

## GESTÃO DE CONFLITOS COMO TRANSFORMAR FRAQUEZA EM FORÇA ORGANIZACIONAL.

Maxmiliano da Silva Soares

### RESUMO

Introdução: o tema deste artigo é considerado como um vasto campo de investigações e procedimentos metodológicos de pesquisa, a gestão de conflitos é postulada enquanto terreno fértil de pesquisas e conduz-se a amplas perspectivas pela em vislumbre de sua potencialidade. Justificativa: Fato posto, que pode ser verificado em categorias e subáreas das ciências humanas e ciências sociais. Isto posto, trata-se de espaço aberto a todos na construção do conhecimento, e desloca-se nas fronteiras de elaboração desta sapiência que se faz necessariamente interdisciplinar. Problematização: Nesse artigo, portanto, discute-se como se pode transformar fraqueza em força organizacional através da revisão de literatura. Objetivos: Os objetivos específicos se dedicam a dizer se esta resposta pode ser obtida através da revisão literária, descrever de que forma ocorre e analisar sua contribuição como um todo. Hipóteses: seria a bibliografia se faz capaz de responder tal questão? Existem elementos interpessoais que interferem neste sentido transformador? Esta síntese requer uma argumentação focada nos conceitos da administração geral? Metodologia: realiza uma breve exposição do conceito de força organizacional, o qual decorre a partir de autores fundamentais, realizando-se uma revisão de literatura. Ao desfecho, conclusão: Conclui-se ao apontar anseios, limites e possibilidades no uso deste tipo de força para vencer as fraquezas em uma organização através da gestão de conflitos.

**Palavras-chave:** Gestão de conflitos. Fraqueza organizacional, força organizacional.

### ABSTRACT

Introduction: the topic of this article is considered as a vast field of research and methodological procedures of research, once the research data were submitted to research and research conducted by a group of researchers in its potentiality. Rationale: Post facto, which can be verified in categories and subareas of the human sciences and social techniques. This, then, is an open space in the construction of knowledge, and it moves within the boundaries of the interdisciplinary consciousness. Problematization: In this context, it is discussed how one can transform weakness in organizational security through literature review. Objectives: The specific objectives are dedicated to being able to present themselves through the literary review, the description of the results and their contribution as a whole. Hypotheses: Would it be a bibliography capable of answering such a question? Are there interpersonal elements that interfere in this transformative sense? Does this question require an argument in the concepts of general administration? Methodology: it comprises a great exposition of the organizational concept, which stems from an initiative of fundamental authors, carrying out a literature review. When finishing, conclusion: Conclude to the yearning, have limits and possibilities of not using this kind of force to overcome as weaknesses in an organization through conflict management.

**Keywords:** Conflict management. Organizational weakness, organizational strength.

## 1. APRESENTAÇÃO

Historicamente, a gestão de conflitos se dedicou à descrição dos sistemas administrativos observando o desenvolvimento em vários países do globo. Esta tarefa foi

desenvolvida através de pesquisadores ligados a campos da organização administrativa ou às áreas de estudos de administração pública. As pesquisas varrem o mundo procurando e coletando informações e a partir destas aplicam-se em seus sistemas de ensino de origem.

Eis o ponto de maior intensidade deste debate teórico, pois que a gestão de conflitos pode transformar fraquezas em força organizacional. Neste artigo, pretende-se percorrer esta trajetória para construção do campo da gestão de conflitos, ao evidenciar sua história e seus demais avanços que intercorrem no debate em função de melhorias sociais, econômicas e da gestão ocorridas nas últimas décadas.

O objetivo geral deste estudo é indicar como as fraquezas podem ser transformadas em força organizacional a partir da gestão de conflitos. Os objetivos específicos se dedicam a dizer se esta resposta pode ser obtida através da revisão literária, descrever de que forma ocorre e analisar sua contribuição como um todo.

O questionamento a se responder é como transformar fraqueza em fortaleza a partir da gestão de conflitos? E a suas hipóteses com a máxima clareza na leitura informativa apontam que a gestão é a principal responsável por essa possibilidade.

