



Fundação Educacional do Município de Assis  
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

**MARCOS AURÉLIO DA SILVA**

**ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS**

**Assis**

**2015**

**MARCOS AURÉLIO DA SILVA**

## **ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS**

Trabalho de Conclusão de Curso Apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como Requisito do Curso de Graduação.

Orientador: Maria Beatriz Alonso do Nascimento

**Assis**

**2015**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Aurélio da Silva, Marcos

Administração de Conflitos/ Marcos Aurélio da Silva. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2015

Nº Páginas: 39

Orientadora: Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Gestão 2. Conflitos 3. Administração

CDD:658

Biblioteca da Fema

# **ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS**

**MARCOS AURÉLIO DA SILVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento.

Examinadora: Ms. Tânia Regina de Oliveira Machado.

**Assis**

**2015**

## **Agradecimento**

Primeiramente a Deus, por ter me dado força para ir em busca dos meus objetivos.

À minha família, em especial, minha mãe e meu pai, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

À minha orientadora Prof. Ms. Maria Beatriz Alonso, do Nascimento, pelo suporte preciso e extremamente ético e dedicado.

À FEMA, seu corpo docente, direção e administração, que ajudaram a formar uma parte importante do meu conhecimento.

E a todos que direta e indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

## **Resumo**

Os conflitos eram vistos como algo prejudicial, com o passar do tempo foi modificando esse conceito, até chegar a uma conclusão nova, de que podem gerar oportunidades, tanto no ambiente social, político ou organizacional. O presente estudo, aborda o tema Administração de Conflitos, com o intuito de mostrar, que, o conflito pode ser gerido, estudado, e transformado em um aspecto positivo, dentro de uma organização, através de estratégias, conhecimento, experiências e interesse, com ressalvas de que também pode ser prejudicial caso haja má administração ou nenhuma administração sobre situações conflitantes.

Palavras-chave: Gestão, Conflitos, Administração.

## **Abstract**

The conflicts were seen as prejudicial by organizations. Over the time, the organizations' concepts were modifying, until reaching a new conclusion, that they might generate opportunities in a social, a political or an organizational environment. This work approaches about 'Conflict Management' in order to show that the conflict might be managed, studied and transformed in a positive aspect through the strategies, knowledge, experiences and interests with reservation of what might also be prejudicial in case of there is a bad administration or no administration about conflictive situations.

Keywords: Management, Conflicts, Administration.

“O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional.”

(Ernesto Artur Berg)

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES.**

- Figura 1: As três habilidades gerenciais e seus níveis hierárquicos..... 14
- Figura 2: Efeitos funcionais e disfuncionais do conflito organizacional..... 32

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2. O ADMINISTRADOR.....	12
2.1 QUAIS AS CARACTERÍSTICAS DE UM BOM ADMINISTRADOR.....	12
2.2 CARACTERÍSTICAS PARA ADMINISTRAR.....	15
3 RELACIONAMENTO INTRAPESSOAL E INTERPESSOAL.....	16
3.1. RELAÇÃO INTRAPESSOAL.....	16
3.2. RELAÇÃO INTERPESSOAL.....	17
4. RESILIÊNCIA.....	18
5. CONFLITOS.....	20
5.1. VISÃO TRADICIONAL DO CONFLITO.....	21
5.2. VISÃO DAS RELAÇÕES HUMANAS DO CONFLITO.....	22
5.3. VISÃO INTERACIONISTA DO CONFLITO.....	22
5.4. POSSÍVEIS CAUSAS DOS CONFLITOS.....	22
5.5. NÍVEIS DE CONFLITOS.....	23
5.6. TIPOS DE CONFLITOS.....	24
5.7. ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS.....	25
5.8. ESTRATÉGIAS PARA ADMINISTRAR CONFLITOS.....	26
5.9. MÉTODOS PARA SOLUCIONAR CONFLITOS.....	27
5.10. ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DOS CONFLITOS.....	30
6. RELAÇÕES CONFLITUOSAS.....	33
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS	

# 1 INTRODUÇÃO

Conflitos existem desde os primórdios da humanidade, trazem a desordem, culminam em guerras, desencadeiam dor e sofrimento. Isso está na História, seja por questões culturais, religiosas, políticas e quaisquer interesses. Contudo, conflitos geram procura por soluções, por meios que os estabilizem, para que haja controle da situação. Então, podemos observar que o conflito faz parte do processo de evolução dos seres humanos, e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema social, político e organizacional.

Assim, este trabalho, aborda o tema Administração de Conflitos, através de pesquisa bibliográfica, onde situa a posição do administrador nesse contexto, pontuando e classificando um perfil adequado para atuação, tal como, suas características, experiências e competências a serem desenvolvidas, como a competência da resiliência. Após a descoberta do perfil que se enquadra para lidar com situações de conflitos, é desvendado o significado de conflito, suas origens e suas causas nas relações interpessoais dentro das organizações, alimentando uma visão holística sobre o assunto, onde a análise e entendimento capacitarão a busca pela melhor maneira de se lidar com essas situações. Entender que conflitos podem ter resultados negativos e positivos, quando aplicadas soluções corretas e, desse modo, buscar um melhor entendimento sobre o assunto, procurar a melhor maneira de resolvê-los, e também como implicará numa relação saudável entre os indivíduos inseridos em uma organização.

Além disso, trata de assuntos técnicos, como as estratégias e métodos estudados e conhecidos pelo gestor de conflitos, a saber que, existem vários modelos, e a aplicação ou enquadramento dos mesmos, serão aceitos onde se encontra a adequação do método com a situação onde o conflito está instalado ou se iniciando. Objetivando a transformação de conflitos potencialmente negativos para a empresa, em possibilidades favoráveis, buscando sempre seu lado funcional.

E é finalizado com uma amostra de situação conflituosa e a maneira como foi tratado o assunto específico, para um melhor entendimento.

## 2 ADMINISTRADOR

O administrador é o profissional, exigido em todas as organizações, que atua em diversas áreas, segundo seus conhecimentos e especializações, muitas vezes é o indivíduo à frente da empresa, possuidor das decisões mais importantes, pode ter como característica pessoal o empreendedorismo e participar de projetos empresariais de sucesso.

