

A GESTÃO DE CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Guilherme Martins Alvarez¹, Fernando Ferreira Aguiar², Robson Garcia Formoso³

Abstract. *Conflicts have existed since the emergence of man, and have changed as the world evolves. Conflicts are inevitable, but often if well managed can create solutions to various problems. In this way, this article seeks to discuss this important topic for organizations, demonstrating how organizations have faced this issue, the main types and causes of conflicts and their consequences in organizations, thus contributing to the expansion of this issue. This paper aims to contextualize the importance of the Conflict Management process as a support and development tool in organizations, through a bibliographical research.*

Keywords: *Conflict management; People management; Organizational Leadership.*

Resumo. *Os conflitos existem desde o surgimento do homem, e mudaram conforme a evolução do mundo. Os conflitos são inevitáveis, mas muitas vezes se bem gerenciados podem criar soluções para diversos problemas. Desta forma, este artigo busca discutir sobre esta temática tão importante para as organizações, demonstrando como as organizações têm enfrentado este assunto, os principais tipos e causas de conflitos e suas consequências nas organizações, contribuindo assim, para expansão desta temática. Este trabalho objetiva contextualizar sobre a importância do processo de Gestão de Conflitos como ferramenta de apoio e desenvolvimento nas organizações, através de uma pesquisa bibliográfica.*

Palavras-Chave: *Gestão de Conflitos; Gestão de Pessoas; Liderança Organizacional.*

¹ Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil. Email: guilherme.alvarez@gmail.com

² Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil. Email: ferferreirafal@gmail.com

³ Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil. Email: formoso@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Desde o surgimento do ser humano, constata-se a existência de conflitos, tanto pessoais ou em ambientes de trabalho. Com o decorrer do tempo, o homem foi se desenvolvendo cultural e tecnologicamente e as características dos conflitos também se alteraram, não só quanto à intensidade, magnitude, como também quanto ao número de envolvidos (Neto, 2005).

Assim como a evolução do termo conflito, as organizações também evoluíram em sua maneira de agir. Dentre os fatores que evidenciam tais transformações, destacam-se a maior exigência por parte dos consumidores, o crescimento e a agressividade dos setores do mercado, a diminuição do ciclo de vida dos produtos, as mudanças nas relações de trabalho, etc. Com isso, cada vez mais empresas precisam passar por reestruturações ou melhorias nos mais diversos aspectos, caso contrário elas tendem a sucumbir ante as novas configurações do ambiente nas quais estão inseridas (Wood, 2009).

A definição do termo conflito é ampla, e também se modifica de acordo com a evolução dos pensamentos da sociedade. De Dreu e Van de Vliert (1997), relataram que conflito é o processo que se inicia quando um indivíduo ou um grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo. Entretanto, definições mais recentes como de Da Cruz (2006) relata que conflito é apenas uma divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas em uma determinada interação e que pode ou não traduzir-se em incompatibilidade de objetivos. Independente de como um conflito se inicia, é conveniente esclarecer que conflito é diferente de problema. Em um conflito existem partes em confronto e desenvolve-se uma atitude de hostilidade, enquanto num problema há um grupo de pessoas que trabalham em conjunto, desenvolvendo uma atitude de aproximação (Almeida, 1995).

Para Neto (2005) uma das melhores formas para gerenciar um conflito é que uma pessoa, normalmente o gestor do departamento, se envolva e administre a situação, ponderando o ocorrido e deixando ambas as partes satisfeitas, encontrando uma solução comum a todos.

De Dreu e Weingart (2003) afirmam que além do gestor de pessoas possuir habilidades e o conhecimento de técnicas para gerir situações conflituosas, as organizações também devem realizar o processo de recrutamento de novos funcionários de acordo com sua cultura organizacional e também efetuar periodicamente treinamentos para seus funcionários sobre a gestão de conflitos.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo apresentar conceitos sobre gestão de pessoas e de conflitos, e demonstrar as técnicas mais utilizadas nas organizações contemporâneas.

2 METODOLOGIA

Este artigo é classificado como uma pesquisa básica pois objetiva gerar novos conhecimentos úteis para o avanço desta temática, sem aplicação prática prevista (Gil, 1994). Entende-se que a abordagem de pesquisa é qualitativa, por não utilizar uso e método de técnicas estatísticas, havendo relação dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade, que não pode ser interpretada por números (Gil, 1991).

