



A Importância das Relações Interpessoais na Administração de Conflitos

Fábio Teodoro Tolfo Ribas, Margareth Inês Motter Caregnatto, Tais Ribeiro,
Débora Machado da Silva

RESUMO

Este estudo tem como propósito enfatizar um assunto presente e comum no dia a dia das organizações, a importância das relações interpessoais na administração de conflitos. Conflitos internos são comumente encontrados nas empresas, pois cada pessoa tem uma maneira de pensar e interpretar diversas situações, causando desigualdade de informações e desencontro de ideias. Tendo em vista este problema, o objetivo desta pesquisa é identificar a importância das relações interpessoais na administração de conflitos, bem como caracterizar a importância dessas relações dentro das organizações. A proposta está fundamentada em obras de autores como Vecchio (2008), Sucesso (2002), Martinelli e Almeida (2008) e Berg (2012), os quais retratam o tema. Quanto à metodologia, trata-se de um estudo de caso, analisado com pesquisa bibliográfica, a abordagem foi classificada como quantitativa e a apresentação se deu de maneira descritiva. Entre os principais resultados, destaca-se a integração e comunicação dos líderes com seus liderados de maneira clara e objetiva. Em síntese, é possível afirmar que os principais motivos para a geração de conflitos é a incompatibilidade de personalidades e a melhor estratégia para conduzir estes problemas é o diálogo e o *feedback* entre os gestores e seus colaboradores.

Palavras-chave: Conflitos. Relações Interpessoais. Administração. Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um contexto atual no qual a economia encontra-se em situação de estagnação, por conta de uma grave crise estabelecida em nosso país. Contudo, a globalização e competitividade trazem a necessidade de as empresas buscarem cada vez mais vendas, clientes e, conseqüentemente, a pressão interna no trabalho se torna uma rotina entre as pessoas, causando conflitos e situações de estresse. As relações interpessoais são extremamente importantes para manter o bom relacionamento de uma equipe e, principalmente, ao deparar-se com conflitos internos, podendo desestabilizar os grupos de trabalho.

Conflitos ocorrem, pois, os objetivos e interesses de cada pessoa nem sempre são os mesmos, gerando assim uma espécie de atrito, podendo ocorrer entre duas ou mais partes. Os conflitos existem desde o surgimento da humanidade e são necessários para o desenvolvimento e crescimento das pessoas e organizações, podendo ser positivos ou negativos, porém ambos fazem parte do cotidiano das empresas. Percebe-se cada vez mais a essencialidade de manter o bom relacionamento interpessoal para melhor administrar os desentendimentos, a fim de não afetar o desempenho das atividades da organização.

Observam-se os conflitos como uma das situações mais comuns nas organizações, pois quase todas as pessoas têm percepções e interpretações diferentes sobre um mesmo assunto e, muitas vezes, acabam distorcendo os acontecimentos de como eles realmente são. Em pequenas empresas, onde o convívio é mais intenso, os conflitos são ainda mais comuns e o relacionamento interpessoal pode influenciar e muito na administração destas ocasiões. Tendo em vista este problema, qual a importância das relações interpessoais na administração de conflitos? O objetivo geral desta pesquisa é buscar identificar a importância das relações interpessoais na administração de conflitos, enquanto os objetivos específicos é caracterizar a



importância das relações interpessoais para administrar conflitos com eficácia, bem como analisar a importância destes relacionamentos dentro das organizações na administração de conflitos.

Os conflitos são atritos entre diferentes indivíduos ou grupos nos quais a competição e discussão geram características específicas dos seres humanos, assim causando desacordos construtivos para alcançar a transformação, mudanças e inovação. Segundo Chiavenato (2009, p. 203), “Conflito significa existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes podendo se chocar”. Temos também o conflito destrutivo o qual gera desgaste, perda de energia e frustração. Quando ocorrem estas situações, existe sempre dinamismo, tanto de vida como de objetivos e interesses diferentes, de forças as quais se chocam continuamente.

Para administrar uma situação conflituosa é necessário obter um conhecimento geral do motivo, o qual levou a este conflito, alcançando assim uma solução eficiente e eficaz, atendendo a todas as partes envolvidas. Os desentendimentos são inevitáveis nas relações humanas, porém o modo como são conduzidos levam a uma resolução com maior qualidade, e manter o bom relacionamento entre as partes facilita este desfecho. Quando administrados de forma construtiva, alcançam um resultado satisfatório aos envolvidos, trazendo uma motivação para a busca de soluções, e quando não são resolvidos de maneira eficaz entre as partes envolvidas os indivíduos sofrem consequências negativas causando tensão, muitas vezes levando-os a ter atitudes agressivas, tornando um ambiente improdutivo, assim gerando um novo conflito.

Conforme Steiner (1997, p. 162) o ambiente interno das empresas são os lugares onde mais se escondem mentiras, segredos e jogos de poder. Geralmente estas ações não surgem unicamente dos gerentes e patrões, mas sim dos próprios colaboradores de forma sutil e discreta e não abertamente. Por serem conduzidos desta maneira, acabam gerando fofocas, brincadeiras de mau gosto e desavenças entre pessoas e setores, surgindo os conflitos. Nestas situações, o bom relacionamento entre os indivíduos é extremamente necessário se manter de forma positiva, aberta e sem segredos, pois obtendo os processos e assuntos de forma clara, facilita o entendimento de todos.

Atualmente, as empresas utilizam técnicas de recrutamento e seleção para testar a capacidade de cada indivíduo em relacionar-se consigo mesmo e também como se comporta em situações junto a outras pessoas no ambiente de trabalho, pois o relacionamento interpessoal interfere diretamente no bom andamento do cotidiano das organizações. O relacionamento interpessoal é o autoconhecimento, o poder de reagir e se relacionar com os demais em diversas situações, o saber dividir, expor suas ideias e saber ouvir tanto críticas como elogios, interpretando tudo como uma forma de aprendizado e crescimento pessoal e profissional, sem partir para agressão física ou verbal, entendendo a opinião de cada um e assim tudo se resolve entrando em um consenso entre as partes de maneira organizada e civilizada.