Administrador é o indivíduo responsável e ciente de tudo o que acontece em uma organização, ele dirige, organiza e planeja ações, a fim de melhorar o seu desempenho e diminuir custos. Pode atuar em muitos setores, como no marketing, produção, organização e métodos, recursos humanos, administração financeira, entre outros, é o profissional necessário em qualquer empresa, seja ela pública ou privada. Pode ser um profissional multitarefas, atualizado, detentor de habilidades.

### 2.1 QUAIS AS CARACTERÍSTICAS DE UM BOM ADMINISTRADOR?

Para a boa atuação profissional, o administrador necessita ser flexível, sociável, pois toma decisões rotineiramente, sendo assim, seus conhecimentos são postos à prova com muita frequência e deve estar atento a diversas situações, envolvendo a empresa pela qual é responsável e as pessoas que nela atuam.

Robert L. Katz (apud CHIAVENATO, 2003, p. 3) classificou-as em três grandes habilidades: Técnicas, Humanas e Conceituais.

Todo administrador pode desenvolver essas habilidades, tendo a possibilidade de destaque de uma delas, considerando-se a sua personalidade e escolhas.

Habilidades Técnicas são ligadas à execução do trabalho, e ao domínio do conhecimento específico para executar seu trabalho operacional.

A habilidade técnica:

[...] consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas específicas, por meio da experiência e educação. É muito importante para o nível operacional. (CHIAVENATO, 2003, p. 3)

Logo, as habilidades técnicas são mais importantes para os gerentes de primeira linha e para os trabalhadores operacionais.

Habilidades Humanas são necessárias para um bom relacionamento. Administradores com boas habilidades humanas se desenvolvem bem em equipes e atuam de maneira eficiente e eficaz como líderes.

Segundo Chiavenato (2000, p. 3) habilidade humana “[...] consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas”.

Habilidades humanas são imprescindíveis para o bom exercício da liderança organizacional.

Habilidades Conceituais são as habilidades necessárias ao proprietário, presidente, CEO de uma empresa. São essas habilidades que mantêm a visão da organização como um todo, influenciando diretamente no direcionamento e na administração da empresa.

Habilidade conceitual: Consiste na capacidade de compreender a complexidade da organização com um todo e o ajustamento do comportamento de suas partes. Essa habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu departamento ou grupo imediato. (CHIAVENATO, 2000, p. 3)

As habilidades conceituais são imprescindíveis aos administradores que apresentam uma visão geral da empresa, o que favorece seu comportamento, atuação e relacionamentos no ambiente de trabalho.

E para melhor visualização do conceito das habilidades necessárias para áreas específicas de atuação, abaixo está disponível uma imagem elaborada por Katz:

# Habilidades

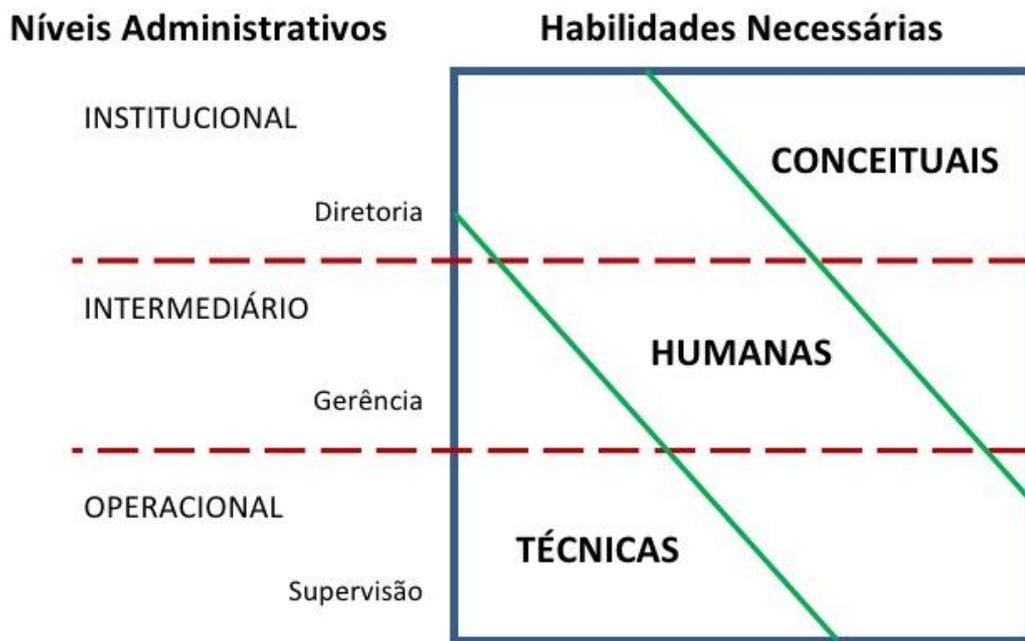


Figura 1 - As três habilidades gerenciais e seus níveis hierárquicos.

Fonte – Adaptado de: Chiavenato (2003, p. 3).

## 2.2 CARACTERÍSTICAS PARA ADMINISTRAR

Administrar requer um leque de características conjuntas que se entrelaçam. Uni-las em sinergia é sinônimo de eficácia e bons resultados, aplicados no contexto organizacional. Ter visão estratégica, boa capacidade de análise, aptidão numérica, raciocínio holístico, ética e valores, são alguns requisitos básicos e conhecidos universalmente para um profissional administrador.

Segundo MEIRELES (2003, p. 34)

[...] as organizações desejam profissionais de administração com as seguintes características: capacidade de identificar prioridades; capacidade de operacionalizar ideias; capacidade de delegar funções; habilidade para

identificar oportunidades; capacidade de comunicação, redação e criatividade; capacidade de trabalho em equipe; capacidade de liderança; disposição para correr riscos e responsabilidade; facilidade de relacionamento interpessoal; domínio de métodos e técnicas de trabalho; capacidade de adaptar-se a normas e procedimentos; capacidade de estabelecer e consolidar relações; capacidade de subordinar-se e obedecer à autoridade.

São características que necessitam ser desenvolvidas, para que a função do administrador seja cumprida e satisfatória, mesmo em situações complexas. Entretanto, sustentá-las significa superar desafios e mostrar a capacidade do administrador de crescer nos mais diferentes cenários, e obter êxito em sua função.

