

FACULDADE AMADEUS – FAMA  
CURSO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

FLÁVIO SILVA MACHADO

**GESTÃO DE CONFLITOS: Como Gerir Um Conflito Entre  
Indivíduos, Grupos e Organizações**

ARACAJU  
2007

FLÁVIO SILVA MACHADO

**GESTÃO DE CONFLITOS: Como Gerir Um Conflito Entre  
Indivíduos, Grupos e Organizações**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Administração da Faculdade  
Amadeus, como parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profº Bernardo de Jesus da Silva  
Filho

ARACAJU  
2007

# **GESTÃO DE CONFLITOS: Como Gerir Um Conflito Entre Indivíduos, Grupos e Organizações**

Flávio Silva Machado<sup>1</sup>

## **RESUMO**

O presente artigo estuda as diferentes fases de um processo de conflito, começando pela sua inepção, até os elementos que caracterizam a sua resolução, como a negociação e os próprios estilos de gestão de conflitos. O manejo de situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações como fonte geradora de mudanças, pois das tensões conflitivas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo.

O propósito último deste artigo é estabelecer as pontes entre os diversos constituintes do processo de conflito, com vista a permitir uma melhor compreensão do papel que a gestão tem em todas as circunstâncias que impliquem a relação, entre indivíduos, grupos ou organizações. A gestão de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação. Para uma correta administração do conflito é importante que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento.

**PALAVRAS CHAVE:** Conflito, Administração, Gestão de conflitos, Estratégias.

## **ABSTRACT**

This article examines the different stages of a process of conflict, starting with its inception up to the elements that characterize their resolution, such as negotiation and their own styles of managing conflict. The management of situations of conflict is essential to the people and

---

<sup>1</sup> Universitário do Curso de Administração da Faculdade Amadeus. e-mail: flaviola2@ig.com.br

organizations as a source of generating changes because of tensions conflictive, the different interests of the parties concerned is born opportunities for mutual growth. The ultimate purpose of this article is to establish bridges between the various constituents of the conflict, in order to enable a better understanding of the role that management has in all circumstances involving the human relationship, between individuals, groups and organizations. The management of conflicts is exactly in the choice and implementation of the strategies most appropriate to deal with every kind of situation. For a correct administration of the conflict is important to know the possible causes that led to their emergence.

**KEYWORDS:** Conflict, Administration, Conflict Management of conflicts, Strategies

## **1 INTRODUÇÃO**

Toda a história da humanidade sempre foi marcada por uma série de conflitos, políticos, econômicos, sociais e religiosos. O conflito é uma realidade sempre presente nas relações humanas entre indivíduos, grupos ou organizações. Os conflitos originam-se na diversidade de pontos de vista e objetivos diferentes entre pessoas, na pluralidade de interesses, necessidades e expectativas, na diferença entre as formas de agir e de pensar de cada um dos envolvidos.

Desde sempre fez parte da natureza humana a existência de interesses e desejos com vista à satisfação pessoal, que invariavelmente leva a um choque, que certamente poderá gerar um conflito.

E quando passamos a gerir organizações, significa interagir com pessoas a todo momento, significa conciliar, ou pelo menos tentar a mediação entre interesses dissidentes, percepções divergentes, necessidades específicas, relações incongruentes, gostos e estilos peculiares, emoções ambíguas e expectativas diversas. Enfim, gerir organizações implica gerir conflitos.

A partir desse princípio se deu a idéia de apresentar uma pesquisa voltada para gestão de conflitos, e como administrar conflitos entre indivíduos, grupos ou organizações.

O principal objetivo desta pesquisa é caracterizar os tipos de conflitos, as diferentes fases de um processo de conflito, até os elementos que caracterizam a sua resolução, as áreas de conflito, como diagnosticar um conflito?, e como administrar um conflito?.

O propósito último deste artigo é permitir que o gestor adquira uma visão compreensiva e mais alargada do papel que a gestão deste tem em todas as circunstâncias que impliquem a relação, entre indivíduos, grupos ou organizações.