Diante deste contexto, a pesquisa foi aplicada aos Formandos em Administração 2016/1 da FSG – Faculdade da Serra Gaúcha, a qual possui sua sede localizada na cidade de Caxias do Sul – RS, na Rua Os Dezoito do Forte, Nº 2366 no bairro São Pelegrino. Atua desde 1999 na formação de profissionais reconhecidos pelo mercado regional e estadual, contando também com uma unidade em Bento Gonçalves. Oferece cursos superiores nas áreas de negócios, comunicação, saúde, tecnologia e inovação, ciências jurídicas e sociais, além de cursos de pós-graduação e extensão nos mais variados campos do conhecimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem a finalidade de apresentar temas relacionados ao estudo em questão. Serão abordados assuntos como relações interpessoais, conflitos, e por fim, causas de conflitos e a administração de conflitos a fim de fundamentar o estudo realizado através da teoria,



fazendo uso de autores renomados e com grande conhecimento do conteúdo.

2.1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Relações Interpessoais são os contatos entre os indivíduos, as trocas e comunicações. A interação entre as pessoas em diferentes situações, as quais são comuns e fazem parte da existência humana, enfim, a afirmação sem sombra de dúvidas, trata-se de um dos fenômenos mais corriqueiros, de forma simples e comum no qual se visualiza gente lidando com gente, mesmo com suas diferenças e individualidades (MAGALHÃES, 2001).

Neste contexto, Albuquerque (2012), complementa sobre o relacionamento interpessoal:

A valorização dos relacionamentos vem tomando forças no perfil profissional que as organizações exigem. Onde se buscava, acima de tudo, experiência técnica, hoje se ganhou espaço para habilidades comportamentais de flexibilidade, inteligência emocional, criatividade, entre outras. Não basta somente ser um excelente técnico, temos que também perceber e respeitar as diferenças de cada membro da equipe.

Segundo Miranda (2000), o relacionamento interpessoal é de maneira simples, a influência das pessoas entre si, a maneira como cada uma percebe ou sente a outra, o motivo constituinte desta convivência e a forma como é estruturada esta relação, em um dos fatores mais importantes para o sucesso de qualquer carreira. É muito importante cultivar este bom relacionamento entre os indivíduos de uma organização, pois relações saudáveis além de gerar harmonia, sentimentos positivos e um ambiente prazeroso para se trabalhar, aumenta também a produtividade, o melhor desempenho das funções, bem-estar e a eficácia nos resultados. A harmonia entre uma ou mais pessoas resulta no espírito de equipe.

2.2 CONFLITOS

Conflito é algo inevitável na trajetória organizacional e não é desejável, mas também não é indesejável, pois pode trazer resultados positivos se bem administrados ou negativos se não forem tratados da forma correta ou até mesmo ignorados, afetando o desempenho de toda a organização. Inicia com a percepção diferenciada entre duas ou mais pessoas, ou até mesmo de grupos diferentes, os quais fazem parte do mesmo meio, podendo impedir a realização de uma tarefa ou objetivo, gerando incompatibilidade de ideias entre as partes as quais se opuserem (VECCHIO, 2008).

Segundo Wagner e Hollenbeck (2009), quando um grupo de pessoas em uma organização se confronta por oposição de ideias com a finalidade de cumprir metas e/ou chegar a um propósito, formam-se o conflito. Estas divergências acabam impedindo o avanço das soluções para o alcance das metas e objetivos da organização, como também de outras pessoas ou grupos. Já Robbins (2004), afirma conflito como a ação feita intencionalmente por uma ou mais pessoas com o intuito de impedir a execução das tarefas ou metas de outra pessoa ou grupo.

Conforme Berg (2012), a palavra conflito vem do latim *conflictus* e significa embate entre pessoas ou coisas, grupos com diferentes ideias, ou seja, é o choque de opiniões contrárias. Em nossa realidade atual, conflito é um estado contraditório de ideias e opiniões entre pessoas ou grupos, gerando situações divergentes ou incompatíveis entre si, entrando em atrito. O autor afirma ainda conflitos atualmente como sendo inevitáveis e sempre evidentes. Porém, saber lidar com estas situações e compreendê-las, é substancial para o sucesso pessoal e profissional.

Martinelli e Almeida (2008, p. 49):



Aborda três tipos básicos de conflitos nas organizações; discussão, competição e conflito, sendo que a discussão é uma forma de encontrar uma solução; competição motiva as pessoas para trabalhar mais e alcançar melhores resultados, se a competição for aberta todos ganham e se for fechada uma única pessoa ganha sobre a outra, o que pode gerar uma rivalidade destrutiva. As principais razões para isso são: falta de confiança, perspectivas diferentes e enfoques individuais para o tratamento dos conflitos. Com isso podem ser transformados em conflitos destrutivos.

Para Montana e Charnov (2003), as falhas na comunicação interna são o principal ponto a fomentar os conflitos organizacionais, tanto quando o emissor tem dificuldades em passar a mensagem ao receptor, como quando o receptor não entende de forma clara o que o emissor deseja passar. Robbins (2003), discorda desta afirmação, pois cita como principal motivo da ocorrência dos conflitos as diferenças entre as pessoas e entre os níveis organizacionais, os quais são impossíveis impedir. Ou seja, mesmo sendo eficaz a comunicação interna da organização, os conflitos sempre estarão presentes devido à empresa ser feita de pessoas, as quais possuem diferentes percepções e entendimento sobre diversas situações.

Os conflitos trazem, geralmente, mudanças positivas e melhoram os processos ao quais, muitas vezes, os gestores não conseguem visualizar ou tem modos diferentes de perceber as situações. Sejam elas positivas ou negativas vão sempre existir, o conflito positivo estimula sentimentos e energia ao grupo despertando interesse ao realizar as tarefas com maior habilidade, já o conflito negativo faz com que a comunicação e as informações sejam distorcidas. Com a solução dos conflitos podem surgir oportunidades de crescimento e se houver cooperação, os resultados poderão ser imediatos (MARTINELLI; ALMEIDA, 2008).

2.3 CAUSAS DOS CONFLITOS

Os conflitos, geralmente, ocorrem por razões de competição entre indivíduos, sendo esta disputa gerada por diversos motivos, como divergência de opiniões entre as partes envolvidas, concorrência pela autonomia e/ou controle sobre algo ou alguma situação, a não conquista ou o não atendimento de suas vontades e desejos, alterações externas as quais geram tensão, medo ou ansiedade, disputa pelo poder, diferenças culturais e individuais, necessidade de status pessoal, preconceito de uma das partes, falta de informação e muitas outras causas, porém sempre motivadas pelo sentimento de competição (SILVA, 2008).

