



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

THAINARA AMARAL ARAÚJO

**INTERFERÊNCIA NO DESEMPENHO ACARRETADO POR CONFLITOS
NAS ORGANIZAÇÕES**

Maracanaú

2021

THAINARA AMARAL ARAÚJO

INTERFERÊNCIA NO DESEMPENHO ACARRETADO POR CONFLITOS NAS
ORGANIZAÇÕES

Esta monografia será apresentada como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Karla Lucia Batista Araújo
Orientadora – Faculdade Unifametro Maracanaú

Prof. Esp. Renan Torquato Almeida
Membro Interno - Faculdade Unifametro Maracanaú

Esp. Lucilair Bezerra Freitas
Membro Externo

A663i

Araújo, Thainara Amaral.

Interferência no desempenho acarretado por conflitos nas organizações. / Thainara Amaral Araújo. – Fortaleza, 2021.

23 f.; 30 cm.

Monografia - Curso de Graduação em Engenharia de Produção, Unifametro, Fortaleza, 2021.

Orientador: Prof^a. Dra. Karla Lucia Batista.

1. Gestão de Pessoas. 2. Organizações - Conflito. 3. Clima organizacional. I. Título.

CDD 658.

Dedico este trabalho a Deus e a todos os envolvidos que me deram forças e coragem para atingir meus objetivos ao longo dessa caminhada.

AGRADECIMENTOS

A minha família que sempre esteve comigo me apoiando e me motivando.

Aos meus colegas da faculdade e trabalho que me incentivam desde o início.

A minhas amigas do ensino médio que sempre estão disponíveis a me ajudar.

A minha orientadora, Karla Batista, pela dedicação, disponibilidade e paciência ao longo desse trabalho.

A Deus acima de tudo pelo dom da vida.

RESUMO

O conflito é um desacordo e, em geral, as pessoas entram em conflito por divergência de valores, necessidades, opiniões e desejos de uma ou de ambas as partes. Em outras palavras, o conflito é o choque entre forças contrárias ou opiniões divergentes. Onde há um grupo de pessoas, há conflito. O resultado de um conflito, em geral, pode ser avaliado por uma organização, tanto de forma positiva quanto negativa. No entanto, é importante ressaltar que a postura que cada indivíduo assume diante da situação conflituosa e como essas situações são administradas pelos gestores envolvidos podem ser considerados os fatores predominantes na determinação de tais resultados. Esse trabalho tem como objetivo buscar métodos que reduza alguns problemas em empresas no meio dos colaboradores, mostrando que podemos ter um ambiente de trabalho agradável sem conflitos ou interesse das partes. As ferramentas utilizadas foram as encontradas no decorrer das pesquisas em artigos ao longo do trabalho realizado e em ferramentas que já conhecemos e que já são usadas em outras organizações. Nesse trabalho é de suma importância que a problematização seja clara e bem solucionada. O meio de apuração de informações que contém esse trabalho foi por artigos, sites, monografias, livros, documentários e pesquisas. Os conflitos dependendo do ponto de vista podem ser positivos ou negativos. Manter um plano estratégico irá reduzir de forma significativa os conflitos nas organizações.

Palavras-chaves: Gestão. Pessoas. Clima da organização.

ABSTRACT

The outcome of a conflict, in general, can be evaluated by an organization. Conflict is a disagreement and, in general, people come into conflict because of differences in values, needs, opinions and desires of one or both parties. In other words, conflict is the clash between opposing forces or divergent opinions. Where there is a group of people, there is conflict. The outcome of a conflict, in general, can be evaluated by an organization, both positively and negatively. However, it is important to emphasize that the posture that each individual assumes in the face of the conflicting situation and how these situations are managed by the involved managers can be considered the predominant factors in determining such results. This work aims to seek methods that reduce some problems in companies among employees, showing that we can have a pleasant work environment without conflicts or interests of the parties. The tools used were those found during research in articles throughout the work carried out and in tools that we already know and that are already used in other organizations. In this work, it is extremely important that the problematization is clear and well resolved. The means of ascertaining the information contained in this work was through articles, websites, monographs, books, documentaries and research. Conflicts depending on the point of view can be positive or negative. Maintaining a strategic plan will significantly reduce conflicts in organizations.

