

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA  
EM PROCESSOS GERENCIAIS

MICHELLI BEZERRA DA SILVA

**GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES:  
CONVERSÃO DE OBSTÁCULOS EM  
OPORTUNIDADES**

RECIFE/2022

MICHELLI BEZERRA DA SILVA

**GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES:  
CONVERSÃO DE OBSTÁCULOS EM  
OPORTUNIDADES**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em processos gerenciais.

Professora Orientadora: Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro.

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

S586g Silva, Michelli Bezerra da  
Gestão de Conflitos nas Organizações: Conversão de Obstáculos em Oportunidades / Cintia Roberta Dias da Silva, Jéssica Santos da Silva.  
Recife: O Autor, 2022.  
34 p.  
  
Orientador(a): Prof. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro.  
  
Trabalho De Conclusão De Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – Unibra.Tecnólogo em Processos Gerenciais, 2022.  
  
Inclui Referências.  
  
1. Gestão de Conflitos. 2. Organização. 3. Tomada de Decisão. I. Silva, Jéssica Santos da. II. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. III. Título.

CDU: 657

*Dedico o presente trabalho a minha família.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a toda minha família, amigos, a minha orientadora e a todas as pessoas que ajudaram na realização deste trabalho. Sou imensamente grata pela paciência e incentivo.

*“ A história humana é o resultado do conflito dos nossos ideais com as realidades, e a acomodação entre os ideais e as realidades determina a evolução peculiar de cada nação.”.*

*(Lin Yutang)*

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1- Estratégias de Resolução de Conflito.....</b>	<b>23</b>
--	-----------

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Tipos de conflitos.....	17
<b>Quadro 2:</b> Principais causas de conflito organizacional.....	19
<b>Quadro 3:</b> Estilos de gestão de conflitos.....	20
<b>Quadro 4:</b> Resultados possíveis do conflito.....	22

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	12
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	12
<b>3.1 Definição de Conflitos</b> .....	12
<b>3.2 Estrutura organizacional</b> .....	14
3.2.1 <i>Comportamento humano na cultura organizacional</i> .....	15
<b>3.3 Tipos de conflitos</b> .....	16
3.3.1 <i>Fatores causadores de conflitos nas organizações</i> .....	19
<b>3.4 Gestão estratégica para resolução de conflitos</b> .....	21
3.4.1 <i>O papel do gestor</i> .....	26
3.4.2 <i>Mediação de conflito como exemplo de negócio</i> .....	28
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	30
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	32

## GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES: CONVERSÃO DE OBSTÁCULOS EM OPORTUNIDADES

Michelli Bezerra da Silva

Profª Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro<sup>1</sup>

### Resumo:

Alguns conflitos podem ser prejudiciais ou não dentro das organizações, ou seja, o conflito pode trazer um ganho de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, refletindo assim no âmbito empresarial e no resultado dos seus colaboradores. Nesse estudo, foram abordados diferentes tipos de conflitos e a gestão aplicada para a tomada de decisão em relação a eles, com ênfase nos seus impactos e resultados nas organizações. De tal modo que para discorrer sobre a temática foram apresentados conceitos, tipos, fatores causadores de conflitos, formas de administrá-los e seus efeitos nas organizações, tudo para tornar mais claro e compreensível esse assunto tão relevante na atualidade, tanto para as empresas quanto para seus gestores e colaboradores. Através de pesquisa bibliográfica trabalho, que buscou trazer os principais tópicos da gestão de conflitos de forma a evidenciar que quando administrado da melhor forma, torna-se um grande aliado para o crescimento e desenvolvimento não só das organizações quanto de seus colaboradores.

**Palavras Chave:** Gestão de Conflitos. Organização. Tomada de Decisão

### Abstract:

Certain conflicts can be harmful or not within the organizations, that is, the conflict can bring a gain in personal and professional growth and development, thus reflecting in the business environment and in the performance of its employees. In this study, different types of conflicts were addressed and the management applied to decision making in relation to them, with emphasis on their impacts and results in organizations. In such a way that, to discuss the subject, concepts, types, factors causing conflicts, ways of managing them and their effects on organizations were presented, all to make this subject so relevant today more clear and understandable, both for companies and for companies. for its managers and employees. Through bibliographic the work was carried out, which sought to bring the main topics of conflict management in order to show that when managed in the best way, it becomes a great ally for the growth and development not only of organizations but also of their employees.

**Keywords:** Conflict management. People Management. Leadership. teams.

---

<sup>1</sup> Professora Ma. Wilka Monteiro Mestre em Gestão Pública pelo programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste MGP da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Possui graduação em Administração pela Faculdade Integrada de Pernambuco (2009). Servidora pública federal, atuando na **Coordenação** de Acompanhamento e Monitoramento de Egressos (CAME) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Atualmente exerce a docência no Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração pública. Email para contato: prof.wilkamonteiro@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O conflito e cooperação são elementos integrantes da vida social de uma organização. Ambos são abordados pelas recentes teorias administrativas. As teorias anteriores ignoraram o problema conflito-cooperação. Hoje, considera-se cooperação e conflito como dois aspectos da atividade social, ou melhor, ainda, dois lados de uma mesma moeda, sendo que ambos estão inseparavelmente ligados entre si. Tanto que a resolução do conflito é mais vista como uma fase do esquema conflito-cooperação do que um fim do conflito.

Para Zapparoli (2012) o conflito é uma discordância e, em geral, as pessoas entram em conflito por desacordo ou incompatibilidade de valores, necessidades, opiniões e desejos de uma ou de ambas as partes. Os conflitos estão presentes em todos os ambientes, sejam organizacionais, ou não. A convivência em um grupo de pessoas de diferentes culturas, hábitos, personalidades, objetivos, entre outros fatores, podem gerar variadas divergências de ideias e opiniões. Na maioria das vezes, os gestores interpretam essas divergências ou conflitos, como causadores de problemas nas organizações.