### **3. RELACIONAMENTO INTRAPESSOAL E INTERPESSOAL**

Saber relacionar-se é muito importante para que haja uma boa convivência, seja ela familiar, profissional, pessoal. Envolve além do autoconhecimento, a interação entre os indivíduos, em busca de um objetivo. Sendo assim, podemos dizer que existem duas competências no âmbito de relacionar-se: a intrapessoal e a interpessoal.

#### **3.1 RELAÇÃO INTRAPESSOAL**

É a relação que o indivíduo tem consigo mesmo, na qual toma consciência de seus sonhos, ideais, medos, angústias, motivações. É conhecer sua personalidade. A habilidade de dominar e entender essa relação, desenvolve a inteligência intrapessoal.

Inteligência Intrapessoal, conforme Goleman (2001, p. 48), “É a capacidade de formar um modelo verdadeiro e preciso de si mesmo e usá-lo de forma efetiva e construtiva.”

Compõe um dos sete tipos de inteligências apresentados por Gardner, e sua característica principal é a facilidade de quem a possui em compreender e identificar as suas próprias emoções e em lidar com elas da melhor forma em várias situações.

Essa afirmação se iguala ao pensamento de Gardner (1995 p. 30): “É o reconhecimento de habilidades, necessidades, desejos e inteligências próprias, a capacidade para formular uma imagem precisa de si próprio e a habilidade para usar essa imagem para funcionar de forma efetiva”.

Estes elementos somados à capacidade de relacionamento interpessoal, que veremos no próximo subitem, são fatores fundamentais para desenvolver a capacidade de comunicar-se, relacionar-se positivamente com as pessoas e alcançar sua cooperação.

### 3.2 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Relacionamento interpessoal significa uma relação social entre duas ou mais pessoas. Pode caracterizar-se em vários níveis e diferentes sentimentos, como o amor, compaixão, amizade. Também um relacionamento pode ser determinado ou alterado de acordo com conflitos interpessoais que podem surgir de divergências (mal-entendidos, diferenças culturais, raciais, entre outros) entre os indivíduos envolvidos.

O exercício da habilidade de relacionamento interpessoal se dá quando o indivíduo reconhece, analisa, interpreta e distingue as emoções do outro, e assim controla sua reação diante de uma situação, desenvolvendo de tal maneira a inteligência interpessoal que, segundo Goleman (2001, p. 131):

É a habilidade de entender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas... capaz de gerar uma energia adicional que nos leva a uma soma (um todo) maior que as partes, a chamada sinergia.

Se relacionar interpessoalmente, significa que o indivíduo desenvolveu a inteligência interpessoal, e sua habilidade, indivíduos detentores deste perfil de inteligência são ativos e em geral causam admiração. Geralmente são líderes práticos, diretos, calmos e têm a capacidade de argumentação e convencimento. Sabem identificar as qualidades das pessoas e extrair o melhor delas organizando equipes e coordenando trabalho em conjunto.

## 4. RESILIÊNCIA

A resiliência é uma competência na qual o indivíduo desenvolve habilidades que confrontam situações extraordinárias, sejam boas ou ruins. Por exemplo, um indivíduo é capaz de passar por maus momentos, traumas, perdas e absorvê-los, adquirir experiência e dar continuidade a sua vida, seu projeto e seu caminho.

Tendo ciência de que a resiliência é uma competência, é fato afirmar que pode ser aprendida mediante esforço disciplinado e sistemático, seja em indivíduos, organizações e até mesmo em sociedades, independentemente de suas características, origens, cultura, etc.

Indivíduos que não se abalam facilmente com as adversidades, diante de certas situações protegem sua saúde física e mental, recuperam-se rapidamente a traumas emocionais, sempre buscam olhar para a vida com entusiasmo, encaram desafios e prosperam. Esse tipo de pessoa é a que podemos chamar de resiliente.

Porém, a resiliência é posta à prova, na maior parte das situações, mais em condições adversas do que nas positivas. Sabbag (2012, p.6) afirma que “[...] a resiliência é ativada muito mais nos aspectos negativos que positivos da vida”.

Sendo assim, em uma situação de conflito, poderemos facilmente perceber quem tem essa competência, como por exemplo, os empreendedores ou indivíduos que correm riscos, passam por tribulações e continuam atuando para atingir seus objetivos.

Um exemplo claro de resiliência é o de Steve Jobs que segundo Isaacson (2011) fundou a Apple e depois foi co-fundador da Next e da Pixar. Em sua atuação profissional teve reveses que o afastaram da Apple, porém por apresentar a resiliência como característica de personalidade teve a possibilidade de desenvolver novos projetos que também o fizeram atingir o sucesso.

Muitas organizações estão atentas aos colaboradores que apresentam essa característica, pois esses podem apresentar flexibilidade, tenacidade, compreensão,

agilidade para tomar decisões, o que favorece as relações, aumenta o desempenho e tem como consequência o crescimento e desenvolvimento das mesmas.

Por isso, é importante que os superiores estejam atentos a todos os setores e ao rendimento de seus colaboradores em relação às características relacionadas à resiliência.

Um indivíduo com elevada resiliência mostra atitude, buscando solução para o problema, com pensamentos positivos e evitam o descontrole emocional, fica menos exposto ao estresse, favorecendo o seu desenvolvimento, assim como o da empresa em que está inserido.

Gestores resilientes, que resolvem conflitos com eficiência e continuidade, podem oferecer aos seus subordinados qualidade de vida e bem-estar, tornando-os motivados e comprometidos.

Diante das afirmações acima, percebemos que a contratação de profissionais resilientes se torna um fator importante aos quadros de colaboradores das empresas, pois favorecem o desempenho das equipes ou setores nos quais estão inseridos.

## 5. CONFLITOS

O termo conflito tem sua raiz etimológica no latim, *conflictos*, que significa *desacordo, choque*. O vocábulo, na língua portuguesa, expressa “profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes” (Houaiss, 2001, p. 797).

Está diariamente presente na vida de todo ser humano, é natural, e todos estão inerentes aos acontecimentos que causam conflitos. Para que ocorra uma situação de conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas, “[...] para alcançar seus próprios objetivos” (CHIAVENATO, 2008, p. 455).