A metodologia é bibliográfica pautada em autores a partir de uma pesquisa nas bases Scielo, Google Acadêmico pelos termos “conflitos”; AND “organização” AND “lideranças”. O trabalho é subdividido em tópicos a partir dos objetivos específicos, e norteado pela resposta ao problema de pesquisa.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 A GESTÃO DE CONFLITOS E SUAS EXPRESSÕES.**

Neste sentido, a gestão de conflito é descrita como um processo inerente às relações humanas, fazendo parte de cada pessoa envolvida. Ademais, o termo conflito está ligado ao desacordo, discórdia, controvérsia, divergência ou antagonismo. Conforme Robbins (2002, p. 185), temos que,

“[...] o conflito ocorre quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. Os conflitos são praticamente inevitáveis e podem ocorrer em diferentes ambientes: familiar, social e de trabalho.

Envolve, contudo, questionamentos relacionados ao convívio de indivíduos com suas personalidades, valores, culturas, e diversos interesses diferentes. Nas organizações públicas ou privadas, esta situação pode ser acentuada por diversas questões de ordem políticas ou em

virtude da diferenciação de vínculos e das relações interpessoais de trabalho. Adiante, tem-se, na visão de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998) ocorrerá conflito sempre que os desacordos houve em numa situação social com ou com relação a questões muito importantes, ou sempre em que apareçam antagonismos emocionais capazes de criar um atrito entre indivíduos ou grupos de indivíduos.

Continuamente, o conceito sobre conflito têm sido significativamente modificado, isto ocorreu em virtude de mudanças dos tempos, e de uma considerável evolução das teorias organizacionais. Parafraseando Robbins (2002 apud OLIVEIRA, 2006) destacam-se três abordagens principais: a tradicional, relações humanas e interacionista.

Na visão tradicional entende-se que todo conflito não seja bom e que, deva ser evitado. O conflito, nesta visão é visto como a disfunção resultante das falhas de comunicação, entre elas, a falta de confiança entre os indivíduos de um grupo e um fracasso dos gestores no atendimento das necessidades e dos anseios de seus funcionários. A visão tradicional prevaleceu durante as décadas de 1930 e 1940.

[...]Neste caso, competição só pode ser frutífera se ela for aberta (todos ganham), visto que, nas competições fechadas, tem-se uma pessoa ganhando da outra, o que pode levar aos conflitos destrutivos. Assim, os conflitos podem ser categorizados em três tipos básicos: discussão, competição e conflito propriamente falado. Os dois primeiros podem ser considerados benéficos ou frutíferos, já o terceiro é perigoso. (MARTINELLI, 2002, p. 17)

Martinelli (2002) intui que nas contribuições de diferentes pontos de vista, se podem levar a uma melhor o problema a uma melhor solução, visto que sugere a existência de lideranças compartilhadas, com familiaridade entre integrantes daquele grupo, levando tal grupo a apresentar consensualmente não só os fatos, mas suas impressões pessoais a respeito de cada situação.

O autor acrescenta que muitos dos conflitos, que surgem dentro e fora das organizações, não são nem do tipo discussão nem competição. As razões para isso são a falta de confiança, perspectivas diferentes e enfoques individuais no seu tratamento, podendo transformar-se em conflitos destrutivos.

Segundo Nascimento (2002) os conflitos podem ser ainda do tipo interpessoal, que ocorrem entre duas ou mais pessoas, e podem acontecer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenças de papéis. Eles podem ser divididos em dois tipos:

a) Hierarquia: colocam em xeque as relações com a autoridade existente. Ocorrem quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa.

b) cunho-Pessoais: são os que dizem respeito ao indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As rixas pessoais fazem com que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem. Em geral esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações. (NASCIMENTO, 2002.p.29).

Os conflitos, tanto hierárquicos quanto pessoais não podem ser considerados comuns quando se tornam uma rotina constante, é claro que devem existir alguns conflitos, mas que estes possam contribuir para a melhora do processo como um todo.

Entretanto deve-se considerar que o conflito com clientes, compradores etc., deve ser inexistente, na medida do possível evitado ao máximo, pois o cliente é quem mantém a empresa ou o vendedor.