Conforme Chiavenato (2020), O propósito da administração deve ser o de obter cooperação e sanar conflitos, ou seja, criar condições em que o conflito parte integrante da vida da organização possa ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos.

Justifica-se a escolha da temática, pois considera-se que a conversão de obstáculos em oportunidades seja de muita importância para que se faça uma boa gestão, assim o desafio seria transformar conflitos em força organizacional. Considerando que uma organização se constrói por um conjunto de sistemas com um objetivo central de desenvolver atividades entre pessoas de diferentes aspectos, onde a formação de uma equipe busca o sucesso e o desenvolvimento de uma empresa, o gestor deve assim desenvolver estratégias eficazes que transformarão os problemas em soluções.

Assim sendo, o objetivo deste artigo é mostrar que o conflito dentro das organizações pode ser utilizado como forma de crescimento tanto da empresa quanto de seus colaboradores e ainda apresentar os conceitos de uma estrutura organizacional, o comportamento humano nessa estrutura, os tipos e os fatores

causadores dos conflitos e por fim demonstrar como administrar as soluções para os mesmos, tudo isso apresentado a partir da bibliografia que tem-se atualmente.

Nesse sentido, a ideia não é de apresentar exemplos de conflitos como problemas existentes dentro das organizações e sim possibilidades, que podem trazer quando são bem geridos e resolvidos pelos setores e gestores responsáveis.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Para este artigo, foram utilizadas pesquisas bibliográficas embasadas em conhecimentos teóricos. Pesquisas feitas em publicações e artigos científicos analisando a gestão de recursos humanos, trabalhos acadêmicos sobre conflitos e também soluções e ideias para que haja embasamento na transformação de problemas em crescimento dentro de uma organização. Mazaro (2016, p.106) destaca que este método objetiva examinar um determinado tema, com o intuito de ampliar as investigações já realizadas acerca do assunto e criar mais familiaridade com o conteúdo explorado.

As pesquisas realizadas foram de forma exploratória, ou seja, de forma qualitativa, buscando mostrar os diferentes tipos de conflitos e possíveis soluções. Considerando os procedimentos técnicos para a obtenção dos dados para a realização da pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, segundo Prodanov e Freitas (2013, p.54) o levantamento bibliográfico é feito a partir de bibliografia já publicada, ou seja, livros, periódicos, artigos científicos, dissertações, teses, o qual tem como objetivo fundamental, permitir que o autor tenha um maior contato com materiais já produzidos acerca do assunto e estudo.

## **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O trabalho estrutura-se no primeiro tópico em trazer o conceito de conflitos, em seguida trata da estrutura organizacional, os tipos de conflitos e por fim a gestão estratégica dos conflitos.

### **3.1 Definição de Conflitos**

O conflito é uma realidade inalienável no cotidiano organizacional. Todos os fatores intrínsecos à vida nas organizações implicam forte interação e convergência de esforços orientados para a ação e constituem potenciais focos de conflito

(DIMAS, LOURENÇO e MIGUEZ, 2005). O conflito organizacional é frequentemente visto como uma doença, ou uma atividade desviante. Os gestores normalmente mostram desagrados relativamente a colegas e supervisores; os trabalhadores desenvolvem diferenças com os colegas e com os patrões. Embora os técnicos do conflito argumentem que os desacordos são essenciais para a formação e manutenção da vida organizacional, alguns gestores e académicos continuam a enfatizar os detrimentos das disputas (PUTNAM, 1994).

O conflito em contexto organizacional deve ser visto como um processo interativo que abrange incompatibilidades ou divergências acerca de aspetos relevantes para a organização, envolvendo indivíduos ou grupos (NEVES, GARRIDO e SIMÕES, 2006). Uma organização é um sistema complexo, onde se interligam diferentes competências, conhecimentos, capacidades e atividades, cuja adequada coordenação depende o alcance dos objetivos estabelecidos.

A interação e interdependência entre os diferentes elementos que fazem parte da organização geram tendências para ação, constituindo-se como fonte potencial de conflito (Dimas e Lourenço, 2011). Com a globalização, o ambiente laboral tem sofrido profundas alterações com os mais recentes avanços tecnológicos, colocando os profissionais em constante tensão entre as suas responsabilidades, cada vez maiores, e a acrescida competitividade do mercado de emprego.

Desse modo, o conflito e a sua gestão fazem parte das relações laborais quotidianas e do campo de forças em que os mesmos se incluem, seja no nível pessoal, grupal e/ou organizacional. Cunha e Leitão (2011) aludem que a literatura sobre o conflito organizacional é deficiente em três grandes áreas que acredita serem importantes:

- a) Inexistência de um conjunto de regras claras sobre quando manter, reduzir, ignorar ou ampliar um conflito;
- b) Ausência de linhas de orientação que proponham como o conflito pode ser reduzido, ignorado ou ampliado para incrementar a aprendizagem e a eficácia organizacional;
- c) Inexistência de um conjunto de regras que indiquem como o conflito que envolve diferentes situações pode ser gerido eficazmente. Compreender o conflito no contexto de grupos implica, necessariamente, falar de gestão de conflitos.

A forma como os conflitos influenciam o sistema onde emergem vai, com efeito, estar dependente do modo como os elementos deste sistema vão reagir à sua emergência (DIMAS , LOURENÇO, 2011). Gerir os conflitos nas organizações é, antes de mais aceitar e gerir a diferença. Para lidar de modo eficaz com o conflito os elementos responsáveis nas organizações necessitam ultrapassar o desconforto com que frequentemente encaram as diferenças entre as pessoas.

