



Faculdade de Pindamonhangaba



Bianca Guimarães Couto Salles

Tamires Rita de Mello

**CONFLITOS ORGANIZACIONAIS:
AMEAÇA OU OPORTUNIDADE?**

Pindamonhangaba – SP

2016



Faculdade de Pindamonhangaba



Bianca Guimarães Couto Salles
Tamires Rita de Mello

**CONFLITOS ORGANIZACIONAIS:
AMEAÇA OU OPORTUNIDADE?**

Artigo Científico apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Fundação Universitária Vida Cristã.
Orientadora: Prof^ª. Ângela Weihrauch Mattje Lima dos Santos

Pindamonhangaba – SP

2016

Mello, Tamires Rita de ; Salles, Bianca Guimarães Couto

Conflitos Organizacionais: ameaça ou oportunidade? / Bianca Guimarães
Couto Salles; Tamires Rita de Mello / Pindamonhangaba-SP : FUNVIC
Faculdade de Pindamonhangaba, 2016.
24f. : il.

Artigo Científico (Graduação em Administração) FUNVIC-SP.
Orientadora: Prof. Ângela W. Lima.

1 Conflitos. 2 Organizações. 3 Gestão. 4 Oportunidade.
I Conflitos organizacionais: ameaça ou oportunidade
II Tamires Rita de Mello; Bianca Guimarães Couto
Salles..



Bianca Guimarães Couto Salles

Tamires Rita de Mello

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: Ameaça ou Oportunidade?

Artigo Científico apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Fundação Universitária Vida Cristã.

Data: 08 /12/ 2016

Resultado: _ _ _ _ _

BANCA EXAMINADORA

Professor (a) Orientador (a): Ângela Weihrauch Mattje Lima dos Santos

Assinatura: _ _ _ _ _

Professor (a): Cláudia Rangel Correa

Assinatura: _ _ _ _ _

Professor (a): Rafael Barreiro Takei

Assinatura: _ _ _ _ _

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela força e coragem que me deste durante todos esses anos de curso.

Aos meus pais, Luciana Mello e Valdir Mello, que desde sempre me incentivaram nos estudos e me apoiaram para que eu continuasse até o fim, mesmo com as dificuldades que surgissem pelo caminho.

Ao meu namorado, Gustavo Godoy, pelo amor e apoio nos momentos mais difíceis, e por compreender a minha ausência em algumas ocasiões que foram necessárias para a conclusão deste trabalho.

A todos os professores que passaram por essa caminhada, em especial àqueles que nos instruíram na realização deste trabalho: Ângela, nossa orientadora; Rafael Takei e Luciana Azeredo, que nos deram dicas em relação ao conteúdo e formatação.

A minha companheira e amiga desde o início do curso, Bianca Salles, pela paciência e compreensão no desenvolvimento do trabalho.

Tamires Rita de Mello

Agradeço a Deus primeiramente, pelo dom da vida. Por me permitir seguir, mesmo diante das dificuldades.

Aos meus pais, Silvio Salles e Claudia Salles pelo incentivo, apoio, amor e paciência que sempre tiveram comigo, principalmente nesta etapa da minha vida.

A Nelbe Novaes, por me permitir chegar até aqui.

A todo o corpo docente e demais colaboradores da FUNVIC, especialmente à Ângela W. Lima, nossa orientadora, Rafael Takei e Luciana Azeredo pelas instruções.

A todos da Turma O, que sempre fizeram a diferença e tornaram tudo mais leve durante esta trajetória.

Ao meu amigo Anderson Silva, que sempre me apoiou e transmitiu todo seu conhecimento.

E a Tamires Mello, pela paciência, parceria e amizade desde o primeiro dia da faculdade, onde encontramos alguns pequenos obstáculos, mas conseguimos junta superá-los, e um agradecimento especial pelo apoio na realização deste trabalho.

A todos estes minha gratidão.

Bianca Guimarães Couto Salles

"As oportunidades se multiplicam à medida que são aproveitadas"

John Wicker

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: AMEAÇA OU OPORTUNIDADE?

Bianca Guimarães Couto Salles

Tamires Rita de Mello

FUNVIC – Fundação Universitária Vida Cristã

Resumo:

O conflito antes visto como ameaça, nos dias de hoje começa a ser analisado e tratado como oportunidade em diversas organizações. Suas mais variadas causas, fazem com que cada conflito seja solucionado de maneira única. Este trabalho descreve os diversos tipos de conflitos, com maior enfoque nas oportunidades encontradas por meio deles. Para esta finalidade analisamos duas pesquisas realizadas em dois setores (público e privado). O setor público apresentou três principais pontos a forma de contratação, a execução de tarefas e hierarquia. Onde segundo a entrevista o conflito para os colaboradores desta organização apresenta apenas consequências negativas sendo necessário evitá-los. No setor privado a pesquisa foi dividida para os gestores e colaboradores, analisadas em duas lojas uma com foco no público feminino e com foco no público masculino. Por parte de seus gestores, os principais motivos que ocasionam os conflitos são as metas que visam as comissões, a adaptabilidade do colaborador em relação a cultura, valores e princípios da empresa e a destinação de recursos nas duas lojas. Já por parte dos colaboradores os conflitos indicados foram o espaço físico da loja e a organização dos produtos e estoque. Com uma gestão adequada é possível atender as necessidades da organização, através de ferramentas e estratégias para uma tomada de decisão mais assertiva. Garantindo um bom relacionamento e resultados positivos.

Palavras-chave: Conflitos. Organizações. Gestão. Oportunidade.