Conflito tem seu significado associado a situações negativas, pois gera a sensação de incompatibilidade, da não cooperação, abordada pela visão tradicional do conflito. E com o surgimento da Escola de Relações Humanas, o conflito passou a ser percebido como uma consequência natural, nos grupos e nas organizações, à semelhança da cooperação, competição e adaptação.

Já na visão interacionista, o conflito é entendido com uma consequência natural, uma fonte de oportunidade que manter o nível de conflito entre os indivíduos ou os grupos, podendo gerar uma competição saudável, capaz de trazer benefícios para a organização.

Para Dametto (2007, p. 65) “Atualmente, na visão interacionista, há a convicção de que o conflito não é somente uma força positiva em um grupo, como também seja necessário para que seu desempenho seja eficaz. ”

Sendo assim, percebemos que há três tipos de visões, a tradicional, a visão das relações humanas e a interacionista, que serão explicitadas nos próximos subitens.

E segundo Chiavenato (2008, p. 455) “(...) as pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos, produzindo assim sempre alguma espécie de conflito. ”

É importante saber que o conceito de conflito teve sua evolução desde os primórdios até os dias contemporâneos, pois as mudanças que ocorreram na sociedade, na economia, nas culturas e ideologias trouxeram novas nuances para o seu conceito.

Como afirma Vasconcelos (2008, p.21):

A evolução do conflito e suas manifestações degeneradas pela violência variam consoante a circunstância intersubjetiva histórica, social, cultural e econômica. Mais de noventa e nove por cento da história da humanidade foi vivenciada por nossos ancestrais nômades. Eles viviam da caça da pesca e da coleta de mantimentos. O espaço era teoricamente ilimitado, os recursos eram maleáveis. Inexistiam castas, classes sociais, estados ou hierarquia. ”

Diante dessa afirmação, entende-se que o conflito se modifica conforme as situações, sendo assim sua variação é dependente das necessidades e interesses dos envolvidos.

## 5.1 VISÃO TRADICIONAL DO CONFLITO

A visão tradicional do conflito, é uma imagem negativa, autodestrutiva e prejudicial. Era visto como um choque entre pessoas, resultante de causas negativas, que prejudicavam a organização, desrespeitavam a hierarquia, considerado sinônimo de violência, destruição, irracionalidade, ou seja, por definição era prejudicial a qualquer ambiente, por isso, devia ser eliminado, com base no poder e na autoridade, é a visão mais antiga, datada dos anos de 1930 e 1940. (Robbins,2002)

Algumas características são consideradas comuns no que se refere ao conflito como: antagonismo, hostilidade, ruptura de relacionamento, falta de interação e outras. Diante delas as relações conflituosas podem ocasionar problemas nos mais variados contextos, inclusive organizacional.

## 5.2 VISÃO DAS RELAÇÕES HUMANAS DO CONFLITO

Essa visão tem o conflito como causa natural, em qualquer grupo ou organização, uma realidade que não se pode mudar (inevitável). Considera que não há obrigatoriedade de ser abordado de forma negativa, havendo a possibilidade de ser o motivador do aumento da produtividade, essa visão foi predominante entre os anos 40 até aos anos 70, segundo Robbins (2002). Ou seja, essa teoria aceitava o conflito, e tentava ao máximo possível o torna-lo benéfico para a organização.

## 5.3. VISÃO INTERACIONISTA DO CONFLITO

Esta abordagem, implica em uma ideia de que o conflito pode ser abordado abertamente dentro de uma empresa, e considerado até saudável, pois remete a uma competição em que desenvolve novas oportunidades e novos paradigmas em uma organização, ou seja, aborda uma visão onde haja um pequeno conflito permanente e que esse sempre promoverá o desenvolvimento, a expansão do entendimento dos assuntos, mobilização dos recursos e energia das partes, esclarecimento das soluções, busca criativa de alternativas, habilidade para trabalhar em grupo (Martinelli & Almeida, 1998).

## 5.4. POSSÍVEIS CAUSAS DOS CONFLITOS

Abaixo alguns exemplos de situações conflituosas, segundo Nascimento (2002, p.48):

- Experiência de frustração de uma ou ambas as partes;
- Dificuldade de alcançar uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;
- Diferenças de personalidade: são invocadas como explicação para desavenças tanto no ambiente familiar, escolar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;

- Objetivos distintos: é muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance;

- Diferenças em termos de informações e percepções: costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também como outro lado com quem temos de conversar e/ou apresentar nossas idéias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

Como observamos são inúmeras as razões de um conflito, e vale ressaltar que um melhor diagnóstico das causas aumentará a chance de o gestor entender melhor a situação e resolver da melhor forma, maximizando os aspectos positivos e amenizando os negativos.

## 5.5 NÍVEIS DE CONFLITOS

Conflitos podem surgir de pequenas diferenças e se agravarem, podendo chegar até as vias de fato, a seguir é possível acompanhar a evolução dos conflitos e suas características segundo NASCIMENTO (2002, p.49):

Nível 1: Discussão: É o estágio inicial do conflito; normalmente é racional, aberta e subjetiva;

Nível 2 - Debate: As pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível um começa a diminuir;

- Nível 3 - Façanhas: Grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhida pela outra parte envolvida no conflito;

- Nível 4 - Imagens fixas: são assimiladas imagens pré-concebidas da outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;

- Nível 5 - *Loss of face* ("ficar com a cara no chão"): trata-se da postura de contínuo neste conflito: custe o que custar, lutarei até o fim, o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire;

- Nível 6 - Estratégias: neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, fica cada vez mais restrito;

- Nível 7 - Falta de humanidade: no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos;

- Nível 8 - Ataque de nervos: nesta fase, a necessidade de se auto preservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado;

- Nível 9 – Ataques generalizados: neste nível chega-se às vias de fato e não há alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

O modelo acima pode ser aplicado a qualquer tipo de conflito, e a partir da análise de cada um, é possível agir, utilizando ações corretivas, estratégias, e tais situações poderão se transformar em oportunidades.

## 5.6 TIPOS DE CONFLITOS

Além dos níveis de conflito, há também como observar e identificar os tipos de conflitos que existem nas organizações, departamentos e suas divisões, sendo muito importante observá-los com cautela para os identificar corretamente e tomar as devidas estratégias para sua resolução, Faleiros (2005):

- Conflito Latente: é aquele conflito que não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência;

- Conflito Percebido: Os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não ocorra ainda a manifestação aberta do mesmo.