No ponto de vista dos procedimentos técnicos utilizados, este trabalho é classificado como uma pesquisa bibliográfica, pois busca referências científicas publicadas com o objetivo de colher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura uma resposta (Fonseca, 2002).

Segundo Silva e Menezes (2005), a pesquisa bibliográfica é baseada no levantamento de referências teóricas publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas da web. De acordo com Marconi e Lakatos (2011) a pesquisa bibliográfica compreende toda a bibliografia já tornada pública em relação ao termo de estudo.

No que se refere ao método científico utilizado, o presente artigo segue o método indutivo, pois baseia-se em teorias e práticas encontradas em estudos já publicados, entretanto suas conclusões são elaboradas a partir das constatações particulares dos autores (Gil, 1994).

3 GESTÃO DE PESSOAS

Ao comparar as organizações do início da industrialização com as organizações dos tempos atuais, pode-se notar uma grande diferença, mostrando que certamente o mundo organizacional enfrentou uma grande mudança. Dentro das organizações a área de recursos humanos teve o seu papel alterado e o que era um simples departamento de pessoal, se tornou o coadjuvante da transformação nas organizações, pois as pessoas eram vistas como parte de uma máquina, e a combinação de uma dura supervisão com sistemas de remuneração por peças é o que resultava nas soluções (Wood & Picarelli, 2008).

Em um ambiente de novas necessidades surge o conceito de Gestão de Pessoas, que pode ser definido como a atividade gerencial que objetiva à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (Gil, 2001).

Gestão de Pessoas é um processo de gestão descentralizada, apoiada nos demais gestores, pelas atividades-fim e atividades-meio da organização (Tashizawa, Ferreira & Fortuna, 2001).

Para Dutra (2002), a Gestão de Pessoas é um conjunto de práticas e políticas que permitem a conciliação de expectativas entre as pessoas e a organização, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

A Gestão de Pessoas também pode ser vista como um processo descentralizado, onde todos os gestores se envolvem no desenvolvimento e na coordenação dos talentos humanos, para que seja possível o desenvolvimento da organização. Sendo assim, pode-se notar que existem diversos papéis da Gestão de Pessoas.

Segundo Girardi (2008) a área de Gestão de Pessoas tem a responsabilidade de estimular a criatividade, a autonomia, iniciativa e principalmente o aprendizado das pessoas e das organizações, vindo ao encontro de sua postura como elemento de diferenciação organizacional. Portanto, o grande papel da Gestão de Pessoas, é de reter aqueles profissionais que são bons, respeitar suas ideias, facilitar a troca de informações, saber reconhecê-los, ter visão de mercado com foco na competitividade, conseguir estimular os profissionais criativos, dar projeção e abertura, sabendo que os bons profissionais querem ser reconhecidos, e que se caso isso não aconteça, eles ficarão frustrados levando-os a procurar novas oportunidades (Silva, Battisti & Lima, 2009).

Albuquerque (1987), ressalta que o reconhecimento da importância de se considerar que fatores do ambiente externo influenciam na formulação das estratégias de negócio, e de que existe uma lacuna entre as necessidades previstas para a implantação destas estratégias e os problemas que as organizações enfrentam em termos de pessoas para implementá-las é que originou a necessidade de se pensar em Gestão de Pessoas de forma estratégica.

Feliciano, Gariba e Girardi (2007), afirmam que quando a Gestão de Pessoas atua de forma estratégica e sistêmica, ela tem um papel altamente relevante no alcance dos objetivos organizacionais e na interação da organização. A busca pelo potencial humano é aproveitada ao máximo pelos seus subsistemas, alinhados com a estratégia organizacional, desenvolvendo assim o conhecimento, a produtividade, a inovação, a interação, o comprometimento e a competitividade, se colocando como a função multiplicadora de conhecimento e de relacionamento nas organizações, se tornando assim o principal agente de mudanças capaz de por meio das pessoas transformar as organizações.