Abstract:

The conflict once seen as a threat, nowadays begins to be analyzed and treated as an opportunity in several organizations. Their various causes make each conflict solved in a unique way. This paper describes the different types of conflicts, with a greater focus on the opportunities found through them. For this purpose, we analyzed two surveys carried out in two sectors (public and private). The public sector presented three main points in the form of hiring, the execution of tasks and hierarchy. Where according to the interview the conflict for the employees of this organization presents only negative consequences and it is necessary to avoid them. In the private sector, the survey was divided for managers and employees, analyzed in two stores one focused on the female audience and focused on the male audience. On the part of its managers, the main reasons for the conflicts are the goals that aim at the commissions, the adaptability of the employee in relation to the culture, values and principles of the company and the allocation of resources in the two stores. On the part of the employees, the indicated conflicts were the physical space of the store and the organization of products and inventory. With proper management it is possible to meet the needs of the organization, through tools and strategies for more assertive decision making. Ensuring a good relationship and positive results.

Key-words: Conflicts. Organizations. Management. Opportunity.

1 Introdução

Conflito é a consequência das desigualdades que existe entre as pessoas que são diferentes e as organizações que também são distintas entre si. São um dos principais fatores que ocasionam na diminuição da produtividade de uma empresa, em que há divergências de idades, opiniões e objetivos, gerando um clima organizacional pouco agradável para a convivência profissional. (CHIAVENATO, 2005)

Toda empresa visa o lucro, porém quando os colaboradores estão em conflitos, essa meta acaba se perdendo. Estudar esse tema nos faz descobrir os principais fatores que causam esses conflitos, apresentando seus problemas dentro da organização, mas também visando transformá-los em oportunidades para o crescimento da empresa e do profissional.

Desde que o mundo surgiu há a ocorrência de uma série de conflitos existentes na vida humana, sejam eles pessoais ou em termos profissionais. Com a evolução do homem, os conflitos também sofreram mudanças contantes, mudando de acordo com a sua intensidade e com o tempo. Entre as pessoas existe uma grande diversidade de pontos de vista, ocasionando em diferentes formas de agir e de pensar de cada indivíduo. (NASCIMENTO ; EL SAYED, 2002)

Segundo Robbins (2002), no início do século XX, os conflitos organizacionais eram encarados de maneira negativa, devendo ser evitado ao máximo, visto como um transtorno ao bom funcionamento e produtividade na empresa. Já na metade do século XX, entre os anos de 1940 e 1970, ainda era considerado de forma negativa para as empresas, porém era aceito como um efeito natural e que não dá para ser evitado no convívio profissional. Entretanto, após esses anos citados, os conflitos passaram a serem vistos como essenciais e enfrentados por qualquer organização.

Para Dubrin (2006), os conflitos surgem das mais diferentes formas, pois as pessoas têm opiniões diferentes uma das outras de como as coisas realmente são, além de divergências entre idades, interesses, valores, preferências, entre outras. Isso é normal em todo convívio, seja ele familiar ou profissional. Não devem ser vistos apenas como algo negativo para a organização, pois a falta de conflitos em uma empresa dificulta o surgimento de novas ideias e criatividade dentro da equipe, tornando o ambiente sem iniciativas das pessoas envolvidas. Porém, todos os envolvidos, sejam eles líderes ou liderados, devem saber lidar com a situação, transformando-a de forma vantajosa para o ambiente empresarial como um todo.

Nesse artigo pretende-se analisar os efeitos que os conflitos causam nas organizações, sejam eles positivos ou negativos, descrevendo os tipos mais frequentes nas empresas e

entender as causas das divergências no ambiente profissional, bem como comparar e definir a melhor solução para cada situação, as estratégias da gestão de conflitos a favor dos benefícios para a organização e a seus colaboradores. Além de referências bibliográficas, serão analisadas duas pesquisas de campo de uma organização pública e privada, a fim de mostrar a realidade empresarial ao fato em questão. E, por fim, responder a questão, se os conflitos organizacionais são considerados uma ameaça ou uma oportunidade de crescimento para as empresas.

2 Fundamentação Teórica

2.1 A gestão de conflitos nas organizações

A vida de uma pessoa ou de um grupo é um constante afrontamento de conflitos, alguns são tratados de uma maneira dita como saudável, enquanto outros atrapalham a vida das pessoas e grupos. Muitos autores trazem definições relevantes, que encaixa o significado da palavra no âmbito profissional, os conflitos nas organizações.

Segundo Aninger (2007, p. 1), o conflito se origina “da diversidade de pontos de vista entre pessoas, da pluralidade de interesses, necessidades e expectativas, das diferentes formas de agir e de pensar de cada um dos envolvidos”. Berg (2002, p.18), afirma ainda que: “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.”. Já Robbins (2002) define conflito como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta (ou poderá afetar) de maneira negativa alguma coisa que a primeira considere importante. Para Chiavenato (2004, p. 416), “O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram”.

A partir das ideias de Robbins (2002), os conflitos eram vistos como um mal a ser evitado a todo e qualquer custo. Sempre que surgia era eliminado com base no poder e na autoridade de seus superiores. Esta era a visão tradicional com muitas limitações e redutiva, pois, para eles, os conflitos eram resultado de comportamento de indivíduos insatisfeitos e diminuição da produtividade e qualidade do trabalho. Contudo, com a evolução de estudos e o desenvolvimento das organizações e de seus administradores, rematamos que o conflito seja prejudicial, porém pode trazer benefícios, que pode possibilitar o surgimento de novas ideias. Nos dias atuais, os conflitos podem ser úteis para manter a vida das organizações e de seus colaboradores, o que já diferencia da maneira como era visto anteriormente, e a tendência é

sempre evoluir com as mudanças na sociedade e de novos pensamentos que surgirão com estudos na área.

Nas organizações sempre existiram (e existem) as divergências entre os colaboradores, pelo fato de haver diversos tipos de personalidades, ponto de vista, experiências, opiniões e também a disputa entre os indivíduos por questões de carreira, salários, responsabilidades, entre outras situações, pois é um fato natural a existência de conflitos das mais diferentes origens. Segundo Berg (2002), existem três tipos de conflitos: pessoal, que é quando a pessoa enfrenta consigo mesma sobre suas decisões, inquietações, desacordos, levando ao estresse; interpessoal, quando dois ou mais indivíduos (podendo ser também chefes e subordinados) afrontam uma determinada situação de forma diferente; organizacional, que se refere às mudanças que ocorrem na empresa, que pode ser externa a ela.

