



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ANÁPOLIS
UniEVANGÉLICA



CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

IMPORTANCIA DA GESTÃO DE CONFLITOS: UM ESTUDO DE CASO EM
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE ANÁPOLIS – GO

IMPORTANCE OF CONFLICT MANAGEMENT: A CASE STUDY IN SMALL
AND MEDIUM-SIZED COMPANIES IN ANÁPOLIS - GO

Homero Gomes Oruca¹

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA-GO.

Márcio Dourado Rocha²

Professor (a) do Curso de Administração da UniEVANGÉLICA-GO

¹ Homero Gomes Oruca – Bacharelado do curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA-) – Brasil - Email: homarluirucas@gmail.com

² Professor (a) – Professor (a) do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA-) – Brasil - Email: mariacamargo@hotmail.com

RESUMO

O presente trabalho visa analisar os impactos negativos que o conflito pode acarretar para uma organização. Em vista disso, é pertinente salientar que a modernização traz novos desafios que estão sendo progressivamente potencializados pelo mundo corporativo como: as metas, o trabalho em equipe, o tempo, a globalização, a competição por trabalho, comunicação e a diferença de visões e objetivos, podendo ser considerados estes alguns dentre os vários fatos geradores de conflitos. Foi realizada pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo em micro e pequenas empresas da cidade de Anápolis de maneira a verificar como que tais empresas administram conflitos entre seus funcionários. Os resultados da pesquisa estão expostos em gráfico e foram feitas considerações finais em que resume conclusões acerca da pesquisa e apresenta sugestões para que as empresas pesquisadas evitem os conflitos consequentemente a perda de produtividade.

Palavras-chave: Conflitos Organizacionais, Papel do Gestor, Gestão de pessoa, Oportunidade de Crescimento.

ABSTRACT

The present work aims to analyze the negative impacts that the conflict can have for an organization. In view of this, it is pertinent to point out that modernization brings new challenges that are being progressively enhanced by the corporate world such as: goals, teamwork, time, globalization, competition for work, communication and the difference in visions and objectives, some of which can be considered among the several facts that generate conflicts. Bibliographic and field research was carried out in micro and small companies in the city of Anápolis in order to verify how such companies manage conflicts between their employees. The results of the research are shown in a graph and final considerations were made in which it summarizes conclusions about the research and presents suggestions for the researched companies to avoid conflicts consequently the loss of productivity.

Keyword: Organizational Conflicts, Managerial Role, People Management, growth opportunity

INTRODUÇÃO

Estar numa sociedade é algo que pode gerar conflitos, os relacionamentos entre as pessoas, desenvolvem-se, amadurecem e criam situações de solidariedade e de conflito. Os conflitos estão presentes nas relações entre as pessoas, seja porque elas são diferentes, seja porque têm objetivo, cultura e interesses diferentes. O ambiente empresarial, por ser um local em que é exigido o convívio entre pessoas, também está sujeito à existência de conflitos, que se não forem bem administrados podem causar sérios prejuízos.

O aperto das relações sociais através das mídias e redes de relacionamento globalizado, obriga-se a necessidade de gerir aglomeração das pessoas que muitas vezes pertenciam grupos culturais distintos. E devido a estas distinções, grupos informais eram formados entre os colaboradores, cada qual conforme seus hábitos, cultura e costumes, nascendo assim uma

necessidade de gerenciamento e administração das pessoas. Assim, possibilitando a problematização para estudos acerca da gestão de conflitos que ocorriam entre os grupos nas organizações. (MAXIMIANO, 2008).

O presente trabalho aborda a importância e a relevância de gestão dos conflitos nas organizações sob a ótica de que situações conflituosas bem gerenciadas podem apresentar oportunidades de crescimento e mudanças dentro da organização. Considera que o mesmo tema pode ser a parte integrante ou complementar da gestão organizacional.

Uma vez que do ponto de vista corporativo, o presente tema pode ser considerado relevante para uma organização, que no qual pode impactar positiva ou negativamente o melhor funcionamento de uma empresa, assim como outras áreas que compõem uma organização, como por exemplo: a área de gestão de recursos humanos, gestão financeira, marketing e entre outras.

Compreende-se que a maioria dos conflitos surgem quando há divergências entre os colaboradores e que isso pode prejudicar severamente o bom desempenho dos negócios, este trabalho tem como objetivo maior investigar qual a importância de identificar as causas dos conflitos dentro das organizações, os impactos negativos e positivos que os mesmos podem acarretar para as empresas, sobretudo, no que se refere a produtividade, desempenho e motivação dos colaboradores dentro da organização e quais as principais técnicas para mitigar tais conflitos.

