

LICEU *on-line*

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS E ESTRATÉGIAS DE SOLUÇÃO

ORGANIZATIONAL CONFLICTS: CONCEPTS AND SOLUTION STRATEGIES

Alessandro Marques de Sousa

Universidade Federal de São Paulo.

alessandromarquesdesousa22@gmail.com

Brasil

Gabriela de Brelaz

Universidade Federal de São Paulo

gabriela.brelaz@unifesp.br

Brasil

Recebido: 15/09/2023 – Aprovado: 10/05/2024. Publicado Julho/2024.

Processo de Avaliação: Double Blind Review.

RESUMO

Os meios de resolução de conflitos são apresentados neste artigo como ferramentas organizacionais de gestão. Assim, o objetivo geral do trabalho é compreender o que são conflitos nas organizações e quais são os meios adequados para a sua resolução. Como objetivos específicos: identificar diferentes origens dos conflitos nas empresas; detalhar os diferentes meios alternativos para sua resolução considerado as formas mais adequadas de gestão; propor os melhores mecanismos para a resolução de conflitos nas diferentes situações do cotidiano organizacional e; desenvolver um material de comunicação objetivo e didático que resuma o que é conflito e os principais mecanismos de resolução. Utilizou-se a abordagem descritiva, com base em dados secundários em uma extensa revisão bibliográfica de artigos científicos, livros e outros materiais. Conclui-se a importância de um olhar mais estratégico ao conflito – ainda mais em um cenário propício para o surgimento de disputas – que envolva um time capacitado para realizar a triagem destas situações e que indique os meios adequados de resolução (negociação, mediação, conciliação e arbitragem) para cada caso.

Palavras-chave: Conflitos. Meios alternativos de solução de conflitos. Pessoas. Organizações.

ABSTRACT

The means of resolving conflicts are presented in this article as organizational management tools. Thus, the general objective of the work is to understand what conflicts are in organizations and what are the appropriate means of resolving them. The specific objectives are: to identify the different origins of conflicts in companies; to detail the different alternative means of resolving them, considering the most appropriate forms of management; to propose the best mechanisms for resolving conflicts in the different situations of everyday organizational life and; to develop objective and didactic communication material that summarizes what conflict is and the main mechanisms for resolving it. A descriptive approach was used, based on secondary data from an extensive bibliographical review of scientific articles, books and other materials. The conclusion is that it is important to take a more strategic look at conflict - even more so in a scenario that is ripe for disputes to arise - involving a team trained to screen these situations and indicate the appropriate means of resolution (negotiation, mediation, conciliation and arbitration) for each case.

Keywords: Conflicts. Alternative dispute resolution methods. People. Organizations.

1. INTRODUÇÃO

O conflito sempre fez parte da história da humanidade. Historicamente, é possível lembrar grandes acontecimentos que surgiram de divergências políticas, econômicas, sociais, dentre diversas outras razões. Ao longo de todos estes anos, a palavra conflito sempre carregou uma conotação negativa e, especialmente no âmbito profissional, acabou sendo excluído de pautas importantes no desenvolvimento de pessoas nas organizações.

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS E ESTRATÉGIAS DE SOLUÇÃO

Alessandro Marques de Sousa, Gabriela de Brelàz

Wagner e Hollenbeck (2019) discorrem que, apesar de muitos teóricos acreditarem que o conflito era um sintoma de “avaria”, ou seja, uma situação de defeito, na época em que o trabalhador era considerado apenas uma máquina, na modernidade já existe uma separação sobre o papel do conflito e os impactos que traz. Estes mesmos autores reforçam que o conflito não é, necessariamente, algo ruim. O conflito não se limita somente aos funcionários dentro de uma mesma empresa, havendo uma grande variedade de situações que podem envolver conflitos entre representantes de organizações diferentes. Destacam-se as relações contratuais que envolvem um acordo formal e, também, relações com a comunidade no geral: órgãos públicos, organizações não governamentais (ONGs) e representantes de comunidades.

Entendendo a grande complexidade da temática, percebe-se a grande variedade de formas e meios para minimizar e resolver seus impactos. O presente trabalho se debruça diante da seguinte problemática: Quais são os meios adequados a serem adotados diante de um conflito interno ou externo à organização?

Buscando estratégias para a gestão de conflitos, torna-se de grande importância o aprofundamento dos meios adequados na resolução de conflitos, com destaque para os processos de negociação, mediação, conciliação e arbitragem. Serão apresentados conceitos e referencial bibliográfico sobre: (i) conflitos internos e; (ii) conflitos externos e sobre os meios alternativos para a resolução de conflitos.

O entendimento de como as características dos meios adequados para a resolução dos impasses estudados permite às organizações o aprofundamento ao tema com um olhar mais abrangente e humanizado. Desta forma, esta pesquisa contribui, não só com o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, mas como material base de auxílio em temáticas relacionadas a resolução de conflitos no âmbito organizacional.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1.1 O Conflito

É notoriamente perceptível que o ser humano carrega consigo diversos elementos e características pessoais adquiridas e conquistadas ao longo de sua experiência de vida (GRIFFIN e MOORHEAD, 2016). Durante muito tempo, a integração das pessoas no ambiente de trabalho era visto como um obstáculo para a produtividade.

Os estudos de Frederick Taylor (1966) destacavam que os funcionários deveriam trabalhar de forma metódica e isolada para aumentar a produtividade das fábricas, no entanto,

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS E ESTRATÉGIAS DE SOLUÇÃO

Alessandro Marques de Sousa, Gabriela de Brelaz

a abordagem coletiva de que os indivíduos trabalham melhor em conjunto com outros, ganhou espaço e relevância no decorrer das décadas juntamente ao avanço da interação humana, tornando-se comum novos debates e divergências de posicionamentos nas empresas.

Gergen (1999) ressalta que o problema da diferença se desenvolve conforme o surgimento de três tendências: (i) tendência de evitar aqueles que são diferentes; (ii) tendência de simplificar explicações sobre o outro, havendo menos oportunidade de intercâmbio e poucos questionamentos quanto às explicações e; (iii) tendência contínua de explicar ações dos outros negativamente, ato que gera uma percepção de um ser inferior ao outro. Essas tendências criam vieses que carregam estereótipos negativos e concepções que simplificam a outra parte e que podem levar ao conflito.

Muitos fatores fomentam um ambiente propício para o surgimento de conflitos dentro e fora das organizações. O comportamento coletivo proporciona grandes vantagens para as empresas justamente por conta da pluralidade de ideias que podem surgir de diferentes pessoas. Quanto mais diversidade houver, por exemplo, mais diferente será a forma de pensar dos trabalhadores e, conseqüentemente, maior a chance de conflitos surgirem.

McShane (2013) diz que o conflito pode impedir que as pessoas deixem de comunicar informações importantes e, com isso, aumentam ainda mais suas discordâncias porque cada lado se baseia em percepções distorcidas e estereótipos do outro lado. O conflito pode surgir de diferentes formas e lugares. Os resultados podem ser diferentes de acordo com o perfil de cada pessoa que lida com essa divergência. Algumas pessoas, optam por não seguir em frente para resolver algum problema, já outras, não descansam até conseguir atingir seu objetivo.