4 GESTÃO DE CONFLITOS

As organizações baseadas no conhecimento são diferentes das organizações tradicionais no paradigma de negócios e têm suas próprias características, processos organizacionais, estilo de gestão e estratégia de negócios. Ao mesmo tempo, elas também enfrentam dificuldades na gestão de pessoas e seus conflitos (Liu, Qu & Sun, 2009).

Como o conflito é compreendido e a maneira que ele é gerenciado nas organizações, mudou ao longo das últimas décadas. No auge das relações industriais coletivas, o conflito de trabalho era comumente visto como algo semelhante à chegada do mau tempo, não particularmente bem-vinda, mas inevitável. O conflito no local de trabalho sempre foi definido como queixas e disputas entre empregados e seus empregadores, entre indivíduos e entre grupos (Currie et al., 2016).

De acordo com Teague, Roche e Hann (2012), o conflito no local de trabalho, o modo como ele se manifesta e como é gerido, são uma parte essencial da gestão de pessoas. As organizações podem pagar um alto custo se os problemas no local de trabalho não forem resolvidos de forma justa e eficiente.

De acordo com Marta et al. (2010), o conflito é definido como um desacordo interno ou externo resultante de diferenças de ideias, valores, culturas ou sentimentos de duas ou mais pessoas. Na visão dos autores, o conflito é definido como as incompatibilidades percebidas pelas partes, dos pontos de vista, desejos e aspirações.

Segundo Thomas (1992), o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma. Portanto, o desenvolvimento do conflito é um processo dinâmico onde as partes se influenciam mutuamente (Mcintyre, 2012).

Os conflitos intra-equipe podem ser divididos em dois tipos, conflito de tarefas e conflito de relacionamento. Conflito de relacionamento representa um atrito relacionado às preferências pessoais dos membros do grupo ou divergência nas interações interpessoais e, portanto, surge devido a diferenças nos interesses individuais e personalidades. O conflito de tarefas é definido como uma divergência sobre assuntos relacionados a problemas e questões de trabalho, por exemplo, processos e políticas internas, distribuição de recursos, julgamentos e interpretação de fatos (Nesterkin, Porterfield & Li, 2016).

Os conflitos ocorrem com muita frequência no cotidiano das organizações e, muitas vezes, não são abordados de forma profissional. Dessa forma, para podermos superar os obstáculos

profissionais, faz-se necessário o uso de alguns procedimentos que visem facilitar a administração de tais conflitos (Neto, 2005).

Durante um longo tempo, os conflitos foram encarados como prejudiciais ao ambiente organizacional, no entanto em razão da complexidade que as organizações modernas adquiriram, de um cenário de constantes mudanças e da evolução das teorias organizacionais, principalmente a Teoria Estruturalista, o conceito de conflito ganhou novo sentido e nos últimos anos tem sido estudado a partir de diferentes perspectivas (Nascimento & Simões, 2011).

Spagnol e L'Abbate (2011) afirmam que o conflito um fenômeno inerente às relações sociais e à vida organizacional, que pode ter conotações positivas ou negativas, dependendo de como os gestores lidam com essas situações. Quando geridos adequadamente, os conflitos e as diferenças de opinião, podem ser saudáveis. No entanto, quando as diferenças se tornam um fator negativo, os membros da equipe são responsáveis por resolver esses conflitos (Al-Maghraby, 2008).

A gestão de conflitos é a capacidade de reconhecer os problemas e tomar medidas para gerir as emoções envolvidas. A resolução de conflitos é um dos fatores críticos para o sucesso na gestão de equipes nas organizações empreendedoras (Barry & Du Plessis, 2007).

Quando as pessoas estão em conflito grave, elas se tornam focadas no presente e não conseguem vislumbrar as consequências a longo prazo de suas ações atuais. Dessa forma, os gestores devem ter cuidado para não tomar partido durante os conflitos e devem ser sempre imparciais (Al-Maghraby, 2008).

Na visão de Ayoko e Härtel (2006), os desencadeadores de eventos de conflito podem estar relacionados a tarefas ou a vida social, sendo estes últimos às vezes referidos como conflitos de relacionamento ou emocionais. As reações emocionais negativas que caracterizam o conflito emocional ou social, são mecanismos que limitam a coesão e a eficiência do grupo. Por essa razão, os gestores e líderes de grupos precisam ter a capacidade de reconhecer os processos emocionais em seus liderados e promover os processos emocionais positivos.