- Conflito Sentido: Consiste naquele que já atinge ambas as partes, e em que existe a emoção e forma consciente;

- Conflito Manifesto: trata-se daquele conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros, e pode interferir na dinâmica da organização.

Para uma boa administração de conflitos, é importante para o gestor conhecê-los, saber qual é sua amplitude, estar atento e preparado para resolvê-los.

## 5.7 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

A administração de conflitos, é muito importante nas organizações, mesmo que o conceito e aplicação de “resolver conflitos”, seja antigo, no mínimo óbvio, e sempre empregado nas organizações desde sempre, pode-se imaginar que o conceito não era empregado de forma totalmente correta, simplesmente pela abordagem que se tinha antigamente, de que eram destrutivos, devendo ser extinguidos, sendo assim não extraindo seu potencial gerador de situações construtivas, sendo sustentado por Cleland e Ireland (2002 , p. 201), que acreditavam que o conflito tratava-se de uma “situação destrutiva que consome energia e paralisa a eficiência e progresso dos trabalhos de uma equipe”. Este ponto de vista permaneceu dominante até meados dos anos de 1940.

Sabendo que conflitos têm um lado positivo e um negativo, pode-se afirmar que é necessário os gerir de forma que tragam benefícios.

Para Fiorelli et al (2003) é fundamental nos dias de hoje que os conflitos sejam administrados, buscando resultados construtivos que refletem nas organizações como forma de novas ideias, saudável competitividade entre indivíduos ou grupos (integração de pessoas), gerar discussões abertas sobre os mais variados assuntos, desenvolver diferentes pontos de vistas e interesses. Inclui-se nessa gestão, uma boa comunicação, para que não haja entendimento equivocado de cada situação, experiências anteriores com conflitos para toma-las como base prática, estratégias e técnicas, para serem aplicadas no dia a dia para cada tipo de situação pelo profissional competente.

Weiss (1993, p. 127) confirma que há um caminho saudável de administrar a maioria dos conflitos ou conflitos potenciais, incluindo o uso da confrontação construtiva (onde existe o consenso), “... técnicas de comunicação eficiente, métodos eficientes de solução de problemas e um plano de ação eficiente...”.

Maxwell (2007) faz uma comparação do conflito com a morte e os impostos, uma vez que ninguém consegue se livrar deles e a única maneira de evitá-los seria se isolar de todos os habitantes da Terra. Podemos entender então que o que irá

determinar o sucesso ou fracasso na resolução de um conflito será a maneira como lida com eles. O mesmo autor cita também que momento de agir é tão importante quanto agir de maneira certa, ou até mesmo saber quando não agir pode ser importante, sendo assim as pessoas devem estar preparadas para conseguir bons resultados dos conflitos.

É impossível viver sem conflito, as pessoas e organizações precisam saber administrá-los e resolvê-los, caso contrário, o espírito de equipe e de cooperação pode ser comprometido seriamente. Então podemos considerar que o profissional empenhado precisa conhecer as vantagens, estar municiado de estratégias, conceitos, experiências, métodos e modelos para solucionar conflitos e aplicá-los no contexto organizacional.

## 5.8 ESTRATÉGIAS PARA ADMINISTRAR CONFLITOS

Traçar estratégias, identificar as causas dos conflitos é papel importante do gestor para se tomar uma iniciativa e definir objetivos para resolver situações em cada nível do conflito.

Vargas (2010) cita que para administrar conflitos é uma sinergia entre escolher e implementar as estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação conflituosa.

E Segundo Andrade, Alyrio e Macedo (2004, p.27) pode-se compreender a importância do “(...) estudo dos conflitos em termos de um referencial que venha propiciar maior racionalidade na aplicação do plano e no aperfeiçoamento deste, como marco norteador da ação estratégica.”

Sempre buscar a coletividade, as relações de confiança para se criar uma inteligência interpessoal como Senge (1990, p. 266) explica: “coletivamente, podemos ter mais novas idéias, sermos mais inteligentes que poderíamos ser individualmente”. Se a equipe tiver comunicação ativa e conflitos produtivos, irá construir uma inteligência coletiva.

Portanto é imprescindível, para o gestor, ter estratégias bem estudadas. A melhor decisão e implementação dependerão da situação e da opinião daqueles que são responsáveis por ela.

## 5.9 MÉTODOS PARA SOLUCIONAR CONFLITOS

É importante saber que não existe uma “receita” para administrar conflitos, métodos certos ou errados, mas que cada um poderá ser apropriado e efetivo dependendo da situação exposta, dos personagens e do assunto a ser resolvido, afirma Berg (2012). É necessário ter várias opções à disposição e procurar escolher e aplicar os métodos necessários em cada ocasião, com inteligência, pois os conflitos se diferenciam conforme afirmam Burbridge e Burbridge (2012), por isso deve-se usar ferramentas como: poder, litígio, arbitragem, negociação, ouvidoria, conciliação, entre outras.

Chiavenato (2008) cita 3 tipos de abordagens para solução de conflitos, sendo elas:

a) Abordagem estrutural: Recursos limitados, escassos e, interdependentes, onde são percebidas condições de diferenciação, são fontes que criam conflitos. E agindo sobre algum desses elementos geradores, a situação conflitante poderá ser controlada mais facilmente.

b) Abordagem de processo: Essa abordagem pode envolver as partes envolvidas no conflito e pessoas de fora ou uma terceira parte, tentando amenizar um conflito de três formas: a desativação do conflito, onde uma das partes opta pela cooperação promovendo o acordo; reunião de confrontação entre as partes, em que são abertos os motivos do conflito de maneira mais direta entre os envolvidos; ou colaboração, que ocorre após passadas as etapas anteriores, com as duas partes buscando uma resolução vantajosa para todos.

c) Abordagem mista: envolve tanto os aspectos estruturais como os de processo, e pode ser feita através da adoção de regras para resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores. A adoção de regras se utiliza de meios estruturais para influenciar no processo de conflito, criando regras e regulamentos que delimitem a

ação das pessoas. Já a criação de papéis integradores consiste em criar terceiras partes dentro da organização, de forma que elas estejam sempre disponíveis para auxiliar na busca de soluções favoráveis dos conflitos que possam surgir.