Schnitman e Littlejohn (1999) destacam como a cultura tradicional do ganha-perde sempre foi vista como uma forma privilegiada que oprimiu outros meios que beneficiassem ambas as partes, ou seja, os métodos para resolver algum litígio usualmente resultam em uma situação em que uma parte saia ganhadora, enquanto outra, perdedora. As abordagens alternativas permitem que as diferenças e singularidades de cada envolvido no conflito sejam consideradas para construir um acordo colaborativo e consensual.

Para o desenvolvimento de soluções consensuais em que ambas as partes envolvidas no litígio saiam ganhando, é muito importante que os envolvidos se comuniquem no durante este processo de resolução. A comunicação é um ponto tão importante para o desenvolvimento das relações interpessoais já que é a forma de transmitir alguma mensagem, independente do que seja e do meio pela qual é transmitida.

Já é um grande consenso que muitos problemas, independente da esfera em que o indivíduo está inserido, são causados por conta da comunicação ou da falta dela- enfatizamos

aqui fatores subjetivos, atitudes introvertidas e até características comportamentais (MATOS, 2014). Por este motivo, o desenvolvimento de uma comunicação assertiva dentro de uma empresa se tornou primordial e envolve um processo extremamente complicado, sobretudo em situações em que é necessário tomar decisões importantes.

O psicólogo Marshall Rosenberg (1934-2015) desenvolveu uma abordagem para uma comunicação não-violenta (CNV). Em seu livro, o autor utilizou uma abordagem pacífica de comunicação para combater conflitos opostos de sua visão. A comunicação não-violenta envolve um processo de conexão em que contribui para as pessoas expressarem suas necessidades, sendo compreensivas acerca das necessidades dos outros.

Em seu trabalho, o autor destaca que há quatro componentes para que seja possível atingir o propósito da CNV e, assim, manter uma linguagem e princípios desta técnica. São quatro áreas da comunicação não-violenta, sendo: (1) Observação: processo de identificação do que ocorre em uma determinada situação; (2) Sentimento: entender como nos sentimos ao observar determinada ação; (3) Necessidades: reconhecer as necessidades ligadas com o que foi identificado anteriormente e; (4) Pedido: expressar como você ficou após tudo isso.

No entanto, mesmo com treinamentos e capacitações sobre a CNV ou outros métodos para o desenvolvimento de uma comunicação mais humanizada e autêntica, é inevitável impedir o surgimento de desavenças envolvendo pessoas nas organizações. Afinal, mesmo que a comunicação siga os princípios da comunicação não-violenta, existem diversos motivos que podem levar as organizações a terem problemas com seus clientes internos e externos

2.1.2 Conflitos Internos

Ao passo que compreendemos que o comportamento humano reflete e é impactado pelo ambiente no qual está inserido, é possível delinear como as atitudes das pessoas estão diante de um conjunto de valores, crenças, sentimentos, pensamentos e tendências à reação. O sistema de valores humanos afeta nossa conduta e nossos sentimentos e valores influenciam o processo de tomada de decisão (KANAANE, 2017).

Na jornada de trabalho, agir de determinada forma sem pensar se pode magoar alguém ou até mesmo prejudicar o alcance dos objetivos organizacionais, seguindo o conjunto de elementos que cada indivíduo possui, pode ocasionar conflitos naquele espaço, sobretudo por conta da forma em que as outras pessoas interpretam tal comportamento.

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS E ESTRATÉGIAS DE SOLUÇÃO

Alessandro Marques de Sousa, Gabriela de Brelàz

Dejours e Abdoucheli (1994) explicam como o sofrimento dos funcionários está atrelado ao ambiente de trabalho e trocas de experiências entre eles. Segundo eles, o indivíduo, em decorrência das pressões do trabalho, é capaz de entender o contexto da situação e reagir ou se defender - tais ações são específicas de acordo com o passado, história e personalidade de cada um.

Schermerhorn, Hunt e Osborn, (2007) discorrem sobre dois tipos de conflitos: o conflito substantivo e o conflito emocional. O conflito substantivo envolve um desacordo quanto aos meios e recursos para chegar aos resultados. Já o emocional envolve dificuldades interpessoais em relação aos sentimentos, tais conflitos têm um grande peso na organização visto a possibilidade de eles drenarem energias das pessoas.

Burbridge e Burbridge (2017) também abordam sobre o tema e destacam que os conflitos podem ser produtivos e não produtivos. Os produtivos são os que provocam mudanças criando uma situação positiva, enquanto os não produtivos ou disfuncionais, destroem valor e geram prejuízos.

Os estudos de Moore (1998) foram de extrema importância para dar uma noção ampla e clara acerca do conflito. Ele desenvolveu o "Círculo do Conflito" em que foi possível entender as causas e intervenções envolvendo a temática. Na figura abaixo, é possível compreender os diferentes tipos de conflitos. A partir do Círculo do Conflito, Bastos (2014) desenvolveu uma representação de todas estas fontes com outros fatores.

Figura 1 - Cogumelo do Conflito



Fonte: Bastos (2014, p. 52)

Ao observar o "chapéu", percebemos as fontes dos conflitos seguindo o trabalho de Moore, no entanto, temos o "pé" do cogumelo com a comunicação, emoções e necessidades das pessoas. A comunicação é um fator que contribui para o surgimento dos conflitos, bem como dificulta o processo de resolução. As emoções carregam sentimentos que podem atrapalhar as pessoas de permanecerem racionais e focadas. Por fim, as necessidades se referem ao fato de que as pessoas buscam dar satisfação a suas necessidades insatisfeitas por meio do conflito.

2.1.3 Conflitos Externos

O conflito externo tem uma grande vantagem por ser mais fácil identificar os custos envolvidos. No entanto, mesmo que ocorram conflitos com outras empresas, órgãos públicos e clientes, no final, sempre serão pessoas que estarão envolvidas (BURBRIDGE e BURBRIDGE, 2017).

Independente disto, os conflitos externos apresentam um passo a mais de complexidade para a gestão das organizações visto que os reflexos do que ocorre dentro da organização influencia na relação dos representantes da empresa com uma pessoa externa à ela. Logo, se tudo o que já foi comentado anteriormente sobre conflitos internos não estiverem bem alinhados, desenvolver metodologias e treinamentos de relacionamento com os stakeholders será pouco produtivo.

Quando olhamos para um cenário mais abrangente, notamos uma grande movimentação das empresas e da sociedade em estar alinhadas à valores condizentes com o cenário onde está inserido. Desta forma, grandes corporações implementaram uma governança corporativa. Apesar de surgir como uma forma de estabelecer padrões anticorrupção, a governança corporativa se tornou muito mais que isso, atuando entre os indivíduos (pessoas) e entre as coletividades (empresas, governo, organizações sem fins lucrativos) que supera o conflito de interesses nos relacionamentos institucionais em função do bem comum (DUZERT, SIMIONATO e LEAL, 2021, pg. 24).

A Teoria da Agência explica os conflitos existentes na empresa decorrentes da separação entre da propriedade e da gestão, sendo necessário um conjunto de acordos entre os stakeholders para minimizar os custos decorrentes destes conflitos (Fama & Jensen, 1983). Para minimizar os conflitos de interesses, surge a governança corporativa.