Costa e Martins (2011) definem conflito como a manifestação de incompatibilidade, desacordo ou dissonância entre pessoas, grupos ou organizações. Segundo Sales et al (2007), conflitos são discordâncias causadas por ideias, valores e sentimentos diferentes.

Para a consecução dos objetivos, o presente artigo utilizou-se de pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo, de forma a retirar o melhor da literatura técnica sobre o assunto e a partir de tal leitura demonstrar sua possibilidade de aplicação in loco a partir de uma pesquisa sobre gestão de conflitos tendo como objeto de estudo pequenas e médias empresas da cidade de Anápolis-GO.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Tipos De Conflitos Nas Organizações

Contudo o conflito ser natural entre os seres humanos que partilham o mesmo ambiente, seja no entretenimento ou em qualquer lugar, o mesmo pode acontecer também no seio das organizações, o que significa que é muito comum, uma vez que o ambiente é composto por pessoas de diferentes personalidades e opiniões diversas. O importante é não deixar de resolver os conflitos ao ponto de gerar um ambiente negativo na empresa e afetar a motivação dos funcionários prejudicando assim a produtividade dela, desviando seu foco e objetivo.

Por outro lado, Kanaane (1999) afirma que as organizações têm uma influência acentuada no estado mental e emocional dos indivíduos e que podem agir tanto como um agente enriquecedor para as pessoas que nela convivem, quanto como um agente propiciador de um ambiente hostil, passível de conflitos e desentendimentos, que estão diretamente ligados à qualidade de vida do indivíduo, pois envolve o satisfazer de suas necessidades, afetando suas atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças (HACKMAN e SUTTLE 1977 apud KANAANE 1999).

Berg (2012) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais, conforme veremos a seguir:

Conflito pessoal: é como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflete num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito.

Conflito interpessoal: é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são, no entanto, de origem interpessoal, o que as torna mais difíceis de se lidar. Podem existir ainda dentro dos conflitos interpessoais, o intragrupal (divergência numa mesma área, setor etc.), e intergruppal (dissensão entre áreas, setores diferentes).

Conflito organizacional: esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

Chiavenato (2004) afirma ainda que o conflito pode ocorrer em vários níveis de gravidade, conforme segue a seguir.

Conflito percebido: é quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe, pois sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades de interferência ou bloqueio. É chamado de conflito latente.

Conflito experienciado: é quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É chamado de conflito velado, pois não é manifestado externamente com clareza.

Conflito manifestado: é quando o conflito é expresso através de comportamento de interferência ativa ou passiva, por ao menos uma das partes. É chamado conflito aberto.

“O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram” (CHIAVENATO, 2004, p. 416).

Com base no conhecimento dos tipos de conflitos na organização, o gestor conseguirá agir com facilidade a fim de tomar a decisão certa para o bem-estar da empresa, proporcionando clima positivo para os colaboradores com ausência da injustiça e descontentamento dos funcionários.

Por outro lado, o Chiavenato (2004) distingue como conflito interno aquele que ocorre internamente, dentro da pessoa, relativamente aos seus próprios sentimentos, opiniões desejos e motivações, falamos de conflito interno.

Ao passo que o conflito externo, considera como o que surge entre pessoas: “quando ocorre entre uma pessoa e outra ou entre dois grupos de pessoas. É o chamado conflito social, que ocorre entre pessoas ou grupos sociais com interesses ou objetivos antagônicos” (Chiavenato, 2008 p.179).

2.2 Gestão de Pessoas nas Organizações

A área de Gestão de Recursos Humanos tem passado por constantes evoluções e todas as mudanças trazem desafios para os gestores; sejam de como aceitar os presentes desafios e as inovações na resolução de conflito dentro das empresas, nas tomadas de decisões, nos planejamentos

estratégicos de curto, médio e longo prazo, ou nos processos de admissões, treinamentos e demissões dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2005, p.53), “o departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os “chefes de pessoal”, naquela época, tinham como característica a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários.

E essa evolução não parou só por aqui, o departamento dos Recursos Humanos passou por diferentes fases com os objetivos e propósitos diferentes voltado mais para os melhorar as condições não só da empresa, como também dos seus colaboradores, são essas fases: Fase contábil, Fase legal, Fase tecnicista, Fase administrativa e a Fase estratégica.