### 3.2 As Consequências dos conflitos para as organizações

De acordo com Chiavenato (2008, p. 210) apresenta-se outro rol de categorias para os conflitos, relacionadas ao nível da gravidade em que cada um destes ocorre. Para o referido autor, os conflitos são categorizados em:

- a) Conflito é percebido: os componentes envolvidos percebem e compreendem que o problema essencial existe porque sentem que seus anseios acabam se fazendo diferenciados tipos de dos anseios dos demais no qual existem muitas oportunidades e, para obstrução ou bloqueio. É o invocado por problema essencial latente, que as divisões percebem que existem eventualmente.
- b) Conflito é experienciado: quando o problema essencial causa sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o invocado por problema essencial velado, quando é disfarçado, oculto e não declarado no exterior com clareza.
- c) Conflito manifestado: quando o problema essencial é descrito através de um comportamento de obstrução ativa ou passiva por pelo menos uma das frações. É o invocado por problema essencial aberto, que se declara sem dissimulação.

Assim se fazendo, conflitos acabam se fazendo percebidos ou facilmente amplamente identificados em especial, na observação das frações que o acabam envolvendo, ou permanecerem nele ocultas, sem que possa ocorrer nem ao menos um tipo de manifestação a seu respeito. Além disto, o autor ainda incrementa que, das categorizações de conflitos, caberia o grandioso evidência também sob as suas causas, assim que estas ocorram dentro das unidades organizacionais. Seguindo na visão interacionista, Martinelli (2002, p. 15) discute que existem duas maneiras de se afrontar os instantes de conflitos:

[...] uma negativista, que encara o problema essencial como algo tão apenas, prejudicial, que necessita ser evitado a todo custo, ou não se devendo evitá-lo, pelo menos ter seus resultados minimizados. A 2ª escolha é a de afrontar o problema essencial de maneira esperanzosa, caçando observar aquilo que é capaz de buscar de proveitoso, em sentido de diferenças de opiniões e visualizações, igual a, de muitas

oportunidades e, de abstração de conteúdos e enriquecimento, individuais e culturais. Diante de tal sobreposição Chiavenato (2004 apud AAL JUNIOR; HAMMERSCHMIDT; PAMPOLLINI JÚNIOR, 2010, p. 7).

Destaca-se nesta compreensão, que o excelente produto do problema essencial poderia ser positivo, caso este, incentivasse os grupos os seus integrantes a encontrarem meios melhor bastante eficazes e transformadores ao desenvolvimento de suas operações, e, de forma mais importante, nas bem diversificadas muitas oportunidades e, e nas que se enfrentam diversos intensos conflitos.

Todavia, é capaz de o problema essencial também ser proveitoso quando se motivam os grupos a praticarem relações de interatividades, de do qual sentido seja, o de resolver o problema essencial, e como excelente produto, os integrantes tornam-se menos dispersos, comumente nos instantes em que podem ocorrer como meio de se invocar a atenção para áreas discussões de uma instituição.

#### **4. COMO TRANSFORMAR FRAQUEZA EM FORÇA ORGANIZACIONAL.**

A percorrer, destaca-se a experiência ou aptidão de transformação das fraquezas em força da Organização por meio da orientação dos conflitos em uma instituição. O texto usa diversos escritores cargos em grande evidência a acerca desse tema discutido e as argumentações atentam uma dada criticidade a fim de esclarecer o assunto ou matéria discutida com o objetivo de seja, melhor entendido.

Neste ponto de observação, Chiavenato (2004) informa mesmo que os conflitos também podem invocar resultados negativos, aos que se causam certas causas que conseguem impedir o melhor desenvolvimento de uma instituição qualquer ou corporação empresarial, já que os agentes envolvidos e grupos organizados podem chegar a fazer sentimentos hostis, como os de frustrações e de inquietudes em frente dos seus empenhos além dos exercidos corretamente bloqueados num momento de problema essencial.

Assim se fazendo, os conflitos devem prestar serviço de motivação a fim de que se consiga a chamada força da organização, que é capaz de ser entendida nas unidades organizacionais que fazem dos instantes de problema essencial a oportunidade e de transformarem suas qualidades específicas, e conferência de equívocos simples, e, mesmo depois de um instante tenso, este fica na memória de todos com o objetivo de não ocorra novamente. Agindo-se desta forma, o problema essencial impede ou dificulta na ampla eficiência da instituição além dos agentes envolvidos, já que as perseguições dos anseios

ficam de lado, e a maior parte das energias originadas por meio do problema essencial se dispersa nele mesmo, e logo, consegue-se permear por ações ou atitudes de ações inseridas que não acabam se fazendo substituídas através de comportamentos egoístas, que chocam de forma direta na natureza dos relacionamentos.