Existem várias maneiras de abordagens para solução de conflitos, porém existe um método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, que propõe cinco formas eficazes para administrá-los que é denominada “Estilos de Administração de Conflitos.”

Segundo Berg (2012, p. 204):

a) Competição: é uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir o indivíduo procura atingir seus próprios interesses em detrimento dos da outra pessoa, é um estilo agressivo onde o indivíduo faz uso do poder para vencer.

b) Acomodação: é uma atitude inassertiva, cooperativa e autossacrificante, o posto da competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificada como um comportamento generoso, altruísta e dócil.

c) Afastamento: é uma atitude inassertiva e não cooperativa, pois ao afastar-se a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e nem tampouco coopera com a outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça.

d) Acordo: é uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio termo.

e) Colaboração: é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Em uma organização, um fator que pode desencadear conflitos é a observação/crítica do trabalho ou desempenho dos indivíduos. Porém, há 10 ferramentas para se realizar uma crítica construtiva com menor possibilidade de gerar conflitos, segundo Bee (2000): analisar a situação; determinar os efeitos e objetivos; ajustar-se à receptividade; criar o ambiente propício; comunicar-se efetivamente; descrever o comportamento que deseja mudar; descrever o comportamento desejado; procurar soluções conjuntamente; concentrar-se naquilo que se acha bom; chegar a um acordo.

Já Garcia (1999) mostra que ao seu ver, existem 3 tipos de estratégias para administrar conflitos: adiamento, dominação, negociação.

O adiamento significa decidir manter-se à margem ou não se envolver em um conflito. Tem seu lado positivo, quando se necessita de mais tempo para avaliar as condições necessárias para intervir, e seu lado negativo, pois se torna uma estratégia ineficaz quando a intervenção propõe que a solução ocorra com o passar do tempo, seja por medo de fazer decisões erradas, ou porque aparentemente o conflito foi minimizado.

A dominação consiste em intervenção no conflito, utilizando poder, autoridade ou prestígio pessoal como recurso ou ferramenta, é eficaz quando a comunicação está reduzida entre as partes conflitantes, ou inexperiência dos envolvidos para solução dos conflitos, porém podem trazer riscos como injustiça, por isso é necessário grande sensibilidade e prudência ao se usar esse método.

A negociação por outro lado, busca uma solução conjunta, com condições de participação, quando os envolvidos estão dispostos a escutar-se mutuamente e comprometer-se, assegurando uma decisão em que todos participaram, mas deve ficar atento quanto a inexperiência dos participantes ou sem conhecimentos necessários, gerando um desgaste desnecessário.

Como podemos observar existem vários métodos e técnicas para solucionar conflitos, também se diversifica as metodologias para se fazer uma boa negociação, e Freyre (2000, p. 95) e Fisher (1994), definem a metodologia de negociação baseada em princípios, com base nos seguintes requisitos:

Produzir um acordo sábio e prudente, por meio de:

- Aproximar os interesses legítimos de cada parte envolvida no maior grau possível;
- Resolver os conflitos de interesse de forma justa;
- Ser duradouro;
- Ter em consideração, os interesses da comunidade;
- Ser eficiente;
- Melhorar, manter e não piorar as relações entre as partes.

E a negociação baseada em princípios possui quatro elementos básicos:

- Gente: separar a pessoa do problema;
- Interesse: centrar nos interesses e não nas posições;
- Opções: antes de decidir o que fazer, levantar as possibilidades;
- Critérios: Insistir que o resultado esteja baseado em algum padrão objetivo.

E segundo Chiavenato (2003, p. 470) a escolha da técnica que evitará ou amenizará situações conflituosas influencia no resultado do conflito, que pode ser construtivo ou destrutivo, as três formas mais conhecidas de resolução de conflitos são:

Resolução ganhar-perder: quando uma das partes ganha e a outra perde;  
Resolução perder-perder: quando as duas partes não entram em um acordo, e as duas perdem;  
Resolução ganhar-ganhar: quando as duas partes encontram uma solução benéfica para ambas, ou seja, as duas ganham.

Podemos então considerar que existem diversos métodos para se lidar com conflitos, e que o que será importante, é o conhecimento e experiência dos indivíduos envolvidos nas suas soluções, aplicando técnicas e práticas eficazes para cada tipo de situação, sempre atentos e interessados nas questões explanadas, procurando transformar o problema em oportunidade.

E tendo base nesses critérios, pensamos que um negociador necessita ser objetivo, amigável, franco e persuasivo, sem usar a coerção, devendo ser ouvinte interessado, apresentar seus pontos de vista e compreender as preocupações dos outros, produzindo ideias com criatividade.

## 5.10 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DOS CONFLITOS.

Apesar de existirem várias teorias sobre a aceitação do conflito como inerente à dinâmica da organização, há que ter em conta que este pode ter efeitos positivos, como na citação a seguir.

Para Robbins & Coulter (2007, p. 397) “(...) quando motivam pessoas a resolverem problemas em conjunto e, induzem à descoberta de novas idéias e tecnologias(...).” Embora em muitos casos o efeito negativo também se faz presente como afirmam os mesmos autores, “(...) quando geram tensão excessiva entre os envolvidos, desviam a atenção dos reais objetivos dos projetos e, criam situações que resultam em desperdício de tempo e esforços(...)”

Cabe ao gestor saber administrar os conflitos, reconhecer os seus aspectos funcionais e disfuncionais para poder contribuir com o desenvolvimento organizacional e não para a destruição da organização.

Podemos classificar as consequências relacionadas aos efeitos positivos e negativos dos conflitos.

Segundo RAHIM (2001, apud ARAÚJO et. al., 2005, p. 7):

Efeitos positivos:

- Fortalece as relações e solidifica sentimentos de coesão e de identidade dentro do grupo;
- As pessoas aprendem através do confronto de ideias, o que pode melhorar a qualidade das decisões;
- Desenvolve a criatividade e aumenta a motivação, a energia e a produtividade na execução das tarefas;
- O conflito pode servir como mecanismo de correção dos problemas existentes e evitar problemas mais graves;
- Facilita a inovação, a mudança e a adaptação, evitando a entropia;
- Permite libertar tensões.