Da Silva (2017) descreve a governança corporativa como um conjunto de práticas que objetiva reduzir potenciais conflitos de interesse entre os stakeholders da companhia para que

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS E ESTRATÉGIAS DE SOLUÇÃO

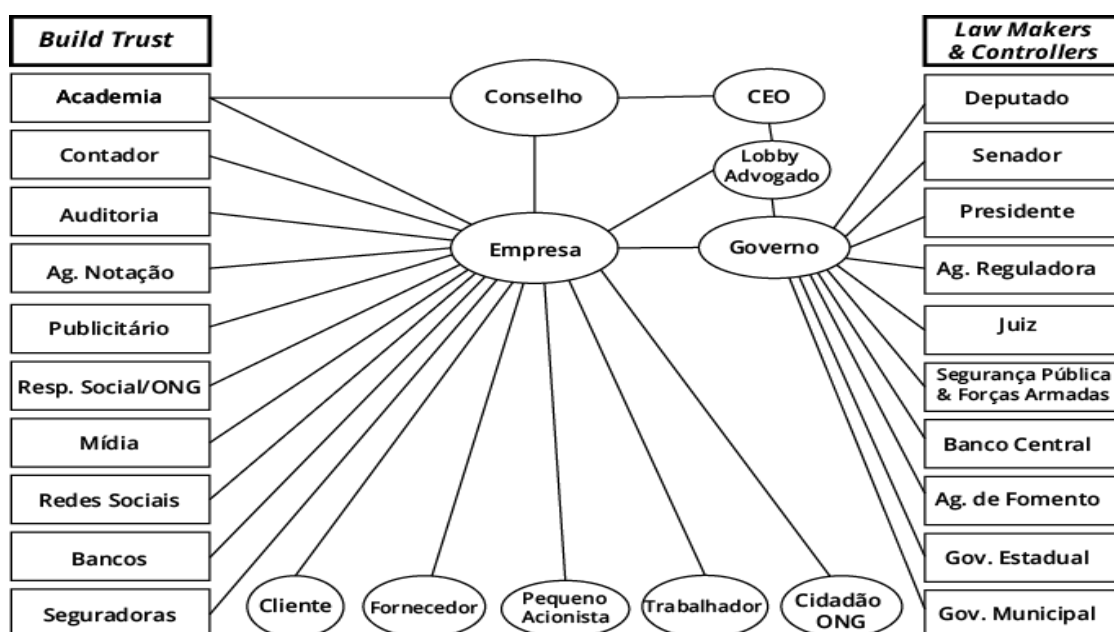
Alessandro Marques de Sousa, Gabriela de Brelàz

seja possível diminuir custos e, conseqüentemente, seja possível aumentar o valor do negócio, gerando receita para ela e para os seus acionistas.

Guias e códigos de boas práticas organizacionais surgem para mitigar danos das empresas aos seus *stakeholders* - o que pode dar início a um conflito. Nos dias atuais, as boas práticas estão ligadas com programas que destacam uma “consciência social” das empresas, respaldando-se por ações que englobam os princípios *Environmental, Social and Governance* - ESG (Ambiente, Social e Governança Corporativa - ASG). Os pilares do ESG são relevantes para indicar a responsabilidade corporativa da empresa. Conforme os programas de governança das organizações sejam conduzidos, mais garantia de que elas estarão em conformidade ética e transparente conforme explica Ifraim Filho e Cierco (2022).

Duzert, Simionato e Leal (2021) ressaltam que quando o conflito de interesses se torna um ato de corrupção, toda uma cadeia de stakeholders e uma hipercomplexidade da governança são envolvidas em um problema. Na figura abaixo - desenvolvida pelos autores - é possível observar o quão complexa é a relação de uma empresa com terceiros e como qualquer passo em falso pode causar uma confusão na relação dela com todos os seus *stakeholders*. Além de gerenciar os conflitos internos, a organização precisa administrar interesses com os agentes externos. Os autores explicam que os departamentos não conseguem trabalhar juntos se houver alguma diferença entre eles.

Figura 2 - Mapa dos conflitos de interesses a partir da perspectiva da empresa



Fonte: Duzert, Simionato e Leal (2021, p. 24)

Mesmo com uma boa governança, o conflito é inevitável e as organizações precisam ampliar suas estratégias para gerir um conflito. As organizações podem traçar estratégias de gestão de conflitos com os meios adequados para sua resolução e, assim, poderão fazer a triagem do conflito de forma assertiva, utilizando dos chamados meios alternativos para resolução de conflitos.

2.2.1 Meios Alternativos para Resolução de Conflitos

A busca por uma sociedade mais justa e pacífica reflete no desenvolvimento de uma nova comunicação. A diversidade de linguagem, experiência e cultura constitui uma forma alternativa de se comunicar e resolver disputas, abrindo espaço para um diálogo sensato, contrapondo-se aos modelos tradicionais de gerenciamento de conflito do tipo vencer-perder (SCHNITMAN & LITTLEJOHN, 1999).

Com isso, meios alternativos de solução de conflitos (MASC) - ou “*alternative dispute resolution*” (ADR) em inglês - ganharam espaços ao longo dos últimos anos, transformando e ampliando os métodos de resolução de disputas em todo mundo. Frank Sander, professor de clínicas jurídicas de Harvard, é o principal nome atribuído à expressão quando usou em uma apresentação durante um congresso em 1970, defendendo a diversificação dos meios, até então atuais, de solução de disputas (SILVA, 2020).

A movimentação para disseminação dos MASC iniciou com base nos processos judiciais tradicionais, sobretudo estadunidenses, e foi apoiado com o argumento de desafogar o sistema judiciário. Todo o contexto histórico e toda discussão acerca do modelo mais adequado de justiça suportam a ideia, enquanto, de outro lado, havia discussões sobre o enfraquecimento da justiça com um acordo estabelecido entre as partes, sem a presença de um juiz. Assim, os MASCs se desenvolveram ao longo das décadas futuras (SILVA, 2020).

No Brasil, a Constituição Federal estabelece seu comprometimento com a solução pacífica dos conflitos, porém, com uma defasagem temporal de décadas. Com o Novo Código de Processo Civil de 2015 (Lei nº 13.105/15), a resolução de conflitos teve um salto com o incentivo ao uso da autocomposição na solução de conflitos. Apesar de já haver uma resolução de 2010 (nº 125/2010) que atribuía ao Poder Judiciário tal incentivo, a nova alteração do CPC ampliava ainda mais as chances de, em tese, desafogar o sistema judiciário.

Bastos (2014) mostra que também temos em nossa Constituição Federal o Princípio do Acesso à Justiça que explica sobre a não exclusão da lesão ou ameaça a direito da apreciação do Poder Judiciário.

Para as organizações, há muitas vantagens em optar por RADs, além de transmitirem uma imagem mais humanista para os demais envolvidos no conflito e evitar desgastes das relações, processos judiciais podem ser mais caros e demorados - o que agravaria mais as relações e imagens das organizações. Outrossim, os benefícios se estendem além dos meios adjudicatórios, podendo gerar uma recuperação da confiança das partes e enriquecer os aprendizados gerados.

Silva (2020) explica que essa perspectiva de sistema multiportas passa por uma escala composta por dois tipos de solução: acordo e decisão. O primeiro proporciona uma solução produzida pelas partes (por exemplo a mediação e negociação), enquanto a segunda resulta em uma solução imposta por um terceiro que pode ser voluntariamente aceita.