Keywords: Management. People. Organization climate.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Tema	9
1.2 Problematização e justificação	10
1.3 Hipótese.....	11
1.4 Objetivo geral	11
1.5 Objetivos específicos	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 Formas e histórico do trabalho.....	12
2.2 Principais Regimes de Trabalho	13
2.3 Definição de conflitos	15
2.4 Causas dos conflitos	16
2.5 Tipos de conflitos.....	16
2.6 Como administrar os conflitos	17
2.7 Tipos de Lideranças	19
3 METODOLOGIA.....	20
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	21
6 CONCLUSÃO.....	22
7 REFERÊNCIAS	23

1 INTRODUÇÃO

Para lidar com os conflitos é preciso entender suas formas e tipos de ocorrência, para então buscar a melhor forma de resolução. Conflito vem do latim “*conflictus*”, o choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si. Em linhas gerais, um embate entre duas forças contrárias.

Existem vários tipos de conflitos: o conflito interno e o conflito externo. O interno, ou intrapessoal, envolve dilemas de ordem pessoal. O externo envolve vários níveis, como: interpessoal e intergruppal.

O conflito é natural do ser humano e por isso tão presente no ambiente empresarial, que é composto por pessoas, das mais diversas opiniões e personalidades. Nesse artigo é abordada a gestão de conflitos, com ênfase nos seus impactos e resultados nas organizações. Assim serão apresentados conceitos, tipos, fatores causadores de conflitos, formas de administrá-los, e seus efeitos nas organizações, tudo para que se torne mais claro e compreensível esse assunto tão relevante na atualidade, tanto para as empresas quanto para seus gestores.

Burbridge e Burbridge (2012) defendem que conflitos são naturais e em muitos casos necessários. São o motor que impulsiona as mudanças. No entanto muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízo para as empresas e pessoas que nela trabalham. O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e contra produtivos e gerenciá-los.

1.1 Tema

Os conflitos nas organizações surgem por diversas razões, tais elas como: divergências de ideias, competição entre os colaboradores, tentativas de autonomia entre uma pessoa em relação as demais, luta pelo cargo desejado, necessidades não atendidas, diversidades, metas não alcançadas dentre outros

aspectos. E o que é um conflito? “É ausência de concordância, de entendimento, oposição de interesses, de opiniões; divergência”.

Conflitos no ambiente de trabalho é quase inevitável e pode acontecer com frequência entre os colaboradores, caso não resolvido com facilidade e rapidez pode ocasionar perda de produtividade, mesmo desmotivação e barreiras entre internos.

A maioria dos conflitos resulta de uma comunicação ineficiente, a falta de informações claras seja em um repasse de tarefas ou sobre a função de cada um dentro da organização leva a informações desconstruídas. Dessa forma é necessário que haja boa comunicação entre todos, quanto mais especificado mais produtivo será o ambiente de trabalho e menor a ocorrência de conflitos. O tema do trabalho em questão irá abordar como, o que e como solucionar.

O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito. (McINTYRE, 2011, p. 303).

“De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), a natureza de um conflito pode ser vista em três categorias: origem do comportamento humano é a parte mais complexa e integral de todo o tipo de conflito, pois cada um tem seu universo particular composto de uma matriz de sentimentos, reações e pensamentos; origem estrutural se refere a normas, políticas e procedimentos, e particularmente fluxos de informações da própria empresa, podem ser em parte responsáveis por boa parte dos conflitos desnecessários; origem externa onde muitos conflitos que vem do mundo externo são necessários e fazem parte do negócio, como tensões de mercado, e aspectos de entidades públicas e governo.”

1.2 Problematização e justificativa

Este trabalho teve como problematização os porquês de os conflitos serem tão frequentes nas organizações. Mesmo sabendo que é quase impossível evitá-los. Exemplificar ao máximo soluções, planejamentos de como se ter menos conflitos entre colaboradores internos.

Os conflitos ocorrem por alguns motivos por tal razão iremos abordar evidencias que levem ao fim desses conflitos. No ambiente de trabalho, em que pessoas convivem todos os dias, principalmente quando há uma diversidade, as chances de ocorrerem conflitos são altas.

1.3 Hipóteses

A hipótese levantada é que se evidencia que os conflitos interferem sim no funcionamento das organizações, resta então identificar se essa interferência é favorável ou não às atividades, estimulando as situações em que as discordâncias geram novas ideias e soluções diferenciadas, e mitigando aquelas onde as consequências serão restritas aos custos e perdas, tanto na produtividade quanto na qualidade de relacionamento entre as pessoas.

1.4 Objetivo geral

Observar como funciona o comportamento de líderes e colaboradores diante conflitos, aplicando ferramentas e conceitos para diminuir o grau e minimizar os conflitos organizacionais, achando as causas raízes.

1.5 Objetivos específicos

- Compreender como administrar os conflitos.
- Compreender os diversos tipos de conflitos e suas definições.
- Descrever com base nas pesquisas, as causas dos conflitos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Formas e histórico do trabalho

Ao longo do tempo o homem foi aprendendo a sobreviver através do seu trabalho e suas próprias mãos. Existe algumas fases da história do trabalho, como: primitivo, escravo, feudal, capitalista e socialista comunista.