Em relação aos conflitos interpessoais, Berg (2012), cita como principais causas de confrontos: o preconceito em relação a sexo, raça, idade, política, classe social, religião, deficiência física ou mental; maneiras diferenciadas de valores e percepção, pois cada pessoa vê o mundo de uma forma distinta; atitudes grosseiras e intransigentes; formas diversas de entendimento de informações, fatos ou dados repassados a uma mesma equipe; disputa de poder entre pessoas ou setores da organização; mal entendidos causando falha na comunicação; insatisfação em relação à estabilidade no emprego, salário, promoção, respeito e metas individuais ou da equipe.

Segundo Robbins (2004), os principais motivos para a ocorrência dos conflitos ou atritos são os relacionamentos estruturais e as diferenças entre os indivíduos, tanto em ideias como percepção sobre determinado assunto, diferente do pensamento da maioria, entendendo como maior causador de confrontos a comunicação. Robbins (2004), acrescenta ainda que, quando as organizações se expandem e sentem a necessidade de criar novos cargos com intuitos e características específicas, os indivíduos se separam, gerando divergências, pois cada grupo ou equipe buscará atingir suas metas e propósitos, motivos os quais nem sempre vai condizer com as demais pessoas.



Vecchio (2008), discorda da afirmação do autor citado anteriormente, pois para ele a má comunicação é sim a maior responsável pelo surgimento de conflitos, não intencionalmente, mas sim pelo cotidiano organizacional. Cita ainda em relação aos grandes conflitos os quais ocorrem com uma frequência maior em grandes organizações e justifica este fato devido ao aumento no tamanho das organizações ser considerável, pois desta forma a informação se torna de má qualidade por obter um maior número de supervisão, gerando a distorção das informações com mais facilidade, enquanto passa de um nível a outro até chegar aos interessados, o qual receberá o comunicado distorcido ou sem todos os detalhes originais.

Vargas (2010, p. 58), menciona como principais razões para a geração de conflitos o seguinte: “percepção diferente da realidade, interesses, valores, crenças, informações ou desejos divergentes, carência de recursos materiais ou humanos, competição entre os indivíduos, erros de comunicação, meio ambiente conflituoso”. Fiorelli, Fiorelli e Junior (2008, p. 6), enxerga como causa de conflito “a mudança, real ou apenas percebida, ou a perspectiva de que ela venha a ocorrer”.

Já Burbridge e Burbridge (2012), afirmam a formação de conflitos como sendo dividida em três categorias: origem do comportamento humano, pois cada pessoa tem uma matriz natural envolvendo sentimentos, pensamentos e reações particulares, sendo esta a parte mais complexa e principal para o início de um confronto; origem estrutural, a qual tem a ver com as políticas, procedimentos, normas e a forma como são repassadas as informações da empresa, sendo esta responsável por boa parte dos conflitos desnecessários; origem externa, a qual se refere a tensões do mercado, aspectos públicos e governamentais os quais surgem de fora da organização e podem gerar discussões e divergências de opiniões internamente.

Também de acordo com Berg (2012), os principais causadores de conflitos nas organizações são as mudanças, as quais geralmente ocorrem por pressões do mercado, fazendo com que as empresas sejam obrigadas a se adequar as novas realidades para manter-se na concorrência. Essas modificações podem gerar demissões, reestruturações e, conseqüentemente, instala-se entre os colaboradores o sentimento de medo, insegurança e, muitas vezes, resistência à mudança, motivos os quais representam uma rica fonte de geração de conflitos.

2.4 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

A administração de conflitos se tornará mais fácil se for feito o diagnóstico da situação conflituosa, pois este ajudará a enfrentar esta situação da maneira mais adequada (MOSCOVICI, 2001). A qualidade do processo decisório em uma situação de conflito pode melhorar através das evidências do motivo gerador do conflito, pois estas permitirão a avaliação de todos os pontos, inclusive aqueles não rotineiros ou disseminados por minorias (ROBBINS, 2002).

Martinelli e Almeida (2008), afirmam a existência de quatro modos distintos para administrar conflitos: acomodação, dominação, compromisso e solução integrativa de problemas. A acomodação é quando o gestor não toma nenhuma atitude diante de uma situação conflituosa, assim gerando mais problemas. A dominação ocorre quando o gestor toma uma decisão com maior eficiência através do poder. O compromisso é quando o gestor apresenta uma solução a qual satisfaz os interesses das partes. E a solução integrativa de problemas é a melhor alternativa, pois a mesma atinge as expectativas e satisfaz ambas as partes envolvidas no conflito.

Conforme Berg (2012), não existe maneira correta ou incorreta de administrar conflitos, pois a condução e decisão do confronto dependerão da situação, do assunto a ser tratado e das pessoas envolvidas de maneira única. O fator importante é pesquisar os motivos e como ocorreu o conflito e procurar a melhor técnica para chegar a um resultado satisfatório.



Burbridge e Burbridge (2012), concordam com esta afirmativa e acrescentam ainda como cada conflito é diferente do outro e não deve ser abordado da mesma forma, cabe ao gestor saber como e quando usar a ferramenta correta como: poder, negociação, conciliação, ouvidoria ou outra das tantas disponíveis. O desafio está em saber qual mecanismo utilizar em cada situação aplicando as técnicas de forma correta e inteligente.

De acordo com Martinelli e Almeida (2008, p. 52):

Deve-se ter em mente que existem várias outras maneiras de resolver conflitos, além da negociação. Dependendo da situação, poder-se-ia citar como alternativas: luta, guerra, sorteio, exame, competição, votação, uso de autoridade, normas rígidas a serem seguidas, dentre outras. Contudo, a negociação é o meio mais eficaz para se alcançar a melhor solução para um conflito, visto que pode haver um debate de ideias e um envolvimento e comprometimento com a solução definida.