(NEVES, GARRIDO e SIMÕES. 2006). Numa realidade cada vez mais interdependente e insegura, a continuidade das organizações depende da capacidade de gestão de conflitos no sentido de resolverem as diferenças que opõem as partes (em litígio) sem recorrer ao confronto direto (URY, BRETT E GOLDBERG ,2009). Nesta conjuntura, pode-se então afirmar que lidar de forma eficaz com o conflito figura-se como uma competência imprescindível a todos os gestores organizacionais face às mudanças nas organizações atuais.

### **3.2 Estrutura organizacional**

Megginson, Mosley e Pietri Junior (2005) destacam em suas pesquisas que o objetivo primordial de uma organização é oferecer bens e serviços de forma eficaz, que atenda às necessidades de seus clientes, emprego e satisfação de seus funcionários. Assim existe uma diversidade de autores que apresentam pontos de vista diferentes e definições diversas no que se refere a organização e estrutura organizacional.

Marras (2000, p. 41) define:

“A estrutura organizacional é o conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa. A estrutura Organizacional de uma empresa está geralmente demonstrada em organogramas, funcionogramas e fluxogramas de atividades. ” Robbins (2002, p. 401) define estrutura organizacional como “tarefas que são formalmente distribuídas, agrupadas e a coordenadas.”

Dentro desta perspectiva há elementos importantes que devem ser considerados por um gestor quando faz projeções sobre a estrutura da organização.

Segundo Robbins (2002) são elas: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, centralização, descentralização e formalização. Para Cunha et al. (2007, p. 605), a estrutura organizacional compreende “o modo como a organização divide o trabalho em múltiplas tarefas” e “a forma como estabelece a coordenação entre elas”. Ou seja, a

estrutura “define a atribuição das tarefas, as relações de autoridade e os mecanismos de coordenação formal das atividades (...)”

Nesta linha de pensamento, Chambel e Curral (1998, p. 19), afirmam que “na estrutura, podemos distinguir, por um lado, os meios usados para dividir o trabalho e, por outro, os meios usados para coordená-lo”. Nesta divisão do trabalho inclui-se a diferenciação de funções e a diferenciação de autoridade.

### *3.2.1 Comportamento humano na cultura organizacional*

Para falar de comportamento organizacional é necessário primeiro entender o que é uma organização. Maximiano (2011) diz que organização é um sistema ou conjunto de recursos (humanos, materiais, financeiros, informação, espaço, tempo) que procura atingir algum tipo de objetivo. Dentro deste agrupamento, além de recursos e objetivos, há mais dois integrantes importantes que são os processos e as divisões de trabalho.

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental se fundamenta no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2020).

Conforme estudos de Wagner III e Hollenbeck (2003), o comportamento organizacional relaciona-se a um campo de pesquisas e estudos que buscam prever, explicar, compreender e modificar o comportamento do ser humano dentro de uma organização, considerando ainda que o termo abrange comportamentos observáveis, estuda comportamentos de pessoas e sua interação dentro do grupo ou equipe, analisa ainda o comportamento destes indivíduos como unidades sociais.

Entretanto, compreender o comportamento organizacional é fator imprescindível para os executivos, pois a visão que se tinha dos funcionários não cabe no cenário atual de globalização econômica. É necessário ter colaboradores com vantagem competitiva para a empresa, para que se tenha lugar de destaque no mercado. (ROBBINS, 2005)

Maximiano (2011) define cultura organizacional como “a experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e

integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida”.

A cultura organizacional abrange normas informais de conduta, hábitos, crenças, valores e preconceitos, cerimônias e rituais, símbolos e outros comportamentos. (MAXIMIANO, 2011, p. 242)

### **3.3 Tipos de conflitos**

Segundo estudos de Robbins (2002, p 373) “o conflito é um processo que tem seu início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente algo que a primeira considera importante.” Chiavenato (2020) Destaca em seus estudos que os indivíduos não têm objetivos e interesses idênticos, assim, são as diferenças que produzem conflitos. Estes são inerentes a vida de cada pessoa e são inevitáveis, fazem parte da natureza humana, representa a oposição, a cooperação e a colaboração.

Segundo Beck (2019), as discordâncias e os conflitos existem desde o início da humanidade, pois fazem parte do processo de vida dos seres humanos, e são necessários para que haja desenvolvimento e evolução familiar, social, político e organizacional. Em todos estes grupos, cada pessoa é única, com histórias de vida diferentes e personalidades distintas, porém, com a convivência encontra-se em algum ponto discordância de ideias entre os membros do grupo.

O conflito surge na maioria das vezes, quando há uma discórdia de opiniões, diferentes pensamentos e quando existem situações incompatíveis. Todas as situações de conflitos perturbam as ações de tomadas de decisões, sendo relevante as percepções importantes para que haja uma análise dos fatos coerentes antes de qualquer decisão tomada pelo gestor. Porém, dependendo da análise mais precisa do gestor, ele pode extrair algo de proveitoso em determinadas situações de conflito.

Por outro lado, Dimas et. al. (p. 7, 2005) salienta que pode verificar-se conflito sem que haja necessariamente incompatibilidade de interesses, por exemplo, “dois membros de uma equipe criativa de uma determinada organização podem entrar em conflito por divergirem quanto ao método a aplicar no desenvolvimento de um novo produto, embora os seus objetivos sejam comuns”.

Para que se possa avaliar os conflitos é importante que saber os tipos e as formas os quais foram ocorridos, para que a melhor decisão seja tomada. Berg





### 3.3.1 Fatores causadores de conflitos nas organizações

Como os conflitos são inevitáveis e constantes dentro de qualquer organização, pode-se diferenciá-los entre os seus fatores causadores. Um dos maiores desafios das organizações é enfrentar problemas e trazer satisfação aos trabalhadores. Este assunto permite às organizações garantir um nível de competitividade maior no mercado de trabalho, pois empresas estão cada vez mais dependentes da sua capacidade de se aperfeiçoar em condutas marcadas pela seriedade, humildade, justiça e pela preservação da integridade e dos direitos das pessoas, e isso as tornam com um grande diferencial tanto para sua sobrevivência, quanto para a evolução.

