

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

CAIO VICTOR DA CONCEIÇÃO OLIVEIRA
FRANCIELY DA SILVA RIBEIRO
SOLANGE MARIA DOS SANTOS

**GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE
TRABALHO**

RECIFE/2023

CAIO VICTOR DA CONCEIÇÃO OLIVEIRA
FRANCIELY DA SILVA RIBEIRO
SOLANGE MARIA DOS SANTOS

GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Professor(a) Orientador(a): Bruno Moura

RECIFE/2023

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

O48g Oliveira, Caio Victor da Conceição.
 Gestão de conflitos no ambiente de trabalho/ Caio Victor da Conceição
 Oliveira; Franciely da Silva Ribeiro; Solange Maria dos Santos. - Recife: O
 Autor, 2023.
 12 p.

 Orientador(a): Dr. Bruno Moura.

 Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
 Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2023.

 Inclui Referências.

 1. Gestão. 2. Conflitos. 3. Trabalho. I. Ribeiro, Franciely da Silva. II.
 Santos, Solange Maria dos. III. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA.
 IV. Título.

CDU: 658

CAIO VICTOR DA CONCEIÇÃO OLIVEIRA
FRANCIELY DA SILVA RIBEIRO
SOLANGE MARIA DOS SANTOS

GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado em administração, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

BRUNO MOURA
Professor Orientador

Professor(a) Examinador(a)

Professor(a) Examinador(a)

Recife, _____ de _____ de 2023.

NOTA: _____

Dedicamos esse trabalho a nossos pais, amigos e familiares.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente nós queremos agradecer a Deus por seu infinito amor e por sua companhia que nos dá segurança e nos impulsiona a ir adiante.

Aos nossos amados pais por todos os esforços que fazem e pelo companheirismo e amor.

A todos os professores que fizeram parte da nossa história de formação, principalmente ao professor Bruno Moura, pela orientação deste trabalho.

E, por fim, aos nossos amigos da faculdade que nos animaram e nos apoiaram sempre quando precisei.

“O caminho para o desenvolvimento social e econômico – seja de um país ou de uma organização – passa necessariamente pela administração.”

(Idalberto Chiavenato)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 REFERENCIAL TEÓRICO	08
2.1 CONFLITOS	08
2.2 GESTÃO DE CONFLITOS	09
3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	10
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	12
4.1 GESTÃO DE CONFLITOS COMO SOLUÇÃO PARA DILEMAS ORGANIZACIONAIS	14
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	16
REFERÊNCIAS	17

GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

CAIO VICTOR DA CONCEIÇÃO OLIVEIRA
FRANCIELY DA SILVA RIBEIRO
SOLANGE MARIA DOS SANTOS
BRUNO MOURA¹

Resumo: O mundo está coberto de indivíduos que se diferem na idade, pensamento, gênero e personalidade e isto é motivo para origem de problemas. Uma empresa é composta por muitos indivíduos diferentes e por isso, não está isenta de conflitos. Por esta razão, existem métodos de gestão de conflitos que auxiliam no bom desenvolvimento da empresa. Assim, o presente estudo tem o objetivo de realizar um mapeamento acadêmico sobre as pesquisas que tratam da gestão de conflitos dentro do ambiente de trabalho. Para isso foi optado por uma revisão bibliográfica com seleção de artigos científicos. Logo após a busca nas bases de dados do Google Acadêmico e SPELL, com as palavras-chave “gestão”, “conflitos” e “trabalho”, foram encontrados 10 artigos que cumpriram os critérios de inclusão e exclusão. Todos os artigos trazem uma visão diferente sobre a gestão de conflitos no ambiente de trabalho, porém todos eles complementam-se. Cada pesquisa tem seu objeto de estudo e todos concordam quando afirmam que, para reduzir os efeitos negativos dos conflitos, é necessário um profissional de administração para realizar a gestão de conflitos de maneira eficiente e eficaz.

Palavras-chave: Gestão. Conflitos. Trabalho.