Para MOTA (1997), o Feudalismo foi um sistema social, político e econômico caracterizado pela relação de dependência pessoal entre servos e senhores.

Afinal, de onde surgiu o trabalho? O trabalho teve sua origem quando o ser humano apareceu, a partir da elaboração de ferramentas de pedra, meio pelo qual o homem começou a buscar formas de se alimentar. Desde então, o trabalho passou a fazer parte de uma das necessidades do ser humano. A produção de bens, por mais simples e, por vezes, ainda o são, é atividade do homem chamada trabalho que se evoluiu da escravidão ao contrato de trabalho (FERRARI, 1998).

Trabalho em sentido geral é todo esforço físico ou intelectual com o objetivo de realizar alguma coisa. FURQUIM (2001).

O IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2000), considerou-se como trabalho:

- a) Ocupação remunerada, em dinheiro, produtos, mercadorias ou benefícios (moradia, alimentação, roupas, etc.) na produção de bens e serviços;
- b) Ocupação remunerada em dinheiro ou benefício (moradia, alimentação, roupas, etc.) no serviço doméstico;
- c) Ocupação sem remuneração na produção de bens e serviços, desenvolvida durante pelo menos uma hora na semana:

- Em ajuda a membro da unidade domiciliar que tivesse trabalho como: empregado na produção de bens primários (que compreende as atividades da agricultura, silvicultura, pecuária, extração vegetal ou mineral, caça, pesca e piscicultura), conta própria ou empregador;

- Em ajuda a instituição religiosa, beneficente ou de cooperativismo;

- Como aprendiz ou estagiário.

d) Ocupação desenvolvida, durante pelo menos uma hora na semana:

- Na produção de bens do ramo que compreende as atividades da agricultura, silvicultura, pecuária, extração vegetal, pesca e piscicultura, destinados à própria alimentação ou de, pelo menos, um membro da unidade familiar;

- Na construção de edifícios, estradas privadas, poços e outras benfeitorias (exceto as obras destinadas unicamente à reforma) para o próprio uso ou de, pelo menos, um membro da unidade familiar.

Figura 1. Representação do surgimento do trabalho



Fonte: Beduka, 2021.

2.2 Principais Regimes de Trabalho

Trabalho Primitivo

Foi o primeiro regime do trabalho onde se buscava satisfazer suas necessidades básicas.

Trabalho Escravo

À medida que surgiram novas formas de trabalho, outras relações de poder também apareceram. Os que detinham o poder se tornaram senhores de escravos, que faziam os mais diversos trabalhos.

Trabalho Feudal

A partir da e do avanço das tribos bárbaras da Europa, surgiu um alto controle social. Através da ruralização da Europa, o trabalho no campo foi ganhando cada vez mais força, surgindo então uma nova ordem social: o feudalismo.

Trabalho Capitalista

No modelo de trabalho capitalista, quem tem meios de produção emprega quem não tem. Neste formato, o trabalho em questão de tempo, força, qualidade e produto é trocado por salário. O Capitalismo é um sistema econômico que gera, até hoje, inúmeras formas e meios de trabalho para o ser humano.

Figura 2. Dinheiro importa muito na sociedade capitalista



Fonte: Conhecimento Científico, 2021.

Trabalho Socialista Comunista

Neste caso o trabalhador serve ao Estado, e não a particulares. E o produto do seu trabalho é dividido entre todos. Nada pode ser chamado de próprio e o Estado é dono de tudo podendo fazer o que quiser. As ideias de Karl Marx, maior crítico do capitalismo, buscaram através seus estudos mostrar uma

sociedade onde o trabalhador poderia utilizar dos benefícios que ele mesmo produziu no campo e nas fábricas. Junto a isso, a força política de Lenin e Stalin fez com que o partido comunista fosse criado, derrubando o sistema capitalista na União Soviética.

2.3 Definição de conflitos

O conflito é uma situação que envolve um problema, uma dificuldade e pode resultar posteriormente em confrontos, geralmente entre duas partes ou mais, cujos interesses, valores e pensamentos observam posições absolutamente diferentes e opostas. “O conflito consiste em querer assumir posições que entram em oposição aos desejos do outro, que envolve uma luta pelo poder e que sua expressão pode ser explícita ou oculta atrás de uma posição ou discurso encobridor” (VEZZULLA, 2005).

Figura 3. Conflitos entre colaboradores



Fonte: Vocesa, 2021.