De acordo com Marta et al. (2010), para se administrar os conflitos é essencial conhecer a sua origem. Muitas vezes estes se originam de problemas de comunicação, estrutura organizacional e comportamento individual. Dessa forma, a desarmonia no local de trabalho pode impedir as organizações de criarem estruturas adaptáveis necessárias para ter sucesso no ambiente de negócios desafiador dos dias de hoje (Bendersky, 2003)

Segundo Nascimento e Simões (2011), como as organizações empreendedoras estão em busca de pessoas diferentes, com experiências, personalidades e objetivos diversos, para colaborar em torno de um objetivo comum, é natural que surjam conflitos de diferentes origens,

tipos e magnitudes. Assim, ao longo dos últimos anos, foram desenvolvidas diversas formas de gestão de conflitos, com o intuito de auxiliar a organização a aproveitar melhor os benefícios desse fenômeno ou a eliminá-lo quando representa um problema aos seus processos internos.

4.1 TIPOS DE CONFLITOS E PESSOAS

Para uma organização iniciar suas atividades a fim de gerenciar bem seus conflitos, é necessário entender por que eles ocorrem, e quais os tipos de pessoas envolvidas. Neto (2005) ressalta que existem uma gama fatores que podem influenciar um conflito, das quais normalmente são:

- Cultura organizacional distinta dos valores do funcionário;
- Comunicação ruim entre setores da organização;
- Estratégias equivocadas implementadas pela gestão;
- Metas inalcançáveis implantadas pela gestão;
- Produtividade excessiva versus número de funcionários;
- Estresse diário.

De Dreu e Weingart (2003) descrevem que uma organização deve ter bem definida, em sua política, ações para a gestão de conflitos de seus funcionários, como um manual de boas práticas, e disseminá-los na organização periodicamente. Os autores também relatam que a negligência das organizações em relação aos conflitos de seus empregados normalmente acarreta na redução da participação da organização no mercado, demora na entrega de produtos a clientes, danificação da imagem da empresa com o público alvo, clima organizacional conturbado e ineficácia no crescimento e resolução de metas a longo prazo.

É importante ressaltar que os líderes da organização precisam entender cada membro de sua equipe e identificar as características, potencialidades e aptidões de cada pessoa. A diversidade cultural existente é muito grande, principalmente em países cosmopolitas, onde há uma mistura de culturas e povos diferentes. Megginson, Mosley e Pietri (1998) afirmam que as principais causas de conflitos são as divergências de opiniões, religiões, posições políticas, e com isso define quatro módulos abrangentes de conflitos, sendo eles:

- **Etnocentrismo:** ocorre quando uma pessoa, de uma determinada cultura, recorre a seus próprios valores culturais como parâmetro para resolver algum problema num ambiente cujos padrões culturais sejam distintos do seu;

- **Uso impróprio de práticas gerenciais:** ocorre quando se aplica uma determinada prática gerencial em uma cultura, levando-se em conta apenas sua eficiência e eficácia em outra cultura;
- **Percepções diferentes:** ocorre quando, pelo fato de cada cultura possuir um conjunto de valores como orientação, pessoas de diferentes culturas apresentarem valores e entendimentos distintos;
- **Comunicação errônea:** acontece quando diferenças culturais como costumes, idioma e sentimentos geram uma comunicação equivocada.

Strahan (2003) afirma que conhecer o perfil das pessoas de uma forma geral pode ser interessante para o líder no momento de realizar um *feedback*. Assim, cada líder pode adaptar seu feedback ou crítica construtiva a aquele determinado tipo de perfil, evitando outro conflito. Estes perfis podem ser descritos como:

