

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: UMA REFLEXÃO SOBRE A TEORIA APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS.

MALINOWSKI, Sandro Antonio.
Faculdade CNEC Campo Largo
Área Temática: Relações do Trabalho

RESUMO

O presente artigo é um estudo teórico que tem por objetivo apresentar a temática dos conflitos nas organizações. O objetivo geral é apresentar técnicas de resolução de conflitos. Foram criados objetivos específicos que envolveram as relações entre empresas e pessoas, descritos os principais tipos de conflitos segundo a teoria e apresentadas técnicas que podem ser utilizadas para a solução dos conflitos. O estudo teve como delineamento metodológico a pesquisa descritiva apoiada em dados secundários. As definições sobre como ocorre o processo de conflito foram destacadas para que o leitor tenha entendimento de como este processo afeta a organização. Também foram destacadas as consequências positivas e negativas do processo de conflito com a finalidade de orientar o leitor na forma correta tomada de decisão quanto à melhor forma de resolver situações conflituosas. Após a apresentação das implicações foram apresentadas as técnicas de solução indicadas pela literatura bem como a explicação do processo de barganha.

Palavras chave: Conflitos. Organizações. Consequências.

INTRODUÇÃO

As pessoas são parte do contexto das organizações, este pensamento remonta a revolução industrial, momento em que os produtos passavam de uma produção artesanal para uma sistemática estruturada a partir de estudos científicos sobre os melhores métodos de produção e na melhor utilização da mão de obra. Atualmente tanto empresas privadas quanto as organizações do serviço público são dependentes das pessoas para que as atividades de gerenciamento e realização das rotinas aconteçam conforme previsto.

Portanto, este estudo se justifica pela importância da manutenção do bom nível de relacionamento entre pessoas nas empresas, quando o relacionamento entre os colaboradores é falho ocorrem as situações de conflito que podem tornar difícil o relacionamento entre as pessoas.

Dada a importância do tema, este artigo tem como objetivo geral apresentar técnicas de resolução de conflitos. Para tanto foram utilizados os objetivos específicos, a saber: (a) descrever a relação entre empresas e pessoas, (b) caracterizar conflitos

organizacionais, (c) apresentar os tipos de conflitos e (d) sugerir as técnicas de solução de conflitos que podem ser utilizadas por gestores.

Como delineamento metodológico para a realização deste artigo fez-se pesquisa bibliográfica de caráter descritivo com coleta de dados secundários na literatura específica utilizando autores como Robbins, Chiavenato de Dubrin para compor o cenário sobre o tema. Por pesquisa descritiva segundo Richardson (1999) pode-se entender que são empregadas, em casos onde se deseja delinear as características de um assunto ou fato. Os dados utilizados na pesquisa foram os dados secundários que segundo Mattar (2001) são aqueles que estão disponíveis em livros, artigos, jornais revistas ou outros meios de publicação científicos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Feitas as considerações metodológicas referentes ao estudo, apresenta-se a fundamentação teórica iniciando-se pelo conceito da gestão de pessoas nas organizações, tratando em seguida das definições sobre conflito nas empresas e as visões sobre o processo de conflito.

De acordo com Piéron (1964), é diante das demais pessoas que a individualidade se complementa. Dessa forma o convívio nos grupos sociais, nos quais incluem os grupos de trabalho, possibilita a expansão e o desenvolvimento dos indivíduos. Portanto, o ambiente organizacional oferece a oportunidade de desenvolvimento integral do ser humano devido à riqueza de conhecimentos que podem ser obtidos nestes ambientes.

As pessoas são elementos fundamentais na dinâmica organizacional e seja qual for o nível hierárquico que possuem são portadoras de uma gama de características que as tornam únicas. Por conta destas características exclusivas e da diversidade organizacional, os gestores despendem cerca de 20% de seu tempo tentando resolver situações de conflitos internos, ou seja, gerir organizações implica em gerir conflitos (Dubrin, 2003), podendo citar como principais causas de conflitos nas empresas os choques por interesses individuais, grupais ou organizacionais, ansiedades e frustrações, luta pelo poder, mudanças estruturais e, principalmente, falhas de comunicação. Há, portanto, várias possibilidades para que um conflito ocorra na empresa e os gestores precisam de preparo para enfrentar tais dificuldades.