Efeitos negativos:

- Cria ambientes de trabalho desagradáveis. O conflito fora de controle, destrutivo, pode criar um ambiente de trabalho hostil, prejudicando o desempenho das pessoas. As pessoas veem os seus esforços bloqueados, ficam frustradas e podem desejar vingança;

- Reduz o desempenho e a produtividade organizacional. Ao se despendendo muito tempo a lidar com o conflito o trabalho passa a ser considerado menos importante;
- Enfraquece os relacionamentos e afeta a cooperação entre pessoas e grupos. A cooperação entre as pessoas passa a ser substituída por comportamentos de tensão que acabam por prejudicar o bom funcionamento da organização e influenciar negativamente a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos;
- Os conflitos podem provocar stress, desgaste emocional, sentimentos de dor, antagonismo, hostilidade e insatisfação no trabalho;
- Suscita comportamentos retaliatórios e irresponsáveis;
- Dificuldade em responder à mudança e inovação;
- Pode destruir o grupo e até mesmo a organização.

Rahim (2001, apud ARAÚJO et. al., 2005, p. 7) enumera os possíveis efeitos positivos ou funcionais; e negativos ou disfuncionais, dos conflitos.

Efeitos Funcionais (Positivos)
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Conflitos podem estimular inovação, criatividade e crescimento;</li> <li>. O processo decisório organizacional pode ser melhorado;</li> <li>. Soluções alternativas para os problemas podem ser encontradas;</li> <li>. Conflitos levam a sinergia em soluções para problemas comuns;</li> <li>. Performance individual e grupal podem ser melhoradas;</li> <li>. Indivíduos e grupos podem ser forçados a encontrar novas abordagens para os problemas;</li> <li>. Indivíduos e grupos podem ser requeridos a articular e esclarecer suas posições e pontos de vistas;</li> </ul>
Efeitos Disfuncionais (Negativos)
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Conflitos podem causar stress e insatisfação no trabalho;</li> <li>. Comunicação entre indivíduos e grupos pode ser reduzida;</li> <li>. Um clima de falta de confiança pode ser desenvolvido no trabalho;</li> <li>. Relacionamentos profissionais podem sofrer desgastes;</li> <li>. A performance no trabalho pode ser reduzida;</li> <li>. A resistência à mudança pode ser reforçada;</li> <li>. O comprometimento e lealdade organizacionais podem ser afetados</li> </ul>

**Figura 2: Efeitos funcionais e disfuncionais do conflito organizacional.**

**Fonte: Elaborado a partir de Rahim (2001, apud ARAÚJO et. al., 2005, p. 6).**

Portanto, é necessário conhecer as faces do conflito, identificando sua vantagens e desvantagens, através da análise e conhecimento do gestor.

## 6. RELAÇÕES CONFLITUOSAS

Como apresentado anteriormente, o conflito pode ser positivo ou negativo. Para melhor entendermos o conceito de conflitos nas organizações apresentamos abaixo um caso que o ilustra.

Lisboa (2013) relata o caso da empresa Brasilit, em Belém do Pará, em um conflito de autoridade.

As partes envolvidas:

O Gerente Administrativo: 26 anos, recém-admitido na organização. Com a missão de estruturar e orientar uma equipe de colaboradores, para cumprir os objetivos da organização.

A equipe: com 24 colaboradores, desmotivada, apresentando resultados de produtividade abaixo do esperado, e desestruturada pela ausência de uma liderança efetiva e competente.

O contexto: o gerente administrativo via-se obrigado a tomar providências enérgicas para liderar e orientar a equipe no sentido de cumprir os objetivos da organização. O primeiro problema observado pelo gerente foi o número de colaboradores da equipe, que estava superdimensionada, e por esta questão havia necessidade de dispensar alguns.

Como parte dessa equipe, que significa estar trabalhando no mesmo espaço físico e hierarquicamente subordinado ao gerente administrativo, havia um desenhista que trabalhava tecnicamente subordinado ao gerente de produção. Sendo essa dupla subordinação fonte do conflito.

Trabalhando para apoiar a produção, o desenhista evidentemente não se reportava ao gerente administrativo. Ocupando o mesmo amplo espaço onde se distribuía toda a equipe administrativa, sem paredes ou divisórias que isolassem os indivíduos dentro do ambiente, a presença do colaborador desenhista não chegava a ser como a de um corpo estranho. Mas, talvez por ser o único que se reportava diretamente ao gerente técnico (estando ainda subordinado ao administrativo), foi aquele funcionário imaginando ser uma espécie de “subgerente”, cargo que inexistia. Ao contrário, examinado o fluxograma daquela filial, ver-se-ia que o seu cargo estava previsto como de fato entendiam os seus superiores e os colegas mais atentos, um cargo sujeito ao duplo comando administrativo e técnico.

A situação que se gerou a partir dessa visão incorreta do desenhista gerou um conflito de autoridade entre ele o gerente administrativo porque o mesmo procurava

seguidamente demonstrar aos demais funcionários a sua não subordinação. Por exemplo, passou a assoviar durante a execução das suas tarefas. Ora, sendo o ambiente de trabalho comum a todos – um ambiente onde se trabalhava com cálculos e controles que exigiam concentração mental e plena atenção por parte de seus executantes – aquela atitude do desenhista em nada contribuía para a execução das tarefas que competiam à equipe.

O gerente administrativo, após várias tentativas sem sucesso no sentido de resolver a situação, num certo dia em que o desenhista, após advertido por três vezes, voltou a assoviar, foi até sua mesa de trabalho e o mandou comparecer à Seção de Pessoal, pois estava suspenso por três dias.

O desenhista disse que não acatava aquela decisão pois não trabalhava para o gerente administrativo, mas para o gerente técnico. Ante a firme atitude do administrativo, acabou por aceitar a punição, mas declarou-se humilhado e inconformado. E quando posto ao par dos fatos, o gerente técnico, admitiu a punição, alegando, no entanto, que ficaria sem um colaborador importante por aqueles dias.

#### A Resolução

Para evitar constrangimento e eventuais novos incidentes, o desenhista teve o seu local de trabalho deslocado para uma área da fábrica, muito embora tivesse que vir até o salão do escritório para assinatura diária do ponto e outras providências que eventualmente exigissem sua presença.