2.4 Fase legal: estrito cumprimento da legislação

No que diz respeito a essa fase, pode-se dizer que a mesma aconteceu entre as décadas de 1930 e 1950, teve como marco a criação da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, por Getúlio Vargas. Desde então, surgiram os direitos dos trabalhadores e a consequente preocupação das empresas e organizações no geral em seguir as Leis. Durante esse período foi criada também a função de Chefe de pessoal, profissional que era o responsável por acompanhar e manter os trabalhadores dentro das novas leis trabalhistas.

Segundo o Marras (2011, p.11),

“O cargo era assumido pelo advogado, quer dizer a pessoa conhecedora da lei, para melhor lidar com as leis e regulamento interno das organizações levando em considerações os direitos trabalhistas que os empregados possuem”.

2.5 Fase tecnicista: burocracia como sinônimo de praticidade

Com relação a esse período, o governo do presidente Juscelino Kubistchek implementou no Brasil a indústria automobilística. Promoveu mudanças nos organogramas das empresas, surgindo os subsistemas de RH e iniciou-se a preocupação com a eficiência e desempenho dos funcionários da época. Foi também nesse período que a área de RH passou a ser responsável

pelo recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios e outros. Essa fase teve sua maior ênfase entre as décadas de 1950 e 1965. (MARRAS, 2011, p 11)

2.6 Fase administrativa: o sindicalismo como via de proteção dos colaboradores

Relativamente a fase administrativa, pode-se dizer que esta começou em 1965 em consequência de uma revolução dos trabalhadores, que culminou na implementação do movimento sindical. Aconteceram muitas mudanças na área gerencial, retornando o gerente de pessoal no lugar do gerente de relações industriais, pois neste momento o foco estava voltado para o lado mais humanista, considerando de suma importância os indivíduos e a relações entre eles. (MARRAS, 2011).

2.7 Fase estratégica: planejamento como diferencial

A metade da década de 1980 foi destacada pelo surgimento dos primeiros programas de planejamento estratégico que estavam diretamente ligados ao planejamento estratégico central das organizações. Foi nessa fase que o Gerente de Recursos Humanos teve seu reconhecimento como parte da diretoria em diversas organizações, considerando-o agora em nível estratégico, o que antes era visto como um funcionário de terceiro escalão, enquanto que em nível tático passou a ser reconhecido como diretoria. (MARRAS, 2011, p. 12)

É importante salientar que as diferentes mudanças nas titulações e no conjunto de responsabilidades inerentes à função de pessoal, o ocupante dessa posição como era de esperar, também sofreu uma evolução natural no desenvolvimento do seu perfil “personal” e cultural, de forma a poder acompanhar as mudanças exigidas a cada nova fase de desse trabalho (MARRAS, 2011, p. 15)

Como é obvio que o mundo sempre está constante mudanças, é possível dizer que as mesmas podem acontecer tanto na visão da administração empresarial, pública e quanto para a área de Gestão de Recursos Humanos. Assim sendo, as mesmas mudanças estão interligadas com as evoluções tecnologias de comunicação e informação que no qual visa

facilitar o trabalho do gestor de recursos humanos e evolução das organizações.

À vista disso, tendo a área de Recursos Humanos passando por muitas fases de evolução começou a surgir a necessidade de gerência mais voltado para as pessoas cujo objetivo é administrar o comportamento dos colaboradores, fortalecer o capital humano dentro das organizações e estimular as motivações dos colaboradores dentro da organização.

É perceptível que a motivação dos colaboradores afeta de forma direta na produtividade da empresa, no crescimento pessoal dos colaboradores, melhora relacionamento entre os funcionários, melhora autoestima, gera mais colaboração e trabalhos em equipe, melhora a otimização do tempo e nos resultados para empresa.

3 COMO O DIÁLOGO PODE AJUDAR NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES?

O diálogo é um dos meios mais eficientes na resolução de conflitos nas organizações, entretanto só o diálogo não é suficiente para resolver todos os problemas dessa natureza. Em várias situações é imprescindível que o gestor aja estrategicamente para resolver problemas entre as pessoas.