Berg (2012, 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”. Da citação do autor conclui-se que o conflito é muito mais do que uma situação esporádica no ambiente de trabalho; o

conflito é uma situação contínua para a qual os gestores devem ter preparo para enfrentar, cedo ou tarde tais situações conflituosas vão acontecer.

Ainda, de acordo com Chiavenato (1999), o contexto da gestão de pessoas envolve pessoas e organizações tendo em vista que os funcionários dedicam boa parte de suas vidas aos negócios para os quais trabalham porque o sucesso de um colaborador depende do sucesso da empresa; é uma relação de troca em busca de sucesso e subsistência, o autor ainda destaca que é quase impossível separar um funcionário no aspecto profissional do aspecto particular porque o impacto do trabalho na vida de pessoas e organizações é de grande relevância. Logo, quando um trabalhador tem algum problema pessoal certamente estes terão impacto no aspecto profissional tendo então uma possibilidade clara para o surgimento de algum conflito com colegas e ou superiores sendo influenciado pelo negócio, pela estrutura, cultura organizacional e depende de uma infinidade de variáveis como a tecnologia utilizada, os processos internos e o estilo de gestão utilizado, afirma Chiavenato (2008).

Ainda em Chiavenato (1999) encontrou-se uma representação do que vem a ser uma empresa, segundo o autor é composta por pessoas que tomam decisões em seu nome e estas decisões terão grande impacto na vida de ambos. Quando a relação entre empresas e colaboradores dá certo se tem uma organização de sucesso. Esta precisará aumentar os níveis hierárquicos para poder cumprir com todas as responsabilidades que uma empresa em expansão está sujeita. Portanto, pode ocorrer o fato gerador de conflitos nestes casos devido ao distanciamento das pessoas de seus objetivos pessoais em relação aos objetivos do negócio. Logo, conclui-se das alusões feitas por Chiavenato (1999) que as organizações dependem de seus colaboradores, pois estes tomam decisões importantes em nome do negócio, seja este uma organização privada ou uma instituição de serviço público.

Robbins, 2005 complementa sobre diferentes tipos de personalidade nas organizações:

Quando os membros são diferentes em termos de personalidade, sexo, idade, educação, especialização funcional e experiência, existe uma maior probabilidade de que a equipe possua as características necessárias para realizar suas tarefas de forma eficaz. A equipe pode ter uma carga maior de conflitos e menos expediente quando se introduzem mais posições e se assimilam mais posições diversas, mas as evidências confirmam, genericamente, que os grupos heterogêneos têm melhor desempenho do que os homogêneos. Essencialmente, a diversidade promove o conflito, que estimula a criatividade e conduz a melhoria do processo de tomada de decisão (ROBBINS, 2005 p. 219).

Da citação do autor fica evidente que as pessoas vivem um ambiente de diversidade das empresas e esta diversidade promove o conflito sendo que os ambientes organizacionais devem ser heterogêneos, pois nestes, as pessoas assimilam melhor a diversidade.

Dubrin (2006) afirma que “[...] os conflitos, na medida certa, melhoram o desempenho, ao mesmo tempo em que uma quantidade muito pequena, ou muito grande, pode diminuir o desempenho.” (DUBRIN, 2006, p.177). A citação do autor aponta para a certeza de que os conflitos devem ocorrer para não gerar a estática do grupo de trabalho.