1 INTRODUÇÃO

O convívio em sociedade é uma parte importante da existência humana, o homem, como um ser social, precisa se relacionar com outras pessoas (De Lima Dantas *et al.*, 2019). O conflito está ligado diretamente ao ser e é a condição em que duas ou mais pessoas se encontram quando discordam sobre determinado assunto (Donato, 2017; Marques, 2019).

As empresas possuem em suas organizações indivíduos que precisam trabalhar juntos para alcançar um objetivo em comum (Monteiro *et al.*, 2016). As divergências, desde a existência do homem, estão presentes nas relações humanas e a cada dia está mais evidente no ambiente de trabalho (Ribeiro; Oliveira; Andrade, 2017; Marques, 2019).

¹ Professor da UNIBRA. Doutor. E-mail:bruno.moura@grupounibra.com

Um conflito quando não solucionado da maneira certa interfere negativamente no ambiente de trabalho (Ribeiro; Oliveira; Andrade, 2017). Antes, o conflito era percebido como um evento prejudicial e um fenômeno problemático e que teria de ser conjurado, porém, nos dias atuais o assunto é visto em outra perspectiva e já é apontado como uma experiência positiva para as pessoas e os lugares que habitam (Marques Coura Aragão, 2019).

A gestão de conflitos atua na redução dos efeitos derivados das relações humanas dentro dos ambientes organizacionais (Da Silva Farias *et al.*, 2019). O procedimento utilizado para gerenciar os conflitos é indispensável para uma resolução satisfatória (Dos Santos; Abella, 2017). Os desentendimentos devem ser geridos de maneira eficaz, para que não ocorra interferência na produção e no lucro da empresa (Malakowsky, Kassick, 2014).

Diante do exposto o presente estudo tem o objetivo de realizar um mapeamento acadêmico sobre as pesquisas que tratam da gestão de conflitos dentro do ambiente de trabalho. Conseqüentemente, o presente estudo se justifica, visto que sua realização pretende atualizar e aprofundar a compreensão sobre o tema supracitado, bem como possivelmente destacar tendências entre pesquisadores do campo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONFLITOS

O conflito é a condição em que duas ou mais pessoas se encontram quando discordam sobre determinado assunto (Donato, 2017). Normalmente, os atritos possuem várias origens e essas podem ser por: discordância de interesses, disputa por poder, divergência de objetivos, divisão de recursos escassos ou visão diferente de mundo. Sendo assim, o conflito contribui para que as partes envolvidas fiquem insatisfeitas (Ramos, 2020).

As divergências estão presentes nas relações humanas e a cada dia está mais evidente no ambiente de trabalho (Ribeiro; Oliveira; Andrade, 2017). As discussões nas organizações são inevitáveis, mas há espaços e contextos em que o conflito é intensificado e por isso é fundamental entender sua origem (Friedrich; Webe, 2014).

Os conflitos são subdivididos em cinco tipos: conflitos internos, conflitos entre indivíduos, conflitos entre indivíduos e grupos, conflitos entre grupos e conflitos entre organizações (Dos Santos, Abella, 2017). E em relação à sua natureza, o mesmo pode ser funcional ou disfuncional (De Lima Dantas *et al.*, 2019). As discordâncias quando não resolvidas, são capazes de ocasionar perda para todos os envolvidos (Ramos, 2020).

Os conflitos podem extrapolar o limite do aceitável no ambiente de trabalho e interferir negativamente na obtenção das metas organizacionais (Da Silva Farias *et al.* 2019). Ainda no ambiente organizacional, o conflito, dependendo da sua intensidade e a maneira como os gestores lidam com o problema, também pode influenciar positivamente o ambiente de trabalho (De Amorim; Maia; Santos, 2023).

O conflito é positivo ou negativo de acordo com a perspectiva que lhe é atribuída (Malakowsky; Kassick, 2014). As discordâncias quando não resolvidas, são capazes de ocasionar perda para todos os envolvidos (Ramos, 2020).

Os desentendimentos nem sempre são ruins, e fazem parte de um conjunto de acontecimentos que fazem parte da vida e beneficia a humanidade no seu crescimento (Ribeiro; Oliveira; Andrade, 2017). Pode-se compreender que a diferença entre os pensamentos gere novos ensinamentos para a vida (Monteiro *et al.*, 2016).