É de suma importância que o gestor reconheça as diferenças e semelhanças entre seus colaboradores para melhor lidar com os conflitos de cada um deles, porque as semelhanças são concebidas pelas necessidades básicas como: biológicas, segurança, afetividade, estima e realizações pessoais. (MASLOW, 1977)

No que diz respeito às diferenças, estas têm as características biológicas e sociais, voltadas para as disposições inatas do indivíduo, seu desenvolvimento e o meio social em que está inserido. No entanto, não cabe ninguém julgar, mas sim compreender, aceitar e respeitar uns aos outros dentro do ambiente empresariais.

4 PAPEL DE GESTÃO DE PESSOAS NA RESOLUÇÕES DE CONFLITOS

A área de Gestão de Recursos humanos pode ser conceituada como área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos

oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista da área de recursos humanos experiência e habilidade no trato com as pessoas. (CHIAVENATO, 2003)

Assim sendo, é possível dizer que um bom gerenciamento desse departamento, de uma forma direta pode influenciar na própria capacidade produtiva de uma organização assim como dos seus colaboradores também.

De acordo com o Chiavenato (2004), quando os conflitos são resolvidos apenas parcialmente, ou até resolvidos de forma inadequada, podem afetar negativamente os resultados da organização ao gerar um ambiente de stress e baixa produtividade para organização.

Tendo identificados e reconhecidos os motivos e causas dos conflitos, é de suma importância que os gestores sejam muito transparentes na resolução desses conflitos de uma forma eficiente. Que antes de qualquer tomada de decisão sejam investigados os fatos ocorridos bem como as pessoas envolvidas, seus desempenhos condutas entre outros para melhor tomar uma decisão satisfatória para todas as partes (Neto, 2005).

5 METODOLOGIA

Para o presente artigo, adotou-se a metodologia de pesquisa qualitativa e quantitativa, para sua consecução foram utilizadas referências bibliográficas na composição da pesquisa bibliográfica, baseado em consultas de livros e artigos científicos sobre o tema e a pesquisa exploratória, com a aplicação do questionário estruturado, diretamente com os gestores das empresas, que foi aplicado do dia 05/10/2020 a 09/10/2020, totalizando uma amostragem de 50 empresas pesquisadas.

Segundo Almeida (2014, p 26) “a abordagem qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento fundamental” (GODOY, 1995, p. 62), utilizando o enfoque indutivo na análise de dados e dando maior importância aos significados atribuídos pelas pessoas às coisas e à vida. Não é necessária a utilização de ferramentas estatísticas de análise de dados, e ainda assim a pesquisa é eminentemente descritiva.

Enquanto por outro lado a pesquisa, ou seja, a abordagem quantitativa caracteriza-se pela utilização das ferramentas estatísticas para o processamento dos dados visando mensurar as relações entre os elementos previamente estabelecidos, à semelhança das hipóteses, estas medidas são precisas e podem ser úteis para decisões mais acertadas (ALMEIDA, 2014, p. 26).

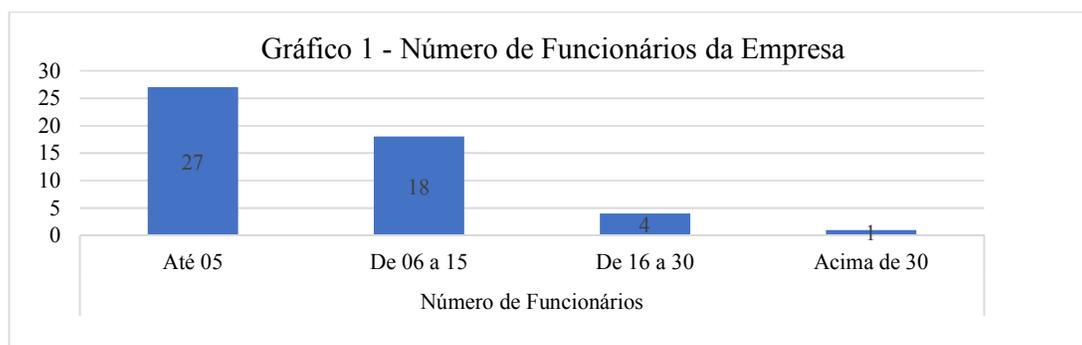
Dessa forma, assim que coletados, os dados foram quantificados, segmentados em gráficos e discutidos à luz da teoria sobre a matéria aqui abordada.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para averiguação da administração de conflitos no local de trabalho, a presente pesquisa entrevistou entre os dias 01 e 13 de outubro de 2020, administradores de 50 empresas de pequeno e médio porte instaladas em Anápolis, utilizando para tanto um questionário estruturado em questões objetivas.