Já para Nascimento ; El Sayed (2002), existem os conflitos hierárquicos, que relacionam chefia e subordinados e que os mesmos não recebem o apoio necessário para resolver um problema, deixando os envolvidos perdidos quanto à decisão a ser tomada; conflitos pessoais, conhecidas por “rixas pessoais”, causando desentendimento às pessoas, que podem surgir a partir de pequenas situações ou algo que nunca foi abordado entre eles, atrapalhando principalmente na eficiência dos indivíduos.

A partir das ideias de Chiavenato (2004) percebe-se que os conflitos se relacionam a diversos assuntos pessoais e de relação interpessoal, em que se envolve a autoestima, valores, a insatisfação do ambiente profissional, entre muitas outras. Primeiramente, é essencial a identificação do tipo e a causa do conflito, a fim de que possa aprimorar estratégias para uma possível melhora e minimização do mesmo.

Para Berg (2002), as principais causas de conflitos organizacionais são, primeiramente, as *mudanças*, que podem ocorrer principalmente por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades que, geralmente, são de caráter tecnológico, estrutural ou comportamental, buscando com isso melhorar a organização como um todo. Porém, com essas mudanças, podem também trazer demissões e reestruturações, o que pode espalhar insegurança e resistência e, conseqüentemente, ocasionar muitos conflitos entre os colaboradores e chefia. Outro fator são os *recursos limitados*, que pela carência dos mesmos, podendo ser desde dinheiro até pessoas, limitará o desempenho de colaboradores e departamentos, gerando grandes jornadas de trabalho para obter as metas, o que ocasionará em cansaço, estresse e descontentamento geral. E por último, e não menos importante, são os *choques entre metas e objetivos*, que são os impasses entre departamentos, pois há pouca

comunicação e interação entre eles, pois não se preocupa em priorizar a integração de objetivos e metas da organização como um todo.

2.2 As consequências dos conflitos na vida profissional e pessoal

Quando pessoas trabalham juntas, há uma grande possibilidade de discórdia entre eles, o que acaba, ocasionalmente, se transformando em uma disputa. Alguns funcionários podem ter um comportamento agressivo perante essa situação, exercendo um impacto negativo sobre a moral dos outros colaboradores, trazendo consequências que não serão boas para a organização, como reduzir a produtividade e, com isso, os lucros da mesma. Deste modo, não será somente a empresa que sairá perdendo, mas também todos os funcionários. Os conflitos acabam sendo repassado por diversos setores, dependendo do caso e da situação envolvida.

Segundo Chiavenato (2005), uma das características do conflito organizacional é a comunicação. Os gestores juntamente com seus colaboradores, muitas vezes, não conseguem transmitir e expor suas ideias e posicionamentos de forma compreensível e apropriada. Sendo assim, o conflito acaba surgindo quando uma comunicação é realizada de uma forma incorreta e negativa no ambiente profissional.

“Um bom relacionamento entre as pessoas depende principalmente de uma boa comunicação.” (WANDERLEY, 1998, p. 160)

A partir disso, observa-se que muitos conflitos que ocorrem dentro das empresas são gerados a partir da comunicação inadequada entre os colaboradores, bem como a maneira que as informações chegam às pessoas pode mudar em relação a posição das mesmas na hierarquia da organização. Entender o tempo moderno é um dos grandes desafios. Com maiores diversidades e menor tempo, o estresse acaba gerando conflitos nas empresas, mas nem sempre ele é necessariamente ruim. Apesar de ser discutido em um contexto negativo, ele também agrega valor às empresas. Mas, segundo como Robbins; Judge; Sobral (2012) mostra no quadro a seguir, o estresse nas empresas ainda tem o índice mais alto:

Quadro 1		O emprego é a grande fonte de estresse para a maioria	
“Qual área de sua vida provoca mais estresse?”			
Área	Provoca mais estresse		
Meu emprego	26%		
Mínhas finanças	20%		
Meus relacionamentos	21%		
Meus filhos	10%		
Colégio	8%		
Medo de desastre/ataque terrorista	3%		
Outros	8%		

Fonte: Comportamento Organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro (2012, pág.581)

A partir dessa observação, nota-se como o local de trabalho afeta na vida das pessoas, o que se ocorre dentro da empresa, muitas vezes acaba interferindo em outras situações da vida, como com a família, amigos, etc. O estresse é uma das consequências que um conflito traz às pessoas, sendo prejudicial a relação dos indivíduos na sociedade e, principalmente, à saúde e bem estar de todos.

Separar vida pessoal e profissional vem a cada dia, sendo um fator difícil de ser resolvido. Isso acaba gerando conflitos tanto em casa, com a família, como no local de trabalho. Saber se portar em cada ambiente em que está é essencial para que não haja transtornos, desavenças, e prejudique também a sua saúde, devido ao estresse, por exemplo.

Outro fator importante que atrapalha esse equilíbrio entre vida pessoal e profissional é o aumento da jornada de trabalho, o que torna cada vez mais difícil para os trabalhadores que cumpram seus compromissos domésticos, sejam eles passar seu tempo com a família ou com os amigos.

Segundo Robbins (2010), nos anos 60 e 70 a jornada diária fixa de trabalho do funcionário era de oito a nove horas, além de que o local de trabalho e os horários eram claramente especificados, o que já não acontece nos dias atuais com grande parte dos trabalhadores que se queixam de muito tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal se tornou preocupante, o que provoca conflitos pessoais e também o estresse.

Com isso, nota-se que se não souber dividir os dois lados terão grandes chances de envolver-se em conflitos no local de trabalho. A falta de entretenimento na vida pessoal do trabalhador acabará afetando sua vida profissional, pois todos têm o direito ao lazer, ao descanso, ao momento fora do ambiente de trabalho, para que possam também cumprir com suas obrigações familiares. Só assim, a relação Pessoal X Profissional ficará equilibrada, a tensão com a rotina da empresa, com o serviço, poderá ser amenizada, tornando o local o mais agradável possível, já que passamos muito mais tempo do nosso dia dentro do trabalho do que na nossa própria residência.