- **Passivo:** evita o conflito em qualquer situação, mesmo que sofra com isso. Ele apresenta voz hesitante, atitude defensiva, contato visual mínimo, e, frequentemente, é uma pessoa tímida;
- **Agressivo:** é o indivíduo que tem como objetivo a vitória, independente se esta causará danos a outras pessoas. Comumente é individualista, interessado no benefício próprio e não no de um grupo. Este comportamento apresenta voz alta e máximo contato;
- **Passivo/agressivo:** apresenta um comportamento misto. Ora é agressivo e demonstra egocentrismo, ora é tímido e inseguro. Este comportamento apresenta timidez, postura fechada, entretanto quando acuado, aumenta repentinamente o tom de voz e demonstra muita irritação e postura fechada.
- **Assertivo:** este indivíduo é resiliente e aceita opiniões alheias. Demonstra empatia e apresenta um tom de voz moderado. As pessoas deste tipo de comportamento são neutras, possuem uma postura de prudência e segurança.

Mussak (2010) classifica os conflitos como intrapessoal, interpessoal, organizacional. O conflito intrapessoal é o chamado conflito pessoal. Nele o indivíduo sente-se desmotivado, perturbado e sem concentração. Acontece quando há choque entre as expectativas, planos e objetivos pessoais e atividades empresariais. Os conflitos interpessoais ocorrem entre indivíduos. Muitas vezes são causados por falha na comunicação, por diferenças entre

indivíduos, divergências de personalidade ou por stress, sendo este, o mais comum nas organizações. Já os conflitos organizacionais, ocorrem por diferenças entre departamentos, mudanças na organização ou por falha na comunicação.

Chiavenato (2004) classifica os conflitos como:

- **Conflito latente:** é um conflito não declarado, portanto não há uma clara consciência de sua existência;
- **Conflito experienciado:** provoca sentimentos de hostilidade, medo, raiva, descrédito entre uma parte e outra. Geralmente não é demonstrado com clareza;
- **Conflito manifestado:** conflito que atinge ambas as partes, é percebido por terceiros e pode interferir nos processos dentro da organização.

Chiavenato (2004), ressalta que o conflito é inevitável, portanto o gestor precisa conhecer as suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram.

4.2 ESTILOS E TÉCNICAS PARA GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

De acordo com Fraga (1993), ser capaz de perceber a existência de um conflito é apenas parte do problema. O gestor deve saber identificar o nível de gravidade e ser capaz de o gerir as divergências devidamente.

Há vários estilos de comportamento com que uma pessoa, ou um grupo, pode lidar com o conflito. Esses estilos podem ser considerados como estratégias básicas para gerir uma situação na qual as partes consideram os seus interesses como incompatíveis (Mcintyre, 2012).

Segundo Lee et. al (2016), o estilo de gestão de conflitos pode ser dividido em 3 categorias:

- A gestão cooperativa de conflitos (resolução de problemas) caracteriza-se como uma busca do meio-termo do problema. Mais especificamente, contribui para a solução de problemas identificados facilitando os vínculos relacionais dos funcionários no local de trabalho;
- A gestão competitiva de conflitos (forçar ou combater) caracteriza-se por um alto nível de preocupação por si e um baixo nível de preocupação pelos outros. Pode levar a responsabilidades individualizadas que podem ameaçar relações positivas entre os colegas;

- A gestão de conflitos de evitação (passividade) caracteriza-se por um baixo nível de preocupação tanto para o si quanto para os outros indivíduos.

Para Figueiredo (2012) existem três estratégias de resolução de conflitos organizacionais, conhecidas por fuga, ataque e diálogo. A fuga e o ataque ocorre em um clima de competição entre as partes, onde uma das partes perde e a outra ganha. Estas duas estratégias são ilusórias, pois não resolvem o conflito. Ao mesmo tempo em que a fuga gera o sentimento de ansiedade, o ataque causa a vingança e o ressentimento. No caso do diálogo, constitui-se um clima de cooperação, no qual ambas as partes ganham, assim garante-se o sucesso na resolução dos conflitos.

Segundo Teague, Roche e Hann (2012), um conjunto alternativo de práticas de gestão de conflitos surgiu nas últimas décadas, que procuram pôr em prática uma nova e distinta abordagem para resolver e prevenir conflitos, essas práticas são chamadas de resolução alternativa de conflitos (do inglês, *Alternative Dispute Resolution* - ADR).