## **2 MATERIAL E MÉTODOS**

Esse trabalho foi desenvolvido através de um estudo bibliográfico, baseado em textos oriundos de sites da internet e doutrina específica do tema.

A pesquisa bibliográfica abrange a leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, textos legais, documentos mimeografados ou xerocopiados. Ela dá suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

O tipo de pesquisa realizado foi a exploratória, descritiva sobre a gestão de conflitos e como gerir conflitos entre indivíduos, grupos e organizações.

A pesquisa exploratoria objetiva aproximar o pesquisador do fenômeno para que este familiarizar-se com as características e peculiaridades do tema a ser explorado para assim desvendar obtendo percepções, idéias desconhecidas e inovadoras sobre os mesmos.

A descritiva tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito de seu conteúdo. Na pesquisa descritiva não há interferência do investigador, que apenas procura perceber, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece.

## **3 GESTÃO DE CONFLITOS: COMO GERIR UM CONFLITO ENTRE INDIVÍDUOS, GRUPOS E ORGANIZAÇÕES**

### **3.1 Gestão de Conflitos**

O conflito não é causal nem acidental, mas é inerente à vida organizacional e ao uso do poder e surge quando existe algum grau de divergência, real ou suposta de interesses. É constituído, por um lado, de forças que levam à inovação e à negociação. Assim, a existência e a progressiva administração do conflito levam a mudança e à inovação, enquanto que a ausência de conflitos significa apatia, acomodação e estagnação.

Os termos competição e conflito são, muitas vezes, utilizados mutavelmente. No entanto, embora a competição produza conflito, nem sempre o conflito reflete uma competição. De fato, a competição implica uma oposição entre os objetivos de partes interdependentes, na qual a probabilidade de uma parte atingir os seus objetivos é diretamente proporcional a probabilidade que a outra parte tem de não atingir os seus. Por outro, o conflito pode ocorrer mesmo quando não há incompatibilidade de objetivos.

Segundo Chiavenato (2005), o conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. Constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração. Com isso, podemos dizer que o conflito pode ser destrutivo ou construtivo, na maioria dos conflitos, as partes envolvidas têm interesses construtivos e destrutivos. Os interesses destrutivos e construtivos de ambas as partes dão origem a processos distintos de resolução de conflito. A força relativa dos interesses construtivos e dos interesses destrutivos é a sua variação ao longo do desenrolar do conflito.

O conflito, em si, não é patológico nem destrutivo. Pode ter consequências funcionais e disfuncionais, dependendo de sua intensidade, estágio de evolução, contexto da forma de como é tratado. De um ponto de vista amplo, o conflito tem muitas funções positivas. Ele previne a estagnação, decorrente do equilíbrio constante da concordância, estimula o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, descobre os problemas e demanda sua resolução. Funciona como um forte gerador de mudanças, seja, pessoais, grupais e sociais.

Conflito funcional é o conflito que apóia os objetivos do grupo e melhora seu desempenho, enquanto que o disfuncional é o tipo de conflito que atrapalha o desempenho do grupo.

De acordo com Wagner & Hollenbeck (2002), o conflito não é necessariamente prejudicial, podendo ser benéfico. O conflito passa a ser benéfico nas seguintes situações: primeiro quando passa a ser resolvido de forma a permitir discussão, ajudando a estabilizar e integrar as relações interpessoais; segundo, quando permite a expressão de reivindicações, ajudando a reajustar recursos valorizados; terceiro, quando pode ajudar a manter o nível de motivação necessário para busca de inovações e mudanças; quarto, o conflito ajuda a identificar a estrutura de poder e as interdependências da organização; e quinto, o conflito pode auxiliar na delimitação das fronteiras entre indivíduos e grupos, fornecendo senso de identidade.