Tratando especificamente de serviço público, Maximiano (2011), afirma que instituições públicas administram seus recursos para atender a demanda de necessidades da sociedade como exemplo: alimentação, educação, serviços de segurança pública, entretenimento, serviços de saúde pública, entre outras que formam a relação de dependência entre a sociedade e o papel das organizações. Abordando especificamente organizações do setor da administração pública Pantoja (2010) afirma que na atualidade este tipo de organização busca atender demandas públicas que exigem atendimento de qualidade nos serviços prestados além de exigirem como consumidores o atendimento ético, transparente e ágil o que requer servidores comprometidos com as normas de atendimento à sociedade seja ela representada por pessoas físicas ou jurídicas. Complementa GEMELLI (2010) que a administração pública compreende órgãos e pessoas que satisfazem as atividades do estado e o interesse público em atos jurídico-administrativos. Da afirmativa do autor pode-se traçar um paralelo com as afirmações de Chiavenato (1999) que descreve a relação entre pessoas e empresas como sendo uma relação de dependência: de um lado as empresas precisam das pessoas para interagir com clientes, fornecedores, governos e demais interessados no negócio; de outro lado as pessoas representam a fatia da sociedade que depende das empresas para sua subsistência, para alcance de objetivos pessoais que conduzam ao sucesso, logo em Chiavenato (1999) encontrou-se a expressão que rotula de forma objetiva a relação entre pessoas e empresas, para ele esta relação é antagônica. De um lado as pessoas defendem seus objetivos e de outro lado as organizações defendem os objetivos e metas que as levarão ao sucesso. Neste cenário que envolve as pessoas, as organizações, os fornecedores e os clientes são gerados conflitos em decorrência das relações humanas no ambiente de trabalho tanto na iniciativa pública quanto na iniciativa privada.

Tomando como base uma afirmativa de Robbins (2002) de que o conflito é uma situação criada pela divergência entre os objetivos de uma ou mais pessoas na organização podendo estes conflitos serem entre colegas de trabalho, colegas com

superiores ou ainda entre pessoas e os objetivos das empresas pode-se entender melhor o cenário da relação entre pessoas e organizações.

Aurores como Pruitt e Rubin (1986, p. 4) reforçam o conceito de que o conflito como “uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente”. Crenças e interesses pessoais são parte do cenário clássico composto de pessoas.

A existência do conflito no local de trabalho não é um fato desconhecido, este é um assunto que as organizações tendem erroneamente a ignorar. Na maioria dos casos as empresas resistem em admitir um conflito por pensar que este representa uma falha, a perda de controle sobre os colaboradores, sendo um indicador de que a organização não está funcionando bem (Nascimento e El Sayed, 2002).

Para Serrano e Rodriguez (1993), o conflito é definido como um encontro entre duas ou mais linhas de força atuantes em uma mesma organização, com direções convergentes e sentidos opostos, fato que demanda a necessidade de uma gestão eficaz da situação, de modo a ser retirado convertido em aprendizado para o negócio.

O conflito é um fenômeno processual cíclico, pois é construído a partir de uma série de episódios que funcionam como um evento provocador e que pode se repetir se o mesmo não se resolver definitivamente ou se houver uma grande interdependência entre as partes (WALTON, 1972).

De Robbins (2005) veio a definição que os membros de uma organização têm diferentes tipos de personalidades incluindo as diferenças de idade, sexo, educação, crenças religiosas e convicções políticas, portanto há maior probabilidade de que nas empresas, as pessoas tenham um universo de chances para ocorrência de conflitos. Diferentes fatores podem ser fator gerador de situações conflituosas tanto para grupos heterogêneos quanto para grupos homogêneos sendo vale ressaltar que a criatividade é estimulada pela diversidade e por confrontos de pensamento. Portanto, Robbins (2005) alega que as pessoas ao atuarem nas organizações possuem diferentes idades, crenças, personalidades, experiências e expectativas, tal diversidade é fator gerador de intensos conflitos nas empresas.

Do ponto de vista de Moscovici (1980), as pessoas percebem, pensam, sentem e agem de maneiras distintas. Nessas percepções singulares é que surge o conflito: à medida que essas diferenças comportamentais precisam ser enfrentadas. Elas não podem ser consideradas boas ou más, pois propiciam riqueza de possibilidades, opções de maneiras de reagir a situações e problemas. Ao interpretar as afirmativas de Robbins (2005) e Moscovici (1980) percebe-se que ao longo das décadas de estudo sobre o tema conflitos fica claro que as pessoas ao atuarem em sociedade

tanto no convívio empresarial quanto no convívio do setor público estão inseridas em um grupo de possíveis conflitos à qualquer momento.