2.3 O Papel do Líder na Gestão de Conflitos

O líder tem papel fundamental nas empresas em diversas situações. Na gestão de conflitos isso não é diferente. Administrar conflitos é uma tarefa que, geralmente, pode causar desentendimentos, a facilidade de se ofender ou de se magoar. As pessoas evitam, esquecem e, muitas vezes, não fazem nada para resolver, afinal, confrontar um problema não é muito agradável.

De acordo com McIntyre (2007, p. 296), o conflito no local de trabalho não é

nenhuma novidade, porém é algo que não é declarado com facilidade, pois muitos gestores das organizações não gostam de admitir que haja a presença de conflitos dentro da empresa, achando que esse pode representar uma falha de sua parte, o que pode indicar que a organização não está funcionando bem e o relacionamento de seus funcionários não é nada bom, o conflito é apenas visto como uma situação negativa.

Para Burbridge e Burbridge (2012) o administrador precisa saber utilizar métodos para os mais diferentes tipos de conflitos que podem surgir, como: negociação, poder, litígio, arbitragem, ouvidoria, conciliação, e diversas outras ferramentas disponíveis. O grande desafio está em saber o que aplicar em cada situação e aplicar as técnicas necessárias.

A administração de conflitos exige muita habilidade por parte de quem for tratá-lo, porém nem sempre é ruim, se bem analisado e com uso das ferramentas corretas pode transformar-se em um aliado do crescimento e da mudança.

Conforme Santos (2008), o líder deve ter a consciência que sua principal tarefa é motivar pessoas, que o desempenho dos colaboradores da organização está relacionado com suas aptidões e habilidades e só assim poderá atingir seus objetivos dentro da empresa. Assim como no meio pessoal, em que se deve buscar o melhor caminho para resolver os problemas na família, por exemplo, na vida profissional não é diferente, sempre se deve estar à procura de soluções para melhorar o ambiente profissional.

Para Chiavenato (2004, p.418) “uma qualidade importante no administrador é sua qualidade de administrar conflitos.”

Um bom administrador deve saber lidar com os conflitos e melhorar a forma de comunicação no interior da organização, sempre buscando identificar e compreender os motivos que levaram as pessoas aos conflitos, saber separá-las dos problemas e ter em mente ações estratégicas, criativas e adequadas para essa situação, atos essenciais para os conflitos não progredirem, podendo assim gerar oportunidades e benefícios para a empresa como um todo.

Segundo Dubrin (2006 apud ELIAS, 2012), efetuar remanejamentos dos colaboradores para outros setores pode ser uma boa estratégia do líder na mediação dos conflitos no ambiente de trabalho, pois essa troca funcionará melhor quando os funcionários conseguem se adaptar melhor no novo local de trabalho, fazendo com que os conflitos sejam reduzidos ou até prevenidos.

Antes de tomar qualquer decisão quanto aos conflitos, é necessário que se investigue o que realmente têm acontecido, bem como as pessoas envolvidas, seus comportamentos, desempenho nas atividades executadas. Essa atitude é de suma importância, pois dessa forma

não haverá injustiças e também para que os conflitos tenham um final satisfatório e até positivo para todos.

Para Burbridge e Burbridge (2012) é necessário que o gestor encontre estratégias adequadas para que haja mudanças significativas, que precisam ser acompanhadas de diálogos, conhecimentos e meios alternativos para a mediação dos conflitos.

“A conduta do gestor influencia no clima existente entre os colaboradores, e para um reflexo positivo é necessário que este construa um ambiente onde exista confiança, sinceridade e divisão de responsabilidades.” (PICKERING, 1999, p.53, apud, SOUZA; SANTOS; VASCONCELOS, 2014, p. 49).

2.4 Os Conflitos nas Organizações Públicas

Quando nos referimos nas diferenças entre um setor público e uma empresa privada há diversos pontos que devem ser observados, ambas as organizações possuem interações entre seus colaboradores, sejam elas de forma direta ou indireta, entretanto a maneira em que esse convívio afetará no desenvolvimento do trabalho é que as tornam desiguais uma da outra.

Segundo Bresser-Pereira (1996), no Brasil, o direito a estabilidade a todos os servidores públicos não implica na demissão e por isso pode acabar surgindo a desmotivação, a falta de disposição para o trabalho e um aumento da ineficiência do servidor público.

As organizações públicas sempre buscam atender as necessidades da população e sociedade pela sua prestação de serviços. Entretanto, como em qualquer outro tipo de organização, a ocorrência de conflitos é vista constantemente. Nesta, há controvérsias por questões políticas e pela diferenciação do vínculo da relação de trabalho (se é estável ou temporário), além da questão de tempo de serviço, contradizendo os que possuem mais experiências e os que não exercem sua função há tanto tempo trabalhando no setor público.

“As organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades, como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações e apego ao poder.” (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 96)

Independente do tipo da organização se é pública ou privada, sabemos da existência de conflitos, um fato inevitável. A peça chave para que em ambos possa haver um acordo, amenizara existência dos conflitos é conhecer o problema e cada qual fazer sua parte, tornando o conflito uma oportunidade de crescimento para a empresa como um todo.

2.5 Aspectos Positivos e Negativos dos Conflitos nas Empresas

Como já foi referido, o conflito na organização pode trazer benefícios e ser construtivo, originando criatividade ou mudança, ou prejudicial e destrutiva, ocasionando em situações negativas. Estas vantagens ou desvantagens dos conflitos variam se ele é bem ou mal gerido. Sendo assim, um conflito que for bem analisado e avaliado acarretará em consequências positivas e um conflito mal administrado em consequências negativas.

Segundo Robbins (1999), o conflito nem sempre é funcional, ou seja, nem sempre apoia os objetivos do grupo e melhora o seu desempenho. Desta forma, o conflito disfuncional ou desnecessário, além do desgaste que gera algumas vezes, pode ser evitado se a organização oferecer as condições adequadas para as pessoas que nela trabalham.