2.4 Causas dos conflitos

Burbridge (2012), destaca o surgimento de conflitos a partir de dois princípios: conflito interno, que é aquele motivado por pessoas com opiniões divergentes; conflito externo, que envolve elementos que influenciam o conflito, como um fator político ou econômico.

Ultimamente, as empresas são desafiadas a criar diferenciais competitivos, desenvolvendo ferramentas para atrair e manter os melhores profissionais em seu quadro de funcionários. Para tanto, é preciso criar um ambiente em que as pessoas se sintam motivadas e envolvidas com o sucesso da empresa. Nesse cenário, o conflito pode se formar. Quando várias pessoas trabalham no mesmo ambiente isso pode fluir de maneira natural ou conturbada.

O conflito dependendo do ponto de vista pode ser positivo ou negativo, é importante que se tenha o diálogo entre todos do grupo. Para que uma organização consiga alcançar seus objetivos e metas é necessário que todos colaborem e assim naturalmente irá fluir os processos.

Para Wagner e Hollenbeck (2009), o conflito é necessário, pois no mínimo ele serve como uma bandeira vermelha que sinaliza a necessidade de mudanças, que se bem administrado pode trazer efeitos construtivos para manter o estímulo necessário para a organização se manter inovadora e aberta a mudanças adaptativas.

A organização deve ter em mente um plano de ação e de estratégias para que ocorra uma boa comunicação entre os colaboradores vai muito da cultura organização em partes.

2.5 Tipos de conflitos

Berg (2012) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais.

Conflito pessoal

É como a pessoa lida com si mesma, inquietações, embaraços entre o que se diz e faz, divergência em que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a estados de estresses e atritos.

Conflito interpessoal

É aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente.

Conflito organizacional

Esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

Para Burbridge e Burbridge (2012), existem dois tipos de conflitos, o interno e externo:

Conflito interno

É o que ocorre entre departamentos ou unidades de negócios, mas sempre tem como raiz o conflito entre pessoas.

Conflito externo

Nesse caso o conflito pode ocorrer com outra empresa, com o governo, outra organização ou até com um indivíduo. Em todos os casos em que há conflito há pessoas, onde há pessoas há emoções.

Para Chiavenato (2010), essas causas vão além e descreve que o fato de as pessoas serem diferentes em suas ideias e objetivos dentro das organizações causam os conflitos que são situações inevitáveis e vão existir dentro das empresas, o que caracteriza algo mais do que um simples desacordo, seria uma interferência direta ou indireta, com o objetivo de tentar impedir a outra parte de atingir seus objetivos, isso pode ocorrer entre pessoas ou mesmo entre grupos e até entre corporações.

2.6 Como administrar os conflitos

Para Berg (2012) existem várias maneiras de abordar e administrar conflitos, porém uma das mais eficazes é denominada de “Estilos de administração de Conflitos”, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, que propõem cinco formas de administrar conflitos, conforme a seguir:

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

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

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

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

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

2.7 Tipos de Lideranças

Franco (2008, p.55) diz que “a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão que viabilizarão os resultados por meio das pessoas”.

LIDERANÇA AUTOCRÁTICA: O ESTILO MAIS TRADICIONAL

O estilo autocrático é bastante marcado pela ausência de espaço para a contribuição dos funcionários e, por isso, costuma ter resultados negativos. Isso se explica pela retirada de autonomia dos subordinados em suas funções, fator que pode influenciar na desestabilização harmônica do ambiente.

Além disso, o desempenho das tarefas também pode ser diretamente afetado, já que os funcionários trabalharão sob intensa pressão e só intensificarão suas atividades na presença do chefe autocrático. A verdade é que, em ambientes de liderança autocrática, as atividades são realizadas por mero cumprimento de tarefa.

LIDERANÇA LIBERAL: OPOSTA À AUTOCRÁTICA

Com um perfil completamente oposto ao da liderança autocrática, o estilo de liderança liberal tende a ser o mínimo interventivo possível. Ele está, atualmente, entre os tipos de liderança mais populares por suas características inovadoras que dialogam abertamente com as mudanças de mercado.

A essência desse estilo de liderança está na autonomia total do empregado diante da organização. O líder liberal opta por não interferir no processo de tomada de decisão, delegando a decisão para os membros da equipe.

LIDERANÇA DEMOCRÁTICA: O EQUILÍBRIO DOS TIPOS DE LIDERANÇA

A palavra democracia apresenta grande valor quando o assunto é política e, em ambientes organizacionais, não é diferente. Assim é com a liderança democrática, que apresenta uma força de equilíbrio, já que exerce sua ênfase simultaneamente no líder e no liderado. Em uma liderança democrática, os funcionários são constantemente incentivados a participar das tomadas de decisão.