Não há uma definição universal de conflito, para Robbins (2005), define-se conflito como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante. Este conceito apresenta três características distintas: a) incompatibilidade de objetivos; b) diferença de interpretação dos fatos e c) desacordos baseados em expectativas de comportamento.

Robbins 2005 define conflito como:

Um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante. Esta definição é propositalmente ampla. Descreve o ponto em que qualquer atividade quando a interação passa dos limites e se torna um conflito entre as partes envolvidas. (Robbins. 2005.p.326).

Segundo Argyres (1998), o conflito significa a existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se. Não é casual ou acidental, mas inerente à vida da organização ou, em outros termos, é inerente ao uso do poder, não depende do grau de maturidade das organizações, tem alguma relação com a questão cultural de como as empresas.

Tendo apresentado conceitos sobre o tema conflitos serão descritos deste momento em diante as visões sobre o processo de conflito.

Segundo Robbins (2005) há três visões diferentes sobre o processo de conflito:

- a) a visão tradicional aborda que todo o conflito é ruim. O conflito, por definição, é danoso e deve ser evitado. Esta visão é consistente com as atitudes sobre comportamento de grupo que prevaleciam nas décadas de 30 e 40. O conflito era visto neste contexto como uma disfunção resultante das falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e fracasso dos executivos em atender às necessidades e aspirações de seus funcionários;
- b) a visão das relações humanas delineava que o conflito é uma ocorrência natural dos grupos e organizações. Por ser inevitável esta escola defende a sua aceitação. Seus seguidores racionalizam a existência do conflito: ele não pode ser eliminado e há ocasiões em que ele pode ser benéfico para o desenvolvimento do grupo (Robbins, 2005);
- c) a visão das relações humanas referentes à conflito há o entendimento que o conflito existe em toda organização, trata-se de um fato cotidiano do negócio que tem consequências para os envolvidos e a visão interacionista do conflito dá-se a convicção de que o ele não é apenas uma força positiva em um grupo

como também é absolutamente necessário para que seu desempenho seja eficaz, a principal contribuição desta abordagem, portanto, é encorajar os líderes de grupos a manter constantemente um nível mínimo de conflito, aquele suficiente para fazer com que o grupo continue viável, autocrítico e criativo ao ponto de assimilar o conflito como um elemento necessário ao desenvolvimento da equipe.

Robbins 2005 ainda destaca sobre conflito interacionista:

[...] a visão interacionista encoraja, no sentido de que um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo está na eminência de tornar-se estático, apático e insensível à necessidade de mudança e inovação. A principal contribuição desta abordagem, portanto, é encorajar os líderes de grupos a manter constantemente um nível mínimo de conflito- o suficiente que o grupo continue viável, autocrítico e criativo. (Robbins. 2005. P.327)

Sobre as visões em relação ao processo de conflito pode-se concluir neste momento que há situações em que o processo pode-se desenrolar-se de acordo com uma destas visões, tudo depende de como a organização trata processos conflituosos e qual resultado é esperado. Processos de conflito devem promover reflexão contínua sobre o modelo de gestão da organização com a finalidade de encorajar os grupos a continuarem sendo criativos.

Já foram caracterizadas as visões sobre o processo de conflito, será descrito deste momento em diante, quais os estágios do processo na visão de Robbins (2005):

a) primeiro momento ocorre o estágio da oposição potencial ou incompatibilidade traduzida pela presença de oportunidades fomentadoras de conflitos. Estas fontes foram resumidas pelo autor em variáveis, sendo estas comunicação, estrutura e variáveis pessoais;

b) segundo estágio é chamado de cognição e está relacionado com a percepção, uma ou mais partes envolvidas precisam estar conscientes da existência das condições para o início do processo de conflito e neste estágio há uma subclasse que divide o conflito em sentido e percebido. Por conflito sentido entenda-se que quando as pessoas se envolvem emocionalmente, que as partes experimentam ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade. Por conflito percebido entenda-se que se tem consciência de que há condições para que ocorra o conflito;