Os diferentes meios que podem ser utilizados para a resolução de problemas entre pessoas e organizações englobam a: autocomposição, heterocomposição e autotutela. (MOORE, 1998). Bastos (2014) explica detalhadamente o que seriam eles. A autocomposição envolve processos autocompositivos, tais como: negociação, conciliação/mediação. Aqui, as partes possuem um maior poder, bem como possuem abertura para que se comuniquem diretamente, havendo um facilitador no processo de comunicação.

Já a heterocomposição, segue uma linha quase contrária do meio anterior justamente por reduzir o controle que as pessoas envolvidas têm sobre o resultado. Aqui, o terceiro tem um poder decisório para tomada de decisão feita com base nos fatos e no direito. São meios pertencentes a este método a: decisão administrativa; arbitragem; decisão judicial e decisão legislativa.

Por fim, a autora ressalta que o método da autotutela, uma categoria extralegal, utiliza de meios de coerção para convencer a outra parte a ceder sem, necessariamente, seguir regras. Como exemplo há a ação direta não violenta (greve, manifestações, etc.) e a violência ou coerção física. Segundo Nascimento (2018), na autotutela uma das partes abre mão dos seus interesses em detrimento do exercício de poder da outra parte, ou seja, a vencedora detém e exerce poder (afetivo, econômico, religioso, etc.) sobre a parte derrotada, o que resulta na imposição de sua vontade.

2.2.2 Autocomposição

A autocomposição é a forma de solução de conflitos pautada em uma resolução em que ambas as partes se envolvem para solucionar o problema. É uma oportunidade para o desenvolvimento de um diálogo baseado no ganha-ganha. Os processos autocompositivos

abranchem a negociação, a mediação e a conciliação. Em todos, há uma orientação para que as partes estejam diretamente envolvidas na solução do conflito, de tal maneira em que não ocorra qualquer decisão imposta por uma pessoa (SCAVONE JUNIOR, 2014).

Silva (2020), destaca as etapas para a resolução de conflitos:

1. Relação: estabelecimento de uma relação que prepara as partes para uma aproximação que auxiliará todo o processo.
2. Negociação: identificação dos pontos de controvérsia para condução da negociação até o debate das soluções.
3. Vontade: ato de querer chegar ao acordo.

No próximo item será apresentada a negociação que é base para o desenvolvimento de uma solução em que ambos os envolvidos consigam sair ganhando. Aqui, ela pode ser conduzida por eles próprios ou podem contar com a presença de um terceiro que irá ajudá-los a chegar em um acordo (conciliação e mediação).

2.2.2.1 Negociação

A negociação faz parte do dia a dia de todas as pessoas. Em muitas vezes - se não em todas - o conflito surge durante estas discussões, no entanto, também podem ser resolvidos por elas, uma vez que ela se baseia na comunicação para um acordo que atenda ambas as partes. Corrêa (2014) destaca que a negociação, de forma geral, apresenta três características importantes: (1) formado por um conjunto de procedimentos lógicos e cronológicos; (2) apresenta uma comunicação constituída por um propósito específico; (3) maneira de conseguir algo de forma recíproca, que antes não seria possível de maneira unilateral.

A negociação se baseia em um acordo em que as partes devem chegar em uma solução juntas, assim, é necessário destrinchar alguns pontos importantes para entender o que cada parte pretende. Scavone Junior (2020) reforça três condicionantes do processo da negociação: (1) Informação: conhecimento sobre a situação, envolvidos, necessidades, características e motivações; (2) Tempo: depende do conhecimento das partes, mas, geralmente, quem dispõe de mais tempo investido e mais informações, ganha poder na negociação; (3) Poder: percepção de um sobre o outro quanto à sua capacidade de provocar-lhe efeitos, logo, quem tiver poder, ganha controle (ex: poder concorrencial, poder vinculado. poder do conhecimento e poder da identificação e da persuasão).

Bazerman e Neale (1998) possuem um trabalho muito interessante no que tange negociação. Em seu trabalho, eles explicam os erros mais comuns na negociação: (i) Escalada

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS E ESTRATÉGIAS DE SOLUÇÃO

Alessandro Marques de Sousa, Gabriela de Brelàz

irracional: ato de persistir em um curso de ação ao ponto que tal persistência pode levar ao desperdício de muito tempo, energia e dinheiro”; (ii) Torta fixa mítica: consiste no processo de uma pessoa ganhar às custas da outra; (iii) Ancoragem e ajustes: fatores e posições iniciais tomadas pelas pessoas na negociação definidas como âncoras na percepção das partes; (iv) Estruturação das negociações: pode ser desenvolvida de tal maneira que afete o desempenho em uma negociação, induzindo uma parte a fazer concessões vistas como uma perda; (v) Disponibilidade de informações: tendência de valorizar certas informações mais fáceis de serem acessadas; (vi) A praga do vencedor: assimetria de informações que podem desbalancear a negociação; (vii) Excesso de confiança e o comportamento do negociador: tendência que inflacionar a confiança nas avaliações e escolhas de uma parte.

No método da Escola de Harvard, Ury e Fisher (2014) desenvolveram um método de negociação para o desenvolvimento de resultados assertivos de forma eficiente e amigável chamado de negociação baseada em princípios ou negociação baseada em méritos que constitui em quatro elementos básicos da negociação: separe as pessoas do problema concentre-se nos interesses; invente opções de ganhos mútuos; insista em critérios objetivos.

Além destes quatro fundamentos, Vasconcelos (2020) ainda destaca os sete elementos da negociação, representando-os em uma quadro para facilitar a compreensão.

Figura 3 - Anatomia da Negociação

ELEMENTO	PERGUNTAS DE DIAGNÓSTICO	RECOMENDAÇÕES
Relacionamento	Como os negociadores percebem uns aos outros?	Construa uma ligação e um bom relacionamento profissional com os demais negociadores. Colabore.
Comunicação	A comunicação é ineficiente, dissimulada, unilateral? Os negociadores estão dando ordens uns aos outros?	Estabeleça uma comunicação bidirecional e acessível. Informe, escute, seja confiável. Não faça promessas confusas.
Interesses	Os negociadores estão fazendo exigências e afirmando suas posições enquanto mantêm seus interesses reais em segredo?	Respeite os interesses das outras pessoas. Analise e informe os seus interesses. (Você não precisa revelar o valor que atribui aos seus objetivos).
Opções	A negociação parece um jogo de soma zero em que cada lado precisa escolher entre ganhar ou perder?	Sem assumir compromissos, promova debates criativos para definir formas de atender aos interesses legítimos de todos os envolvidos.
Legitimidade	Ninguém liga para a justiça no processo? Os negociadores estão barganhando com base no que estão dispostos ou não a fazer?	Pesquise e aplique padrões externos de equidade que sejam persuasivos para todos os envolvidos.
MAAN (Melhor Alternativa a um Acordo Negociado)	Os negociadores estão trocando ameaças sem saber o que farão se não chegarem a nenhum acordo?	Analise sua alternativa de evasão e a dos outros negociadores. Admita que qualquer acordo é melhor para todos do que sair da negociação de mãos abanando.
Compromissos	Os negociadores exigiram compromissos inviáveis uns dos outros? Nenhum deles elaborou versões preliminares dos compromissos que estava disposto a assumir?	Formule compromissos justos e realistas de cada lado.

