e redução de relações interpessoais. Por outro lado, o estresse também afeta negativamente a organização, ao interferir na quantidade e na qualidade do trabalho, no aumento do absenteísmo e rotatividade e na predisposição a queixas, reclamações e greves. (CHIAVENATO, 2004, p. 433)

Além dos sintomas físicos, têm-se os sintomas psicológicos, quando o trabalhador perde o estímulo de trabalhar, torna-se um sacrifício, ficando totalmente insatisfeito e, onde cada dia parecesse um martírio. Essa insatisfação e *stress*, começam a afetar o ambiente social e familiar, e a pessoa começa a ficar depressiva, dar-se início a um ciclo de reclamações sobre a vida e o trabalho, sem forças para lutar contra esse sofrimento, tendo que recorrer a um tratamento médico.

O estresse pode ser provocado pela existência de conflitos, de ambiguidades, ou ainda, de estilos de gestão de conflitos pouco eficientes na organização. Normalmente, o indivíduo não dá conta da reação que tem, face às exigências que sofre.

A insatisfação e o estresse trazem grandes custos para a organização, pois o trabalhador desmotivado e insatisfeito não produz o desejado, além do que a empresa tem que arcar com custos de assistência médica pelo empregado e ainda tem os custos indiretos com o aumento do absenteísmo, da rotatividade e do baixo compromisso com a organização.

O absenteísmo e o *turn over* trazem grandes custos, pois com a falta não programada, a empresa deixa de cumprir sua programação. O *turn over* também é muito dispendioso para a empresa devido à experiência levada daquele profissional que passou por um processo de treinamento e desenvolvimento vai levar consigo esse conhecimento, levando um tempo para a organização treinar e qualificar outra pessoa para aquela função, perdendo, então, a produtividade e o investimento naquele funcionário.

Milkovich e Boudreau (2010), definem o absenteísmo como sendo a frequência e/ou duração de tempo em que um empregado não vem trabalhar.

O *turn over* não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam à empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado do processo de desligamento e de novas administrações. (LUCENA, 1999, p.198)

Cabe aos gestores a capacidade de reduzir o número de situações estressantes com as quais os colaboradores se deparam na empresa. Caso não consiga reduzir, pelo menos, devem fazer com que os trabalhadores se habituem a viver com essa situação. É importante para a diminuição dos conflitos que os funcionários participem da definição dos objetivos da empresa, onde esteja clara a função de cada um, sejam delegadas as responsabilidades ligadas ao trabalho, pois essa atitude ajuda a controlar o stress. Cada um precisa participar nas decisões em que ele e seu próprio trabalho estão envolvidos e, com isso, o colaborador sabe da sua responsabilidade e se sente valorizado por participar das decisões, ficando satisfeitos e motivados para o trabalho, aumentando o seu rendimento e sua produtividade.

As organizações, onde os conflitos são bem administrados, preocupadas com a saúde e satisfação do colaborador, as quais buscam fazer parte da sua cultura o apoio ao trabalhador conseguem com sucesso que os seus empregados rejam bem às pressões e expectativas criadas sobre o seu desempenho e melhorem seu resultado.

Na gestão dos conflitos são criados programas especiais para que estes sejam administrados como: programas de saúde, de exercício físico, de treino de liderança, de trabalho em equipe e de reestruturação do trabalho. Estes são exemplos de atividades que as organizações podem levar como prevenção de estados avançados de estresse.

Dentro deste conjunto de programas especiais, existem organizações que flexibilizam o horário dos seus empregados com situações especiais, tais como pais que têm que levar os filhos à escola, no momento em que deveriam no trabalho. Este tipo de programa elimina a carga de *stress* que os pais desenvolvem devido às preocupações com os filhos.

Os programas de saúde são igualmente muito úteis para prevenir o aparecimento de doenças devido ao trabalho. Programas deste tipo incluem, normalmente, seminários sobre gestão de *stress*, redução de peso, deixar de fumar e exercício físico.

Dessa forma, faz-se necessário estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo numa comunicação aberta para a resolução dos conflitos e diminuir a carga estressante, evitando, dessa forma, que os colaboradores fiquem insatisfeitos com a empresa e acabem prejudicando seu rendimento ou se desligando da organização.

O momento atual em que se vive, exige ampla transformação e uma nova "filosofia de gestão", o que implica uma grande mudança no paradigma anterior. Com isso, torna-se fundamental ao gestor aprender a criar novas formas organizacionais em torno de equipes e processo que existe em sua empresa.

As empresas estão cada vez mais competitivas e a necessidade de ter clientes satisfeitos e leais tornou-se primordial, pois são eles que fornecem os recursos financeiros necessários para sua sobrevivência e elas reconhecem essa necessidade. Entretanto para que esse objetivo seja alcançado é preciso ter o mesmo sentimento de lealdade e satisfação entre seus funcionários, tornando uma vantagem competitiva.

Para que os colaboradores sejam leais e tenham compromisso com a organização, os mesmos precisam estar satisfeitos com a empresa, com a função que exerce, precisam sentir-se motivados para o trabalho, acreditar nos valores da empresa e na sua cultura organizacional. A satisfação influencia a qualidade.

Segundo Wagner III e Rollenbech (2000), "A satisfação no trabalho é um sentimento que resulta da visão do que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho".

A satisfação profissional provém da aceitação das limitações de cada um e, por conseguinte, a admissão de expectativas realistas da vida e do trabalho. Gostar do que se faz consegue transformar o trabalho em fonte de satisfação e sair de casa feliz para ir trabalhar é condição indispensável para a felicidade e, portanto, para a saúde. Ninguém será feliz se não conseguir tornar interessante e gostar de seu cotidiano, onde se inclui o trabalho.