O papel do gestor é fundamental para gerir conflitos, avaliar e potencializar ou não seus causadores. Deve-se administrar as informações de forma coerente, para que assim, as tomadas de decisões sejam absorvidas e possam ser revertidas de forma a produzir bons resultados em vez de um ambiente hostil, improdutivo e desmotivador.

Para Beck (2019) é importante lembrar que, embora o conflito seja taxado como uma situação negativa dentro das organizações, ocasionado principalmente por falha de comunicação e competições de interesses pessoais, os conceitos modernos mostram que este fenômeno também pode ser explorado para encorajar a autocrítica, a criatividade e a propensão para a aceitação de mudança.

A satisfação profissional afeta um grande número de comportamentos na organização e contribui para os níveis de bem-estar dos trabalhadores e no caso de colaboradores organizacionais pode bem influenciar o seu desempenho e produtividade. Desta maneira torna – se imprescindível refletir sobre as principais causas de conflito organizacional. Segundo Berg (2012), eles estão dispostos conforme Quadro 2:

**Quadro 2:** Principais causas de conflito organizacional

<b>Mudanças:</b>	As mudanças ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades. Essas alterações são geralmente de caráter tecnológico, estrutural ou
------------------	---



	<p>principalmente das metas e objetivos que se chocam, por falta de comunicação e sintonia entre as áreas. A causa desse fator é geralmente o planejamento deficiente, que compartimentado, prioriza muitas vezes ações emergenciais e isoladas de setores distintos, sem dedicar-se a integração de objetivos e metas da organização como um todo.</p>
--	---

**Fonte:** Elaboração própria baseada em Berg (2012)

No quadro 2, nota-se que o que gera conflitos nas organizações são as mudanças, sejam físicas, quando é necessário deslocar funcionários em diferentes departamentos, seja organizacional, quando reestrutura as atividades diárias ou mesmo quando as empresas buscam implantar novos pensamentos e formas de trabalho nas situações já pré-determinadas.

### **3.4 Gestão estratégica para resolução de conflitos**

Ser capaz de constatar a existência do conflito é apenas parte do problema. Necessário saber também a que ponto o conflito é grave e ser capaz de geri-lo devidamente. Segundo McIntyre (2007, p. 299), existem vários estilos de comportamentos com que uma pessoa ou grupo pode lidar com o conflito. Estes estilos denominam-se “estratégias básicas para gerir uma situação em que as partes consideram os seus interesses como incompatíveis”

Para Dimas et. al. (2011) as estratégias de gestão de conflitos podem ser definidas aos níveis interpessoal que são reações individuais a fatos divergentes e intragrupal que são reações de membros de um grupo.

Os autores defendem ainda que a assertividade e a cooperação como as estratégias básicas, as quais dão origem a cinco estilos de gestão de conflitos conforme quadro 3:

**Quadro 3:** Estilos de gestão de conflitos

Competitividade	▪ Assertividade e não cooperação
Colaboração	▪ Assertividade e cooperação
Evitamento	▪ Não assertividade e não cooperação
Acomodação	▪ Não assertividade e cooperação
Compromisso	▪ Misto de assertividade e de cooperação

**Fonte:** Dimas et. al. (2011)

De acordo com o quadro 3 é possível perceber que o estilo de liderança tem um papel muito importante na resolução dos conflitos dentro das empresas, A liderança é fundamental que haja uma grande habilidade de negociação, que é uma característica muito importante nos líderes/gestores para administrarem as diferenças que surgem em qualquer situação no trabalho.

De acordo com Freitas (2014) as organizações são sistemas nos quais a habilidade de negociação é uma característica importante para garantir à continuidade de suas operações, no contexto atual a presença desta característica nos gestores é um quesito levado em grande consideração pelas empresas, uma vez que o ato de negociar é algo que faz parte do cotidiano das mesmas.

Ceribeli e Merlo (2016, p.114) destacam que uma boa comunicação entre os envolvidos nas situações de conflito, o respeito e a utilização de informações palpáveis, são elementos essenciais para se garantir que haja a compreensão dos problemas de ambos os negociantes. É importante que o gestor esteja disposto a ouvir para ser um bom negociador e capaz de encontrar uma solução que contemple a necessidade de todos.

Ainda de acordo com Freitas (2014, p.89) Negociar é um processo que permite o alcance de objetivos através de um consenso quando existem interesses comuns, sejam eles afins ou opostos entre si, ou seja, quando há conflitos e divergências de ideias, a negociação visa encontrar um ponto de equilíbrio entre as partes para que os objetivos organizacionais, bem como o sucesso da mesma sejam garantidos.

Ou seja, esta ferramenta pode ser vista como uma estratégia para a resolução de conflitos, pois nela as razões geradoras dos conflitos são analisadas, e buscam-se alternativas que viabilizem a solução das relações conflitantes. De modo geral, os conflitos podem ter resultados positivos ou negativos. Esses resultados dependem de diversos fatores, desde o motivo do conflito até mesmo a forma como foi tratado.

Chiavenato (2014) destaca alguns efeitos positivos e negativos dos conflitos, segundo o autor os efeitos são positivos quando o conflito desperta sentimentos e energia no grupo, fazendo com que muitas vezes busquem meios mais eficazes de realizar tarefas e soluções criativas e inovadoras. Também é estimulada a coesão intragrupal, e por vezes é chamada atenção para problemas existentes, que sendo tratados de forma eficaz evitam problemas maiores no futuro.

Por sua vez tem efeitos negativos: quando o conflito pode provocar consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, como sentimentos de frustração, hostilidade e tensão nas pessoas, que prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas. Geralmente é desperdiçada muita energia na resolução de conflitos, o que poderia ser direcionado para o trabalho, e podem surgir comportamentos que prejudiquem a cooperação e relacionamentos entre as pessoas do grupo.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos auxiliam no processo de mudanças necessárias e crescimento das organizações, em contrapartida, geram custos que passam despercebidos e que influenciam no funcionamento da empresa, como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, motivação reduzida, baixa produtividade, etc.