Fonte: Vasconcelos (2020, p. 118)

O autor explica que o relacionamento envolve o processo de trocas de experiências comuns, que possam gerar aproximações que permitam a criação de um ambiente propício à negociação em que há igualdade. Já a comunicação é uma base importante na negociação que necessita que os negociadores conversem antes sobre assuntos genéricos para criar o relacionamento e evitar falhas na comunicação. Em relação aos interesses, o ponto central está nas necessidades, desejos, preocupações e temores. De acordo com a doutrina de Harvard, há três tipos: os interesses comuns, depois os opostos e, por fim, os diferentes. O recomendado é seguir esta ordem para fortalecer a empatia entre as partes, para depois tratar os opostos. A legitimidade engloba soluções e procedimentos justos para que sejam acolhidos pelas partes. Adotar padrões objetivos de forma que os negociadores identifiquem as referências, permitem tornar a tomada de decisão mais confortável.

A melhor alternativa a um acordo negociado (MAAN) - ou também conhecida como melhor alternativa sem acordo (MASA) - é um pilar importante, devendo ser considerado a criação de uma lista de alternativas, transformando ideias promissoras em alternativas concretas e escolhendo a melhor delas. Aqui, é necessário ter conhecimento de informações técnicas para auxiliar neste processo.

Por fim, temos o compromisso que facilita a concretização e formalização do acordo. O recomendável aqui é ter um termo de acordo redigido para facilitar a compreensão das partes envolvidas, sendo desenvolvido em colaboração. Este termo necessita de prazos para o cumprimento de obrigações, penalidades e até eventuais garantias.

2.2.2.2 Mediação

A mediação é um processo que permite aos envolvidos resolverem divergências com o apoio de um mediador qualificado para tal tarefa e que possui neutralidade, e que tem um direcionamento que consiste em desenvolver a capacitação e o reconhecimento dos disputantes (SHAILOR, 1999).

A Lei 13.140/2015 dispõe sobre a mediação como meio de solução de controvérsias e considera como mediação uma atividade que é executada por um “terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia”. A Lei ainda impõe oito princípios da mediação a serem seguidos: (i) imparcialidade do mediador; (ii) isonomia entre as partes; (iii) oralidade; (iv) informalidade; (v) autonomia da vontade das partes; (vi) busca do consenso; (vii) confidencialidade; (viii) boa-fé.

Vale ressaltar que a negociação é base aqui também, no entanto, o terceiro terá a responsabilidade de ajudar as partes a irem além de suas concepções do caso, ampliando a forma em que cada uma enxerga a situação e a outra. Por isso, o terceiro sempre deverá ser imparcial, não tendo nenhuma vontade ou interesse que uma parte ou outra ganhe a disputa.

Zapparolli (2020) indica as partes de uma mediação, não limitando somente aos envolvidos diretos. Todos os demais sujeitos que tenham relação imprescindíveis e estratégicas à gestão do conflito podem ser partes aqui.

Faleck (2014) constata vários benefícios da adoção da mediação nos processos de resolução de disputas. O autor destaca que, além de reduzir custos, os benefícios ensejados pelo método são: velocidade e economia de tempo na resolução de conflitos; economia com custos e despesas diretas e indiretas de resolução de conflitos; redução de tempo investido dos executivos e gerentes da empresa; redução do desgaste no relacionamento entre as partes e; acordo que proporciona mais vantagens para as partes.

Outro complemento que o autor aponta se refere ao fato de que, em muitos lugares cujo não há um conhecimento amplo do método, é comum as partes - ao não conseguirem chegar a um acordo por meio da negociação - recorram diretamente para meios heterocompositivos. Isso ocorre por acreditarem que um terceiro não conseguiriam ajudá-los em uma situação em que eles mesmo não conseguiram. Adicionalmente, Faleck traz, fundamentado pelo trabalho do professor Frank E. A. Sander (2005), dois fatores importantes quando os envolvidos optarem pela mediação: (i) seus objetivos e (ii) barreiras existentes para resolução do conflito.

No entanto, para que a mediação possa ser escolhida, é necessário compreender a natureza do conflito, além da realidade socioeconômica e cultural dos envolvidos. Logo, Guilherme (2020) salienta que “mesmo um modelo selecionado para se atrelar a uma demanda poderá ser modificado ao longo do procedimento se ficar constatado ser o mais adequado para o caso”.

2.2.2.3 Conciliação

Conciliação é uma maneira de resolver um conflito entre partes. Sendo uma forma nova, ágil e diferente, permite que os envolvidos conversem entre si e desenvolvam um acordo com auxílio do conciliador. Para Tartuce (2020), conciliar envolve a participação ativa da comunicação de aproximar as partes, colaborando na identificação de interesses. O

destaque aqui envolve a ajuda do terceiro para pensar em soluções, apresentando sugestões para a resolução do conflito.

Como visto anteriormente, a conciliação é um passo além da negociação. Passani e Corrêa (2014) explicam que a conciliação também pode ser compreendida como uma extensão ou continuação do processo de negociação, mas conduzida por um terceiro imparcial. Complementar a estes pontos, os autores apontam quatro fases que, normalmente, uma conciliação obedece, sendo: 1) Iniciação e ambientação; 2) Reunião de informações; 3) Esclarecimento da controvérsia; 4) Resolução das questões e; 5) Encerramento.

Scavone Junior (2020) pondera algumas diferenças entre a mediação e conciliação. Para o autor, o conciliador aproxima as partes em viés rumo à solução do conflito acatando suas ponderações e alternativas. A mediação, por sua vez, sempre voluntária, é definida como o processo de busca de um terceiro imparcial que irá contribuir na solução do conflito. Esse terceiro não tem a missão de decidir, mas apenas auxiliar as partes na obtenção da solução consensual.

No que tange ao Código de Processo Civil, há dois artigos importantes sobre conciliação e mediação. O art. 165 discorre sobre a criação de Centros Judiciários de Solução Consensual de Demandas (CEJUSC's), responsável pelas sessões de audiências de conciliação e mediação, e sobre a atuação dos terceiros em ambos os métodos e o art. 166, refere-se aos princípios da conciliação e da mediação: (i) o mediador para os casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliando-as a entender os interesses em conflito e; (ii) o conciliador atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo, podendo sugerir soluções, mas sem causar qualquer tipo de constrangimento ou intimidação.

Guilherme (2020), por sua vez, identifica que na resolução de conflitos, o mediador é responsável por refazer a comunicação entre as partes, enquanto o conciliador propõe uma transação. Para ele, a conciliação vai além dessa transação, sendo uma perspectiva focada nas partes centralizadas para prevenir ou resolver um litígio. Complementar a este ponto, o autor reforça que a conciliação mescla os caminhos da mediação com a arbitragem. De toda forma, isso significa que o conciliador não define o conflito, mas atua de forma mais incisiva de forma a atingir ambos os lados.

2.2.3 Heterocomposição

A heterocomposição é a forma de solução de conflitos pautada em um procedimento em que os envolvidos contam com um terceiro imparcial capaz de tomar uma decisão, sem

auxiliar ou representar as partes, detendo o poder da decisão vinculativa, ou seja, obrigatória (SPENGLER e SPENGLER NETO, 2020).

Para Bértoli e Busnello (2017), o método substitui a vontade das partes por uma decisão terceirizada e alheia ao conflito. Eles também descrevem que essa decisão, dependendo do método escolhido, pode ser uma sentença ou um laudo arbitral.