Notoriamente, os conflitos podem ocorrer num ambiente da organização, ou podem ocorrer no trato com públicos-alvo, se tornarem que fazem bem ou não. No momento em que, um problema essencial se acaba originando desde uma forma moderada, melhora-se o desempenho de uma ação, e, por outro lado, se podem ocorrer de um modo bastante diminuído, podem tornar-se condicionantes de um desempenho limitado.

Por conseguinte, cabe-se grande evidência à importância de a Gestão de Conflitos em propiciar na inevitável mediação dos mesmos no ambiente dos grupos ou de unidades organizacionais. Adiante, desprever-se-á a respeito desta importância. De acordo com Schiefer, Teixeira e Monteiro (2006, p. 233), tem-se que:

“[...] baseia-se na experiência de combinar grupos com convenientes, valores, meios e intenções eventualmente contraditórios ou antagônicos”. No contexto das unidades organizacionais públicas, fica certo e claro a carência e a real importância de os diretores públicos conhecerem as formas mais corretas e cumplices à inevitável mediação e administração dos conflitos, enxergando a peculiaridade da parte de Recursos Humanos nessas organizações.

Nogueira (2010, p. 9) ilustra de forma apontada e destacada, que, a acerca desse aporte de Recursos Humanos nas unidades organizacionais públicas a administração de conflitos completa, de modo excelente, a equipe de atribuição administrativa que se acha com a responsabilidade pelo pessoal, e traduz seus empenhos nos processos de própria escolha de pessoal, de treino e da remuneração, no qual não de forma fácil constrói qualquer outra ação no sentido das algumas associações coletivas.

Igualmente, o dever do agente na inevitável mediação de conflitos tem grande real importância, de um modo que se é cabível a este conduzir e dirigir e se facilmente identificar as situações de um problema essencial que venha a ocorrer na organização. Ele necessita ser

[...]capaz de estudar convenientes, entender com relação a conflitos e esmiuçar estrategicamente algumas associações de poder, de tal forma que as situações realmente consigam ser colocadas dentro de medidas de manejo estratégico, certas qualidades técnicas acabam se fazendo requeridas aos diretores para lidarem com estas situações. (MORGAN, 1996, p. 30 apud CAVALCANTI, 2006, p. 9).

Geralmente, os diretores podem causar certas mediações a fim de modificarem assimilações e/ou comportamentos e as bases de um modo que realmente consigam dar oferece apoio na redefinição ou na nova orientação dos conflitos para estas sirvam a meios e objetividades, construtivos.

Assim se fazendo, a experiência ou aptidão psicológico emotivo, de cada gestor impede ou dificulta neste processo, comumente, a sua experiência ou aptidão em coordenar e administrar situações conflitantes. Esta expertise é redefinida e ajustada através dessas preferíveis competências individuais e por meio da sua influência com os membros de uma equipe de trabalho.

Assim se fazendo, não existe fórmula básica para decidir conflitos. Deve-se, antes de tudo, buscar por meio da devida expertise e aptidões da operacionalidade (em sua dinâmica) do problema essencial e de suas incidências, a fim de aferir ou alcançar um diagnóstico mais condizente aceito, dentro de outras oportunidades e, de redefinida e ajustada situação na qual se é capaz de transformar esta oposição em força da organização. (MOSCOVICI, 2000 apud AAL JUNIOR; HAMMERSCHMIDT; PAMPOLLINI JÚNIOR, 2010, p. 4). Dubrin (2006, p. 183) comenta que a melhor forma de se decidir uma ocorrência conflitante a fim de transformá-la em proveitosa poderia ser que,

“[...]os conflitos acabam se fazendo bastante diminuídos, ou preparados, quando um ou mais membros de uma unidade da Organização substituem de lugar com membros de outra unidade.” O autor comenta mesmo que “a substituição de pessoal tem bom funcionamento melhor quando os colaboradores têm a aptidão técnica a se dar bem no remodelado ambiente.” Na visão de Chiavenato (2008), para pelear com as situações de problema essencial consegue-se empregar um dos seguintes estilos: de evitação, de acomodação, concorrente, dever e colaboração.