Conforme a organização social cresce os conflitos aumentam e tornam-se mais complexos e se defronta com maior diversidade de opiniões e idéias. A diversidade de percepções e opiniões pode ser um dos principais fatores desencadeadores de conflitos, porém, a intensificação destes decorre, muitas vezes, de disputas e distorções perceptivas. Por outro lado, a diversidade pode também contribuir para o desenvolvimento de soluções criativas no ambiente organizacional.

Para darmos seqüência e entender a temática iremos conceituá-la. Existem muitas definições de conflito. Apesar dos diferentes sentidos que o termo adquiriu, diversos termos comuns encontram-se na maioria das definições. Antes de se pensar numa definição, é necessário atentar para alguns aspectos importantes.

O conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas, então a existência ou não do conflito é uma questão de percepção. Se ninguém tiver noção de sua existência, costuma-se estabelecer que ele não exista. Outros aspectos comuns na definição são a existência de alguma oposição ou incompatibilidade, resultante de alguma forma de interação.

Esses pontos estabelecem as condições que determinam o ponto inicial do processo de conflito. Pode-se, então, definir conflito como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.

Essa definição é ampla. Descreve aquele ponto em qualquer atividade quando a interação passa dos limites para se tornar um conflito entre as partes envolvidas. Engloba um amplo leque de conflitos experimentados pelas pessoas nas organizações, incompatibilidade

de objetivos, diferenças de interpretações de fatos, desacordos baseados em expectativas de comportamento e assim por diante.

Segundo Wagner & Hollenbeck (2002), o conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações, geralmente decorrente de relações de poder e competição. É a existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos. Sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, unidade, consentimento, consistência, deve lembrar-se que essas palavras pressupõem, dissensão, desentendimento, inconsistência. É definido como um atrito decorrente das interações entre os diferentes indivíduos ou diferentes grupos, onde a discussão e a competição constituem as forças intrínsecas do processo de trabalho e organização da empresa.

Um ponto importante na gestão de conflitos são os grupos e suas tensões na relação interpessoal. As pessoas diferem na maneira de perceber, sentir e agir. As diferenças individuais são, portanto inevitáveis com suas conseqüências, influencias na dinâmica interpessoal. Se fosse possível a uma pessoa entre várias alternativas de ação sem precisar da colaboração ou sem infringir a liberdade do outro, esta seria uma situação de liberdade ou genuína autonomia.

Entretanto, na maioria das vezes, não se pode optar por uma decisão inteiramente pessoal e as diferenças individuais surgem e precisam ser enfrentadas. Nossa realidade social é cada vez mais, de interdependência, as diferença entre as pessoas não podem ser consideradas inerentemente boas ou más, algumas vezes, trazem benefícios ao grupo e ao indivíduo, outras vezes, trazem prejuízos, reduzindo-lhes a eficiência.

Vista por um prisma mais abrangente, as diferenças individuais podem ser consideradas intrinsecamente desejáveis e valiosas, pois propiciam riqueza de possibilidades, de opções para melhores e piores maneiras de reagir a qualquer situação ou problema.

Num grupo de trabalho, indivíduos trazem naturalmente diferenças de opinião, expressas em discordâncias quanto a aspecto de percepção da tarefa, metas, meios ou procedimentos.

Essas discordâncias podem conduzir a discussões, tensões, insatisfações e conflitos aberto, ativando sentimentos e emoções mais ou menos intensos, que afetam a objetividade, reduzindo-a a um mínimo, e transformam o clima emocional do grupo.

### **3.2 Tipos de Conflitos**

Existem vários tipos de conflito e sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-lo. Cada uma das partes em conflito responde à percepção e cognições que tem acerca da outra parte envolvida e não exatamente à realidade.

Os vários tipos de conflito distinguem-se a partir do estado de desenvolvimento real e do estado de envolvimento percebido entre as partes. Não é fácil de eliminá-los. Por mais que se desenvolvam esforços no sentido de eliminá-lo, não se pode contê-lo. No entanto, o que se faz necessário é conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles.