Administrar os vínculos no ambiente de trabalho pode ser capaz de motivar as equipes de trabalho para cumprir os objetivos da empresa. O desenvolvimento das áreas de uma organização está ligado diretamente com a ligação particular de cada trabalhador (Da Silva Farias *et al.*, 2019).

2.2 GESTÃO DE CONFLITOS

De acordo com Malakowsky e Kassick (2014), quando há pessoas trabalhando juntas, o serviço pode desenrolar-se de maneira saudável, mas também não está isento da ocorrência de fatos negativos. A gestão de conflitos atua na redução dos efeitos derivados das relações humanas dentro dos ambientes organizacionais (Da Silva Farias *et al.*, 2019).

Para administrar conflitos são usados métodos que são considerados como assertivos e cooperativos (De Lima Dantas *et al.*, 2019). O método assertivo significa que uma das partes envolvidas no conflito tenta realizar os seus próprios interesses.

já o método cooperativo, ao contrário do assertivo, diz respeito à quando uma das partes tenta satisfazer o interesse do outro (De Lima Dantas *et al.*, 2019).

O procedimento utilizado para gerenciar os conflitos é indispensável para uma resolução satisfatória (Dos Santos, Abella, 2017). Os desentendimentos devem ser geridos de maneira eficaz, para que não ocorra interferência na produção e no lucro da empresa (Malakowsky, Kassick, 2014). Por tanto, é indispensável, dentro do ambiente organizacional, uma gestão que seja eficaz na percepção do conflito e resolução do mesmo (Dos Santos, Abella, 2017).

É relevante destacar que os conflitos sempre serão diferentes e a maneira que vão ser geridos não segue uma receita padrão. Desta maneira, é fundamental que os gestores tenham conhecimento específicos sobre conflitos para saber como solucionar tais questões (De Lima Dantas *et al.*, 2019).

A maneira que o conflito é conduzido dentro do ambiente de trabalho influenciará diretamente nas relações entre as pessoas envolvidas e no rumo das atividades organizacionais (Da Silva Farias *et al.*, 2019). Por bastante, os administradores devem prosseguir mantendo um gerenciamento adequado para que o conflito não prejudique o desempenho e o convívio da equipe (Malakowsky, Kassick, 2014).

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Logo após definir o tema para ser abordado pela pesquisa, é fundamental que se escolha a metodologia a ser utilizada para que se dê continuidade ao desenrolar do desenvolvimento do estudo a ser realizado (Aragão, 2017). Logo, a revisão sistemática foi escolhida por se tratar de uma das metodologias mais completas para avaliar e condensar artigos literários dos mais variados assuntos, a mesma cria um caminho de leitura que guia o leitor a entender o assunto do início ao fim (Zoltowski *et al.*, 2014; Dorsa, 2020). A partir do conhecimento metodológico sobre a revisão bibliográfica e os questionamentos levantados pelos presentes pesquisadores, o estudo foi fundamentado a partir de uma revisão literária.

A revisão bibliográfica se estrutura a partir de outros estudos já publicados no meio científico e que de maneira positiva contribui para esclarecer dúvidas (Koche, 2016). Neste sentido, permite se aprofundar em determinado assunto, gerar novos conhecimentos e questionamentos para o pesquisador e leitor, sendo assim, está

metodologia é imprescindível para compor outras produções científicas (Koche, 2016).

