

GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA VISÃO DOS PROPRIETÁRIOS DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO NO OESTE DA BAHIA

PEOPLE MANAGEMENT AND INTERPERSONAL CONFLICT MANAGEMENT IN THE VIEW OF OWNERS OF SMALL BUSINESSES: A STUDY IN THE WEST OF BAHIA

Cassiana Santos da Silva Farias*

e-mail: cassiassss@gmail.com

Manoel Joaquim Fernandes de Barros, PhD*

e-mail: manoeljb@unifacs.br

Neivande Dias da Silva**

e-mail: neivande@hotmail.com

Lívia Veiga de Oliveira*

e-mail: liviaveiga04@gmail.com

Cláudio Luiz Ariani Fontes*

e-mail: contato.claudiofontes@gmail.com

* Universidade Salvador, Salvador, BA – Brasil

** Universidade do Estado da Bahia, Salvador, BA- Brasil

Resumo

Conflitos também fazem parte do cotidiano das organizações. Justifica-se esta pesquisa por entender que proprietários e gestores de empresas de pequeno porte (EPP) geram empregos, na medida em que empreendem e contribuem com o desenvolvimento econômico do local onde instalam seu negócio. Cabe ao empresário a aquisição das competências necessárias para gerenciar seus funcionários. O proprietário deve buscar aprimorar suas habilidades em gestão de pessoas, incorporando a gestão de conflitos. Para tanto, se admite, como objetivo geral deste estudo, verificar a percepção dos proprietários de EPP em Bom Jesus da Lapa - BA, no que se refere às suas competências gerenciais quanto à gestão de pessoas, bem como à gestão de conflitos interpessoais. Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa e quantitativa de caráter descritivo. A coleta de dados foi executada no período de agosto a outubro de 2018. Para que o objetivo deste estudo fosse alcançado, definiu-se que os questionários seriam respondidos pelos proprietários. Verificou-se, nesse estudo, que a maioria da amostra pesquisada desconhece as formas teóricas e práticas para gerenciar pessoas e conflitos no ambiente interno da sua organização, o que impossibilita o aprimoramento das competências gerenciais, no que se refere à gestão de conflitos.

Palavras-chaves: Gestão, Pessoas, Conflitos, Pequenas Empresas.

Abstract

Conflicts are also part of the daily life of organizations. This research is justified because it understands that small business owners and managers (EPP) create jobs as they undertake and contribute to the economic development of the place where they set up their business. It is up to the entrepreneur to acquire the skills necessary to manage his employees. The owner should seek to improve his people management skills by incorporating conflict management. Therefore, the general objective of this study

is to verify the perception of the owners of PPE in Bom Jesus da Lapa - BA, regarding their managerial skills regarding people management, as well as the management of interpersonal conflicts. It is a research with qualitative and quantitative descriptive approach. Data collection was performed from August to October 2018. In order to achieve the objective of this study, it was defined that the questionnaires would be answered by the owners. It was found in this study that most of the researched sample is unaware of the theoretical and practical ways to manage people and conflicts in the internal environment of your organization, which makes it impossible to improve management skills, with regard to conflict management.

Keywords: Management, People, Conflict, Small Business.

1. INTRODUÇÃO

A relação entre trabalhador e empregador tem se modificado ao longo do tempo, organizações econômicas, que outrora mantinham um setor de recursos humanos para apenas organizar questões relacionadas à mão de obra, na contemporaneidade, agregaram novas funções, mais modernas e com valorização do ser humano. A gestão de pessoas não se ocupa apenas da seleção, treinamento, admissão e demissão dos funcionários, estas são apenas algumas das suas funções. Nesse contexto, à gestão de pessoas, incorporam-se atividades concernentes ao clima organizacional, à motivação e à qualidade de vida do trabalhador (DEMO, 2010). Consideram-se ainda buscar alternativas e soluções que visem minimizar problemas cotidianos no ambiente de trabalho. Conflitos também fazem parte do cotidiano das organizações (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012). Além de questões relacionadas a problemas operacionais, como a comunicação com fornecedores, o gestor tem que se atentar ainda ao gerenciamento de funcionários, e como irá solucionar problemas decorrentes dos relacionamentos interpessoais; como irá controlar e analisar os fatores referentes ao clima organizacional, pois as pessoas, independente do porte da empresa, interagem. A gestão de conflitos, quando negligenciada, dá margem ao oportunismo, divergências de objetivos e diferenças entre os membros; não obstante, o gerenciamento eficaz das relações interpessoais contribui para a colaboração e desempenho, no ambiente de trabalho (AGUIRRE, 2013). Há que se pensar em buscar alternativas para aprimorar as competências gerenciais para administrar as pessoas, bem como a forma como se dão as relações no ambiente de trabalho, pois assim será possível a formulação de estratégias para garantir o máximo de cooperação nas relações com funcionários.

Justifica-se esta pesquisa por entender que proprietários e gestores de empresas de pequeno porte geram empregos, na medida em que empreendem e contribuem com o desenvolvimento econômico do local onde instalam seu negócio. As pessoas, que trabalham nesses estabelecimentos, compreendem a equipe e o proprietário, líder desta equipe; cabendo ao empresário a aquisição das competências necessárias para conduzir sua equipe ao alcance dos objetivos da organização, executando atividades que vão além de admitir e demitir funcionários. O empreendedor deve buscar aprimorar suas habilidades em gestão de pessoas, incorporando a gestão de conflitos, pois, assim, o proprietário contribuirá com a manutenção de um local de trabalho harmonioso, saudável e livre de desentendimentos, que sejam prejudiciais à manutenção das atividades empresariais, uma vez que, as emoções, que correspondem às relações conflituosas, podem ocasionar mal estar e possivelmente

desequilíbrio na saúde mental do colaborador. Para tanto, se admite como objetivo geral deste estudo, verificar a percepção de proprietários de Empresas de Pequeno Porte (EPP) em Bom Jesus da Lapa - BA, quanto às suas competências gerenciais, no que se refere à gestão de pessoas e gestão de conflitos interpessoais.

Como objetivos específicos, pretende-se conhecer a dinâmica da gestão de pessoas e contextualizar estratégias para resolução de conflitos interpessoais em ambientes empresariais. Como questão problema, propõe-se a seguinte pergunta: Gerentes e proprietários de Empresas de Pequeno Porte (EPP) em Bom Jesus da Lapa-BA possuem competências para tratar de questões pertinentes a conflitos interpessoais?