Distinto do que ocorre na autocomposição, esta forma de superação de conflito não conta com um facilitador que contribuiu - sem impor uma decisão - para uma solução em conjunto com os envolvidos. Na heterocomposição cabe à um alheio ao problema decidir e por fim ao impasse.

Spengler e Spengler Neto (2020) ainda reforçam que “os meios heterocompositivos são também conhecidos como adversariais, e, neles, as partes podem sair vitoriosas ou não (ganhador x perdedor)”. A arbitragem e a jurisdição são os procedimentos principais que compõem o meio heterocompositivo.

De modo geral, a jurisdição exerce um poder de comando e coercitivo no qual um juiz detém o poder de tornar efetiva a sua decisão. Tal força é utilizada exclusivamente pela Administração Pública e difere-se dos demais métodos de resolução de conflitos por tais motivos. Na arbitragem, tema que veremos a seguir, o árbitro - apesar de poder tomar uma decisão por uma solução no impasse, não detém o poder de concretizar sua sentença, ou seja, de tornar efetivas as suas decisões.

2.2.3.1 Arbitragem

O outro método de solução de conflito heterocompositivo é a arbitragem que requer de um terceiro imparcial – que pode ser representado por uma pessoa ou várias – que irá tomar uma decisão a respeito de um conflito. Muito semelhante à jurisdição, geralmente, ela ocorre fora da esfera pública e a decisão final de uma arbitragem é vinculativa, ou seja, não é revisada por juízes.

Como um processo mais flexível e mais rápido que a jurisdição, temos um conflito que disputam por direitos indisponíveis, conforme explicam Silva e Silva (2018):

A arbitragem é um meio de solução de conflitos, regida por lei específica (Lei 9.307/96), na qual um terceiro, que poderá ser indicado pelas próprias partes ou nomeado pelo juiz da causa, decidirá o conflito. A disputa por direitos disponíveis é elemento essencial para que ocorra a arbitragem, por isso matérias que tratam de direitos indisponíveis não se sujeitam a ela [...]. (SILVA e SILVA, 2018, página 48)

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS E ESTRATÉGIAS DE SOLUÇÃO

Alessandro Marques de Sousa, Gabriela de Brelàz

A arbitragem faz parte dos meios extrajudiciais de solução de conflitos que colocam o instituto em posição mais próxima do cotidiano do operador do direito. A arbitragem é meio alternativo ao sistema convencional com o intuito de mediar e de dirimir o conflito, estabelecendo aquilo que é o mais justo para o caso em apreço. (GUILHERME, 2020, 17)

Kamel (2017) explicita que a arbitragem é usada muitas vezes quando as partes não querem levar o caso ao Poder Judiciário. No entanto, ele ressalta que nem todos os casos podem ser resolvidos por meio extrajudicial. Segundo o autor, a arbitragem está sujeita à legalidade do objeto, ou seja, as disputas que dizem respeito a direitos disponíveis (em regra, que envolvam apenas dinheiro ou outros bens materiais).

A Lei de Arbitragem (LEI Nº 9.307/96) é clara quanto ao papel do árbitro, segundo ela, quando for nomeada mais que um árbitro, é necessário que o número seja ímpar. Em relação ao desempenho da função do árbitro, este deve proceder com imparcialidade, independência, competência, diligência e discricção. No artigo 18 da Lei de Arbitragem, temos um vislumbre sobre a arbitragem como uma forma de justiça, no entanto, uma justiça privada em que o árbitro, mesmo que não seja membro do Judiciário, exerce uma jurisdição.

Apesar de todas as formas e faces da arbitragem, o método alternativo possibilita aos envolvidos uma autonomia na escolha do árbitro e uma segurança quanto à validade e eficácia na busca pela resolução de conflitos (BÉRTOLI e BUSNELLO, 2017). A arbitragem é uma forma de conduzir e resolver conflitos pautados pela imparcialidade do árbitro.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em consonância com os objetivos desta pesquisa, o processo adotado para a compreensão do tema, possui caráter qualitativo. Para o aprofundamento mais detalhado sobre as temáticas supracitadas, foram utilizados dados secundários produzidos por outros autores provenientes de pesquisas, revistas, artigos, livros e outros materiais de apoio sobre o tema. Os dados obtidos foram utilizados para a análise documental. No que tange aos meios, a forma mais apropriada para o cumprimento dos objetivos desta pesquisa, foi aprofundar uma pesquisa bibliográfica. O trabalho debruçou-se em pesquisas em diferentes áreas de conhecimento, não se limitando à do curso de Administração.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS MEIOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Face à expressiva complexidade das pessoas nas organizações, o surgimento dos conflitos nas relações interpessoais - interna ou externamente à empresa - é inerente ao ser humano e às organizações. Há uma compreensão de como os desentendimentos são prejudiciais para o desenvolvimento da empresa. Contudo, ainda falta às empresas uma maior atenção ao conflito e a cada tipo de pessoa envolvida neles.

Utilizando a explicação de Bastos (2014) sobre as três perspectivas do conflito (percepção, emoção e comportamento), apresentamos uma forma diferente de visualizar o conflito: (1) O conflito: oposição de ideias e pensamentos decorrente da comunicação; (2) Percepção: compreensão do conflito em confronto com nosso perfil pessoal, ou seja, o conjunto de características, valores, conhecimentos e experiências e; (3) Ação: forma de agir em detrimento da percepção.

Todo o cenário que as pessoas estão inseridas também contribui para intensificar o conflito. Lugares mais rígidos, com metas agressivas, equipes fechadas e chefes autoritários resultam em uma carga prejudicial às pessoas que, conseqüentemente, torna o ambiente mais propício a conflitos. As pessoas podem ficar desmotivadas por isso e por outros fatores que geram desinteresse e estresse enviando seu comportamento.

Pensando nisso, separamos o conflito em três níveis diferentes. Todos, são somatórios e não isolados, ou seja, para chegar ao último, passa por todos os anteriores.

Tabela 1 - Níveis do Conflito

Conflito	Descrição	Impacto	Período	Resolução
Conflito Natural	Diferença natural das pessoas; conjunto de experiência e valores de cada um. As pessoas podem se assemelhar por influência sociais, econômicas, etc.	Gera diversidade e conflitos. Cada um segue aquilo que faz sentido para si e age de acordo com seu perfil.	Inerente ao ser humano.	Desenvolvimento pessoal. Quanto maior a compreensão de grupos diferentes, maior a integração e harmonia.
Conflito Construtivo	Possibilita novas ideias e olhares acerca de um problema. A diferença de cada um conta para obter um resultado melhor e uma nova experiência.	Resultados assertivos e práticos. Quanto maior for o nível de diferença das pessoas, maiores resultados e ideais.	Curto Prazo. Incentiva as pessoas a resolverem um problema ou a chegarem a um acordo.	Negociação. Os próprios indivíduos que enfrentam o problema resolvem. Não é necessário recorrer a outras pessoas para intervir.
Conflito Destrutivo	Tendência em elevar a oposição ao extremo, por meio de comportamentos agressivos ou nocivos.	Não é possível chegar a resultados. Mesmo com uma aparente solução, temos uma perda de confiança das partes.	Longo prazo. Prejudica no convívio e demais ações a serem tomadas no futuro.	Intervenção. Os envolvidos não conseguem resolver as diferenças sem a participação de um terceiro neutro.