Outro ponto fundamental na administração de conflitos é identificar os tipos de comportamento dos envolvidos. De acordo com Gillen (2001), existem quatro tipos de comportamentos:

- a. Passivo: geralmente é uma pessoa quieta, a qual procura evitar o conflito, mesmo sofrendo com isso, geralmente apresenta voz hesitante, atitude defensiva e contato visual mínimo;
- b. Agressivo: trata-se do indivíduo o qual aspira fervorosamente vencer, mesmo à custa de outras pessoas. Apresenta voz alta e máximo contato, visando sempre os seus próprios desejos, sem se importar com os dos outros. Tende a ser individualista;
- c. Passivo / Agressivo: é o indivíduo o qual apresenta comportamento misto. Deseja se firmar, porém não possui estrutura para isso. Apresenta muita irritação e postura fechada;
- d. Assertivo: este tipo de indivíduo aspira defender seus direitos, porém aceita que os outros também defendam os seus. Apresenta tom de voz moderado e postura de prudência e segurança.

Um ponto potencialmente gerador de conflitos consiste na observação crítica do trabalho ou desempenho de uma pessoa. Bee (2000), desenvolveu dez ferramentas para realizar uma crítica construtiva com a finalidade de minimizar a possibilidade de gerar situações conflituosas:

- I. Analisar a situação: identificar o problema, analisar o que precisa ser alterado e por quê;
- II. Determinar o(s) efeito(s) e o(s) objetivo(s): determinar a tarefa de cada indivíduo a ser realizada;
- III. Ajustar-se à receptividade: identificar se a pessoa a qual vai receber a crítica está aberta para recebê-la;
- IV. Criar o ambiente propício: criar um ambiente propício no qual a pessoa a receber a crítica, possa entendê-la e aceitá-la corretamente;



- V. Comunicar-se efetivamente: ter consciência das coisas a se dizer, como se diz, saber ouvir e observar a pessoa criticada e ajudá-la a trabalhar com os problemas objeto da crítica;
- VI. Descrever o comportamento o qual deseja mudar: é fundamental a pessoa a qual receberá a crítica saber qual o ponto exato do problema;
- VII. Descrever o comportamento desejado: o indivíduo o qual receber a crítica deve saber qual o comportamento a apresentar e seu desempenho;
- VIII. Procurar solução conjuntamente: a pessoa a qual faz críticas deve ajudar o criticado dando-lhe sugestões e ideias;
- IX. Concentrar-se naquilo o qual se acha bom: alternar mensagens positivas às negativas;
- X. Chegar a um acordo: este é o item mais difícil, pois ninguém muda seu comportamento ou desempenho sem concordar com as críticas recebidas.

Moscovici (1998), conclui que os resultados positivos de um conflito, trazem benefícios a qualquer organização, pois contribui para o crescimento das pessoas pertencentes da equipe igualmente no desenvolvimento deste grupo. Serve também para encontrar os problemas e requisitar a melhor solução, estimular o interesse e a curiosidade dos indivíduos pelo desafio da rivalidade e oposição de ideias e, realmente, funciona como o início do desenvolvimento e transformação das pessoas, grupos e sociedade.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento e apresentação deste artigo, foi utilizado o método da pesquisa bibliográfica com o levantamento de informações em livros, revistas especializadas, jornais, artigos e entrevistas constantes na internet as quais tratem do assunto em questão. Marconi e Lakatos (1992), afirmam a pesquisa bibliográfica podendo ser considerada como o ponto inicial para uma pesquisa científica e declaram a finalidade deste método como fazer o pesquisador entrar em contato com todo o material já escrito sobre um determinado assunto, auxiliando na análise de suas pesquisas e resultados.

O modelo de pesquisa foi caracterizado como estudo de caso o qual para Yin (2005), trata-se de uma forma de se fazer pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, em situações nas quais as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas.

A abordagem é classificada como quantitativa, pois para a execução da mesma foi aplicado um questionário com perguntas fechadas a população delimitada sobre o tema em questão. Fonseca (2002), esclarece a pesquisa quantitativa como algo possível de quantificar os resultados, diferente da qualitativa. Por possuir uma amostra geralmente grande, utiliza-se este método para obter objetividade nos resultados e por ser influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser medida com base em resultados brutos, os quais serão recolhidos com instrumentos padronizados e neutros.

A apresentação se dá de forma descritiva, maneira explicada por Gil (2008), como a qual significa descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Roesch (2010), complementa, citando a divulgação da



pesquisa descritiva, como aquela à qual associa resultados e não, necessariamente, serve para explicar algo como as demais pesquisas com caráter experimental.

O presente estudo foi realizado com a participação dos formandos em Administração pela Faculdade da Serra Gaúcha 2016/1, os quais somam um total de 107 acadêmicos e se descrevem como a população. Conforme Noé (2010), população é o conjunto de pessoas cada uma com suas características, as quais nos permitem coletar dados e analisá-las em uma pesquisa conforme os princípios determinados. São exemplos de população: integrantes de uma mesma família, estudantes de uma instituição, funcionários de uma empresa ou de um mesmo setor, entre outros.

A técnica utilizada para a coleta de dados tratou de um questionário com perguntas fechadas, o qual direcionou a população e/ou amostra delimitada. Segundo Quivy & Campenhoudt (1992), questionário é um instrumento de pesquisa baseado em uma sequência de perguntas escritas, as quais serão aplicadas a um grupo de indivíduos e o objetivo é obter suas opiniões, crenças, representações e informações sobre o assunto abordado e o meio no qual convivem.

O questionário utilizado é composto por cinco perguntas referentes ao perfil dos respondentes e vinte específicas do assunto em questão, as quais foram respondidas com as opções: sempre, quase sempre, às vezes, quase nunca e nunca. O mesmo foi adaptado de Bartaioli (2014), enviado por e-mail ao público alvo para ser respondido através da ferramenta existente no Google Docs. e recebido por esta mesma ferramenta. A pesquisa foi realizada durante o período de 05 de abril de 2016 a 20 de abril de 2016, tratando-se de uma amostra não probabilística e utilizada para apresentação o método de escala likert.

Para a tabulação dos dados desta pesquisa, a amostra apresentada se deu com um total de setenta e duas pessoas inseridas na população delimitada. Amostra é uma parte da população delimitada para um estudo, sendo estas passíveis de serem observadas (BARBETTA, 1994). Em concordância a esta afirmação, Marconi e Lakatos (2007), citam amostra como uma parte do total do universo a ser estudado.