Assim, para atingir o objetivo proposto, o trabalho está dividido em quatro partes, compondo, a presente introdução, sua primeira divisão. O embasamento teórico, que reúne estudiosos e obras que discutem gestão de pessoas, gerenciamento de conflitos e suas estratégias, bem como os impactos de sua aplicação no âmbito empresarial e a importância do gestor no processo de gestão de conflitos, para o melhor desenvolvimento das relações interpessoais no cotidiano empresarial, constitui sua segunda parte. A metodologia utilizada na pesquisa, terceira parte de fundamental importância na coleta e análise dos dados, possibilita ao pesquisador maior base metodológica e familiaridade com o objeto da pesquisa; nesta realizou-se um estudo de caráter qualitativo e quantitativo, juntamente com questionário estruturado, caracterizando-o como descritivo. E, por fim, a análise e exposição de dados oferece a última parte desta investigação, juntamente com a sua conclusão e referências.

2. GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Segundo a [redação dada pela Lei Complementar nº 155, de 2016](#), enquadram-se como empresa de pequeno porte (EPP) empreendimentos que auferam, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (BRASIL, 2016). Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional.

De acordo com o SEBRAE (2013), empresas de Pequeno Porte (EPP) no setor do comércio e serviços são aquelas que possuem de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove) empregados e, no setor industrial, de 20 (vinte) a 99 (noventa e nove) empregados. Ainda de acordo com o mesmo órgão, em uma pesquisa feita pela Fundação Getúlio Vargas, “Micro e Pequenas Empresas (MPE) já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor)” (SEBRAE, 2014, p.6). Essas empresas contribuem para o fortalecimento da economia brasileira, na medida em que se reduz a informalidade.

Nas organizações empresariais, independente do seu porte, a prática da gestão de pessoas se dá pelo conjunto formado por indivíduos e estrutura organizacional. Várias pesquisas, compreendem a gestão de pessoas como sendo um conjunto de ações estratégicas e políticas, que buscam o desenvolvimento eficiente de processos organizacionais, bem como a vantagem competitiva das empresas, por meio da influência comportamental de seus funcionários (RUBINO, 2010; WOOD

Jr.; TONELLI; COOKE, 2011; DEMO, 2010). Nesse contexto, a empresa passa a conceber as pessoas como um meio para alcançar seus objetivos organizacionais.

Na contemporaneidade, a visão é de que o fator humano contribui para o desenvolvimento da empresa, pois agrega valor através dos processos e serviços. Geralmente, a administração de pessoal está associada à manutenção do negócio, independente do seu porte. Da mesma forma, a gestão de pessoas em empreendimentos de pequeno porte é exercida pelo proprietário ou gerente, e, em alguns casos, são a mesma pessoa. Uma EPP não comporta ter, no seu quadro de funcionários, um profissional para cuidar apenas de gestão de pessoas (PASCHOAL, 2010; KANAANE, 2017).

Uma vez que uma EPP concentra um número reduzido de funcionários, quando comparada à empresa de grande porte, a gestão de recursos humanos e financeiros fica a cargo do proprietário. As decisões relacionadas ao planejamento, organização, direção e controle da empresa são centralizadas e determinadas unicamente pelo dono da empresa. O empresário assume a figura do gerente, ou seja, “qualquer pessoa que pode contratar suspender, dispensar, recompensar ou disciplinar funcionários, usando o próprio julgamento de forma independente.” (ROBBINS, 2014, p.7). O fato de ocupar a função de gerente de EPP não necessariamente implica que o proprietário possua as competências necessárias para o gerenciamento de pessoal.

O gerenciamento dos colaboradores inclui o direcionamento das atividades que devem ser executadas para a manutenção da empresa, bem como a atividade a ser desenvolvida por cada funcionário individualmente. O empresário assume tarefas como: escolha da equipe de trabalho, atribuição de tarefas, comunicação efetiva e avaliação de desempenho individual e do grupo (SEBRAE, 2005). Quando o proprietário se posiciona como gerente da empresa, executando ações que se destinam a motivar os funcionários, selecionar o canal mais eficaz de comunicação ou resolver conflitos interpessoais, ele está assumindo questões de liderança (ROBBINS, 2014). Ao liderar os funcionários, o gestor, aqui exemplificado na figura do proprietário da EPP, precisa buscar desenvolver habilidades gerenciais que possibilitem a resolução desses problemas. A capacidade de redigir comunicações claras pode ser entendida como uma habilidade gerencial, tendo em vista que “uma habilidade é um sistema de comportamentos que pode ser aplicado em uma ampla gama de situações” (ROBBINS, 2014, p.22).

Dentre as variadas funções da gestão de pessoas, está a de selecionar aquelas que irão trabalhar na empresa, motivando-as, auxiliando no seu crescimento profissional, aconselhando e avaliando o seu desempenho, colaborando assim com o clima organizacional, ao proporcionar o desenvolvimento do potencial destes subordinados (BITENCOURT, 2010).

Tais processos, quando aplicados, aprimoram as competências dos colaboradores no desenvolvimento das suas atividades e podem ser executados em qualquer empresa, independente do seu porte, pois tais processos não estão associados à quantidade de funcionários ou ao faturamento da empresa.

Para alcançar a excelência em gestão de pessoas, o empresário ou o gestor precisa desenvolver habilidades para aprimorar a capacidade de liderar os funcionários, buscando estimular a cooperação da equipe de trabalho para alcançar os objetivos da empresa. Como afirma Paschoal (2010), liderar é a tarefa mais importante do gestor, pois ele conduz outras pessoas a realizarem

ações efetivas que correspondem aos objetivos predeterminados. Os resultados esperados podem não ser alcançados, quando o gestor não se atenta à ocorrência de conflitos na empresa.

3. GESTÃO DE CONFLITOS EM CONTEXTO

A gestão de conflitos pode ser entendida como uma estratégia para minimizar os impactos decorrentes das relações humanas dentro das organizações. “A raiz de um conflito pode ser diversa, mas, em última instância, sempre há um fator do comportamento humano” (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012, p.25). A palavra conflito tem várias definições; para melhor entendimento do conflito no contexto empresarial, a definição mais adequada é “divergência, ausência de concordância ou entendimento, oposição de interesses e de opiniões entre pessoas ou grupos” (FERREIRA, 2010, p.188), relacionando-se com a convivência entre pessoas e grupos sociais. As interferências que se desenvolvem em decorrência das relações conflitantes podem ultrapassar o limite do aceitável no ambiente de trabalho, impossibilitando o alcance das metas organizacionais.