Segundo McIntyre (2007), O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito.

Perante cada tipo de conflito as partes envolvidas vão assumir estratégias, as quais vão orientar a forma como vão lidar com os conflitos, mas à medida que se vai caminhando no sentido da resolução de conflitos estas estratégias poderão mudar, como refere McIntyre (2007). De acordo com a estratégia adotada e uma vez que começa o conflito, haverá um dos quatro resultados possíveis segundo quadro 4:

**Quadro 4:** Resultados possíveis do conflito.

Uma parte ganha	E o rival perde;
O rival é que ganha	E a outra parte perde;
Chega-se a um compromisso	E ambas as partes perdem até a um certo ponto para ganharem em outros;
Ambas as partes procuram uma solução integrativa	Em que cada parte acaba por ganhar.

**Fonte:** Elaboração própria baseada em McIntyre (2007).

De acordo com o resultado obtido no final do conflito, as estratégias que permitem enfrentar um desafio podem ser classificadas em “Ganhar-Perder”, “Perder-Perder” e “Ganhar-Ganhar”. Ou seja, segundo Almeida (2004), existem estes três tipos de resoluções ou soluções possíveis para o conflito. Na estratégia “Ganhar-Perder”, uma das partes alcança o objetivo pretendido e a outra não, uma das partes é mais poderosa que a outra e através do seu poder impõe-se à outra, ou seja, uma ganha a outra perde. A longo prazo, esta estratégia acaba por enfraquecer a autoridade e pode criar sentimentos de vingança ou ressentimentos, produzindo maus resultados.

Por exemplo, na parte que ganha existe um sentimento de vitória, um reforço da autoestima, na parte que perde cria-se um sentimento de contrariedade. Por conseguinte, podem ficar com ressentimentos relativamente ao resultado alcançado, e poder influenciar ou dificultar as futuras negociações. Na “Perder-Perder”, os indivíduos em conflito estão mais empenhados em impedir que o outro ganhe do que em encontrar uma solução eficaz para o problema.

Para Chiavenato (2020), pode haver uma diminuição da resistência entre as partes e a resolução final não está de acordo com nenhuma das posições. Nenhuma das partes envolvidas no conflito é beneficiada quando se recorre a esta estratégia, logo nenhuma se pode considerar vencedora. Por último, a estratégia “Ganhar-Ganhar” implica que as partes envolvidas confrontem os seus pontos de vista e estejam dispostas a resolver as suas diferenças. Deve permanecer uma comunicação aberta, tal como a sensibilidade quer em relação às diferenças como

às semelhanças, uma atitude de confiança, tal como uma complementaridade de esforços nas resoluções das questões.

Ou seja, procura-se em conjunto identificar as melhores hipóteses para solucionar o conflito e atingir os objetivos de ambas as partes. Esta técnica permite criar um clima de confiança, de compreensão e de respeito mútuo entre todas as partes implicadas no conflito. O referido autor afirma que nas duas primeiras formas (“Ganhar-Perder”, “Perder-Perder”) de solucionar o conflito geralmente este terá uma continuidade, pois quando as partes percebem que não atingiram os seus objetivos, retomam ao conflito de forma a tentarem ganhar. Já no caso da última (“Ganhar-Ganhar”), o ciclo de continuidade é interrompido e a ocorrência de novos conflitos tem uma fraca probabilidade de voltar ocorrer.

E assegura ainda, que existem três estratégias na resolução de conflitos, nomeadamente a fuga, o ataque e o diálogo. A fuga e o ataque acontecem num clima de competição (ganhar-perder), no qual uma das partes ganha e a outra perde. Estas duas estratégias são enganadoras, pois não resolvem o conflito. Enquanto a fuga cria o sentimento de ansiedade, o ataque provoca o ressentimento, a vingança. No caso do diálogo, cria-se um clima de cooperação (ganhar-ganhar) no qual ambas as partes ganham, logo garante o sucesso na resolução dos conflitos. Nesta estratégia impera o respeito mútuo conforme ilustrado na Figura 1:

**Figura 1:** Estratégias de Resolução de Conflito

<b>Clima Relacional</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Atitudes</b>
Competição (ganhar/perder)	Fuga	Falta de respeito por si próprio e submissão aos outros.
	Ataque	Falta de respeito pelos outros e domínio sobre os outros
Cooperação (ganhar/ganhar)	Diálogo	Respeito por si próprio e pelos outros e conciliação dos interesses.

**Fonte:** Elaboração própria baseada em Chiavenato (2020)

A partir da figura 1 é possível fazer uma reflexão a respeito da resolução do conflito. Neste sentido, a resolução de conflitos poderá deixar uma herança permanente. Por exemplo, se as duas partes utilizarem os estilos de concessão mútua e de negociação, as duas partes poderão pensar que perderam e não ficarem satisfeitas. Pode acontecer que uma, ou ambas as partes, diga que venceu à custa

da outra, o que pode transportar dificuldades acrescidas para a próxima ronda de negociação. Numa situação de conflito, do tipo ganhar-perder, aquele que perdeu poderá ficar com ressentimentos relativamente ao resultado alcançado, e poder influenciar ou dificultar futuras negociações. Se as duas partes utilizam o estilo de integrar, ou de resolução de problemas, tal poderá resultar num encurtamento das distâncias psicológicas e melhorar a comunicação.