O método utilizado para a análise dos dados é classificado como estatística por se tratar de pesquisa quantitativa. Farias, Soares e César (2003), explicam estatística como uma ciência dedicada ao desenvolvimento e a melhor forma utilizada para a coleta de dados, organização e apresentação da análise destas informações.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme citado anteriormente, a população definida para este estudo trata-se de cento e sete formandos em Administração pela Faculdade da Serra Gaúcha 2016/1. Destes os quais setenta e dois acadêmicos devolveram resposta, delimitando assim a amostra utilizada para a análise dos dados do estudo em questão, equivalente a 67% da população participativa. Os dados gerais da pesquisa serão detalhados abaixo.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL PREDOMINANTE DOS RESPONDENTES

A amostra questionada, neste estudo, trata-se de acadêmicos que estarão se formando em Administração pela Faculdade da Serra Gaúcha em 2016/1. Para estes foi enviado um questionário por e-mail, o qual foi desenvolvido no Google Docs., contendo cinco perguntas com os dados dos participantes.



PERFIL PREDOMINANTE DOS RESPONDENTES

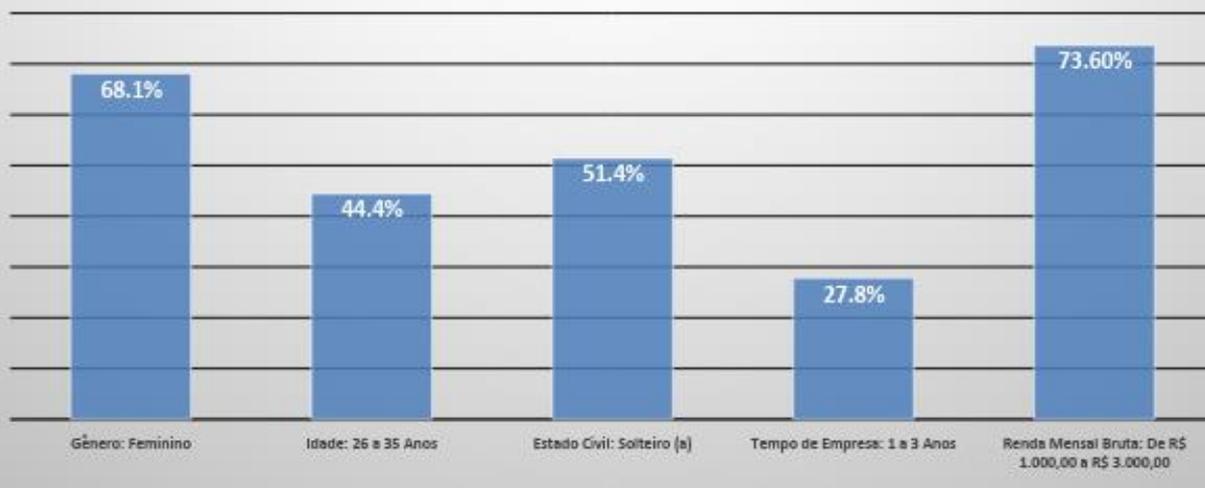


Gráfico 1: Perfil Predominante dos Respondentes

Fonte: Dados da Pesquisa

O primeiro questionamento refere-se ao gênero, e como se pode verificar no quadro acima, a maioria dos respondentes são mulheres, somando um total de 68,1% da amostra. Este percentual demonstra que cada vez mais as mulheres estão buscando conhecimento para competir e se manter no mercado de trabalho.

A segunda questão retrata a idade, a qual se observa que a resposta predominante foi de indivíduos entre vinte e seis e trinta e cinco anos, somando um total de 44,4% dos respondentes. Este resultado nos mostra que a maioria dos estudantes ingressa na faculdade com idade superior ao término do ensino médio, obtendo mais maturidade ao escolher a profissão a seguir.

Na questão três, os pesquisados responderam seu estado civil, como podemos perceber a predominância é de solteiros, com 51,4 %, porém os casados ou com união estável ocupam um percentual bem significativo, ficando em segundo lugar com 45,8%. Isto deixa claro que temos um equilíbrio dentro da amostra pesquisada, sendo praticamente metade de pessoas solteiras e metade já casada ou em um relacionamento sério. Isso significa que, independente do estado civil de cada um, não interfere para as pessoas pararem de se aperfeiçoar, o que o mercado exige.

A quarta questão nos trouxe o resultado do tempo de empresa de cada um dos respondentes, obtiveram-se respostas muito variadas. A resposta com maior índice foi de 1 a 3 anos de empresa, com um percentual de 27,8%. Pode-se observar a partir deste resultado que cada vez mais as pessoas estão em busca de inovação e crescimento pessoal e profissional, fazendo com que não fiquem muito tempo em uma empresa, sendo que na soma dos participantes da pesquisa de 0 a 1 e de 1 a 3 anos de tempo de empresa, temos um total de 52,8%.

Na questão cinco e última deste bloco, os participantes foram questionados sobre a sua renda bruta mensal e a resposta predominante foi de R\$ 1.000,00 a R\$ 3.000,00, salário qual a maioria dos respondentes possui. Este resultado demonstra que, mesmo encontrando-se em um momento de crise econômica do país e apesar de este não ser um salário atrativo, é o que o mercado está oferecendo no momento e fica evidente que a maioria dos indivíduos pesquisados está trabalhando.



4.2 ANÁLISE DOS DADOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA

Neste bloco apresenta-se a análise dos dados específicos da pesquisa, coletados por meio do questionário aplicado à amostra participante, o qual contempla vinte questões. A primeira questão dos dados específicos buscou saber se há conflitos na equipe de trabalho dos respondentes. Mais da metade das pessoas responderam que às vezes ocorrem conflitos, somando um total de 56,9%. Com o resultado obtido, confirma-se a percepção de Berg (2012), a qual foi citada no referencial, de que conflitos, atualmente, são inevitáveis e sempre evidentes, pois cada pessoa tem suas ideias e opiniões diferentes, e quando uma é contraditória a outra ocorrem as divergências. Ao se conviver com pessoas, seja no trabalho ou no dia a dia pessoal, os conflitos estão sempre presentes, pois cada indivíduo tem uma percepção e ideias diferentes umas das outras, o que, muitas vezes, acaba acarretando discussões nas quais cada um vai defender sua opinião.