Fonte: desenvolvido pelos autores.

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS E ESTRATÉGIAS DE SOLUÇÃO

Alessandro Marques de Sousa, Gabriela de Brelaz

No primeiro nível estão as diferenças, percepções e aprendizados do indivíduo. É tudo aquilo que ele já construiu e que molda seu perfil. Em segundo momento, temos o conflito construtivo que é responsável por fomentar ideias diferentes. É a junção do conflito natural que trará percepções e pensamentos distintos. Já na última fase, as pessoas vão além dos limites no espaço que estão exercendo suas responsabilidades, tendendo a impor suas vontades e gerando discussão.

Cada método tem suas especificidades e compreendê-los é de suma importância para entender quando e como aplicar para a realidade empresarial.

Tabela 2 - Métodos Alternativo para Resolução de Conflitos

Método	Negociação	Mediação	Conciliação	Arbitragem
Meio	Autocompositivo	Autocompositivo	Autocompositivo	Heterocompositivo
Abordagem	Apresentar ideias e propostas, as partes atuam ativamente para chegar em um acordo.	Provocar reflexão nas partes, fazendo com que elas se aprofundem na discussão e no problema.	Incentivar a solução do conflito, fazendo com as partes reflitam e discutam com uma intervenção.	Decidir com base no que foi discutido no momento. As partes precisam se esforçar para apresentar seus posicionamentos, buscando uma solução.
Responsável pelo método	As partes em si	Mediador	Conciliador	Árbitro
Características	Os próprios envolvidos negociam entre si para chegar a um acordo.	O mediador provoca a discussão para (r)estabelecer a comunicação. O acordo só acontece a partir disso, com as partes decidindo com base nas provocações do terceiro facilitador.	O conciliador se envolve para ajudar as partes a chegarem a um resultado. Os envolvidos devem chegar a um acordo com ajuda ativa do terceiro.	O árbitro decide conforme o que é levado pelas partes. O terceiro aplica uma sentença e decide qual é a solução do conflito.
Papel do Envolvido Solucionador	Conversar. As partes, sem um terceiro envolvido, discutem sobre o tema para chegar a uma solução.	Faz perguntas e estimula reflexões. Não decide qual será o acordo, apenas gera reflexões pelas partes, sem apresentar sua opinião e ideias.	Estimula reflexões, gera ideias e interage com os envolvidos ativamente. Não decide a solução, porém, apresenta soluções e propostas.	O árbitro escuta as partes, gera interação e, no final, aplica a decisão, podendo ser imposta ou aquela que foi acordada durante a sessão pelas partes.

Fonte: desenvolvido pelo autor.

A aplicação dos MASCs é extremamente válida para os relacionamentos da empresa. No entanto, a complexidade aumenta de acordo com a situação e público envolvido. A

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS E ESTRATÉGIAS DE SOLUÇÃO

Alessandro Marques de Sousa, Gabriela de Brelàz

aplicação destes métodos variam de acordo com cada situação interna, sendo a arbitragem a mais severa. A mediação, por exemplo, seria o método mais ideal para a resolução, uma vez que permite que as partes recuperem a comunicação para traçar a solução. Cada situação deveria ser analisada separadamente, pessoas mais tímidas e fechadas, poderiam ter melhores resultados em uma conciliação do que mediação, por exemplo.

A aplicação das metodologias para a compreensão de cada perfil e identificação dos meios adequados de resolução de conflitos, possibilita uma triagem dos conflitos corretamente. Por outro lado, se as organizações apenas seguissem a resolução das disputas como um método sequencial, os envolvidos poderiam passar por cada método e avançar para o seguinte sem finalizar com êxito a resolução até chegar na arbitragem, a possibilidade de gerar um maior desgaste e aumentar os custos das companhias são maiores. A adoção dos MASCs, por meio de profissionais qualificados, tornam mais eficientes as resoluções, devido ao fato destas pessoas estarem debaixo de uma área com grande compreensão dos objetivos e princípios da organização, garantindo privacidade a cada caso. Estes mesmos profissionais também podem apoiar e auxiliar a organização na resolução de litígios em situações externas.

Em casos de conflitos externos sociais, a área contribuiria para o desenvolvimento das parcerias, ao indicar meios e reflexões para avançar as negociações e diferenças. No entanto, o time representaria a empresa em casos de conflitos externos que necessitem de uma sessão específica, servindo apenas para orientar a como adotar o melhor método para cada caso.

Vale destacar que para a aplicação dos métodos mencionados, determinadas situações não seriam recomendadas o uso de tais meios. Isso por conta da necessidade de alguns casos serem necessários um julgamento tradicional, por meio do Poder Judiciário. É preciso cuidado quanto a que situações as organizações poderiam resolver disputas por meios alternativos ao judiciário, por isso, a importância de uma área que esteja em consonância com pilares éticos e que possa indicar e direcionar o negócio para os melhores caminhos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivando a compreensão do que são conflitos nas organizações e os métodos alternativos e adequados para a sua resolução das divergências em âmbito profissional, a partir da pesquisa descritiva e bibliográfica, foi realizada uma análise aprofundada sobre o tema. No decorrer do trabalho, buscou-se identificar diferentes origens dos conflitos nas organizações, detalhar os diferentes meios alternativos para a resolução de conflitos e propor

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS E ESTRATÉGIAS DE SOLUÇÃO

Alessandro Marques de Sousa, Gabriela de Brelàz

os melhores mecanismos para a resolução de conflitos nas diferentes situações do cotidiano organizacional.

Partindo da compreensão do conflito e fatores prévios que influenciam o relacionamento humano, destaca-se a evolução do mercado e das relações nas organizações - impulsionados por programas de governança e responsabilidade corporativa - que fomentam discussões para o aprimoramento do relacionamento humano no âmbito empresarial.

A inserção da gestão de conflitos nas prioridades organizacionais deve ter um foco interno inicialmente. Quanto mais capacitados e orientados para soluções pacíficas e de ganhos mútuos os funcionários forem, mais preparados estarão para comunicar-se com *stakeholders*. Os princípios e regras estabelecidas em cada método dos MASCs contribuem para o desenvolvimento de uma governança robusta, atendendo pilares importantes para o crescimento da empresa.

Ainda que as companhias se articulem para a disseminação das práticas visando ganhos mútuos e que, por si mesmo, as pessoas consigam chegar a um acordo - independente de haver ou não um terceiro imparcial - os meios heterocompositivos ainda se farão presentes na realidade empresarial e, muitas vezes, serão os melhores caminhos a serem seguidos.

É possível que em anos seguintes, haja uma flexibilização das regras para a condução de conflitos, pois as imposições legais delimitam o que pode ser seguido por meios alternativos ao Judiciário. Certamente, tamanha decisão pode prejudicar partes com menor força no relacionamento com as empresas. Por fim, pesquisas futuras também poderão aprofundar sobre meios digitais para a resolução de conflitos como novas tendências do mercado enfatizando como os mesmos podem contribuir ou prejudicar a interação das pessoas.

REFERÊNCIAS

BASTOS, S.A.R. Análise do conflito: causas e dinâmica. In: PASSANI, A. G.; CORRÊA, M. G. *Resolução de conflitos para representantes de empresas*. 1. ed. – Brasília, DF: Fundação Universidade de Brasília, 2014.