Robbins (2014) completa que o conflito é um processo que consiste em um esforço consciente de uma das partes ou ambas para interferir no alcance das metas individuais do outro, essa interferência pode acontecer entre um coordenador departamental e um colaborador ou vice e versa. Neste sentido, “o conflito é um fenômeno natural da vida organizacional” (ROBBINS, 2014, p.437). As divergências pessoais nas organizações, quando negligenciadas, podem se tornar um obstáculo para o alcance dos objetivos da empresa. Para Burbridge e Burbridge (2012), situações conflituosas precisam ser gerenciadas, porém não podem ser vistas apenas como negativas, mas como fatores que possibilitam transformações nas organizações.

Trata-se de analisar quais os motivos que deram origem ao conflito e buscar a melhor estratégia para desarticulá-lo através de ações que possibilitem a implementação da gestão de conflitos. Para Carvalho et al (2017), na convivência saudável de grupos sociais, é possível considerar o conflito como necessário, pois este favorece meios que constroem oportunidades que viabilizam o equilíbrio nas relações. Ainda de acordo com o autor, “a forma como as pessoas, grupos e organizações lidam com os conflitos é que faz a diferença” (CARVALHAL et al, 2017, p.103). Ou seja, a forma como se gerenciam os conflitos na empresa é que vai determinar sua influência na convivência entre as pessoas envolvidas e o andamento das atividades organizacionais.

Segundo Robbins (2014), diferenças de comunicação, diferenças estruturais e pessoais são as três principais causas de conflitos em uma organização. Burbridge e Burbridge (2012, p.30) afirmam que “o conflito mal gerenciado é um dos maiores geradores de prejuízo desnecessários tanto para as organizações quanto para os colaboradores”. A prática da gestão de conflitos tem como propósito manter um equilíbrio entre os efeitos positivos e os negativos dos conflitos nas empresas, para permitir que os funcionários continuem a colaborar e interagir no ambiente organizacional.

A gestão de conflitos versa sobre resolver problemas decorrentes dos diferentes objetivos dos colaboradores, disputas orçamentárias por recursos escassos e divergências nas formas pelas quais as pessoas percebem as coisas no contexto empresarial, pois não se trata de eliminar o conflito e,

sim, está relacionado com a capacidade de manter níveis positivos de conflitos, visto que, esse, quando está presente no meio organizacional e é gerenciado, pode se tornar um estímulo para a criatividade, a inovação e a mudança na empresa (ROBBINS, 2014). A gestão de conflitos visa minimizar os efeitos negativos dos desentendimentos dentro e fora de uma empresa, buscando garantir a manutenção das práticas comerciais com outras empresas, ao mesmo tempo em que viabiliza a colaboração entre os funcionários no ambiente de trabalho.

A necessidade de se implantar o gerenciamento do conflito em empresas parte da premissa de que não existem relações humanas livres de conflitos, cabendo ao gestor perceber quando o mesmo deve ser estimulado ou quando precisa ser contido.

3.1. Classificações quanto à Origem e Tipos de Conflitos

Conflitos organizacionais podem ter origem externa ou interna à empresa. Para Burbridge e Burbridge (2012), o conflito interno está relacionado com fatores que podem surgir de pessoa para pessoa, de grupo para grupo ou de grupo para pessoas, em meio à realidade da empresa, sendo conflitos interpessoais e intergrupais. Griffin (2007) elucida que o conflito interpessoal normalmente surge devido à falta de confiança, pouca convivência, percepções diferentes, falta de empatia e excesso de competitividade gerado pelas empresas; diferente dos conflitos intergrupais, que ocorrem por causas empresariais e estão associados com os departamentos da empresa. O conflito ainda pode ser do tipo que tem origem no interior do indivíduo, denominado de conflito intrapessoal. Para Russo (2013), conflitos intrapessoais estão diretamente ligados ao emocional do indivíduo e tem relação com as crenças, valores, pensamentos e ideais, fatores que são altamente subjetivos. Esse tipo de conflito está relacionado com o interior do indivíduo, com sua percepção de mundo, porém podem influenciar na forma como ele interage com as equipes de trabalho.

Burbridge e Burbridge (2012) complementam que os conflitos podem ser produtivos ou funcionais, quando estimulam a competição e impulsionam o alcance dos objetivos empresariais, levando à inovação e transformações benéficas. Podem ser também contraprodutivos ou disfuncionais, na medida em que destroem valor, impedem colaboração e geram prejuízos monetários significativos. O que evidencia que, no conflito, existem dois lados, o positivo e o negativo. O conflito negativo pode ter origem em situações diversas, desde desentendimento entre colegas de equipe até entre gestores, que podem culminar em brigas por promoções e atitudes agressivas, ou em setores que divergem por insuficiência de material para execução de tarefas (OLIVEIRA, 2008).

As atividades do cotidiano da empresa, em alguns momentos, são propícias para o desencadeamento de conflitos, tanto produtivos quanto improdutivos. A identificação da causa e do tipo de conflito é o primeiro passo para o gestor iniciar o processo de administração, o segundo é escolher a melhor técnica e abordagem para gerenciá-lo.

3.2. Abordagens e Estratégias para a Gestão de Conflitos

A depender da situação, existem três formas básicas para se lidar com conflitos no meio organizacional; usando poder, direitos ou interesses (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012). Na primeira perspectiva, o gestor utiliza sua posição na organização e, através do poder que exerce sobre os colaboradores, busca desarticular ou estimular o conflito; na segunda, com relação à forma de lidar com conflitos utilizando interesse, o gestor analisa estes atributos nas partes envolvidas; por fim, ao tratar o conflito utilizando direito, o gestor busca entender qual a origem do conflito e quem possui a prerrogativa entre as partes envolvidas. De toda forma, “o grau e o tipo de interesse traduzem, no plano real, razões e motivos fundamentais pelos quais as partes buscam obter resultados que satisfaçam suas necessidades” (CARVALHAL et al, 2017, p.113). O gestor precisa estar atento aos colaboradores para escolher a abordagem que melhor se adequa para gerenciar o conflito em sua equipe de trabalho.