Quando questionados se os conflitos afetam no processo e desenvolvimento do trabalho, 40,8% da amostra responderam que às vezes afeta e 26,8% disseram quase sempre. Apesar de termos tido opiniões bem diversas, as respostas sempre, quase sempre e, às vezes, somam um total de 78,9%, o que deixa claro que de alguma forma e em algum momento os conflitos afetam sim no processo e desenvolvimento do trabalho das equipes, pois cada pessoa sustentará sua opinião e isso prejudicará o andamento das tarefas fazendo com que os envolvidos deixem de lado o que estão fazendo para resolver a discussão formada.

Ao questionar sobre o clima na organização se é afetado pelos conflitos, 36,1% das pessoas disseram que às vezes afeta e 25% afirmou quase sempre. Como visto na questão anterior, aqui também se pode notar pela soma das questões que afirmam em algum momento afetar, que isto realmente acontece. Por se estar envolvidos com pessoas e, geralmente, ocorrerem conflitos, conseqüentemente, o clima na organização também será prejudicado. A maneira que as pessoas se comportam, decidem, agem, como executam suas tarefas e administram suas responsabilidades, está ligada diretamente com o clima organizacional e se estes mesmos indivíduos passaram por conflitos, o clima será automaticamente afetado por estes problemas.

A questão quatro buscou saber se os participantes acreditam que o maior motivo dos conflitos no grupo seja a falta de comunicação entre os integrantes. Com 44,4% a resposta mais afirmada foi de que quase sempre este é o motivo. Com este resultado, pode-se confirmar o que foi citado no referencial por Montana e Charnov (2003), as falhas na comunicação interna são o principal ponto a fomentar os conflitos organizacionais. A comunicação interna é uma ferramenta fundamental nas organizações, pois se bem administrada pode levar a mesma ao sucesso, porém quando há falhas ou barreiras, pode levar ao fracasso gerando insegurança dos funcionários, desmotivação e falta de comprometimento.

Em sequência a questão anterior, os questionados foram indagados se o diálogo é a melhor ferramenta para lidar com conflitos. Com 66,2% foi afirmado que sempre é esta a melhor ferramenta. Somando as respostas sempre e quase sempre, tem-se um total de 88,7% das pessoas, o que confirma que o diálogo é sim a melhor saída para conduzir os confrontos, como já comentado no referencial com a afirmação de Martinelli e Almeida (2008, p. 52), sendo a negociação o meio mais eficaz para se alcançar a melhor solução para um conflito. Com um diálogo claro e esclarecedor se torna mais fácil a mediação dos embates, chegando-se ao resultado mais satisfatório possível.

A questão seis buscou avaliar se o individualismo pode criar ou ser um obstáculo nos relacionamentos da organização. A resposta com maior índice foi sempre, com 43,7%, seguindo com quase sempre obtendo 39,4%. Este resultado nos mostra que em algum momento o individualismo afeta sim os relacionamentos, pois em uma organização as pessoas precisam estar integradas para seguirem ao alcance de um mesmo objetivo.



Ao questionar se o estado emocional de cada funcionário pode influenciar nos relacionamentos interpessoais, 43,7% das pessoas afirmaram que quase sempre influencia. Como na questão anterior, este resultado confirma que, mesmo momentaneamente, o estado emocional vai influenciar, pois as pessoas precisam estar de bem com elas mesmas para se relacionar melhor com seus colegas de trabalho.

A próxima pergunta buscou saber se os problemas de relacionamento interpessoais são resolvidos nos locais de trabalho dos indivíduos. Com 47,9%, os questionados citam quase sempre como maior resposta. Este resultado é ruim, pois demonstra que menos da metade dos conflitos são resolvidos, o que atesta que as empresas, em sua grande maioria, não estão dando tanta importância em resolver os conflitos internos a fim de manter o bom relacionamento da organização em geral.

Em relação ao recebimento de orientação e *feedback* sobre como está o desempenho nas funções, os respondentes em sua maioria com 38% afirmaram que quase nunca recebem. Já 22,5% disseram que quase sempre obtêm. Percebe-se que ainda hoje, mesmo com todas as mudanças em relação à preocupação com o funcionário, algumas empresas não utilizam desta prática, o que pode ser um fator importante para a satisfação do colaborador e da organização. Um funcionário bem orientado e com retorno periódico sobre seu desempenho em relação às atividades desenvolvidas tem a chance de progredir profissionalmente e se sentir mais motivado, trazendo benefícios à organização.

A questão dez nos traz uma posição quanto às orientações recebidas sobre o trabalho de cada pessoa pesquisada, se são claras e objetivas. Com 39,4%, a resposta quase sempre foi a mais indicada, ficando em segundo lugar às vezes com 32,4%. Pode-se observar que as instruções, na maioria das vezes, são passadas de maneira clara, o que facilita a comunicação e o entendimento entre empresa e funcionário para alcançar o objetivo da organização. É extremamente importante que haja este diálogo, evitando assim divergências entre o que a empresa espera e como o colaborador age para atingir.

Quando questionados se em sua opinião é importante que os funcionários sejam informados sobre todas as mudanças que ocorrem na organização, 84,5% dos respondentes afirmaram sempre ser importante. Este percentual deixa claro que estar a par das mudanças na organização pode ser um fator facilitador para a condução no caminho ao objetivo geral da empresa, promovendo a integração de todos os funcionários.

Questionados sobre se o seu líder se comunica abertamente com os funcionários esclarecendo dúvidas, 32,4% afirmaram que quase sempre, enquanto sempre e, às vezes, empataram com 23,9% cada. Pode-se perceber que a comunicação entre líderes e liderados ocorre, na maioria das vezes, de maneira esclarecedora, fator muito importante para manter a boa comunicação dentro das organizações.

Dando sequência na pergunta anterior, no resultado da questão se existe em sua empresa um bom relacionamento entre os funcionários, 63,4% dos indivíduos disseram que quase sempre existe. Confirmando assim que o bom relacionamento prevalece nas empresas em sua grande maioria. Relacionar-se bem com os colegas de trabalho e líderes é muito importante tanto para manter um clima de respeito e colaboração, quanto para receber auxílio quando necessário, até mesmo para questões pessoais.