c) terceiro estágio é denominado de intenções e estas ficam entre as percepções e emoções, e, o comportamento explícito das pessoas. Elas são decisões de agir de uma determinada maneira;

d) quarto estágio é o chamado de estágio de comportamento que inclui as declarações, as ações e as reações das partes envolvidas no conflito, tornando-o mais visível;

e) quinto estágio chamado de consequências porque representa o jogo de ação e reação gerando entre as partes de um conflito os efeitos funcionais e as disfuncionais. Por efeitos funcionais entende-se que resultam na melhoria do desempenho do grupo e as disfuncionais quando atrapalham o seu desempenho.

Já foram descritos os estágios do processo de conflitos, agora são apresentadas as implicações deste processo para as organizações na visão de El Sayed (2002), sendo elas as consequências negativas e as positivas. As consideradas negativas são o desvio da atenção dos reais objetivos, colocando em perspectiva os objetivos dos grupos envolvidos no conflito e mobilizando os recursos e os esforços para a sua solução; também como efeito negativo destaca-se o fato de que a vida parecia uma eterna derrota para os grupos de perdedores habituais; interferindo na sua percepção e na socialização daqueles que entram na organização e por fim, favorecem a percepção estereotipada a respeito dos envolvidos.

As consideradas positivas são bons elementos de socialização, pois oferecem aos novos participantes de um grupo a sensação de envolvimento com alguma causa, também ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização e propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar num conflito específico, mas também de garantir mais poder. A consequência de uma situação conflituosa não é só negativa, nem só positiva. Para determinar qual é a perspectiva desta consequência faz-se necessário analisar as partes envolvidas no processo do conflito quanto as suas motivações, reações aos resultados e disposição para aceitar a nova situação proposta.

Diante das revisões teóricas apresentadas sobre a temática conflitos serão descritas doravante técnicas para a solução de conflitos segundo referenciada por Robbins (2005):

a) técnica é a chamada resolução de problemas: encontro entre as partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de uma discussão aberta;

b) Outra técnica que pode ser utilizada é a chamada de determinação de metas, nesta há necessidade do envolvimento de todas as partes envolvidas para a solução do conflito;

c) Uma terceira técnica é denominada de expansão de recurso: quando o conflito é resolvido pela ampliação dos recursos, neste caso há de se lembrar que os

recursos em uma organização são escassos e por este fato é que ocorrem os conflitos;

d) Como quarta técnica pode ser utilizada a chamada não enfrentamento com a finalidade de suprimir o conflito que pode ser trabalhado junto com a técnica de suavização da situação para poder analisar de forma cautelosa os interesses comuns;

e) em um processo mais avançado pode ser utilizada a técnica da concessão: cada uma das partes abre mão de algo valioso para possibilitar a negociação, caso não funcione há possibilidade de utilizar o comando autoritário: usar a autoridade formal para resolver o conflito;

f) por fim a técnica da alteração de variáveis estruturais que são a mudança da estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes.

As técnicas apresentadas envolvem a compreensão dos fatos e o entendimento de que para cada solução haverá necessidade de entender o processo como uma relação na qual será necessário ceder em alguns momentos para obter vantagens em outros fazendo da solução de conflitos uma negociação entre dois ou mais envolvidos.

E, Berlew (1994) complementa que a negociação é como um processo em que duas ou mais partes, com interesses comuns e antagônicos se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançar uma decisão conjunta. Esta negociação busca pela solução dos problemas que foram fatos geradores do processo de conflito, busca-se a solução por barganhas, definidas por Robbins (2005) como barganha distributiva: sua característica principal é que ela opera em condições de soma zero, o lucro obtido se faz à custa do outro. A prática da barganha distributiva requer táticas de negociação concentradas em tentar fazer com que oponente aceite o ponto-alvo específico ou chegue ao mais perto possível.