A escolha da ferramenta adequada para gerenciar conflitos está relacionada com a qualificação do gestor e sua capacidade em utilizar uma ou outra opção (ROBBINS, 2014). Ainda segundo o mesmo autor, existem mais abordagens que devem ser incluídas, quando o assunto é conflitos no meio organizacional. Assim,

Existem cinco opções de abordagens básicas ou técnicas para a resolução de conflitos, fuga, acomodação, poder, compromisso e colaboração, elas diferem em termos da ênfase que colocam sobre a preocupação pelos outros *versus* a preocupação por si mesmo. Cada técnica tem pontos fortes e fracos particulares e não há uma técnica ideal para cada situação. Você deve considerar cada técnica como ferramenta em seu portfólio de gestão de conflito (ROBBINS, 2014, p.439).

Em se tratando da abordagem utilizando a fuga e a acomodação, o gestor, nesse caso, prefere não gerenciar o conflito e se posiciona de forma a ignorar a sua ocorrência; já na abordagem utilizando o compromisso e a colaboração, o gestor busca, através de diálogos e da comunicação, encontrar estratégias para gerenciar as divergências entre os colaboradores. Moscovici (1999) acredita que fugir do conflito, “fazendo de conta” que as divergências de cunho negativo entre os colaboradores não existem, pode, em longo prazo, provocar situações conflituosas ainda maiores, o que prejudica a sinergia da equipe. A escolha da abordagem mais adequada para cada situação pode ser de vital importância, no que se refere à gestão eficiente do conflito.

As ferramentas para gestão de conflitos, de acordo com Burbridge e Burbridge (2012), são reuniões, sendo mediadas por um *coaching* profissional ou pelo gestor, além da manutenção de um canal de comunicação direto com os funcionários através de uma ouvidoria. Ainda segundo os mesmos autores, as reuniões com o enfoque na resolução de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho são uma ferramenta que pode ser aplicada mesmo que o gestor não possua habilidades de mediação, basta se ater a quatro fatores importantes: neutralidade, tempo adequado, local adequado e preparação prévia para mediar.

A imparcialidade no processo das reuniões de mediação é fator fundamental para conquistar o respeito e o comprometimento das partes envolvidas no conflito, sem que exista a possibilidade de insinuação que o mediador escolheu um lado. Neste diapasão, “o papel do Mediador é promover o

diálogo, propiciar um contexto de confiança entre os envolvidos e possibilitar que estes construam uma solução que contemple os interesses de todos” (AGUIAR, 2007, p.99).

O gestor pode optar por utilizar um *coaching* para atuar como interlocutor da reunião, utilizando a técnica de facilitação, onde o responsável por conter e gerenciar o conflito passa a ser um especialista, que será utilizado para auxiliar os envolvidos na resolução do conflito, o que possibilitará o alcance de soluções produtivas no que se refere às divergências nas relações interpessoais nas empresas (AMADEI, 2011). Cabe ao gestor buscar a melhor alternativa para manter as relações de trabalho saudáveis. Em ambos os casos, tanto na mediação com o gestor, quanto na facilitação através de um profissional, as partes envolvidas precisam confiar que o processo seja equânime.

Para Carvalho et al (2017), mesmo com uma vasta conceituação sobre o termo negociação, o que melhor exemplifica sua utilização para resolução de conflitos é “um processo em que duas ou mais partes, com interesses comuns e antagônicos, se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas (comunicação) com o objetivo de alcançar um acordo” (CARVALHAL et al, 2017, p.68). Para tanto, a reunião com as partes envolvidas no conflito é uma ferramenta que possibilita a formalização do processo de negociação. A forma como será conduzida a negociação vai depender das regras da empresa a qual os grupos estão submetidos (ZANELLI et al, 2014).

Através da negociação, o gestor ainda pode fazer uso da técnica de construção de consenso, onde, durante a reunião, as partes fazem uma lista com possíveis soluções para o conflito, para tentar chegar a um acordo, auxiliadas pelo mediador; neste caso, “os papéis dos facilitadores devem ser bastante definidos” (CARVALHAL et al, 2017, p.97). No entanto, se faz essencial, ao gestor responsável por utilizar as estratégias que reúnem abordagens, técnicas e ferramentas para a gestão de conflitos, que esse possua competências que o capacite para atuar como mediador/facilitador, quando não exista a opção pelo auxílio de um profissional especializado.

4. COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A GESTÃO DE CONFLITOS

O gestor/proprietário tem papel fundamental na administração de conflitos internos e externos à organização. Sua posição na empresa possibilita a estruturação de regras de conduta, porém não é o cargo de gestor que irá trazer ordem para as relações de trabalho, mas sim a postura e forma de agir que este desenvolve com sua equipe. Em se tratando da resolução de conflitos, ele precisa adquirir ou aprimorar suas competências, para que sejam alcançados os resultados esperados. O aprimoramento das competências está intimamente relacionado com a capacidade individual de aplicar conhecimentos teóricos. Durand (apud WOOD JÚNIOR, 2002, p.58) postula que o “conceito de competência se baseia em três pilares: Conhecimento, Habilidades e Atitude”. Situações de conflitos são uma constante no dia a dia das empresas, e segundo Kanaane (2017, p.34) “para que ocorra efetivo desenvolvimento organizacional, deve-se buscar, além do aprimoramento estritamente técnico, desenvolver a competência pessoal e interpessoal”. Gestores precisam ser habilidosos ao fazer transações comerciais e na forma como se relacionam com as

pessoas envolvidas; “nesse caso, o gestor precisa usar suas qualidades como líder, o que inclui a habilidade do diálogo” (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012, p.40).

A liderança, bem como a capacidade de comunicação, são habilidades que precisam ser desenvolvidas pelo gestor/proprietário. Saber dialogar é essencial para a resolução de conflitos. É de suma importância que o gestor consiga dominar essa prática, pois, através do diálogo, é possível ter um conhecimento acerca de tudo o que acontece na empresa.