Inicialmente, procurou-se verificar o ramo de atuação das empresas, sendo que os ramos de atuação foram os mais variados, indo de açougue a autopeças, procurando assim, diversificar o ramo de atuação e assim observar melhor a gestão de conflitos entre os entrevistados.

Quanto ao número de funcionários, a média entre as empresas componentes da amostragem foi de 9 funcionários, sendo que o gráfico 01 expõe como se agrupam a quantidade de funcionários dessas empresas:

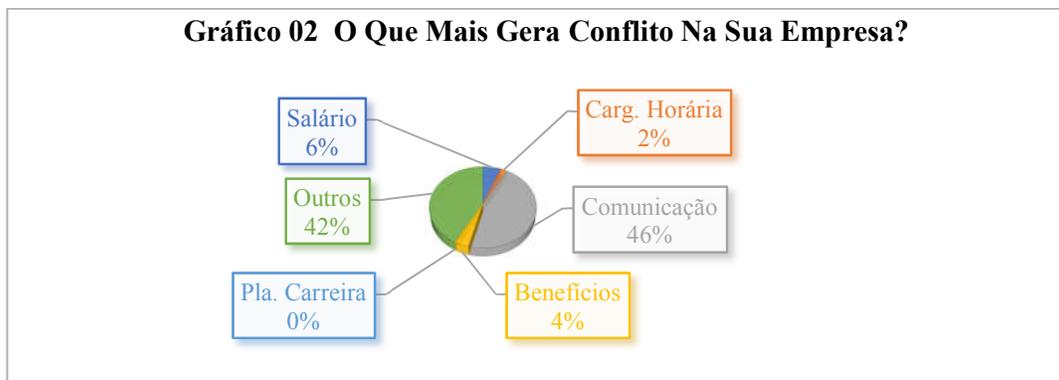


Fonte: Oruca, 2020

O gráfico 02, aponta os principais fatores que geram conflitos nas organizações pesquisadas, e é de suma importância que o gestor da empresa ter noção sobre os principais fatores que geram desentendimento na sua empresa. Tendo identificado esses fatores, ele terá a facilidade de lidar e gerenciar esse problema.

Observa-se o problema de comunicação interna apresenta 46% enquanto outros fatores não identificados ficaram com 42% e salário com 6%, benefícios com 4%, carga horária com 2% e por último plano de carreira 0%.

No entanto vale a pena realçar a relevância de estabelecer uma comunicação aberta e transparente para todos os membros da organização sem exceção.

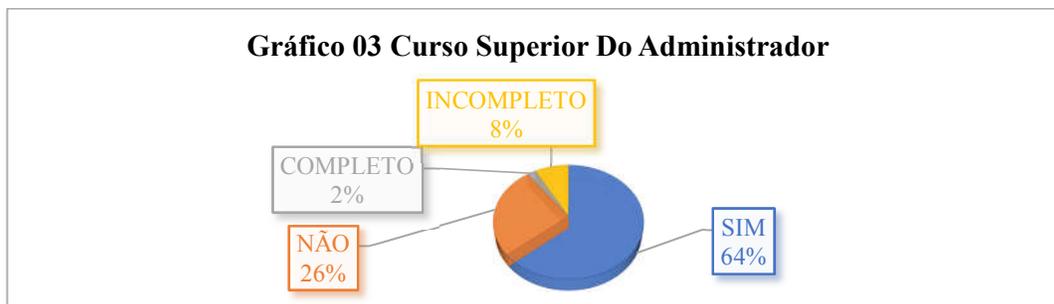


Fonte: Oruca, 2020

A comunicação é uma ferramenta muito importante em qualquer ambiente das relações humanas e não só, é essencial também no ambiente organizacional ajuda estabelecer uma forte ligação e a concordância entre os colaboradores, fortifica clima de transparência e de amizade dentro da organização.

Moreira (2011) afirma que a comunicação nas organizações representa em síntese um conjunto de estratégias, que têm como objetivo melhorar, ou gerar uma boa imagem para a empresa, e que a cada vez mais está relacionada com seus públicos, sejam eles consumidores, fornecedores ou colaboradores.

Relativamente ao gráfico 03, pode-se dizer que um gestor com a formação superior na área de Administração ou gestão é fundamental para o sucesso de uma organização, isso porque ele terá uma visão diferencial no que diz respeito a gerência e liderança de uma organização, com base nas suas competências, habilidades, capacidade de negociar e de tomada de decisões.