Ainda segundo Robbins (1999), o conflito é construtivo e positivo quando contribui para melhorar a qualidade das decisões, quando estimula a criatividade e a inovação, encoraja o interesse e a curiosidade entre os membros do grupo, fornece um meio para as tensões serem liberadas e cria um ambiente de auto avaliação e mudança. O que se tem verificado é que os trabalhadores tendem a dar o seu melhor quando existem companheirismo e cooperação no local de trabalho.

Para Dubrin (2006, apud ALMERI; BARBOSA; NASCIMENTO, 2014), conflito funcional ocorre quando os interesses da empresa tem relação com a disputa e o desacordo, aumentando os níveis de desempenho, da motivação e de mudanças construtivas, ou seja, que traz vantagens para a organização e para o profissional. Já o conflito disfuncional prejudica os objetivos e as metas da empresa. Já o conflito disfuncional ocorre quando os desacordos prejudicam a execução das atividades, objetivos e metas da organização, o que causa desentendimentos, discussões e desperdício de tempo.

Por fim, toda situação de conflito termina com resultados que atingem a organização como um todo, seja positivo ou negativo. Assim, quando os conflitos trazem efeitos negativos para a empresa e para os envolvidos e forem negados, não percebidos ou ignorados, voltarão a aparecer, porém, se trazer efeitos positivos e produtivos, sendo solucionados pelas partes envolvidas neste conflito, aumentando a comunicação, a cooperação e a compreensão de todos os envolvidos, a mudança, criar maior aceitação das decisões, aumentar os níveis de criatividade, entre outras consequências boas, além de contribuir para um melhor desempenho dos colaboradores e de toda organização. O que necessita ser feito é saber orientar os conflitos para que sejam construtivos ao invés de negativos, a fim de produzir bons resultados e tornar o ambiente de trabalho produtivo e harmonioso.

2.6 Transformando Conflitos Organizacionais em Oportunidades

Quando surgem os conflitos, são encarados como obstáculos, causando um desgaste na convivência, seja ela pessoal ou profissional. Essa é a forma em que a maioria das pessoas pensa sobre o assunto. Todavia, poderia ser encarada como uma oportunidade para se conhecer diferentes formas de pensar, de opiniões, de agir, o que poderá ampliar a visão das pessoas e do ambiente que os cerca.

Conforme Robbins (2002), os efeitos dos conflitos organizacionais podem ter resultados positivos ou negativos, e isso dependerá de vários fatores, desde como foi iniciado esse conflitos até como ele foi tratado pelos envolvidos.

Contudo, essas divergências na organização podem apresentar oportunidades de crescimento e mudanças, a fim de gerar possibilidades e oportunidades de melhoria. Do mesmo modo, se bem administrado por um gestor que saiba lidar com essa situação, os conflitos se transformarão em oportunidades, se tornando um grande aliado ao crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que fazem parte da equipe.

Conforme Chiavenato (2004), sabemos que os efeitos negativos dos conflitos podem trazer consequências desagradáveis e indesejáveis para um bom funcionamento da empresa, gerando, por parte das pessoas, frustração, antipatia e tensão, prejudicando o desempenho das tarefas e o bem-estar dos colaboradores, pois toda energia gasta nos conflitos poderia ser utilizada para exercer suas funções no trabalho, além de prejudicar o relacionamento e a cooperação entre as pessoas de um mesmo departamento ou grupo.

No entanto, Chiavenato (2004) também comenta sobre os efeitos positivos que os conflitos podem causar como despertar sentimentos e energia no grupo, fazendo com que os indivíduos busquem caminhos mais eficientes na realização de suas tarefas, procurar soluções inovadoras que tragam benefícios no ambiente profissional, além de estimular a coesão intergrupal, onde os problemas existentes na empresa serão mais evidentes que, se forem tratadas de maneira eficaz, poderão evitar maiores problemas no futuro.

“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.” (McINTYRE, 2007, p. 303).

Transformar conflitos em oportunidades não é uma tarefa tão simples assim. Quando lidamos corretamente com ele, de maneira respeitosa e positiva, fortalecerá o vínculo entre as pessoas. Devido a isso, aprender habilidades para a resolução de conflitos faz com que as relações pessoais e profissionais sejam fortes e melhorem com o passar do tempo. São muitas as maneiras para transformar o conflito em melhoria significativa, alguns autores analisam a

situação de maneira intuitiva, a fim de apresentar ideias conceituais para tornar a solução mais fácil de lidar.

Robbins (2005, p. 338) estabelece um modelo simplificado do processo de negociação, que, segundo ele, deve seguir cinco passos, “Preparação e planejamento; definição das regras básicas; esclarecimento e justificativas; barganha e solução de problemas e conclusão e implementação”.

Abaixo, prossegue os processos a serem seguidos na sequência, ainda de acordo com o autor:

1. Preparação e planejamento: saber como surgiu o conflito, quem são os envolvidos e suas finalidades;
2. Definição de regra básica: Quem serão os negociadores e as limitações para isso.
3. Esclarecimentos e justificativas: Ambas as partes devem explicar, ampliar, esclarecer, reforçar e justificar a questão.
4. Barganha e solução de problemas: Todas as partes envolvidas precisam entrar em um acordo e dar seus consentimentos.
5. Conclusão e implementação: É a etapa final, em que deve-se formalizar o acordo que foi conquistado e aumentar seus métodos para a prática e seu monitoramento.

3 Procedimentos Metodológicos

Foi utilizada a pesquisa bibliográfica, a partir da leitura de livros e artigos científicos, realizando uma análise qualitativa sobre o assunto proposto, além de pesquisas descritivas, para confrontar o fato.

Por meio dessas pesquisas, foram obtidos dados conceituais, históricos e teóricos, em fontes primárias e secundárias.

Além disso, a partir de artigos científicos publicados em anais de congresso (CNEG e Coleção de Anais Gestão da Saúde Pública), foram obtidos dados de pesquisa de campo dos mesmos, em um órgão público e em uma organização privada, a fim de discutir os resultados e analisá-los para as considerações finais deste trabalho.