O ponto central neste tipo de negociação diz respeito a quem vai reivindicar o maior valor e barganha Integrativa: é característica da negociação que opera na premissa de que existe um ou mais acordos que podem criar uma solução em que todos saiam ganhando, ou seja, é aquela em que as partes cooperam entre si para obter o máximo possível de benefícios, conjugando seus interesses em um acordo.

O processo de barganha deve ser preparado antecipadamente sendo que Robbins (2002) sugere a utilização das etapas de preparação, antes de iniciar a negociação é importante saber:

1. a natureza do conflito,
2. seu histórico,
3. quais são os envolvidos,
4. o porquê o conflito ocorreu e

5. o que se pretende com a negociação.

Uma etapa de definição das regras básicas: levantar dados de onde será realizada a negociação, quem serão os negociadores; quais compromissos da negociação e as limitações existentes deixando bem claro para cada uma das partes as regras da negociação e por fim esclarecimentos: oportunidade de explicar e informar a outra parte sobre as questões envolvidas, porque são importantes e como cada uma chegou às demandas iniciais.

CONCLUSÃO

Tendo apresentado os conteúdos propostos será feita a conclusão do artigo retomando os objetivos deste estudo que teve como primeiro objetivo apresentar a relação entre empresas e pessoas para o qual foi utilizado o autor Chiavenato e este descreve que há uma relação de dependência entre as partes na busca da perfeição, atendimento de necessidades de ambos os lados e na geração de lucro. O segundo objetivo descrever os tipos de conflitos e como estes afetam a interação entre as pessoas nas organizações foi atendido utilizando-se de autores como Robbins e El Sayed que também foram utilizados para descrever os tipos de conflitos e apresentar as técnicas para a solução dos mesmos.

Conclui-se, portanto que no ambiente da administração de pessoas em setores públicos ou privados haverá conflitos gerados pelas expectativas diferentes das pessoas e das organizações. Diante deste cenário é preciso compreender qual estratégia em relação ao processo de conflitos será utilizada pelo gestor.

Em alguns casos o tipo de visão sobre o processo de conflitos terá impacto significativo na forma como a organização trata as situações. É importante observar as técnicas de solução bem como definir como a barganha será realizada enfatizando-se que a melhor barganha a ser utilizada é a chamada barganha integrativa, pois esta busca uma relação ganha-ganha.

Há de se considerar ainda enquanto solução de conflitos nas organizações públicas que aspectos legais referentes às tratativas dos servidores que devem ser observados para evitar problemas como processos administrativos.

Finalizando este estudo retoma-se o discurso de que as empresas são ambientes ricos em diversidade de pensamentos criados por grupos heterogêneos e que esta diversidade é importante para a geração de valor tanto para empresas quanto para instituições públicas. Também fica evidente no estudo que é necessário que as organizações busquem aprimorar o entendimento sobre a questão conflitos

tendo em vista que não é um processo destrutivo; deve ser visto como uma forma de reconstrução criativa do sistema. Em ambos os casos há um relacionamento claro entre pessoas físicas e jurídicas que esperam o bom atendimento de suas necessidades

REFERENCIAS

ARGYRIS, Chris. **A integração indivíduo – organização**. Rio de Janeiro: Renes, 1998.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. RJ, Campus, 1999.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

DUBRIN, A J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução James sunderland Cook; Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GEMELLI, Inês Maria Picolli; FILLIPPIM, Eliane Salete. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE, Unoesc, , v. 9, n. 1-2, p. 153- 180, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução industrial**. 6^a edição, 8^a Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. São Paulo. Livros Técnicos e Científicos, 1980.

NASCIMENTO, E. M., EL SAYED, K. M. **Administração de conflitos**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. (Coleção Gestão Empresarial, 5).

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, ENAP, 2010.

ROBBINS, S P. **Comportamento organizacional**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

WALTON, R. E. **Pacificação interpessoal: confrontações e consultoria de uma terceira parte**. São Paulo: Edgar Blucher, 1972 – série Desenvolvimento Organizacional.