Essa característica é muito importante na manutenção da motivação dos colaboradores, já que permite ao profissional envolvido exercer a sua presença no ambiente organizacional. Diferente dos estilos de liderança citados anteriormente, há nesse caso o equilíbrio. O funcionário não se sentirá pressionado e estará ciente da importância de sua voz, ao passo que também

não se sentirá “solto no mundo”, uma vez que, aqui, o líder exerce mais presença.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho tem como característica pesquisa descritiva baseada em assuntos teóricos, irei me aprofundar no assunto e proporcionar uma nova visão dele. Abordagem qualitativa, que aplica técnicas interpretativas, aborda comportamentos ou emoções que não podem ser quantificadas numericamente. Foram citadas questões relacionadas às principais fontes de causas de conflitos nas organizações, quais as ações utilizadas para evitá-los e atuação de todos no processo de torna o ambiente de trabalho agradável para todos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os conflitos podem gerar resultados positivos e negativos, positivos pois melhora o rendimento dos funcionários assim gerando melhoria nos processos consequentemente, negativos pois os envolvidos nos conflitos tem o lado emocional abalado assim desmotivando o colaborador.

Os conflitos positivos têm a capacidade de aumentar o desempenho. Para se conduzir um conflito de forma positiva, é preciso ter regras bem definidas, onde todos os envolvidos consigam compreender como devem se comportar e participar para alcançar o objetivo, que é a resolução do conflito da melhor maneira possível.

Os conflitos do lado negativo afetam diretamente com o emocional é uma enxurrada de pensamentos, comunicações distorcidas, discursões por motivos banais.

Os liderem precisam tomar muito cuidado para não cair em armadilha e ser futuramente prejudicado, não saber se posicionar devidamente com as pessoas é uma delas. Um exemplo clássico é a contratação de alguma pessoa por esta ser próxima de pessoas que possuem influência dentro da organização, e posteriormente pode haver conflitos internos entre estes levando a empresa a investir em brigas erradas.

Por mais avesso que o conflito possa ser, as pessoas estão dispostas a lutar desde que seu bem-estar melhore, pois, lutando por algo sem importância desperdiça tempo e energia.

Acreditasse que os conflitos são causados por diversos fatores, dessa forma foi visto formas para evitá-los e administrá-los corretamente. Manter diálogos e estratégias entre os líderes com os colaboradores.

5 CONCLUSÃO

Ao final deste trabalho de revisão literária pode se fazer algumas conclusões fundamentais acerca da gestão de conflitos, uma organização é um conjunto de pessoas que trabalhando juntas para entregar resultados e alcançar metas, contudo por tratar-se de um grupo de pessoas diversas com instintos e personalidades diferentes gera uma lista de situações conflituosas, com isso cabe ao gestor saber administrar tais situações da maneira mais correta possível, minimizar o problema dando norte aos envolvidos. Um bom gestor sabe diferenciar os pontos fracos e fortes da sua equipe, com isso o leque de como evitar conflitos na equipe fica bem mais fácil, gerando boa comunicação entre todos.

Um diálogo autêntico estabelece o respeito mútuo. Valendo ainda observar, que é esse diálogo a única estratégia geradora da confiança e cooperação entre as partes. Portanto, o remédio para todas as modalidades conflitivas. O conflito é inevitável o administrador tem que saber escolher a melhor estratégia de resolução de cada caso de conflito, levando em consideração tudo o que for importante, escutando os envolvidos.

6 REFERÊNCIAS

ALVES, Flávia. Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades. **Rh portal**, 2021. Disponível em < <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/conflitos-transformando-em-oportunidades/>>. Acesso em: 14 Set.2021.

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

Aprenda sobre a história do trabalho. **Redação Beduka**, 2021. Disponível em < <https://tecnoblog.net/247956/referencia-site-abnt-artigos/> >. Acesso em 09 Set.2021.

MCINTYRE, S. E. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais. **Revista Análise Psicológica**, p. 295-305, 2007.

VEZZULLA, J. C. Teoria e Prática da Mediação. Curitiba: Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil, 1998.

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

Beduka. Disponível em: <https://beduka.com/blog/materias/sociologia/historia-do-trabalho/>. Acessado em 15 de out. 2021.

MOTA, Davide. Formação e Trabalho. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 1997.

FURQUIM, Maria Célia de Araújo. A Cooperativa como alternativa de trabalho. São Paulo: LTr, 2001.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. Ed.Compacta, 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J. R. Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva. 2.ed, Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2009.

FRANCO, J.O. Recursos Humanos: fundamentos e processos. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.