Conflito verídico, aquele que é corretamente percebido pelas partes, não sendo passível de ser resolvido por uma pequena alteração no ambiente; conflito contingente – aquele que facilmente pode ser resolvido por uma alteração no ambiente, isto é percebido pelas partes, o conflito desaparece assim que as partes considerarem as alternativas possíveis; conflito latente é aquele que não é percebido pelas partes porque é mascarado por outro conflito, o conflito deslocado; conflito deslocado é quando o conflito existente (manifesto) esconde o verdadeiro conflito (latente), assim interfere na dinâmica do grupo. Desta forma, através do primeiro é mais fácil resolver o segundo; conflito mal atribuído pode ser involuntário e surge entre as partes erradas e por razões erradas; conflito falso é aquele que se desencadeia sem que haja bases objetivas para que exista, implicando incompreensão e julgamentos distorcidos.

Estes conflitos não são mutuamente exclusivos. Frequentemente, a interação entre as partes envolvidas pode transformar um outro tipo de conflito.

### **3.3 O Processo do Conflito**

O primeiro passo no processo de conflito é a presença de condições que criam oportunidades para que as mesmas apareçam. Essas condições não têm que estar ligadas com o conflito, mas são necessárias para que eles aconteçam. Estão normalmente integradas em três categorias considerados fatores importantes que influenciam no seu processo, que são:

comunicação - onde o potencial de conflito aumenta devido ao problema de semântica e quando a comunicação é demasiada ou muito escassa.

O processo de comunicação envolve pelo menos duas pessoas, a que envia uma mensagem e a que a recebe. Esse processo está sujeito às chuvas e tempestade, isto é, barreiras à comunicação. Estas são variáveis que intervêm no processo de comunicação e que o afetam, fazendo com que a mensagem enviada se torne diferente da mensagem recebida.

O segundo fator é o de estrutura, as diferenças de funções entre pessoas. E o último é o de variáveis pessoais, o contato com alguém com quem não se está à vontade ou que simplesmente não seja do nosso agrado, produz mal estar no local de trabalho.

O processo de conflito é subdividido em etapas, percepção e personalização, intenções, comportamento, resultado. Na percepção, é quando um ou vários intervenientes reconhecem a existência de condições na qual criam oportunidades para o conflito crescer. Personalização, é quando os intervenientes ficam emocionalmente envolvidos, aparece ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade.

Emoções negativas produzem normalmente redução na confiança e negativas interpretações do comportamento das outras partes.

Emoções positivas aumentam o poder relacional do indivíduo com os elementos presentes no problema, tendo-se assim uma visão mais otimista da situação e conseguindo-se melhores e inovadoras soluções para ele.

Na segunda etapa, as intenções se subdividem em competição, que é quando uma pessoa procura satisfazer os seus próprios interesses, não se importando com o impacto nos outros intervenientes; colaborando, que é quando as partes em conflito procuram benefícios mútuos; evitando, que é quando uma pessoa reconhece o conflito e deseja sair ou suprimi-lo; acomodado, é quando uma parte procura apaziguar o oponente, essa parte põe os interesses do outro sobre os seus, para manter uma boa relação com o oponente uma das partes está disposta a auto sacrificar-se.

A terceira etapa e parte de comportamento, que é quando se pensa em conflitos, o comportamento é a parte onde as pessoas focam mais a sua atenção pois é onde o conflito fica visível. É esta a fase que inclui frases, ações e reações feitas pelas partes envolvidas. É um processo dinâmico de interação onde cada um responde na mesma moeda ou pior.

E, por último, os resultados se caracterizam em duas fases, disfuncionais e funcionais. Resultados disfuncionais são as conseqüências destrutivas do conflito sobre o desempenho do grupo ou da organização e são: oposição descontrolada, que traz descontentamento, quebra laços comuns e pode levar à destruição de um grupo.

Os conflitos disfuncionais podem levar à redução da eficiência do grupo, trazer problemas de comunicação e diminuição da coesão do grupo. Resultados funcionais, são resultados que levam ao aumento da qualidade das decisões, estimulando a criatividade e inovação, encoraja interesse e curiosidade entre os membros do grupo, fornece o meio através do qual cada problema pode ser resolvido, e promove um ambiente de auto avaliação e mudança.