Assim, ainda de acordo com Chiavenato (2020), o clima de confiança poderá criar condições para que o conflito seja resolvido de forma mais criativa e duradoura. O papel de uma pessoa enquanto chefe, colega ou subordinado poderá influenciar o estilo de gestão de conflitos a adotar perante uma situação de conflito. Por exemplo, uma perspectiva comum aos subordinados é que estes só dizem o que é aceitável (ou o que acham aceitável) aos seus chefes, em lugar de lhes dizerem a verdade. Essa posição ainda se torna mais acentuada quando os chefes usam um estilo mais autoritário, num esforço de deterem o controlo comportamental dos seus subordinados.

#### *3.4.1 O papel do gestor*

É possível compreender a partir do que diz Freitas (2022) que a existência de conflito com baixos níveis nas organizações deixa a mesma suscetível à estagnação, à tomada de decisões empobrecidas, ou até mesmo à falta de eficácia, enquanto que possuir conflito em demasia encaminha a organização diretamente ao caos. Nesse ponto de vista, convém lembrar que o conflito só por si não é “mau”, tendo que haver um certo nível de conflito para que a organização tenha níveis máximos e otimizados de eficácia. Assim, é a gestão do conflito que se revela necessária, podendo passar pela negociação ou por outras estratégias, e não a sua eliminação.

Mas esta atitude levanta o questionamento de quem irá ajudar na gestão do conflito, ou quem tem poder e a influência necessários para criar uma situação em que o conflito se constitua positivo e não um fardo e nesse sentido a resposta mais evidente é que este papel cabe aos gestores, uma vez que eles têm a formação adequada e o poder, bem como mais possibilidades de ajudar a gerir o conflito no local de trabalho.

Conforme os pressupostos da teoria geral da administração, Fayol, definiu que as funções do gestor de uma organização passam por prever, organizar,

comandar, coordenar e controlar, Assim, é possível entender que o papel do gestor é exercer suas funções de modo a fazer funcionar o corpo social de uma empresa. Ou seja, mesmo de maneira indireta pode se dizer que o papel do gestor é de promover o acordo de posturas conflitantes, adaptar as pessoas ao processo de cooperação dentro da estrutura moral e ética e tomar decisões.

Mintzberg , diferencia-se de Fayol, pois afirma que as funções definidas por este sobre o papel do gestor são escassas e pouco fundamentadas. A grande questão que se coloca ao gestor é então a de tentar compatibilizar e mesmo otimizar a interação entre objetivos organizacionais e pessoais. Trata-se de tentar estruturar a empresa, as relações interpessoais nela e a relação de cada indivíduo com o seu cargo e as tarefas que o compõem, de tal forma que o indivíduo, ao procurar satisfazer os seus objetivos pessoais, contribua eficiente e eficazmente para os objetivos prosseguidos pela empresa.

Cavalcanti (2006, p. 18) refere que perante a perspectiva política, a gestão é vista como um processo direcionado para o controle do conflito, no qual o gestor interage com a equipe, tentando gerir os aspetos que provocam concorrências internas. “Para conseguir resultados, o gestor precisa ser um conhecedor do seu ambiente de atuação e das estruturas organizacionais”.

O mesmo autor salienta que o conflito é um processo que pode causar uma redução da efetividade de seu trabalho e, desta forma cria um problema para o gestor, pois terá que gerir o quanto antes esse conflito de forma a não se registrar essa redução de efetividade do trabalho por parte do indivíduo em causa. Desta forma, a responsabilidade do gestor passa por garantir que os conflitos sejam utilizados de forma positiva na organização. Para isso é fundamental que conheça a seu ambiente de atuação, as estruturas organizacionais, as redes de poder, os processos políticos e, principalmente, o conflito, nomeadamente as suas causas, os seus sintomas, a sua dinâmica e as técnicas para atuar positivamente.

Chiavenato (2020) refere ainda que o gestor para tentar gerir os conflitos deve estar atento à sua origem e às suas causas, à sua natureza e forma e às atitudes no conflito. Portanto, um gestor competente deve estar atento a todos os fatores que o rodeiam enquanto membro de uma organização deve estar atento à percepção do surgimento e existência do conflito, tentando perceber as origens, causas, natureza,

a forma do conflito e as atitudes no conflito, para posteriormente passar à tentativa de resolução do conflito com as partes envolvidas.

Segundo o autor, um aspeto essencial na função do gestor perante o conflito é a sua capacidade de percebê-lo a tempo suficiente para agir no sentido de geri-lo, de resolver o problema, o objetivo do gestor é conseguir realizar uma boa gestão das diferenças, as quais quando são geridas de forma adequada, produzem impactos positivos na produtividade. Existe, portanto, a necessidade de se gerir bem o conflito, pois assim torna-se possível usar as diferenças de habilidades, conhecimentos e interesses de forma proveitosa para a organização.

#### *3.4.2 Mediação de conflito como exemplo de negócio.*

Segundo o Conselho Nacional de Justiça – CNJ (2022), nos dois primeiros anos em que o país teve de lidar com a pandemia da Covid-19 e milhares de empreendimentos precisaram fechar suas portas, ao menos presencialmente uma empresa de mediação conseguiu ajudar consumidores a solucionarem seus conflitos sem saírem de casa e sem que tivessem de acionar o Judiciário. Quase 16 mil casos foram resolvidos de maneira criativa, inclusiva e sustentável nesse período pela Mediato Consultoria.

A tecnologia adotada pela empresa, que é uma Câmara Privada de Mediação e Conciliação – entidade apta a utilizar métodos consensuais de solução de conflito homologada pelo Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP), ficou em primeiro lugar em relação à efetividade nas soluções extrajudiciais em reclamações formalizadas perante o Procon. De acordo com os números apresentados pela Mediato, menos de 1% das demandas não conseguiu solução e foi direcionada à Justiça.