#### Considerações Do Caso

O tipo de Conflito: O conflito que se gerou foi claramente disfuncional, pois prejudicou os objetivos da organização. Isso porque não só o assovio do desenhista estava atrapalhando o trabalho de seus colegas, como a atitude do mesmo, de enfrentamento do gerente, gerou a sua suspensão. Sendo o desenhista um colaborador que desempenha uma função importante dentro da organização, a sua suspensão, prejudicou o cumprimento das metas organizacionais.

Além de disfuncional, o conflito pode ser classificado como interpessoal na medida que envolveu duas partes (o gerente administrativo e o desenhista), que tinham não apenas diferentes personalidades, posições hierárquicas diferentes (estando o gerente administrativo ocupando uma posição hierárquica mais alta do que o do desenhista).

Assim como diferentes percepções da realidade (o gerente administrativo era responsável por toda a equipe, inclusivamente pelo desenhista. Enquanto este

acreditava ter como único superior o gerente técnico, não se considerando um membro da equipe). Além das diferenças de personalidade, que é um campo bastante complexo, mas analisando-se superficialmente a postura das duas partes, nota-se que o Gerente Administrativo tinha uma personalidade forte, com características de líder, preocupado com o sucesso de sua equipa. Enquanto o desenhista mostrou-se ser mais individualista, bastante centrado em si mesmo.

Origem do Conflito: Além dos fatores citados acima, consideramos que a origem do conflito se deu por conta do fato de o desenhista não ter percebido que ele fazia parte de uma equipe, sendo colaborador da organização, e deveria responder às ordens e solicitações do gerente administrativo. Tendo sido a “gota d’água” o momento em que o Desenhista, após os pedidos do gerente administrativo, desrespeitou suas ordens e enfrentou-o. Causando a situação que gerou sua suspensão.

No que se refere as fases do processo de conflito, podemos observar o seguinte:

1. Oposição Potencial: Acreditamos que neste caso, os precedentes podem ser considerados tanto como variáveis pessoais: o comportamento do desenhista, assim como a sua estrutura: pois esse não percebeu que fazia parte da equipe que estava sob o comando do gerente administrativo.

2. Cognição e Personalização: Aconteceu no momento em o gerente administrativo percebeu que o comportamento (o assoviar) do desenhista podia prejudicar o desempenho dos outros colaboradores, que hierarquicamente, estavam sob a chefia do Gerente.

3. Comportamento: A atitude assumida pelo gerente administrativo foi de usar de sua autoridade, e como superior do Desenhista, no quadro hierárquico da organização, suspender o desenhista durante 3 dias.

4. Consequências: O resultado do processo de conflito foi disfuncional. Pois a suspensão do desenhista prejudicou o andamento dos projetos do gerente técnico e com isso, as metas da organização.

Fica claro, que nesse caso, a estratégia usada foi de poder, pois pelo seu nível hierárquico o gerente usou seu privilégio, porém, não foi uma atitude assertiva, pelo fato de que a atitude tomada, de suspensão temporária, prejudicou o andamento dos projetos, e desestabilizou a dinâmica da organização.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Podemos concluir que o conflito faz parte do sistema social, político e organizacional e que têm papel importante na evolução do ser humano.

Como resultado das mudanças nas teorias organizacionais, ao longo do tempo, o conflito foi analisado e identificado de diferentes perspectivas. Se no início dos estudos a teoria o tinha como indesejável e prejudicial, atualmente é caracterizado como um fenômeno natural e inevitável para o desenvolvimento e crescimento organizacional e como tal é necessário administrá-lo.

O começo do processo conflitante tem por base um conjunto de possíveis antecedentes, que se desenvolvem em vários níveis. É importante identificar e compreender a situação, de modo a obter a solução mais vantajosa e o melhor resultado. Cada conflito é um caso único e, por isso, numa situação uma estratégia pode ser mais eficaz e na outra pouco apropriada.

Sendo assim, podemos observar que o conflito tem seu lado positivo, gerador de novas oportunidades, novas ideias e conceitos, quando bem administrado, e por outro lado, seu aspecto negativo, gerador de custos, de impasses e conclusões precipitadas, sendo uma oportunidade ou uma ameaça para a organização e cabe ao gestor saber identificar os pontos fortes e os pontos fracos em cada situação, pois a partir de aí conseguir valorizar os aspectos positivos e amenizar os aspectos negativos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. de; ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. Á. S. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, W. S.; GUIMARÃES, T. A.; ROCHA, C. M. C. **Estilos de Administração de Conflitos Intraorganizacionais: Uma Análise Comparativa entre Brasileiros e Norte-americanos**. ANPAD: XXIX ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Brasília/DF, 2005.

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

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

LISBOA, G. P. **Conflito e Negociação**. Lisboa: Raiz, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

DICIONÁRIO **HOUAISS** DA LÍNGUA PORTUGUESA. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

FALEIROS, V. de P. **Estratégias em Serviço Social**. São Paulo: Cortez, 2005.

FARNÈ, M. **O estresse: as vezes é positivo, as vezes negativo, mas pode ser transformado em um aliado**. São Paulo. Ed. Loyola, 2003.

FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para Administradores: Integrando teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FISCHER, R. **Como chegar ao sim. A negociação de Acordos Sem Concessões**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

FREYRE, C. M. F. **Administración de conflictos**. México, 2000. FISHER, R. A arte de negociar. Disponível em <[www.intermanagers.com.br](http://www.intermanagers.com.br)> Acesso em: 20/06/2015.

GARCIA, J. D. **Manejo constructivo del conflicto en las organizaciones**. Cidade do México, Expansión 1999.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

ISAACSON, W. **Steve Jobs, A biografia**. 1ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. de. **Negociação e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXWELL, J. C. **Vencendo com as Pessoas**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2007.

MEIRELES, M. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. **Administração de Conflitos**. Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SABBAG, P. **Resiliência: Competência para enfrentar situações extraordinárias na sua vida profissional**. São Paulo: Elsevier, 2012.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

VARGAS, M. do C. F. **Gestão de conflitos e desgaste profissional no bloco operatório: o caso dos enfermeiros.** 194 f. Dissertação: Mestrado em Comunicação em Saúde, 194f. Universidade Aberta, Lisboa, 2010.

VASCONCELOS, C. E. de. **Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas.** 1. ed. São Paulo: Método, 2008.

WEISS, D. **Como resolver (ou evitar) Conflitos no Trabalho.** São Paulo: Nobel, 1993.