BAZERMAN, Max H.; NEALE, Margaret A. *Negociando Racionalmente*. 2. ed. Grupo GEN, 1998. 9788597010497.

BÉRTOLI, Rubia Fiamoncini; BUSNELLO, Saul José. *Métodos heterocompositivos e autocompositivos de solução de conflitos: a mediação como meio de efetivar a obtenção da justiça*. Revista Direito [Internet], v. 10, p.1-30, 2017.

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS E ESTRATÉGIAS DE SOLUÇÃO

Alessandro Marques de Sousa, Gabriela de Brelàz

BRASIL, Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996. Disponível em: www.planalto.gov.br.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Disponível em: www.planalto.gov.br

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Disponível em: www.planalto.gov.br.

BURBRIDGE, A.H.M.; BURBRIDGE, R.M. *Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. Editora Saraiva, 2017. 9788502179455.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução n. 125, de 29 de novembro de 2010. Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2014/04/resolucao_125_29112010_23042014190818.pdf. Acesso em: 12 de maio de 2022.

CORRÊA, M. G. Fundamentos da negociação. In: PASSANI, A. G.; BASTOS, S.A.R. *Resolução de conflitos para representantes de empresas*. 1. ed. – Brasília, DF: Fundação Universidade de Brasília, 2014.

DA SILVA, André Luiz Carvalhal. *Governança corporativa e sucesso empresarial*. Saraiva Educação SA, 2017.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elizabeth. *Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho*. IN: Psicodinâmica do trabalho: contribuição da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. DEJOURS, Christophe et al. São Paulo: Atlas, 1994.

DUZERT, Yann; SIMIONATO, Monica; LEAL, Denise. *Conflito De Interesses*. Editora Alta Books, 2021. 9788550814674. FALECK, Diego. *Mediação empresarial: introdução e aspectos práticos*. Revista de Arbitragem e Mediação. RArb, São Paulo, v. 11, n. 42, p. 263-278, jul./set. 2014.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. *Separation of Ownership and Control*. Journal of Law and Economics, v. 26, 1983. GERGEN, Kenneth J. Rumo a um vocabulário do diálogo transformador. In: SCHNITMAN, Dora Fried & LITTLEJOHN, Stephen (Org.). *Novos paradigmas na resolução de conflitos*. 2ª edição. WorldShare Books – Taos Institute. 1999.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. *Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações*. Cengage Learning Brasil, 2016. 9788522120970.

GUILHERME, Luiz Fernando A. *Manual de arbitragem e mediação*. Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9786555591972.

IFRAIM FILHO, Rubens; CIERCO, Agliberto Alves. *Governança, ESG e Estrutura Organizacional*. Digitaliza Conteúdo, 2022.

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações*. 3ª edição. Grupo GEN, 2017. 9788597012873.

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS E ESTRATÉGIAS DE SOLUÇÃO

Alessandro Marques de Sousa, Gabriela de Brelàz

MATOS, Gustavo Gomes D. *Comunicação Empresarial sem Complicação: Como Facilitar a Comunicação na Empresa, pela Via da Cultura e do Diálogo*. (3rd edição). Editora Manole, 2014.

MCSHANE, Steve L.; GLINOW, Mary Ann V. *Comportamento organizacional*. Grupo A, 2013. 9788580551839. MOORE, Christopher W. *O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos*; trad. Magda França Lopes. 2. ed. Porto Alegre: Ed. Artes Médicas, 1998.

NASCIMENTO, Hérica Cristina Paes. *Benefícios da autocomposição*. 2018. Disponível em: [https://www.unirv.edu.br/conteudos/fckfiles/files/Benef%C3%ADcios%20da%20autocomposi%C3%A7%C3%A3o%20\(REVISADO%20em%2021_05_2019\).pdf](https://www.unirv.edu.br/conteudos/fckfiles/files/Benef%C3%ADcios%20da%20autocomposi%C3%A7%C3%A3o%20(REVISADO%20em%2021_05_2019).pdf). Acesso em: 28 de julho de 2022.

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. 4. ed. Editora Ágora. 2006.

SCAVONE JUNIOR, Luiz Antonio. *Arbitragem - Mediação, Conciliação e Negociação*. Grupo GEN, 2020. 9788530990152.

SCAVONE JUNIOR, Luiz Antonio S. *Manual de arbitragem: mediação e conciliação*. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2014.

SCHERMERHORN Jr., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Grupo A, 2007. 9788577800087.

SCHNITMAN, Dora Fried & LITTLEJOHN, Stephen (Org.). *Novos paradigmas na resolução de conflitos*. 2ª edição. WorldShare Books – Taos Institute. 1999.

SCHNITMAN, Dora Fried. Novos Paradigmas na Resolução de Conflitos. IN: LITTLEJOHN, Stephen (Org.). *Novos paradigmas na resolução de conflitos*. 2. ed. WorldShare Books – Taos Institute. 1999. SHAILOR, Jonathan G. Desenvolvendo uma abordagem transformacional à prática da mediação: considerações teóricas e práticas. IN:

LITTLEJOHN, Stephen (Org.). *Novos paradigmas na resolução de conflitos*. 2. ed. WorldShare Books – Taos Institute. 1999.

SILVA, P.E.A. Resolução de disputas: métodos adequados para resultados possíveis e métodos possíveis para resultados adequados. In: SALLES, C.A. (Org.); LORENCINI, M.A.G.L. (Org.). *Negociação, mediação, conciliação e arbitragem: curso de métodos adequados de solução de controvérsias*. 3. edição. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

SILVA, Suzana Ribeiro da; SILVA, Mariana Inácia da. *Vias alternativas de solução de conflito sob a ótica do novo Código de Processo Civil*. Ratio Juris - Minas Gerais, 2018. SPENGLER, Fabiana Marion (Org.); SPENGLER NETO, Theobaldo (Org.). *Heterocomposição e autocomposição no acesso à justiça*. São Carlos: Pedro & João Editores, 2020.

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS E ESTRATÉGIAS DE SOLUÇÃO

Alessandro Marques de Sousa, Gabriela de Brelàz

TARTUCE, Fernanda. Conciliação em juízo: o que (não) é conciliar? In: SALLES, C.A. (Org.); SILVA, P.E.A. (Org.); LORENCINI, M.A.G.L. (Org.). *Negociação, mediação, conciliação e arbitragem: curso de métodos adequados de solução de controvérsias*. 3. edição. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1966.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 16. ed. Grupo GEN, 2016. 9788597007480. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/>. Acesso em: 01 fev. 2022.

URY, William; FISHER, Roger. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. 3 ed. Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo D. *Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas*. Grupo GEN, 2020. 9788530991463.

WAGNER III, J., A.; HOLLENBECK, J., R. *Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Saraiva. 2019. 9788571440760.

ZAPPAROLLI, C.R. Procurando entender as partes nos meios de resolução pacífica de conflitos, prevenção e gestão de crises. In: SALLES, C.A. (Org.); SILVA, P.E.A. (Org.); LORENCINI, M.A.G.L. (Org.). *Negociação, mediação, conciliação e arbitragem: curso de métodos adequados de solução de controvérsias*. 3. edição. Rio de Janeiro: Forense, 2020.