Criada pelas advogadas Ana Cristina Freire e Luciana Loureiro, a empresa funciona permitindo uma busca centralizada das reclamações; no caso, o contratante foi o Procon. Com os dados em mãos, a Mediato convida as partes a tentarem uma sessão de mediação virtual. Caso seja aceita, é aberta uma mesa de negociação online com participação de um mediador e das partes, para que decidam a melhor forma de acomodarem seus desejos e extinguirem o conflito existente. O sucesso do trabalho garantiu a primeira colocação no 12º Prêmio Conciliar é Legal, na categoria Mediação e Conciliação Extrajudicial. A premiação é concedida pelo Conselho Nacional de Justiça

Segundo cálculos da empresa, de três a cinco mil conflitos são solucionados mensalmente, com ajuda de mediadores capacitados, em todos os estados. “Nesses dois anos conseguimos, por meio da mediação, fazer as partes conversarem e chegarem a acordos viáveis. Isto é, conseguimos permitir o acesso à Justiça dentro da reserva do possível e, de maneira individualizada, adequando os interesses e chegando ao melhor termo para todos”, conta Ana Cristina Freire.

A advogada explica que essa entrega é diferente para cada pessoa, já que é levada em conta a vontade de cada parte. Há consumidores que querem reincidir contratos. Outros desejam renegociar suas dívidas. “Estamos aqui para ajudar o cidadão a tomar a frente da solução de seu problema”, explica. Ao término da negociação, a Mediato formula um comprovante de cumprimento do acordo entre as duas partes.

Resolver um conflito judicial por meio de acordo pode ser a forma mais rápida de colocar um ponto-final no litígio, deixando para o Judiciário conflitos mais complicados que necessitem, de fato, da intermediação do Estado para sua conclusão. Uma das negociações mais representativas durante a pandemia, conta Ana Cristina, foi entre uma empresa e uma pessoa cega. O homem devia um montante e queria acomodar seu interesse com o da empresa credora, mas não conseguia resolver sua situação pelos meios tradicionais.

Por meio do sistema, uma mediadora entrou em contato com o credor, que foi atendido em braile e conseguiu entrar em acordo e também evitar que os juros engrossassem o débito. “Podemos dizer que é um método inclusivo e que atende de maneira sustentável e criativa vulneráveis, hipervulneráveis e hipossuficientes”, afirma. O trabalho da Mediato também pode ser considerado inclusivo por um outro ângulo: 98% dos mediadores contratados pela empresa são mulheres, muitas do interior do país. A empresa também quer contribuir para mudar a cultura do litígio e da beligerância para a cultura da pacificação e da autocomposição; para tanto, está a formatar parcerias com universidades e escolas de direito com intenção de difundir os métodos extrajudiciais efetivos de resolução de conflitos para os futuros agentes de Justiça do país.

Segundo o CNJ (2022), a mediação é uma conversa ou negociação intermediada por alguém imparcial, neutro, que favorece e organiza a comunicação entre os envolvidos no conflito. De acordo com o Código de Processo Civil (CPC), “o

mediador auxiliará os interessados na compreensão das questões e dos interesses em conflito, de modo que possam, por si próprios, identificar soluções consensuais que gerem benefícios mútuos” (BRASIL . Art 165, § 3º do CPC).

Outro exemplo dado pela empresa foi o caso da professora de Yoga Leticia, de 45 anos, que não suspendeu nem cancelou seu contrato com uma academia de musculação. Sem saber que o contrato previa recontratação automática, ela só percebeu que a mensalidade continuava sendo paga quando teve de trocar de cartão de crédito. Uma mediadora da Mediato elaborou um acordo de cancelamento entre as duas partes e, em dois dias, a situação foi solucionada sem que a usuária tivesse de pagar qualquer taxa relativa ao cancelamento, nem a empresa fosse obrigada a ressarcir-la pelos meses “esquecidos”.

Ainda na categoria de Mediação e Conciliação Extrajudicial, recebeu, menção honrosa a empresa Mediarserg Tecnologias e Serviços de Negociação, em mediação de conflitos com empresas de seguro. O Prêmio Conciliar É Legal é entregue pelo CNJ desde 2010 e tem como objetivo identificar, disseminar e estimular ações de modernização na Justiça, sobretudo, aquelas que contribuem para a pacificação de conflitos por meio da conciliação e da mediação.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo não teve o intuito de exemplificar os conflitos existentes nas organizações e suas respectivas soluções específicas, e sim demonstrar quais são as oportunidades existentes em cada conflito que pode aparecer no dia a dia na empresa. Assim, foi possível conhecer e explorar os tipos de conflitos desde seu conceito até os efeitos gerados por ele nas organizações, tendo em vista aprimorar práticas e desmistificar o assunto como sendo um problema para o gestor e as empresas.

Por meio de pesquisas feitas com embasamento em teóricos consagrados da administração pode se concluir que a gestão de conflitos exige muita habilidade por parte de quem for tratá-la. Uma boa gestão pode analisar que nem sempre os conflitos são considerados ruins. Se bem analisado e com o uso das ferramentas corretas eles podem transformar-se em um aliado do crescimento e da mudança que a organização busca, para que seja uma empresa de um grande diferencial organizacional competitivo.

Dentro desse contexto, os conflitos são inerentes à vida em grupo. A escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais, principalmente de poder e afetividade, gera conflitos intermináveis entre os membros do grupo. Quando os conflitos são identificados, analisados e tratados, certamente a energia do ambiente de trabalho se renova.

Diante da análise do gestor, se a razão do conflito for boa e construtiva, um simples choque de opiniões pode trazer mudanças importantes para a organização. Ideias diferentes, geram visões diferentes, conseqüentemente novas oportunidades podem surgir diante da análise e resolução de um conflito. Quando a empresa, seus líderes e gestores se preocupam com o ambiente organizacional, é possível que haja melhores condições de trabalho, e os conflitos sejam minimizados.