No mundo moderno, as pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho e se neste período não sentirem prazer em desenvolver as atividades que realizam, por consequência, não se sentirão integralmente satisfeitos. Para se ter uma vida mais agradável e necessário que o ofício seja sinônimo de prazer. Colaboradores insatisfeitos produzem menos e, conseqüentemente, seu trabalho renderá bem menos do que o planejado, significando bastante perda de produção e lucratividade para a organização.

Segundo França (2008), "O sucesso da empresa é resultado da satisfação dos clientes internos e externos". Porém, não é simples satisfazer a todos, quando cada

indivíduo tem sua própria natureza, seu desejo, sua necessidade e seu nível de satisfação a ser atingido.

A satisfação do trabalhador pode ser alcançada através de um trabalho desafiante, tendo a oportunidade de desenvolvimento da carreira, na empresa que tenha uma cultura organizacional de valorização do colaborador, uma remuneração adequada para cada cargo e um programa de benefícios.

No contexto em que diversas mudanças ocorrem a todo instante, as empresas precisam estar totalmente alinhadas em função de definições estratégicas, lembrando que o seu capital humano é seu principal insumo para geração do lucro. Lidar com indivíduos sabe-se, é bem mais complexo do que parece, devendo considerar que seus profissionais não conseguem separar o lado profissional do sentimental, onde o mundo corporativo está aprendendo a lidar com este cenário e começando a ver que o bem-estar das pessoas, tanto na vida pessoal, como dentro da empresa, reflete em produtividade e retenção de talentos.

Um assunto de preocupação para a organização é a retenção de talentos, pois conseguir permanecer com o quadro de funcionários intactos envolve custos e com um ambiente onde as pessoas se sintam felizes e satisfeitos e, para que isso aconteça, é necessário que a organização administre seus conflitos, diminua as situações estressantes em que os colaboradores são expostos, desenvolvendo programas para melhorar a sua saúde, pois os gastos com a retenção são muito menores do que com a rotatividade.

O *turn over* está relacionado com a saída de funcionários de uma organização. As razões para o desligamento podem ser diversas: os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, busca de uma melhor colocação profissional, existência de conflitos dentro da empresa e a insatisfação salarial. A rotatividade é muito onerosa para a empresa, envolve gastos com admissões e demissões, além da organização correr o risco da falta de mão-de-obra, o que prejudica sua produtividade e seus lucros.

Contratar profissionais que se alinham à cultura e aos valores da organização é uma realidade. Quando as pessoas contratadas têm os princípios alinhados aos da

corporação, gera uma cadeia de entrada de profissionais com as atitudes cada vez mais compatíveis com o que a empresa espera. É difícil encontrar felicidade no trabalho se a cultura organizacional não é bem aceita. Contratar pessoas apenas por competências já não basta. É preciso avaliar as atitudes, comportamentos e conduta de vida destes profissionais. Se a organização se compromete não apenas com os lucros, mas entende, em primeiro plano, que o bem-estar dos trabalhadores é o que define o sucesso, a empresa poderá alcançar excelentes resultados, por meio de colaboradores satisfeitos.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido às mudanças ocorridas tão rapidamente no mundo, dentre elas, a velocidade do avanço tecnológico e o aumento da competitividade entre as empresas, há grande pressão no colaborador, fazendo com que estes se adaptem rapidamente, a essas mudanças em uma velocidade maior do que a velocidade de adaptação podendo desenvolver um estado emocional desagradável.

O ambiente de trabalho é um dos locais mais propícios para o surgimento dos conflitos, seja pela convivência forçada de personalidade, a vida em grupo, a imposição de metas, entre outros motivos, então faz-se necessário que estes sejam administrados, trazendo benefício para a organização sem prejudicar a produtividade do colaborador. Quando o conflito é mal administrado traz conseqüências negativas como a insatisfação profissional, desencadeando o estresse.

Em um ambiente turbulento, mutável e competitivo, pelo qual as empresas estão passando, mudanças no modelo de gestão das organizações estão provocando uma renovação nem sempre positiva, dentro do ambiente de trabalho.

Diante do exposto, pode-se concluir que para o sucesso da organização é fundamental uma gestão voltada para a administração dos conflitos, do estresse, reduzindo as situações estressantes, com as quais os trabalhadores lidam, diariamente, preocupação com a satisfação e com o bem estar do seu colaborador, entendendo que são esses fatores que contribuem para o alcance do sucesso, pois o colaborador satisfeito produz mais, trazendo mais lucratividade para a empresa.

4. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 9ª Reimpressão.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. -1 ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

GALO, Carla. **Gestão de conflitos**. 2005. Disponível em: <http://www.carlagalo.com.br/textos/gestao.pdf> Acesso em: 04 jun. 2011.

LACOME, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. – São Paulo: Saraiva, 2005.

LUCENA, Maria Diva de Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. – São Paulo: Atlas, 1999.

MILKOVICH, George T.; BORDEAU, John W., Tradução Reinaldo C. Marcondes. **Administração de Recursos Humanos**. -1. ed. – 8. Reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. Tradução técnica de Jean Pierre Marras. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

WAGNER III, John A.; Hollenbeck, John R. **Comportamento Organizacional**. Tradução Cid Kinipel Moreira; revisão técnica Laura Zaccarelli – São Paulo: Saraiva, 2000.

WIKIPÉDIA: A enciclopédia livre. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/conflito>>. Acesso em: 04 jun. 2011.