As práticas individuais de ADR procuram promover abordagens informais para a resolução de queixas através do envolvimento de mediadores ou facilitadores externos ou internos, através da criação de uma "ouvidoria organizacional", e-mail para reclamações ou através de painéis de adjudicação de queixas. Já as práticas de ADRs coletivas, envolvem especialistas independentes como facilitadores para evitar impasses entre empregadores, promovem métodos de geração de consenso na resolução de problemas e substituem a negociação coletiva convencional por uma negociação baseada no "ganha-ganha" (Roche, 2016).

Outro fator importante, é a crítica construtiva. Bee (2000) relata que uma crítica construtiva deve ser um potencial do líder, para que ele a faça de maneira que seja focada na resolução do problema. De acordo com o autor, o líder deve seguir os seguintes passos:

- Analisar a situação de forma empática;
- Determinar suas causas;
- Descrever ao funcionário o comportamento que ele deseja que seja mudado;
- Descrever de qual forma o líder quer ver seu funcionário agindo;
- Propor soluções em conjunto;
- Concentrar-se nos pontos fortes do colaborador e apresentar os pontos negativos como sendo pontos a melhorar;
- Chegar a um acordo;

- Propor um prazo para tal mudança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou identificar os conceitos de gestão de conflitos em organizações empreendedoras e algumas de suas técnicas. Também foi abordado o tema de gestão de pessoas, que permeia a área de gestão de conflitos. Nesse aspecto a gestão de pessoas vem para revolucionar e ajudar na forma como os conflitos passam a ser encarados pelas organizações atuais.

As organizações contemporâneas perceberam que uma nova era chegou e novas necessidades surgiram. Nesse novo cenário, novas técnicas aparecem para apoiar as organizações na resolução de problemas, que atualmente, se tornaram muito mais latentes, pois as pessoas passaram a ser o centro das atenções nas organizações.

Os gestores atuais precisam ter novas habilidades, pois devem ser capazes de perceber, identificar a gravidade e gerir os conflitos. A gestão de pessoas entra nessa nova caminhada apoiando a gestão comportamental, tanto para uma pessoa como para grupos. Estilos podem ser vistos nessas configurações e com base nisso, estratégias são consideradas para gerir determinada situação conflitante.

Podemos identificar nessa pesquisa três estratégias de resolução de conflitos, que são: fuga, ataque e diálogo, como afirma Figueiredo (2012). A fuga e o ataque são estratégias com foco na onde uma das partes ganha e a outra perde. Já o diálogo tem o objetivo da cooperação onde ambas as partes ganham, garantindo assim a resolução dos conflitos.

Outra técnica que foi vista nesta pesquisa é um conjunto alternativo de práticas de gestão de conflitos, segundo Teague, Roche e Hann (2012) é chamado de *Alternative Dispute Resolution* - ADR (do inglês). Essas práticas individuais de ADR tem uma abordagem mais informal com ajuda de facilitadores, ouvidoria, reclamações por email ou por painéis de adjudicação de queixas. As práticas de ADRs coletivas, diferente das individuais, envolvem especialistas independentes como facilitadores, promovem métodos de geração de consenso e se baseia na negociação "ganha-ganha", como afirma Roche (2016).