Deve-se entender com relação a que, depois de iniciado o problema essencial, é cabível utilizar-se de metodologias e ações bem adotadas, com o objetivo de se enfim consiga transformar aquele momento num sentido motivacional ao grupo, e então, é cabível a obstrução de pelo menos um dos membros que tome a vanguarda só desfecho e incentive o grupo a refletir que a aquele momento se identifica, de forma total, de uma oportunidade e de esmiuçar estrategicamente os relacionamentos. (CAETANO; VELA, 2002; RAHIM, 1991 apud MCINTYRE, 2007, p. 298)

Assim se fazendo, quando é falado em transformar fraqueza em força da organização, está-se referindo a uma experiência ou aptidão que todas as unidades organizacionais concretizam perfeitamente desenvolvimento de através de sua integração, dado que, se o grupo não está juntado e não busca antes decidir sua desigualdade pontual deverá ser praticamente impossível que haja esta transformação.

Um mercado em constante evolução, as atualizações cada vez mais rápidas e as diferenciados tipos de carências dos trabalhadores, tornam improvável para líderes e empreendedores estabelecerem uma ampla dimensão de cultura empresarial robusta. Isso porque este significado irá bastante além da listagem de valores que a corporação empresarial

ostenta. Sua verídica essência acaba se fazendo os pensamentos e ações inconscientes que determinam as decisões e comportamentos dos envolvidos no dia a dia do empreendimento.

Um mercado em constante evolução, as atualizações cada vez mais rápidas e as diferenciados tipos de carências dos trabalhadores, tornam improvável para líderes e empreendedores estabelecerem uma ampla dimensão de cultura empresarial robusta. Isso porque este significado irá bastante além da listagem de valores que a corporação empresarial ostenta. Sua verídica essência acaba se fazendo os pensamentos e ações inconscientes que determinam as decisões e comportamentos dos envolvidos no dia a dia do empreendimento.

Sem indagações, a ampla dimensão de cultura da Organização é essencial a fim de que haja um excelente ambiente de trabalho, em que os colaboradores acham claramente sua obrigação e se acham livres a se facilmente identificar expressamente suas sugestões ou concepções. Para tanto, muitas companhias aumentaram sem se devotar mais a este assunto e, apenas quando os problemas impulsionados por meio da sua ausência chegaram, se viram forçados a transformar a atitude (conduta e comportamento), até diante disso corrente.

Investir em educação corporativa se identifica, de forma total, de uma das maneiras mais bem bastante eficazes de fazer com que os colaboradores se sintam caros por meio da corporação empresarial. Ao fazer experiência de dar força a ampla dimensão de cultura empresarial, expor com o amparo de capacitações e treinos para associar e harmonizar a equipe na nova realidade alarga, de forma considerável, as chances de êxito.

Sem indagações, a ampla dimensão de cultura da Organização é essencial a fim de que haja um excelente ambiente de trabalho, em que os colaboradores acham claramente sua obrigação e se acham livres a se facilmente identificar expressamente suas sugestões ou concepções.

O desenvolvimento tem relação às experiências da organização que pretendem a continuar mantendo a ampla dimensão de cultura viva: trajetórias (relatos), rituais (atividades), símbolos (objetos, ações com conceitos especiais), linguagem (símbolos verbais), entre outros Meios. Ademais, as lideranças, devido ao seu domínio de persuasão, auxiliam e colaboram invencivelmente com a distribuição da dimensão de cultura.

Outra forma de continuar mantendo a ampla dimensão de cultura é a socialização (ou aculturação). O significado é capaz de ser certo e definido como o processo pelo qual os agentes envolvidos abstraem conhecimento a forma de ser, de fazer e de “proceder” na organização. Para tanto, muitas companhias aumentaram sem se devotar mais a este assunto e,

apenas quando os problemas impulsionados por meio da sua ausência chegaram, se viram forçados a transformar a atitude (conduta e comportamento), até diante disso corrente.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considera-se bastante proveitoso o desenvolvimento do presente texto, dado que, o conjunto de defesas usadas por meio da bibliografia invocada se fez cabível quanto o desfecho do problema estabelecido.