4 Resultados

Para que fosse possível obter resultados após o estudo da teoria, foram utilizados dois outros artigos científicos que abordaram o tema de Gestão de Conflitos que realizaram pesquisas de campo em uma organização privada e outra em uma organização pública.

Os conflitos em uma organização pública

A primeira pesquisa observada foi retirada da Coleção de Anais Gestão da Saúde Pública, Vol. 8, 2013, tendo como organizadores: Maurício Fernandes Pereira, Alexandre Marino Costa, Gilberto de Oliveira Moritz e Denise Aparecida Bunn. Lidiane Elias, desenvolvedora do artigo científico, realizou a pesquisa em um setor público da cidade de Biguaçu/SC, onde trabalham 30 funcionários. Optaram por utilizar uma amostragem não probabilística, tendo em vista o caráter qualitativo da pesquisa, selecionando as pessoas pelas funções chaves que desempenham na organização, tendo como critério de escolha aqueles que tenham já concluído o estágio probatório, já possuindo maior tempo de serviço e conhecendo melhor o local de trabalho.

Foi realizada uma entrevista com 9 funcionários (5 mulheres e 4 homens), com idades entre 26 e 49 anos, sendo que 6 deles ocupam o cargo de escriturário e 3 cargos de gerente. 7 deles possuem nível superior completo e o restante estão cursando. Durante a pesquisa, buscou-se identificar a relação de trabalho (cargo comissionado, servidor estável ou temporário) de cada funcionário, observando seu comportamento ao longo do estudo, além da rotina de trabalho, a convivência entre os funcionários e a comunicação entre os setores, buscando identificar as causas e os tipos de conflitos que ocorrem com maior frequência naquele ambiente, e como os gestores lidam com tais situações. Depois foi feita uma entrevista com os funcionários selecionados sobre o assunto de conflitos nas relações de trabalho, onde relataram sua percepção sobre o assunto e relataram sobre conflitos que presenciam no ambiente de trabalho.

Após toda análise e a coleta de dados, foi visto que um dos fatores motivadores de tais conflitos são as relações de trabalho, a forma de contratação no serviço público (celetista ou estatutário) tende a gerar situações conflituosas, já que os interesses e os objetivos dos mesmos são diferentes devido ao seu vínculo empregatício. Os conflitos com funcionários permanentes e temporários ocorrem de maneira subentendida, entretanto percebem que existe potencialmente as divergências entre eles. Outro fator observado revelou que a discussão é o tipo de conflito que ocorre com maior frequência, que envolve todo tipo de funcionário, que é ocasionado por questões relacionadas à execução de tarefas, à divisão do trabalho e os problemas de comunicação.

O conflito do tipo hierárquico (relacionamento entre chefes e subordinados) foi bastante enfatizado pelos entrevistados que já presenciaram dentro da organização que, na opinião deles, afeta diretamente o subordinado envolvido. A maioria dos entrevistados acredita que o conflito apresenta apenas consequências negativas e que na maioria das vezes

deve ser evitado. No que se refere à Gestão de Conflitos na organização estudada, o RH não desenvolve nenhuma ação para mediar as situações de conflitos, ficando essa responsabilidade para os gerentes e diretores, por isso necessitam estarem preparados para lidarem com as situações de conflitos que ocorrem no ambiente de trabalho.

Com a observação, constatou-se que a forma em que os gestores lidam com as situações divergentes, existe a utilização de algumas técnicas de administração de conflitos, pois eles optam por transferir um dos envolvidos no conflito para outro local de trabalho e que também existe espaço para o diálogo buscando compreender as causas do conflito.

Os conflitos em uma organização privada

Pesquisa realizada por Farias, Memedes, Silva et. al. (2014), publicada no X Congresso Nacional de Excelência em Gestão (CNEG). Análise abordada em uma organização privada que atua no ramo de varejo de vestuário, há 19 anos, composta por duas lojas na cidade de Serra Talhada – PE. Possui 10 empregados que atendem nas duas lojas, sendo que uma é especializada para o público masculino e outra para o feminino. O proprietário da empresa também é o principal gestor e não tem formação na área de gestão, porém possui grande experiência no mercado. A análise foi realizada em duas partes: a primeira abrange os dados que foram coletados com o gestor da empresa e, a segunda, com os seus colaboradores.

Gestor:

- Os principais conflitos identificados pelo gestor, são: Disputa dos empregados para atendimento ao cliente, devido ao recebimento de comissões por venda e as metas que precisam ser atingidas; O colaborador que não se adapta a cultura, valores e princípios estabelecidos pela organização; Fofocas que são criadas pelos funcionários e que se espalham pela empresa; Conflitos relacionados à aplicação de recursos, no que se referem às compras das duas lojas.
- As principais causas de conflitos na empresa: O desejo de êxito econômico, por parte da equipe de vendas e a necessidade de status, onde é indicado um empregado como vendedor do mês.
- As consequências dos conflitos na empresa: Como consequência negativa está uma empresa com um clima um pouco desagradável para seus componentes, um mal estar interno e o desrespeito com os colegas, onde dificulta o trabalho em equipe. Já como consequência positiva, existe o desempenho do vendedor para se destacar dos demais e assim o cliente bem atendido.

- Ações para resolução dos conflitos: São realizadas reuniões envolvendo a gestão e todos seus colaboradores e também existe muito diálogo. Até o momento, esse procedimento vem sendo eficiente, pois o processo de comunicação entre gestor e funcionários é muito positivo na empresa.

Colaboradores:

- Os conflitos identificados por eles têm a ver com o espaço físico da loja e a organização dos produtos para a exposição ou estoque;
- Todos concordam que o gestor tenta resolver os conflitos da melhor maneira possível e através do diálogo;
- Afirmando também que as regras da empresa e a forma de atuação do gestor não são consideradas fontes de conflitos;
- Em determinados momentos, tiveram a liberdade de interferir na resolução de conflitos, propondo sugestões e oferecendo conselhos aos envolvidos na situação.