### **3.4 Áreas de Conflito**

O conflito social surge em decorrência do grau de complexidade e implicação social. Não podemos esquecer que vivemos numa sociedade altamente evoluída do ponto de vista social e tecnológico, mas bastante precária em termos de habilidade para negociações. Além disso, a violência tem sido, no decorrer da história, um dos instrumentos mais utilizados na tentativa de sanar conflitos. Talvez, a fantasia de todo ser humano seja eliminar uma idéia adversa à sua, em vez de ter que questionar sua própria posição;

Conflitos tradicionais pertencem à história e são aqueles que reúnem indivíduos ao redor dos mesmos interesses, fortalecendo sua solidariedade. Os conflitos aparecem por três razões principais: pela competição entre as pessoas, por recursos disponíveis mas escassos; pela divergência de alvos entre as partes; pelas tentativas de autonomia ou libertação de uma pessoa em relação a outra.

Podem ser entendidos como fontes de conflito, os direitos não atendidos ou não conquistados; mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedades e medo; luta pelo poder; necessidade de status; desejo de êxito econômico; exploração de terceiros (manipulação); necessidades individuais não atendidas; expectativas não atendidas; carências de informação, tempo e tecnologia; escassez de recursos; marcadas diferenças culturais e individuais; divergência de metas; tentativa de autonomia; emoções não expressas/inadequadas; obrigatoriedade de consenso; meio-ambiente adverso e preconceitos.

### 3.5 Como Diagnosticar o Conflito

Não há uma fórmula mágica para lidar com os conflitos e resolvê-los de forma correta. Antes de se pensar numa forma de lidar com o conflito, é importante e conveniente procurar compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis, para alcançar um diagnóstico razoável da situação, o que servirá de base para qualquer plano e tipo de ação.

Para diagnosticar o conflito, precisam ser examinados três conjuntos de variáveis: a natureza das divergências, os fatores subjacentes das diferenças e o seu estágio de evolução. No que se refere à natureza das divergências é preciso analisar os fatos a ser considerados por cada pessoa; informações ou definições diferentes do problema ou situação; aceitação ou rejeição de dados relevantes; objetivos desejáveis ou indesejáveis; discordância quanto a metas; divergências quanto ao procedimentos, estratégias, melhor maneira de alcançar um objetivo comum, ou seja, melhores métodos; diferenças individuais (valores, considerações morais quanto ao exercício do poder, concepções sobre justiça, julgamentos éticos); diferenças quanto a valores que afetam geralmente a seleção de objetivos e métodos.

Portanto, quando se desconhece exatamente a natureza do problema sobre o qual se esta discordando, via de regra as discussões se prolongam e a confusão aumenta.

Os fatores subjacentes das diferenças abrangem principalmente as informações, as percepções e o papel social; acesso a informações ou comunicação, diferentes produzem pontos de vista diferente, os mesmos estímulos ou informações também podem produzir percepções diferentes, levando a interpretações e conclusões diferentes; a percepção ou variáveis pessoais, que é um processo seletivo que atua ativamente, captando e organizando os estímulos conforme as necessidades motivacionais, experiências anteriores, valores, fatores fisiológicos, ao invés de uma simples entrada e registro do fato, como uma máquina fotográfica ou um gravador de som; o papel social ou estrutura da organização, a posição no grupo e o status social influenciam as atitudes das pessoas diante das situações, determinando pressões para assumir uma certa posição, opinião e decisão.

A última variável que deve ser analisada é o estágio de evolução, onde as possibilidades de sucesso na resolução do conflito estão inversamente relacionadas à evolução de sua intensidade e amplitude; o diagnóstico da situação de conflito ajudará a enfrentá-lo adequadamente; a interferência de uma terceira pessoa numa situação de conflito exige dessa pessoa habilidades não só de diagnóstico mas também de atuação; a simples presença de uma

terceira pessoa, neutra e de confiança, que realmente deseja e pode ajudar os indivíduos que estão em conflito, mostrando aspectos importantes para o diagnóstico da situação, ajuda a esclarecer os oponentes, e começa a levá-los a uma atitude de indagação e exame dos fatores envolvidos, o que pode ser o início de um processo de resoluções de problemas, e não mais uma luta de ganha e perder.