Através do diálogo, o gestor/proprietário pode minimizar as ocorrências de conflitos na empresa. É imprescindível que o gestor domine a habilidade em se comunicar de forma eficiente e clara, de maneira objetiva e honesta como um todo. Ao aprimorar as competências em comunicar, o gestor eleva os níveis de satisfação, produtividade e criatividade, além de obter melhoras significativas na relação com colaboradores (CHAPMAN; SHARKEY, 2014). Para além do diálogo, a comunicação precisa ser plena e constante entre as partes.

Outra competência, que é de vital importância para a gestão de conflitos, é a habilidade da autogestão das emoções, a inteligência emocional. Para Robbins (2014), na composição da inteligência emocional como pré-requisito para gestão de conflitos, é relevante destacar o autoconhecimento (conhecer a si mesmo), autodomínio (habilidade para conter impulsos), empatia (capacidade para compreender o sentimento dos outros) e habilidades sociais (capacidade de cooperação, interação e de lidar com emoções alheias). o autor afirma que é preciso atenção por parte do gestor para analisar as condições psicológicas e comportamentais dos envolvidos no conflito.

Tais competências podem ser adquiridas pelo gestor/proprietário, aprimoradas e aplicadas no dia a dia da empresa, buscando gerenciar os conflitos dentro e fora do empreendimento. A gestão de conflitos pode causar impactos significativos nos processos de gestão do negócio na sua totalidade.

5. IMPACTOS DA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Na contemporaneidade, admite-se que conflitos possuem atributos que podem ser benéficos à empresa, entretanto, é necessário se analisar qual sua tipologia; se disfuncional, que prejudica o desempenho do grupo, ou funcional, que estimula a performance da equipe (ÉSTHER, 2013). Nesse processo, o responsável pela gestão de conflitos, ao evidenciar a necessidade de estimular ou conter a ocorrência de conflitos, contribui para a manutenção das atividades de colaboração entre os funcionários da empresa.

O nível de conflito funcional e disfuncional, para Robbins (2005), está diretamente ligado ao desempenho de uma determinada unidade, onde existem situações em que se pode associar o desempenho dos envolvidos à ocorrência de conflitos. O conflito, quando gerenciado, pode proporcionar à organização níveis elevados de ações que priorizam a manutenção do desempenho das atividades por parte das equipes de trabalho, o que proporciona a viabilidade das atividades e um senso de autocritica entre os colaboradores, bem como uma inclinação a ideias inovadoras no

cerne da equipe (ROBBINS, 2005). Gerenciar as relações no ambiente empresarial pode ser uma forma de manter as equipes de trabalho dispostas e empenhadas a alcançar as metas da empresa, tendo em vista que o desempenho do setor está diretamente ligado ao envolvimento individual de cada colaborador.

A cooperação e a competição de uma determinada equipe podem ser estimuladas e ou bloqueadas, a depender da maneira pela qual se manifesta o conflito, em meio ao conjunto de pessoas que a integra, refletindo diretamente na sinergia do grupo, tendo em vista que “o nível de sinergia dependerá das energias emanadas, via intercâmbios ambientais, cujo conjunto de elementos delinea o quadro geral das interações sociais.” (KANAANE, 2017, p.33). Um olhar do gestor, para a ocorrência de conflitos na equipe, pode impedir que os colaboradores se sintam desmotivados e insatisfeitos no local de trabalho, o que contribui diretamente para a manutenção do clima organizacional, podendo gerar reflexos diretos na qualidade de vida do trabalhador (KANAANE, 2017).

A gestão de conflitos, quando incorporada, impacta diretamente na maneira como as pessoas se relacionam na empresa e também como percebem o outro no ambiente de trabalho, o que proporciona melhor desempenho nas atividades e neutraliza ruídos, que dificultam o relacionamento interpessoal, como a “fofoca”, tendo em vista que,

Em um estudo realizado pela *Randstad Corporation*, os empregados citaram a fofoca no escritório como seu principal motivo de aborrecimento no local de trabalho. Os empregados também têm uma boa razão para tentarem controlar a conversa fiada, pois a fofoca consome, anualmente, 65 horas de trabalho de cada trabalhador. Mas não precisamos agir como se tivesse de ser assim (CHAPMAN; SHARKEY, 2014, p.21).

Não se trata de controlar o diálogo entre os empregados, mas uma tentativa de impedir que assuntos, que possam trazer desconforto aos demais colaboradores, não se propaguem, o que pode gerar um conflito disfuncional na organização.

Conflitos ainda podem impactar diretamente na produtividade da empresa. Entretanto, não existem ferramentas que contabilizem os custos financeiros do conflito, significando que “difícilmente vamos encontrar dados sobre o custo de conflitos nas estatísticas do governo ou de instituições voltadas para estudos econômicos” (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012, p.44). A ausência de formas para medir os custos dos conflitos faz com que estes sejam ocultos.

O balanço financeiro das empresas não oferece dados sobre o custo de conflitos na organização [...] mesmo assim, existem alguns elementos, tais como a taxa de rotatividade e faltas ao trabalho, que servem como indicadores (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012, p.45).

Goleman (2008) acrescenta que conflitos interpessoais, que assumem resultados destrutivos para a empresa, quando não são bem administrados, podem ocasionar dissipação do dinamismo dos colaboradores e mau direcionamento da energia dos funcionários, o que contribui para a queda da produtividade; escalada ou propagação das divergências a outras pessoas não envolvidas diretamente; impressão equivocada de que a inércia é a opção mais fácil, dificultando a resolução do problema, prevalecendo ainda a possibilidade de envolver custos relacionados a tempo e dinheiro.

Práticas de gestão de conflitos tem reflexo imediato nas atividades desenvolvidas pelos funcionários, que podem resultar em uma interferência nas finanças do empreendimento. Para

Burbridge e Burbridge (2012, p.46), “um impacto direto do conflito em equipes é na motivação que reflete na baixa produtividade ou pior”. Esse impacto representa uma motivação reduzida nas atividades desenvolvidas pelos empregados. Tal redução pode ser minimizada através da administração de desentendimento no cotidiano da empresa.