5 Discussão dos Resultados

Com base nos resultados obtidos nas pesquisas, observa-se que em ambos os locais o conflito é constante e está presente de diversas maneiras. O que diferencia uma da outra são as causas que são originadas e como são vistos por toda a equipe no ambiente profissional.

5.1 Na primeira pesquisa, que foi realizada em um órgão público, notamos que um dos maiores motivos das divergências foi entre chefes e subordinados. Isso mostra claramente as ideias de Berg (2002) sobre o tipo de conflito interpessoal, que é quando dois ou mais indivíduos se enfrentam de maneira oposta. Outro fator são as discussões, que são ocasionadas por diversos motivos, principalmente na divisão de tarefas entre os funcionários. Os problemas de comunicação também foram observados, e a boa comunicação é essencial para que o ambiente de trabalho seja mais agradável e que todos possam passar suas ideias e conhecimentos de maneira correta, para que não haja desavenças. Isso confirma-se nas palavras do autor Wanderley (1998, p. 160) que “Um bom relacionamento entre as pessoas depende principalmente de uma boa comunicação.” A comunicação é uma grande aliada na mediação dos conflitos, dessa forma surgirão novas ideias e conhecimentos que podem trazer soluções para melhoria da organização.

Foi também abordado na pesquisa que neste órgão público o setor de RH não oferece nenhum suporte para as situações de conflitos, o que acaba ficando tudo para o gerente/

diretor da organização. Com isso, é necessário que haja treinamentos e conhecimento do mesmo, estando preparados para saber lidar com todas as situações de conflitos que possam surgir. É o que Chiavenato (2004, p.418) se refere no trecho “uma qualidade importante no administrador é sua qualidade de administrar conflitos.” A discussão pode ser vista de maneira positiva, pois podem levar a solução dos problemas. No estudo de caso vemos também que há espaço para o diálogo, a fim de compreender o que está acontecendo, percebendo-se que há uma negociação para mediar ou amenizar os conflitos, de forma a satisfazer todos os envolvidos.

A maioria dos entrevistados acredita que os conflitos trazem consequências negativas nas relações de trabalho, um pensamento tradicional do conflito, que dizia que todo conflito é prejudicial e que precisa ser evitado (ROBBINS, 1999). Porém, nos dias atuais e com novos estudos, vemos que o conflito pode ser visto de forma positiva e que é necessário para um bom desempenho dos colaboradores no ambiente profissional. No estudo de caso, foi observado também que os responsáveis pelo departamento efetuam remanejamento de seus colaboradores envolvidos no conflito. A partir disso, notamos que essa é uma prática positiva para a organização e uma boa alternativa para a resolução dos problemas, de acordo com Elias (apud. DUBRIN, 2006, p. 183) que comenta que “[...] os conflitos podem ser reduzidos, ou prevenidos, quando um ou mais membros de uma unidade organizacional trocam de lugar com membros de outra unidade. [...] a troca de pessoal funciona melhor quando os funcionários tem a competência técnica para se dar bem no novo ambiente.”

5.2 Na segunda pesquisa, realizada em uma empresa privada, apesar do gestor não possuir formação na área de gestão, observa-se que mesmo assim consegue mediar os conflitos existentes nas duas lojas, porem se houvesse mais conhecimentos específicos sobre gestão de conflitos, com técnicas de negociação e estratégias de motivação e incentivo a seus funcionários, haveria maior redução de problemas. Conforme o gestor, uma das maiores causas de divergências na empresa e a disputa entre os vendedores para atingir suas metas, comissões e ser o funcionário do mês. Notamos nessa situação o surgimento mais comum de conflitos dentro de uma empresa, a disputa e a necessidade dos envolvidos de estar sempre a frente do outro, segundo o que comenta o autor Aninger (2007, p. 1), que o conflito se origina “da diversidade de pontos de vista entre pessoas, da pluralidade de interesses, necessidades e expectativas, das diferentes formas de agir e de pensar de cada um dos envolvidos”.

O gestor consegue identificar as consequências negativas e também as positivas, sendo algo muito importante na gestão de conflitos, como comenta McIntyre (2007, p 303) “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.” Apesar da disputa entre os funcionários ser um ponto negativo para a empresa, pois torna o ambiente desagradável para todos e o desrespeito entre os colegas de trabalho, o que dificulta no trabalho em equipe, essa mesma disputa mostra o desempenho dos vendedores que querem atingir suas metas e conseqüentemente um bom atendimento aos clientes. Esse fato pode ser visto nas ideias de Chiavenato (2004), que comenta sobre os efeitos positivos que os conflitos podem causar como despertar sentimentos e energia no grupo, fazendo com que os indivíduos busquem caminhos mais eficientes na realização de suas tarefas, procurar soluções inovadoras que tragam benefícios no ambiente profissional [...].

Para os colaboradores, os conflitos são originados devido ao espaço físico da loja e da organização dos produtos no estoque ou para a venda. Afirmam que o gestor sempre tenta resolver os conflitos da melhor maneira possível, e utiliza como principal meio para a sua resolução o diálogo e a participação dos colaboradores, o que torna o processo mais rápido e eficaz, pois todos estão cientes dos acontecimentos da empresa e podem oferecer novas ideias de soluções para as divergências que existirem.

Comparando as duas organizações, vemos que em ambas os conflitos são bem abordados. A diferença é que no órgão público os funcionários não possuem tanta liberdade para transmitir suas ideias e auxiliar na resolução dos conflitos, pois não há muito diálogo entre gerentes/diretores e funcionários além da supervalorização da hierarquia, ou seja, quem está no topo é quem mais tem poder e dita às regras. Isso confirma o que os autores Pires; Macêdo (2006, p. 96) relatam na citação: “As organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras”. Já na empresa privada abordada em questão, o gestor identifica os principais conflitos existentes no ambiente de trabalho, sabendo administrar e agir da melhor forma, utilizando a comunicação e o envolvimento dos funcionários de maneira positiva, propondo sugestões e novas ideias para as situações que vivenciam e assim transformar os conflitos em boas oportunidades de crescimento para a empresa e seus colaboradores, que saberão usar o conflito para novas soluções e não fugindo deles. O conflito não é mais visto como um mal a ser evitado, mas sim como um desafio para gestores e funcionários, para tornar o ambiente de trabalho o mais agradável possível para

todos, inclusive para os clientes.