Ao perguntar se existe em sua empresa um diálogo claro entre funcionários e seus superiores, 39,4% das pessoas responderam que quase sempre existe e 33,8% disseram às vezes. Mais uma vez este resultado deixa claro que o diálogo geralmente existe, facilitando a comunicação e o bom relacionamento entre todos.

Focando nos líderes, foi questionado se os líderes das empresas que os pesquisados trabalham sabem gerenciar pessoas e distribuir tarefas adequadamente. 35,2% dos respondentes citaram às vezes como resposta e em segundo lugar ficou quase sempre com 31%. Pode-se perceber que, na grande maioria, os representantes sabem gerenciar, pois a soma de quase



sempre e às vezes dá um total de 66,2% dos pesquisados, mais da metade da amostra, e isso demonstra que os líderes estão cada vez mais integrados e conhecendo suas funções.

Ainda focado nos representantes, a questão dezesseis buscou saber se os líderes da empresa que os pesquisados trabalham têm conhecimento das causas dos conflitos ocorridos. Com 39,4% das respostas, quase sempre ficou em primeiro lugar, seguido por às vezes com 31%. Este resultado mostra que os comandantes, de alguma forma, buscam se integrar dos conflitos existentes a fim de resolvê-los com mais eficácia. O papel do líder na resolução dos conflitos é fundamental, pois são eles que convivem diariamente com os colaboradores, o que facilita na administração dos embates.

Falando sobre o clima na organização, foi questionado se existe um clima de respeito no ambiente de trabalho dos pesquisados. O maior índice, com metade da população, foi quase sempre com 50,7%. Fica claro aqui que na maioria das vezes o clima na organização é sim de respeito, fator que pode ser determinante para manter a ordem e organização do ambiente de trabalho. Mesmo convivendo com pessoas e ideias diferentes, o respeito é essencial para manter uma boa relação entre os indivíduos, pois todos têm o direito de expor sua opinião e defender seus ideais, porém sabendo respeitar o ponto de vista de cada um.

Ao perguntar se os pesquisados cooperam para que haja um ambiente de trabalho harmonioso, 56,3% das pessoas disseram que sempre colaboram. Com este resultado percebe-se que os trabalhadores de uma organização procuram sempre colaborar para manter um ambiente harmonioso, pois afinal é no local de trabalho que passam maior parte do seu dia e o bom relacionamento também pode gerar satisfação em estar neste local de forma harmônica. Mesmo assim este percentual é baixo, demonstrando pouco mais da metade, enquanto o ideal seria 100% ou próximo a isso.

Ainda citando a cooperação, foi questionado se, em geral, os funcionários da empresa cooperam uns com os outros quando estão sobrecarregados. Quase sempre ficou em primeiro lugar com 43,7% das respostas, seguido por às vezes com 33,8%. Com estes índices, pode-se analisar que, no geral, as pessoas não se preocupam tanto em ajudar nas tarefas as quais não sejam suas atribuições. Os colaboradores, na maioria das vezes, visam apenas o individualismo e não a busca pelo resultado final juntos, pois mesmo que exercendo funções em setores diferentes, a finalidade é trazer lucratividade à organização que representam, mantendo assim seus empregos, o que talvez não esteja claro aos trabalhadores.

A última questão visou saber se o líder de cada pesquisado soluciona os problemas de conflitos de forma satisfatória e a resposta com maior índice foi quase sempre, com 36,6%, tendo em sequência às vezes com 29,6%. Este resultado demonstra que, na grande maioria das vezes, os líderes conseguem resolver os conflitos satisfatoriamente, podendo fazer uso de um dos quatro modos distintos para administrar conflitos apresentados por Martinelli e Almeida (2008), já mencionado no referencial teórico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito geral desta pesquisa foi identificar a importância das relações interpessoais na administração de conflitos. Com base nos objetivos específicos propostos, a investigação feita nos proporcionou algumas conclusões. Considerando a análise destes resultados, pode-se concluir que a pesquisa atingiu a finalidade proposta.

Um dos resultados, o qual demonstra que o objetivo foi atendido, refere-se quando questionado se a falta de comunicação entre os integrantes de um grupo é o maior motivo dos conflitos. Pelos resultados obtidos, 44,4% com quase sempre de resposta, pode-se concluir que na maioria das organizações este é o maior motivo de confrontos nas equipes de trabalho, e isso faz com que o bom relacionamento e a interação entre todos sejam essenciais para evitar estes embates.



Constata-se que o individualismo e o estado emocional de cada pessoa interferem no clima organizacional e nos relacionamentos dentro da organização e que a melhor ferramenta para lidar com desacordos é o diálogo. O que causa preocupação é em relação à resolução de conflitos, pois apenas 47,9% dos respondentes indicaram que quase sempre os desacordos são resolvidos nas empresas as quais trabalham, demonstrando a falta de interesse por parte das organizações em resolver estes embates mantendo um clima agradável entre os funcionários. Portanto, novamente vê-se o quanto o bom relacionamento interpessoal influencia para melhor conduzir confrontos nos grupos de trabalho.

Um motivo que talvez possa ser considerado como preocupante, é a falta de *feedback* indicando como está o desempenho das funções de cada pessoa. É importante para o colaborador ter conhecimento de como está sua performance perante as metas da empresa. Por outro lado, as orientações sobre como realizar o trabalho, geralmente, são claras e objetivas, o que não sobrepõe a significância de o trabalhador saber se está realmente executando-as da maneira correta ou não, o que, muitas vezes, faz com que as pessoas executem de forma insatisfatória para a organização sem mesmo saber que estão agindo incorretamente.

Outro quesito um pouco alarmante, diz respeito à resposta da cooperação dos colaboradores para manter um ambiente harmonioso, a qual se pode considerar ruim. Pouco mais da metade das pessoas, ou seja, apenas 56,3%, afirmaram colaborar para manter um ambiente agradável, sendo o ideal para esta questão em torno dos 100%, o que gera um alerta às organizações para incentivar e dar mais atenção a seu capital humano com a finalidade de preservar um clima harmonioso entre todos.

Os líderes possuem uma função fundamental nas organizações, pois são eles os responsáveis em ter o domínio das funções, conhecimento claro das metas da empresa, diálogo aberto e compartilhado com todos os setores e uma visão geral do negócio, a fim de conduzir seus liderados da melhor forma possível. Pode-se concluir que, na maioria das vezes, os gestores se comunicam abertamente com todos e esclarecem dúvidas, tornando-se um fator positivo para alcançar as metas traçadas.