A gestão de conflitos, no ambiente empresarial, pode impactar no impulso dos colaboradores para realizar o trabalho. Esse impacto pode ser positivo ou negativo, a depender do tipo de conflito. Ao analisar os conflitos que ocorrem no ambiente empresarial, o gestor possibilita a manutenção do clima organizacional saudável, pois garante índices mínimos de conflitos disfuncionais.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho adotou os seguintes procedimentos metodológicos: quanto à finalidade, é uma pesquisa básica, “pois este tipo de pesquisa procura desenvolver os conhecimentos científicos sem a preocupação direta com suas aplicações e consequências práticas” (GIL, 1995, p.42). Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que se pretende verificar como os proprietários de EPP percebem suas competências gerenciais, no que tange à gestão de pessoas e qual a concepção que eles possuem sobre a gestão de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho. Gil (2010) afirma que esse tipo de pesquisa apenas descreve as características de determinado fenômeno.

Relativo ao delineamento, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa de campo, nesta “o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem” (SEVERINO, 2007, p.123). Uma das vantagens deste tipo de pesquisa está no fato das próprias pessoas cederem as informações sobre seu comportamento, isso permite ao pesquisador a interpretação dos dados de forma menos subjetiva (GIL, 2010).

A pesquisa foi executada em três etapas, primeiro ocorreu o levantamento bibliográfico, que possibilitou a busca de informações para embasamento teórico, pois, como afirma Santos (2000), a pesquisa bibliográfica utiliza um conjunto de informações já elaboradas e publicadas por outros autores. May (2004) complementa que a teoria, junto com a pesquisa, é fundamental. Na segunda etapa, foi feita a coleta dos dados por meio de questionários estruturados contendo questões fechadas. Utilizou-se o *software Excel* como suporte para a organização dos dados coletados em gráficos para análise. Fez-se uso da estatística descritiva com variáveis qualitativas e categóricas nominais, uma vez que a “estatística descritiva compreende o manejo dos dados para resumi-los ou descrevê-los, sem ir além, isto é, sem inferir qualquer coisa que ultrapasse os próprios dados” (FREUND; SIMON, 2000, p.16). Na terceira etapa, ocorreu o exame dos dados por meio da análise de conteúdo, pois se trata de uma técnica que analisa a mensagem considerando seus significados, que “utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição dos conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas. Pratica tanto a hermenêutica, quanto as categorias numéricas” (VERGARA, 2010, p.5).

Para delineamento deste trabalho, foi utilizada a abordagem qualitativa e quantitativa. A amostra da pesquisa se enquadra como não probabilística por tipicidade, pois, de acordo com Vergara (2010), a

amostragem por tipicidade é formada por elementos que o pesquisador pondera serem característicos da população alvo. Para critérios de amostra, utilizaram-se empresas cadastradas na prefeitura do município de Bom Jesus da Lapa como de pequeno porte, tendo por referência dados coletados no setor de tributos em 2018.

7. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A coleta de dados foi executada no período de agosto a outubro de 2018. De acordo com o setor de tributos do município, existem 24 (vinte e quatro) empresas cadastradas como sendo de pequeno porte, atuando em Bom Jesus da Lapa - Bahia. Para que o objetivo deste estudo fosse alcançado, definiu-se que os questionários seriam respondidos pelos proprietários dos empreendimentos cadastrados. Das vinte e quatro empresas em questão, dezoito proprietários se dispuseram a responder aos questionamentos. As perguntas foram separadas em tópicos, informações sobre o respondente, gestão de pessoas e gestão de conflitos. As repostas foram agrupadas em percentuais e algumas em gráficos para discussão.

A pesquisa buscou levantar dados sobre a especialização dos respondentes na área de gestão de pessoas. A busca por capacitação na área de gestão de pessoas não é uma realidade da maioria na amostra pesquisada, pois apenas 17% declararam que possuem algum curso de capacitação, enquanto 83% não possuem. Essa falta de qualificação profissional, por parte dos proprietários/gestores, pode impossibilitar o aprimoramento das suas competências, no que se refere à administração dos seus colaboradores. Uma empresa, que almeja manter-se no mercado com índices de lucratividade, não pode ignorar as estratégias para gerenciar as pessoas que emprega. Paschoal (2010) afirma que manter-se bem informado sobre as práticas atuais de gestão de pessoas é um atributo essencial ao profissional que pretende gerenciar uma empresa. Esse deve agregar à sua formação, além de conhecimentos sobre gestão dos negócios, também embasamento em ciências humanas, principalmente psicologia, filosofia e sociologia, e deve conhecer tanto práticas, quanto teorias que ajudem as pessoas a atingir maiores níveis de conhecimento, postura e motivação, necessários a toda a organização que pretenda manter-se atuante no ambiente globalizado e altamente competitivo.

Independente do porte da empresa que se gerencie, cabe ao responsável a iniciativa pela busca por material que o auxilie no seu aprimoramento técnico sobre gestão de pessoas. Existe um vasto conteúdo teórico publicado em livros e periódicos, que podem contribuir com esse aperfeiçoamento.

Ainda, segundo a busca por informação na área, foi feita a seguinte pergunta: “Você leu algum material impresso ou digital sobre gestão de pessoas nos últimos cinco anos?”

Para aprimorar as competências no que se refere à gestão de pessoas, é imprescindível que o profissional busque associar teorias existentes à prática diária da empresa. O percentual de respondentes que busca referências teóricas é de 28%, o que corresponde a menos da metade da amostra. Sem a busca por informações atualizadas sobre as mudanças que ocorrem constantemente na maneira como são conduzidas as relações no trabalho, não se pode falar em aprimoramento de

competências. Fleury (2001, p.62) diz que “[...] habilidades, conhecimentos vão se transformando em competências, pelos verbos mobilizar, participar, aprender, comprometer”. A aprendizagem continuada através da leitura de material atualizado é um importante passo para a aquisição de competências gerenciais na administração dos funcionários.

Para melhor compreensão da função de gestor, tanto do empreendimento quanto das pessoas nas EPP pesquisadas, foi feita a seguinte pergunta: “De quem é a responsabilidade pela admissão ou demissão dos colaboradores na sua empresa?”. Neste item, 94% responderam que é uma responsabilidade do proprietário e 4% afirmaram ser do gerente. Na amostra pesquisada, pode-se constatar que a maioria dos proprietários de empresas de pequeno porte é responsável por práticas de seleção e admissão de funcionários, sem, no entanto, se absterem do gerenciamento das atividades econômicas empresariais. Numa perspectiva de gestão de pessoas, essa não é uma prática que se estimule, pois conforme Marras (2003), a seleção de pessoal é uma função tanto para administradores, quanto para psicólogos, e é uma atividade de responsabilidade da gestão de recursos humanos. A seleção de colaboradores representa investimento de tempo e dinheiro, que possivelmente trará excelentes retornos a curto e longo prazo para a empresa (ABREU, 2015). Tal investimento pode ser considerado ao se contratar um profissional especializado em processos de seleção, uma vez que o proprietário não possui as competências necessárias para executar esta atividade. Assim, o empresário garante que a pessoa certa ocupe a função correta e desenvolva a atividade com eficiência e eficácia. Ao compor o quadro de funcionários da empresa, o proprietário/gestor deve buscar ajuda especializada ou aprimorar sua competência e habilidade no processo, tendo em vista que a composição da equipe de trabalho está intimamente associada ao nível de conflitos nas empresas.