O desafio de um bom gestor é tirar algo de produtivo de cada conflito surgido ao longo do desafio da administração de pessoas, onde o grande diferencial competitivo, indica que o colaborador produz quando motivado. O conflito deve ser olhado de uma forma diferente, ele deve servir para analisar a personalidade de cada um, seja diante de uma discussão ou diante de uma divergência de pensamentos onde cada um expõe sua opinião. Cada indivíduo possui suas habilidades e suas capacidades, de argumentar ou não, de desenvolver, de se comunicar, de expor com calma ou com explosão suas opiniões.

O gestor deve ter um olhar diferenciado, perspectivo, sensitivo e sensato, e assim ter a capacidade de perceber o que cada um dos colaboradores pode oferecer. Assim, contribuir no desenvolvimento pessoal e profissional, e principalmente no progresso da organização. Será neste momento que a visão do gestor se faz tão importante e exploratória, para que a tomada de decisão transforme a organização em um ambiente que transforme obstáculos em oportunidades.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. **Psicologia para gestores. Comportamentos de sucesso nas organizações.** Lisboa: Editora McGraw-Hill. (2004). Disponível em: <https://bibliografia.bnportugal.gov.pt/bnp/bnp.exe/registo?1692951>. Acesso em: 04 de out de 2022.
- BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 março 2015
- BECK, G. **Conflito nas Organizações.** *Centro Universitário Feevale*. Novo Hamburgo, p. 14, 2019. Disponível em : <https://pt.scribd.com/document/224726075/Conflito-Nas-Organizacoes>. Acesso em: 04 de out de 2022.
- BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos:** abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos:** desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CAVALCANTI, A. **O Gestor e o seu papel na Gestão de Conflitos.** Um estudo de caso em empresa de Varejo de Vestuário masculino. Tese de mestrado publicada, Faculdade de Ciências Económicas, Belo Horizonte, 2006.
- CERIBELI, Harrison Bachion; MERLO, Edgard Monforte, **Negociação empresarial:** um estudo multicasos . **Rev. Pretexto.** 2016. Belo Horizonte v. 17. N 1 p. 99-117. ISSN 1984-6983
- CHAMBEL, M. & CURRAL, L. **Psicossociologia das Organizações.** Lisboa: Texto Editora, p.19, 1998. Disponível em: [extension://elhekieabhbkmcefcobjddigjaadp/https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/56400/2/44516.pdf](https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/56400/2/44516.pdf). Acesso em 06 de out de 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos na organização. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 415-427, 2014
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 10.ed rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, CNJ . **Empresa de mediação soluciona mais de 16 mil conflitos durante a pandemia.** 2022. Disponível em : <https://www.cnj.jus.br/empresa-de-mediacao-solucionaria-mais-de-16-mil-conflitos-durante-a-pandemia/> acesso em set de 2022
- CUNHA, M., REGO, A. & CARDOSO, C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão.** Lisboa: RH Editora, p. 605, 2007.

CUNHA, P., & LEITÃO, S. **Manual de gestão construtiva de conflitos**. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa, 21-40. 2011.

DIMAS, I., & LOURENÇO, P. R. **Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal. Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção**. 2011. Disponível em: <https://ria.ua.pt/handle/10773/9249?mode=full#:~:text=referenciar%20este%20registro%3A-,http%3A/hdl.handle.net/10773/9249,-Registo%20completo> . Acesso em 14 de out 2022.

DIMAS, I., LOURENÇO, P. & MIGUEZ, J. Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipes de Trabalho – uma abordagem integrada. **Revista Científica Nacional, Psicológica**, p.103-119,2005.

FREITAS, Dante Bonetti. **Liderança**.Valinhos, p. 89, 2014 Disponível em <https://pt.scribd.com/document/437256679/Lideranca>. Acesso em: 04 de out de 2022.

<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/conflitos-transformando-em-oportunidades/> acesso em 22/09/2022.

[http://crars.org.br/artigos\\_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.htm/](http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.htm/) acesso em 18/09/2022.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 8 ed .São Paulo: Futura, p. 41, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8 ed. Revisada e ampliada. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2011.

MAZARO, Rita Eliana. **Metodologia da Pesquisa Científica**.Valinhos, p. 106, 2016

McINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305,jun.2007.Disponível em:[https://www.researchgate.net/publication/262721744\\_Como\\_as\\_pessoas\\_gerem\\_o\\_conflito\\_nas\\_organizacoes\\_Estrategias\\_individuais\\_negociais](https://www.researchgate.net/publication/262721744_Como_as_pessoas_gerem_o_conflito_nas_organizacoes_Estrategias_individuais_negociais). Acesso em 12 de out de 2022.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. Tradução Maria Isabel Hopp. 4ª ed. São Paulo. Habra LTDA. 2005.

NEVES, J., GARRIDO, M., & SIMÕES, E. **Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais teoria e prática**. Lisboa, 1ª Ed, Sílabo 2006.

PRODANOV. Cleber. Cristiano.; FREITAS. Ernani. Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicasda pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, p. 54, 2013

PUTNAM, L. L. **Productive conflict: Negotiation as implicit coordination.** *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 284-298. (tradução) 1994.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional.** Tradução Reynaldo Marcondes. 11ª ed.. São Paulo. Prentice Hall. 2005

URY, W., BRETT, J., & GOLDBERG, S. **Resolução de Conflitos.** Lisboa: Actual. 2009. Disponível em: [extension://elhekieabhbkmcefcobjddigjcaadp/https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf) Acesso em : 10 de out 2022

WAGNER II, John A.; HOLLENBECK, John R.; **Comportamento Organizacional: criando vantagens competitivas.** Trad Cid Knipel Moreira. São Paulo. Saraiva. 2003

ZAPAROLLI, Célia Regina. In: SILVA, Paulo Eduardo Alves da; SALLES, Carlos Alberto de; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes ( Coord.). **Negociação, mediação e arbitragem:** curso básico para programas de graduação em direito. Rio de Janeiro: Forense/ São Paulo: Método, 2012.