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, L. G. (1987). *O papel estratégico de recursos humanos*. Tese: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Al-Maghraby, R. (2008, December). Project Human Resources Management; itSMF Egypt Chapter Establishment Project Case Study. In *Information & Communications Technology, 2008. ICICT 2008. ITI 6th International Conference on* (pp. 37-42). IEEE.
- Almeida, A. (1995). *Gestão organizada: chave para o sucesso de qualquer empresa. III Concurso de Monografias da FIAT. São Paulo*.
- Ayoko, O. B., & Härtel, C. E. (2006). Cultural diversity and leadership: A conceptual model of leader intervention in conflict events in culturally heterogeneous workgroups. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), 345-360.
- Barry, M. L., & Du Plessis, Y. (2007). Emotional intelligence: a crucial human resource management ability for engineering project managers in the 21 st century. In *AFRICON 2007* (pp. 1-7). IEEE.
- Bee, R. (2000). *Feedback*. São Paulo: Nobel.
- Bendersky, C. (2003). Organizational dispute resolution systems: A complementarities model. *Academy of Management Review*, 28(4), 643-656.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração de recursos humanos*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Currie, D., Gormley, T., Roche, B., & Teague, P. (2016). The Management of Workplace Conflict: Contrasting Pathways in the HRM Literature. *International Journal of Management Reviews*.
- Da Cruz, D. M. (2004). Gestão de conflitos. *Ciência e técnica*, (52).
- De Dreu, C. K., & Van de Vliert, E. (1997). Using conflict in organizations.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Feliciano, A. M., Gariba, C. M. S., & GIRARDI, D. (2007). Contribuição sistêmica estratégica da gestão de pessoas nas organizações. *Teoria Geral de Sistemas: Uma abordagem multidisciplinar do conhecimento. Florianópolis: UFSC, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento*.
- Figueiredo, L. J. L. D. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores*. Tese. Universidade Católica Portuguesa.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica*.
- Fraga, L. A. (1993) *Liderar e Negociar Conflitos – Transforme os conflitos numa cooperação através das negociações e de uma boa liderança. Guias Interactivos de Gestão*. Edições Cetop.

- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis gerenciais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1994). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4 ed. São Paulo: Atlas.
- Girardi, D. (2008). *Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos*. Pandion.
- Jehn, Karen A. (1992) The impact of intragroup conflict on effectiveness: A multimethod examination of the benefits and detriments of conflict. Tese de Doutorado., Northwestern University.
- Lee, K. H., Lee, K. H., Hyun, S. S., & Hyun, S. S. (2016). An extended model of employees' service innovation behavior in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1622-1648.
- Liu, X., Qu, M., & Sun, Y. (2009, September). Study on knowledge-based enterprise growth system analysis. In *Management and Service Science, 2009. MASS'09. International Conference on* (pp. 1-5). IEEE.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2001). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. Atlas.
- Marta, C. B., de Lacerda, A. C., Carvalho, A. C., Stipp, M. A. C., & Leite, J. L. (2010). Gestão de conflitos: competência gerencial do enfermeiro. *Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online*.
- McINTYRE, S. E. (2012). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise psicológica*, 25(2), 295-305.
- Megginson, L. C., Mosley, D. C., & Pietri, P. H. (1998). *Administração: conceitos e aplicações*. Editora Harba.
- Mussak, E. (2010). *Gestão humanista de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nascimento, T. A. de C., & Simões, J. M. (2011). Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu–RJ. *REGGE-Revista de Gestão*, 18(4), 585-603.
- Nesterkin, D. A., Porterfield, T. E., & Li, X. (2016). Relationship Conflict, Conflict Management, and Performance of Information Technology Teams. *Journal of Computer Information Systems*, 56(3), 194-203.
- Neto, Á. F. F. (2005). *Gestão de conflitos*. Vol 4, p. 1-16. Faculdade Cantareira, São Paulo.
- Roche, W. K. (2016). The development of conflict resolution practices in Irish workplaces. *Administration*, 64(3-4), 61-89.

- Silva, C. C. M.; Battisti, P. & Lima, R. N. O. (2009). O Intraempreendedor e o Papel da Gestão de Pessoas nas Organizações. In: Lapolli, É. M.; Franzoni, A. M. B. *Capacidade Empreendedora: Teoria e Casos Práticos*. Florianópolis: Pandion. Livro 2, p. 91 – 104.
- Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 138 p.
- Spagnol, C. A. (2011). Conflito organizacional: considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem. *Ciência, Cuidado e Saúde*, 9(4), 822-827.
- Strahan, E. Y. (2003). The effects of social anxiety and social skills on academic performance. *Personality and individual differences*, 34(2), 347-366.
- Tashizawa, T.; Ferreira, V. C. P. & Fortuna, A. A. M. (2001). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. São Paulo: FGV.
- Teague, P., Roche, B., & Hann, D. (2012). The diffusion of alternative dispute resolution practices in Ireland. *Economic and Industrial democracy*, 33(4), 581-604.
- Wood Jr, T. (2009). *Mudança organizacional*. 5. ed. Vol 3 São Paulo: Atlas.
- Wood Jr., T. & Picarelli F, V. (2008). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. 3 ed. São Paulo: Atlas.