O mais improvável é justamente entender o que incentiva essas pessoas e o que as mesmas buscam no maior prazo se devotando ao seu simples projeto, perfilar isto, a remuneração e a um sistema que privilegie o mérito; e demonstrar a esta pessoa que ensinar os mais novos vale a pena e é melhor resposta para este relacionamento dar certo.

Considera-se que muitas pessoas que não têm gozo e satisfação em repartir seu conhecimento não devem durar bastante em unidades organizacionais que buscam este mix.

Em nossa opinião, é importante entender bastante do empreendimento e o que a corporação empresarial é capaz de dar em sentido de muitas oportunidades, e de desenvolvimento; afinal, pessoas excelentes desejam, na maioria das vezes, crescer.

Na nossa visão, os profissionais das corporações incumbentes (tradicionais e não inovadoras) ficam ensinando aos insurgentes (disruptivas) e assistindo as transformações acontecerem.

Pois, não necessita ser tão improvável convencê-las a aceitar um desejo e encantá-las com o panorama seguinte até em que as mesmas podem e desejam retornar, o que desejam engrandecer na comunidade aos seus públicos-alvo e como criarão valor. Sonhos poderosos encantam pessoas boas.

Os anseios específicos tinham sido trabalhados com o passar do planejamento e elaboração, cargos em grande evidência em instantes durante esta descrição, se fazendo oportunos na o esclarecimento da questão preeminente. Ademais, as suposições se somaram ao anseio, enxergando apoio na orientação da transcrição de estas sugestões ou concepções, com um azimute a se perseguir no desenvolvimento deste texto.

Ao final ficou certo e claro que a papelada se faz apto de oferecer resposta a tal questão, no qual realmente existem componentes individuais que interferem neste sentido transformador no qual este resumo solicita uma defesa, atenta nos entendimentos conceituais da administração geral. Ao final, indica-se este trabalho com o objetivo de sirva de subsídio a investigações teóricas e averiguações a acerca desse frequente tema, de em que a significância

bastante importa, além disso, nas algumas associações comerciais, todavia seja, Da mesma forma, interpessoal seja, no trabalho, no atendimento ou na própria intimidade familiar.

## REFERENCIAS

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

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2003.

DUBRIN, A. J. **Fundamento do Comportamento Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2006. 144 Coleção Gestão da Saúde Pública – v. 8. **A Importância da Gestão de Conflitos nas Relações de Trabalho: um estudo de caso na Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC**

FARIAS, L. O; VAITSMAN, J. **Interação e conflito entre categorias profissionais em organizações hospitalares públicas**. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/csp/v18n5/10995.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINELLI, P. D. **Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.

MCINTYRE. S. L. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais**. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2020.

MINAYO, M. C. S. **Teoria, método e criatividade**. 11. ed. Petrópolis: Vozes; 1999.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. **Administração de Conflitos**. 2002. Disponível em: [http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao\\_conflitos/4.pdf](http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf). Acesso em: 29 nov. 2020.

NOGUEIRA; A. J. F. M. **Relações de trabalho no setor público**. 2010. Disponível em: [http://www.pucsp.br/eitt/downloads/III\\_Ciclo\\_Arnaldo\\_Nogueira.pdf](http://www.pucsp.br/eitt/downloads/III_Ciclo_Arnaldo_Nogueira.pdf)>. Acesso em: 30 nov. 2020.

OLIVEIRA, J. M. **Gestão de Conflitos Organizacionais**. 2006. Disponível em: [http://www.administradores.com.br/\\_resources/files/\\_modules/academics/academics\\_131\\_20100311150634052b.pdf](http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academics_131_20100311150634052b.pdf). Acesso em: 30 nov. 2020.

PIRES, C. S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2020.

QUEIROZ, D. T. et al. **Observação Participante na Pesquisa Qualitativa: Conceitos e Aplicações na Área da Saúde.** 2007. Disponível em: <http://www.facenf.uerj.br/v15n2/v15n2a19.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2020.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2002.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT JR., J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

SCHIEFER, U.; TEIXEIRA, P. J.; MONTEIRO, S. MAPA - **Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participantes.** Estoril: Príncípia, 2006.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC, 2005.