Ainda sobre os responsáveis pelo comando das equipes, fica claro que geralmente sabem gerenciar as mesmas e distribuir tarefas de maneira adequada, minimizando possíveis falhas na comunicação, facilitando o entendimento de ambas as partes envolvidas. Porém, como conflitos são inevitáveis por diversos motivos já citados no referencial deste artigo, nas empresas as quais os pesquisados trabalham, na maioria dos momentos, os comandantes têm conhecimento das causas dos desentendimentos ocorridos e solucionam estes de forma satisfatória, fator qual facilita a compreensão e a resolução destas divergências atendendo ambas as partes envolvidas.

Outro fator positivo é a existência de um bom relacionamento entre os funcionários, demonstrando respeito entre todos, comprovando a veracidade de afirmar a importância de manter um bom relacionamento interpessoal, pois se torna mais fácil de resolver desacordos, os quais são inevitáveis nas organizações. Segundo Chiavenato (2005), “As pessoas nunca têm objetivos e preferências idênticos. As diferenças de finalidades e interesses pessoais sempre produzem alguma espécie de conflito.”

Pode-se concluir que, hoje em dia, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a manutenção do seu quadro de funcionários e isto acaba sendo um dos seus maiores diferenciais competitivos para o negócio prosperar, mas para ocorrer isto, a maneira mais eficaz é manter um ambiente de trabalho agradável, proporcionando a possibilidade de crescimento profissional e competitivo. Com este ambiente agradável, tem-se melhores condições de trabalho, favorecendo maior produtividade, lucro, menor insatisfação e com isso o número de enfrentamentos internos tende a cair consideravelmente.

A existência das diferentes situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações como fonte geradora de mudanças, pois através destas oposições, dos diferentes



interesses das partes envolvidas, das diferentes formas de administrá-los, nascem as oportunidades de crescimento mútuo.

Incompatibilidades de ideias e opiniões existiram, existem e sempre irão existir e o desafio das pessoas como um todo é saber lidar com as diversas situações nas quais está desordem pode gerar e, para o gestor que está à frente de um problema como este em sua equipe, deve estar cada vez mais preparado para assumir o controle da situação, tendo embasamento e propriedade em suas ações com a finalidade de contornar qualquer situação a qual venha prejudicar o desempenho dos seus liderados.

Por isso cabe também às empresas estarem cada vez mais preocupadas com a formação de seus gestores nesta linha, dando-lhes maior capacidade e conhecimento através de treinamentos e capacitações para saber lidar e contornar situações negativas dentro do grupo, convertendo-as em oportunidades de melhoria e melhores condições de trabalho para todos. Conforme cita Martinelli (2008), “Nós não devemos ter medo do conflito, porém devemos reconhecer que existe um modo destrutivo e um modo construtivo de se proceder em tais momentos.”.

Se os gestores estiverem preparados para trabalhar com as diversas situações de conflitos observadas anteriormente possíveis de existirem na organização, certamente farão de suas empresas um exemplo, tornando-as mais competitivas e com melhores resultados.

Como sugestão para próximas pesquisas sobre o assunto abordado, seria interessante expandir mais o público alvo efetuando entrevista com gestores, líderes e funcionários de diversas empresas e não somente interrogatório com questões fechadas, a fim de obter informações mais abertas e detalhadas, pois ao falar, o indivíduo pode explicitar com mais exatidão sua opinião e entendimento dos acontecimentos no meio o qual convive. Assim como também entrevistar diretores e proprietários das organizações pesquisadas para saber qual o conhecimento e sua percepção em relação ao tema discutido.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Cassia. **Relacionamento Interpessoal**. In. Artigo Eletrônico. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a73.htm>>. Acesso em: 15 out. 2015.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatísticas Aplicadas às Ciências Sociais**. 1 ed. Florianópolis: UFSC, 1994.

BARTAIOLI, Carine Ceconello. **Administração de Conflitos e Relacionamento Interpessoal uma Relação Essencial para o Desenvolvimento da Organização: Um Estudo de Caso na Empresa Argel Comércio de Frutas Ltda**. 2014.

BEE, Roland. **Feedback**. São Paulo: Nobel, 2000.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de Conflitos: Abordagens Práticas para o Dia a Dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de Conflitos: Desafios do Mundo Corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.



- FARIAS A.; SOARES, J.; CÉSAR, C. **Introdução à Estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; JUNIOR, Marcos Julio Olivé Malhadas. **Mediação e Solução de Conflitos: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GILLEN, Terry. **Assertividade**. São Paulo: Nobel, 2001.
- MAGALHÃES, L.R. de. **Relações Interpessoais no Cotidiano e Aprendizagem**. Revista Psicopedagogia. 2001.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- _____. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostras e Técnicas de Pesquisas, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTINELLI, Dante P. e ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de Conflitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MIRANDA, Ana Paula de. **Relação interpessoal: A Competência Básica**. In. Artigo Eletrônico. Disponível em: <<http://ejesus.com.br/relacao-interpessoal-a-competencia-basica/>>. Acesso em: 15 out. 2015.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo**. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.
- _____. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo**. 10. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- NOÉ, Marcos. **População e Amostras**. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/matematica/populacao-amostras.htm>>. Acesso em 30 out. 2015.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manuel de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992.
- ROBBINS, Stephen P. **A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.



- _____. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- _____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROCHA, Elizangela Bispo. **Relações Interpessoais**. In. Artigo Eletrônico. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/relacoes-interpessoais/26749>>. Acesso em: 15 out. 2015.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SILVA, Nonata. **Conflitos nas Organizações**. In. Artigo Eletrônico. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/conflitos-nas-organizacoes/23111/>>. Acesso em: 06 nov. 2015.
- STEINER, Claude. **Educação Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.
- VARGAS, Maria do Carmo F. **Gestão de Conflitos e Desgaste Profissional no Bloco Operatório: O Caso dos Enfermeiros**. Lisboa: Dissertação (Mestrado em Comunicação em Saúde) - Universidade Aberta, 2010.
- VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: Conceitos Básicos**. 6. ed. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. 2. ed. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2009.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.