Para levantar informações sobre competências gerenciais na administração de conflitos, foi feita a seguinte afirmação: “Sobre Gestão de Conflitos Internos e Externos, você considera seu Conhecimento?”. As respostas foram agrupadas com os seguintes percentuais;

Na amostra, um percentual de 67% considerou seu conhecimento em administração de conflitos nada satisfatório, 6% pouco satisfatório e 28% satisfatório. As alternativas “muito satisfatório” e “extremamente satisfatório”, não obtiveram percentuais, denotando que a maioria dos respondentes possuem conhecimento insatisfatório sobre o assunto, tendo em vista que competência se relaciona com saber fazer, segundo Fleury e Oliveira (2001, p.190) “[...] a noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, interagir conhecimentos múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades”.

No que se refere ao conflito interno interpessoal, foi feito o seguinte questionamento: “Com que frequência você percebe os conflitos internos na sua empresa?”.

As respostas foram assim distribuídas: 33% responderam que frequentemente percebem conflitos entre colaboradores na empresa, 28% às vezes, 22% sempre, 11% raramente, e 6% declararam nunca perceber o conflito entre seus colaboradores. Para gerenciar um conflito, o gestor precisa estar atento às relações de trabalho, pois são as pessoas que executam as tarefas, e a maior parte dos

conflitos estão relacionados com aspectos comportamentais, portanto, “entender o comportamento humano nas organizações é vital” (KANAANE, 2017, p.179).

É mediante o acompanhamento que o gestor pode controlar a incidência de conflitos na empresa. Para Burbridge e Burbridge (2012), se faz necessário que o gestor perceba as divergências e não deixe que essas passem do limite da sensatez, intervindo de maneira a ajudar os envolvidos a enxergarem que suas ações terão consequências, pois “o objetivo é evitar que o conflito passe dos limites de racionalidade, chegando a um ponto em que as partes estão focadas somente em ganhar uma da outra, ou até mesmo prejudicar o oponente” (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012, p.33).

O controle só pode ser executado pelo gestor mediante a percepção dos conflitos existentes dentro da empresa. As ações que se relacionam com a administração de problemas com as pessoas em uma empresa estão intimamente ligadas à capacidade do gestor em observar como se conduz o relacionamento interpessoal dos seus funcionários.

Na perspectiva da gestão de conflitos, tendo como interlocutor e mediador o proprietário da EPP, foi perguntado: “Nas relações de trabalho, as equipes em alguns momentos tendem a desenvolver conflitos que impossibilitam o alcance dos objetivos da empresa. Como você reage a uma situação de conflito interpessoal aberto e explícito?” As respostas se encontram organizadas da seguinte maneira, entre os respondentes, 67% declararam advertir os envolvidos verbalmente ou por escrito, 33% disseram ignorar o conflito. Menosprezar a ocorrência de desavenças não é uma estratégia considerada eficiente, quando o assunto se refere a problemas com a equipe de trabalho, pois podem influenciar na forma como o colaborador toma uma decisão relacionada à empresa, uma vez que, segundo Goleman (2008), não é inteligente ignorar o conflito, levar para o lado pessoal, se envolver precipitadamente sem avaliar e entender o problema, combater a raiva com raiva, fugir ou ainda administrar o conflito em público. Ou seja, é preciso analisar a ocorrência e a origem da ação que desencadeou o conflito e não apenas ignorar a existência dele.

Cabe ao gestor a iniciativa de dedicar a devida atenção aos conflitos disfuncionais na empresa para que possa desarticulá-los, antes que eles causem prejuízos. O controle nas relações pessoais no ambiente de trabalho pode ser realizado através de iniciativas que visem estimular a “competência interpessoal na escuta ativa nos espaços empresariais” (OLIVEIRA, 2008, p.120). A mesma autora acrescenta que a manutenção de canais de comunicação diretos com os colaboradores possibilita o desenvolvimento do clima organizacional favorável à cooperação.

Ao buscar aprimorar suas competências no que se refere à gestão de pessoas, controlando estrategicamente os conflitos internos, o proprietário de EEP adquire vantagem competitiva no que se refere à manutenção do capital humano.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a pesquisa teórica, que possibilitou o alcance dos objetivos específicos estabelecidos para fins desta investigação que permitiu a compreensão da dinâmica, da gestão de pessoas em empresas de

pequeno porte, bem como permitiu a contextualização de estratégias para gerenciar conflitos interpessoais nas empresas, verificou-se, nesse estudo com os proprietários de Empresas de Pequeno Porte (EPP) no município de Bom Jesus da Lapa-BA, que a maioria da amostra pesquisada desconhece as formas teóricas e práticas para gerenciar conflitos no ambiente interno da sua organização. A maioria admite possuir poucas habilidades em perceber conflitos decorrentes das relações interpessoais, o que impossibilita o aprimoramento das competências gerenciais, no que se refere à resolução de divergências com colaboradores. Os proprietários de EPP conduzem e orientam seus empregados nas atividades no dia a dia das empresas, entretanto, o fato da maioria pesquisada não buscar informações teóricas sobre gestão de pessoas caracteriza-se como fator que dificulta o aperfeiçoamento das habilidades em executar o gerenciamento das equipes de trabalho. Vários autores (FLEURY; OLIVEIRA, 2001; WOOD JÚNIOR, 2002; OLIVEIRA, 2008; BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012; CHAPMAN; SHARKEY, 2014; ROBBINS, 2014; KANAANE, 2017) corroboram a ideia de que competência se relaciona com conhecimento teórico e prático acerca de determinado assunto, que auxiliam na execução de determinada atividade, ou seja, é conhecer e saber aplicar. Diante dos dados coletados, conclui-se que a maioria não conhece a gestão de conflitos e nem sabe aplicar instrumentos para o seu manejo, muito menos possuem habilidades em gestão de pessoas.