6 Considerações Finais

Os conflitos estão em todos os locais, e em cada um deles é visto de uma maneira diferente. Em uma organização, sua existência pode ser ameaçadora, mas também trazer as melhores oportunidades para o crescimento da mesma e de seu pessoal. Para isso, é de suma importância que o administrador exerça seu papel de administrar conflitos, identificá-los e saber lidar com cada situação e apresentar soluções para os problemas. Como vimos nas duas pesquisas realizadas, além de toda teoria proposta, é fundamental a presença do diálogo entre chefia e subordinados, com diferentes pontos de vista é mais compreensível sugerir soluções para melhorias no relacionamento nas organizações.

Não é nada fácil transformar conflitos em oportunidades, entretanto notamos como o pensamento das empresas veem mudando com o passar dos anos, e muitas delas já estão sabendo lidar com essas divergências tornando-a favorável para todo o grupo, mostrando os defeitos, as dificuldades no trabalho, como trabalhar em equipe, quais as metas e objetivos a serem atingidos, deixar os problemas mais evidentes, para que não haja maiores aborrecimentos futuramente.

Portanto, de nada adianta desprezar a existências de conflitos, já que se isso for acontecer nada será solucionado, muito pelo contrário, poderá crescer ainda mais devido a indecisão. O ideal é enfrentar o desafio de torná-la uma oportunidade de crescimento, aumentando a confiança de todos os envolvidos, sempre mostrando estar disposto a relevar e respeitar as diferenças, tentar se colocar no lugar do outro e buscar um acordo com que todos também façam o mesmo para você, tornando o ambiente de trabalho mais harmonioso, melhorando na qualidade de quaisquer decisões necessárias, não deixando para depois o que se deve fazer imediatamente, transformar o que poderia ser prejudicial em oportunidade de aprendizado e crescimento pessoal e profissional.

Referências

- ALMERI, T. M.; BARBOSA, E. G.; NASCIMENTO, A. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. **Revista de Administração da FATEA – RAF**, v. 9, n. 9, p. 54-71, ago/dez, 2014. Disponível em: <<http://publicacoes.fatea.br/index.php/raf/article/download/1189/922>> Acesso em 21 nov. 2015.
- ANINGER, L. **Gerenciando conflitos**. São Paulo: 2007. Disponível em: <http://www.linhadireta.com.br/novo/livro/parte4/artigos.php?id_artigo=16>. Acesso em: 24/11/2015
- BERG, E. A. **Administração de Conflitos – Abordagens Práticas do Dia a Dia**. São Paulo: Juruá Editora. 2002.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. A Reforma da Administração Pública. **Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil**. São Paulo, cap. 16, p. 269-294, 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/96.reformadaadministracaopublica.pdf>> Acesso em: 15 ago. 2016.
- BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.
- _____. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2005.
- DUBRIN, A. J. **Fundamento do Comportamento Organizacional**. Tradução James Sunderland Cook; Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson, 2006.
- ELIAS, L. A importância da gestão de conflitos nas relações de trabalho: um estudo de caso na secretaria de saúde de Biguaçu/SC. Coleção Gestão da Saúde Pública: Contribuições para a gestão do SUS, Florianópolis, vol. 8, p. 125-145, 2013. Disponível em: <<http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Anais-GSP-Volume-8-completo.pdf>> Acesso em: 24 out. 2016.
- FARIAS, A.P.S.; MEMEDES, I.S.E.; SILVA, E.A.M.; SOUZA, F.A.M.; NASCIMENTO, M.T.G.S; LUCENA, E. Gestão de conflitos: um estudo de caso numa organização do setor de vestuário. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão (CNEG), 10., 2014, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: CNEG, 2014. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/node/2158>>. Acesso: em 22 out. 2016.
- McINTYRE, S. E. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais**. *Análise Psicológica*, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, jun. 2007.
- NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. **Administração de Conflitos**. Curitiba: Faculdades Bom Jesus e Gazeta do Povo, 2002. Coleção Gestão Empresarial, 5.
- PICKERING, P. **Como Administrar Conflitos Profissionais: Técnicas para transformar os conflitos em resultados**. São Paulo: Market Books, 1999.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em 20 nov. 2015.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. ; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. Trad. Rita de Cássia Gomes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

_____. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, R.A. O líder e o processo de gestão de conflitos. **Revista São Luis Orione.**, v. 1 – n. 2, p. 95-106, jan./dez. 2008, Araguaína. *Revista Científica...* Araguaína: Faculdade Católica Dom Orione de Araguaína-TO, 2008. Disponível em: <<http://www.catolicaorione.edu.br/portal/wp-content/uploads/2015/01/O-L%C3%84DDER-E-O-PROCESSO-DE-GEST%C3%83O-DE-CONFLITOS-Revista-S%C3%A3o-Luis-Orione-v.-1-n.-2-jan.dez.-2008.pdf>> Acesso em: 9 set. 2016.

SOUZA, G. P.; SANTOS, K. Z.; VASCONCELLOS, M. O. Conflitos Interpessoais no ambiente organizacional. **Foco: Revista de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio**. v. 7 - n.1, p. 43-58, jan./jul. 2014, Vila Velha. *Revista Científica...* Vila Velha: Faculdade Novo Milênio, 2014. Disponível em: <<http://www.novomilenio.br/periodicos/index.php/foco/article/viewFile/103/64>> Acesso em: 22. Ago. 2016.

WANDERLEY, J.A. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. 8ª ed. São Paulo: Gente, 1998.

Autorização para reprodução

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca institucional.

Autores: Bianca Guimarães Couto Salles e Tamires Rita de Mello

Pindamonhangaba – SP, dezembro de 2016.