### **3.6 Administração de Conflitos**

Segundo Chiavenato (2005 p. 418), os conflitos são comuns na vida organizacional, o administrador deve saber desativá-los a tempo e evitar a sua eclosão. Um bom administrador deve ter a capacidade de administrar conflitos. Para um administrador obter uma eficaz resolução dos conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns saberes e também, definir o estilo a ser adotado.

Diagnosticar de forma objetiva e impessoal as causas do conflito assim terá melhor compreensão em descrever o conflito existente

De acordo com Nascimento (2002, p.54), os seguintes passos são considerados de suma importância: criar uma atmosfera afetiva, esclarecer as percepções; focalizar em necessidades individuais e compartilhadas; construir um poder positivo e compartilhado.

Um método eficaz na administração de conflitos é o seu planejamento preventivo o comportamento humano é grande fonte de conflitos, que também podem ser administrados por meio de planejamento preventivo. Elaborar um plano de integração, bem implantado, acrescenta maior massa de manobras às equipes de trabalho, para lidar com os conflitos, conseqüentemente exercidas de forma correta, aumentará a probabilidade de se cumprir metas e, conseqüentemente, haverá diminuição na incidência de conflitos.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como foi visto o conflito é uma realidade sempre presente nas relações humanas e nas relações de trabalho, e desde sempre fez parte da natureza humana a existência de

interesses e desejos com vista à satisfação pessoal, que invariavelmente levam a um choque que poderá gerar um conflito.

O conflito é um elemento importante, seja na dinâmica pessoal ou organizacional, é um fator inevitável. Por mais que se desenvolvam esforços no sentido de eliminá-lo, não poderemos contê-lo. Observam-se, hoje, inúmeros profissionais disseminando fórmulas e estratégias para trabalhar com os conflitos, no entanto, o que se faz necessário é conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles.

O manejo de situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações como fonte geradora de mudanças, pois das tensões conflitivas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo.

Inúmeros fatores podem influenciar o surgimento do conflito, não ficando restrito às questões relacionadas ao trabalho ou à estrutura organizacional. Os mais comuns são as diferenças individuais, os diversos níveis de competência interpessoal, as diferentes visões de mundo, entre outros.

Não devemos esquecer que somos seres com capacidade e habilidade para ouvir e entender melhor nossos semelhantes.

Para um melhor entendimento mais preciso sobre a dinâmica dos conflitos, devemos ter uma visão mais abrangente de suas inúmeras possibilidades, além de reconhecer que existe um modo destrutivo e um modo construtivo de proceder. Na diferença em se tratar o conflito pode estar o sinal do saudável, podendo se fazer representar por duas possibilidades para uma ação mais efetiva, uma negativista, que percebe o conflito como algo prejudicial, devendo ser evitado a todo custo, e a segunda alternativa é trabalhá-lo, procurando os benefícios que as diferenças de opiniões e os posicionamentos contrários podem gerar um nível de aprendizagem pessoal e profissional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERG, Artur Berg. **Onze sugestões para uma boa administração de conflitos** 2007. Net. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/1254/> >. Acesso em: 15 Nov. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. São Paulo: editora Campus, 2005.

NASCIMENTO, Eunice Maria; EL SAYED, Kassem Mohamed. Administração de Conflitos. In Volume V - Gestão do Capital Humano, **Coleção Gestão Empresarial** - FAE Business School. Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002, Cap. 4, p.47-56.

SIQUEIRA, Carlos Aquile. **Tirando vantagens do conflito**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br> >. Acesso em: 27 Out. 2007.

WAGNER, John A e HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. 3. ed., São Paulo: Saraiva, 2002.