Fonte: Oruca, 2020

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa realizada, tornou-se possível aprofundar o conhecimento no que diz respeito ao fenômeno conflituoso no ambiente de trabalho. A mesma apontou como a gestão de conflitos é importante na gestão empresarial. Tendo o acesso aos diferentes tipos de abordagem de conflitos, assim como a identificação de ambientes ou causas conflituosas que podem ser considerados como pacífico ou contundentes, mostrou que devem sempre ser conduzidos de forma digna e respeitosa com base nas habilidades e competências técnicas e profissionais no qual exige um grande controle emocional dos gerentes da empresa.

Considerando que as situações conflituosas podem acarretar series consequências negativas para uma organização, afetando desde sua produtividade e diminuir os rendimentos da empresa, assim como desmotivar os colaboradores criando um clima desconfortável.

A pesquisa de campo demonstrou que a maioria das empresas são administradas de forma relativamente amadora, com administradores de pouca ou nenhuma formação na área e com os conflitos sendo causados por diferentes fatores, como: a falta de comunicação, a insuficiência dos recursos, diferentes objetivos e metas entre os grupos e equipes, além dos técnicos desempenhando as funções que não são das suas áreas de formações ou competências no qual pode culminar em desentendimento entre os trabalhadores afetando assim a qualidade de produto e serviço oferecido ao público.

Para a melhoria no que tange à gestão de conflitos, sugere-se um grande programa de capacitação empresarial, através de iniciativas governamentais, de órgãos do terceiro setor ou de universidades, visando

melhorar a formação e a gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas, aumentando, conseqüentemente a geração de emprego, renda e beneficiando a sociedade como um todo.

Outro ponto que merece atenção é a necessidade de propagação da cultura do diálogo nas empresas, saber escutar, falar menos e trabalhar mais é uma capacidade que está diretamente ligada ao comportamento do indivíduo. Com isso, é possível dizer que para manter boas relações no ambiente social, trabalho e vida familiar, é fundamental saber escutar e ter a capacidade de saber interpretar a mensagem escutada.

Isto posto, é relevante enfatizar que investir na comunicação aberta e transparente vai trazer os benefícios para uma empresa, proporcionando um clima estável e benefícios para organização. Por outro lado, é possível dizer que uma informação mal transmitida poderá impactar severamente o atendimento aos clientes e fornecedores, além de interferir nos relacionamentos das interpessoais entre os colaboradores.

É de suma importância que os gestores estabelecem todos os sistemas e subsistemas das organizações trabalhem em colaboração, e ele servirá de elo de ligação entre diferentes níveis organizacionais, diferentes departamentos influenciando lhes a trabalhar para o mesmo objetivo, reforçando as estruturas, o pessoal, o estilo operacional, tático e estratégico, fazendo com que o sistema de recompensa e de liderança trabalhem em suas respectivas responsabilidades de forma integrada para garantir a eficiência da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Comportamento organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010a.

_____. **Trabalhar em Grupo ou Trabalhar em Equipe**. 2004. Qual a Diferença?

_____. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.

COSTA, C. **Sociologia: Introdução à ciência da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1997.

COSTA, D. T.; MARTINS, M. C. F. Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico. Rev. Esc. Enferm. USP, v. 45, n. 5, p. 1191-8, 2011. Disponível em:< Acesso em: 04 abril, 2020

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

KANAANE, R. “Homem e Trabalho: relações interpessoais e pontos de conflitos”. In: Comportamento Humano nas Organizações: O Homem rumo ao Século XXI; 2 ed; Atlas; São Paulo; 1999.

LAFROIX, Jean. **Marxismo, Existencialismo, Personalismo**. São Paulo: Paz & Terra, 1972.

MARCHORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade, THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3 ed. Atlas S.A, São Paulo 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. Ed. Ver. E ampl. – 2 Reimpr. –São Paulo: Atlas, 2008.

MOREIRA, T. S. **O que é comunicação empresarial**. Disponível em: <http://gerindoareputacao.wordpress.com/2011/04/26/o-que-e-comunicacao-empresarial> Acesso em: 26 nov. 2020.

ALMEIDA, Mário de Souza, **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas S.A. 2014

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: instrumentos de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**, Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins De; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto Dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentic Hall, 2002.

VERGARA, **Sylvia Constant**. **Gestão de Pessoas**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.