Quanto à percepção dos gestores/prorietários, conclui-se que a maioria se considera hábil para gerenciar conflitos, entretanto, para que se confirme a existência de tais habilidades, sugere-se uma pesquisa voltada para comparar as concepções dos gestores com a prática executada no dia a dia da empresa, através de uma análise do ponto de vista dos colaboradores comparada à tal concepção. Para que seja possível a sugestão de alternativas que estimulem a gestão de conflitos em empresas de pequeno porte, bem como a formulação de ferramentas que sejam aplicáveis a empreendimentos que não disponham de um profissional especializado em gestão de conflitos, é de suma importância que o gestor proprietário se capacite para atuar como mediador dos conflitos. O exame da ocorrência de conflitos deve constituir um componente importante da gestão de pessoas nas empresas, bem como sua relevância como instrumento da análise racional dos assuntos concernentes ao desempenho e motivação dos colaboradores e, também, do clima organizacional.

Para além dos objetivos traçados para esse estudo, a pesquisa apontou que o índice de desconhecimento sobre o tema gestão de conflitos é relativamente alto na amostra estudada, o que demonstra falta de formação administrativa, logo as empresas pesquisadas são gerenciadas em sua grande maioria por profissionais com pouca capacitação na área de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M.C. S. **Recrutamento e Seleção: A Importância de Planejar e Executar Cada Etapa do Processo**. RH portal, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/perfil/maiara-caroline-soares-de-abreuhyobjotxo/>> Acesso em 10 de novembro de 2018 às 14h15min.
- AGUIAR, C.Z.B. **A Humanização do Sistema Processual como forma de Realização dos Princípios Constitucionais: Mediação e Justiça Restaurativa**. 2007. 151 f. Dissertação (Mestrado em Direito) Centro Universitário Toledo Araçatuba, São Paulo, 2007.
- AGUIRRE, H.Z. Intra-organizational Routine Alignment and Collaboration Performance: The Role of Task Conflict and Relationship Conflict. **1stIBA Bachelor Thesis Conference**, June 27th, 2013, Enschede, The Netherlands.
- AMADEI, R. **Conflict Coaching**. 2011. Disponível em: <<http://www.mediate.com/articles/AmadeiR1.cfm>>. Acesso em: 10 de novembro de 2018 às 15h32min.
- BITENCOURTE, C. **Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp155.htm#art1> Acesso em: 11 de novembro de 2018 às 13h15min.
- BURBRIDGE, A.; BURBRIDGE, M. **Gestão de conflitos: Desafios no mundo corporativo**. 1ºed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CARVALHAL, E. et al. **Negociação e Administração de Conflitos**. 5º ed. Rio de Janeiro: FGV, 2017.
- CARVALHAL, E. **Negociação fortalecendo o processo: Como construir relações de longo prazo**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Vision 2000, 2012.
- CHARPMAN, S.; SHARKEY, B. **A empresa livre de fofoca: Como manter o ambiente de trabalho saudável e altamente produtivo**. 1ª ed. São Paulo: Faro Editorial, 2014.
- COELHO, F.U. **Manual de direito comercial: direito de empresa**. 23ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- COHEN, A.R.; FINK, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DEMO, G. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional, **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, set./out. 2010.

- ÉSTHER, A.B. **Apostila gestão de conflitos**. 2013. Disponível em <http://www.ufjf.br/angelo_esther/files/2012/10/RH-I-2013-Apostila-Gest%C3%A3o-de-conflitos.pdf> Acesso em 06 de Outubro de 2018 às 17h00min.
- FERREIRA, A.B.H. **Dicionário da língua portuguesa**. 5º ed. Curitiba: Positivo, 2010.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREUND, E.J.; SIMON, G.A. **Estatística aplicada: Economia, Administração e Contabilidade**. 9ª ed. Porto Alegre. Bookman, 200.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed., São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. Ed., 2. tir. São Paulo: Atlas, 1995.
- GOLEMAN, D. **Modernas práticas na gestão pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GRIFFIN, R.W. **Introdução à Administração**. São Paulo: Ática, 2007.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: O desafio dos Líderes no relacionamento intergeracional**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARRAS, J.P. **Administração em recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2003.
- MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. Ed., Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 7ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.
- OLIVEIRA A.C.F. **Curso Técnico em Operações Comerciais psicologia/conflitos**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Governo Federal / Ministério da Educação, 2008. Disponível em: <http://redeotec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_gest_neg/psicologia/061112_psic_a11.pdf> Acesso em 10 de novembro de 2018 às 14h15min.
- PASCHOAL, L. **Gestão de Pessoas nas Micro, Pequenas e Médias Empresas: Para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11º ed. São Paulo: Pearson Prentice- Hall, 2005.
- ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER R. **A nova Administração**. 1. Ed., São Paulo: Saraiva, 2014.
- RUBINO; T.L.S. **As influências das Políticas de Gestão de Pessoas no Bem-Estar no Trabalho**. Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Brasília, DF, 2010.

RUSSO, R. O líder e a resolução de conflitos. **Revista E- FAPPES**, v. 8, n. 2. São Paulo, 2013.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: A construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Coleção Manual do Empresário: Gestão de pessoas**. Volume 6. Espírito Santo: SEBRAE/ES, 2005.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Unidade de Gestão Estratégica UGE: Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em 11 de julho de 2018 às 21h32min.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2013. **Definição de porte de estabelecimentos, segundo o número de empregado**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf> Acesso em 06 de Junho de 2018 às 00h20min.

SEVERINO. A.J. **Metodologia do trabalho científico**. 23^a ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VERGARA S.C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 12^a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WOOD JR., T.; TONELLI, M.J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p.232-243, mai./jun. 2011.

WOOD JÚNIOR, T. **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

ZANELLI, J. C.; BORGES, A. J. E.; BITTENCOURT, A. V. **Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil**. 2^a edição, Porto Alegre: ARTMED, 2014.

Recebido em: 20/08/2019

Aceito em: 10/09/2019

Endereço para correspondência:

Nome **Cassiana Santos da Silva Farias**

e-mail: cassiassss@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)