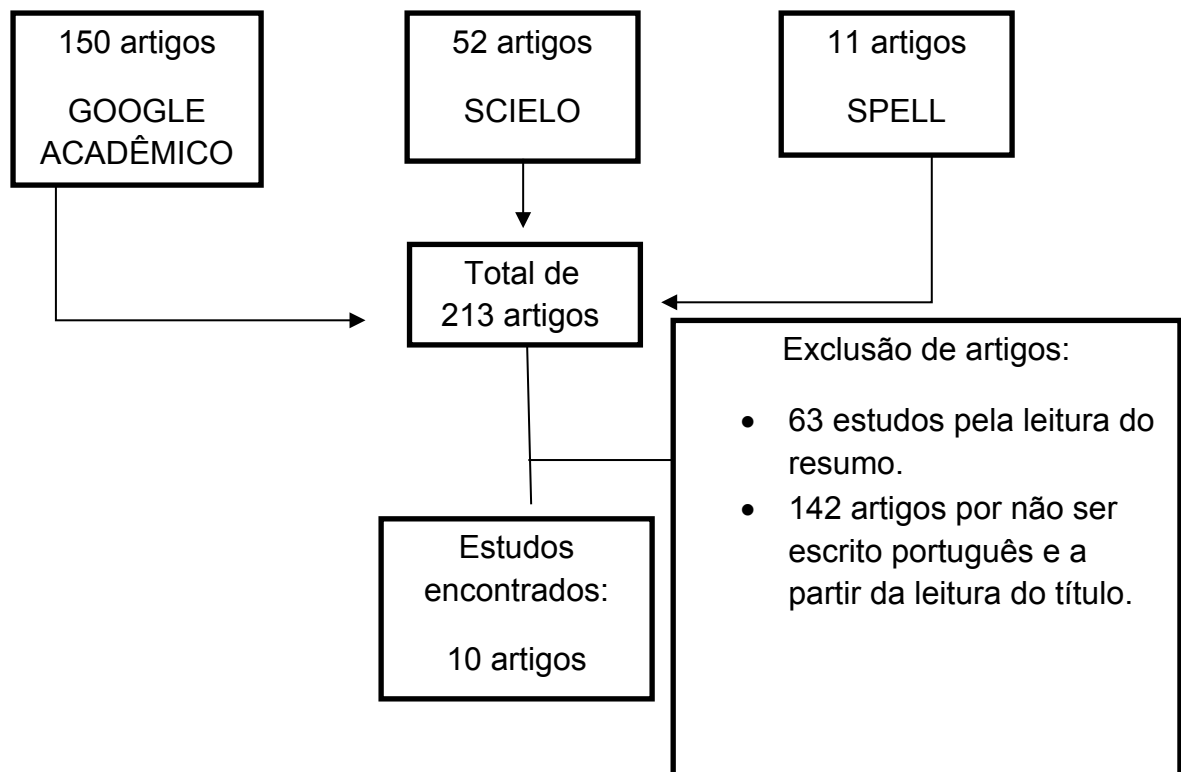
Os dados do presente estudo foram coletados nas plataformas: Google Acadêmico, Scielo e Spell. Especificadamente, o Google acadêmico facilita para os pesquisadores, através da pesquisa pelo título ou palavra do título em um único espaço, o encontro de trabalhos científicos (Pinto, 2020); *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) que possui em seu sistema uma extensa lista de artigos escritos por brasileiros (Cintra, 2018); a *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) artigo.

Na sequência, é válido destacar que o trabalho possui como palavras-chave: Gestão, conflitos e trabalho. Foi utilizado um período de duas semanas para a coleta de dados referente ao assunto que atende o objetivo da pesquisa. Além disso, três semanas para a leitura e interpretação de cada artigo, um mês para realizar a redação da presente pesquisa e três meses para as orientações e inserção das informações necessárias para o fechamento e entrega da pesquisa.

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO	CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Artigos científicos; • Artigos escritos nos últimos 10 anos; • Conter as palavras-chave: “gestão”, “conflitos” e “trabalho” no título do artigo; • Trabalhos científicos escritos em português. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dissertação de mestrado; • Tese de doutorado; • Livros didáticos; • Notícias; • Trabalhos de conclusão de curso; • Artigos escritos antes de 2013; • Pesquisas escritas em inglês, espanhol e francês.

Figura 1. Tabela com os critérios de inclusão e exclusão

Apoiado nos critérios de inclusão e exclusão (Figura 1), foram encontrados um total de 213 estudos, dos quais 150 foram da base de dados Google acadêmico; 52 no Scielo e 11 no Spell. Para o refinamento dos estudos, primeiramente foram selecionados aqueles que possuíssem no título “Gestão de conflitos”, assim como os estudos que estivessem entre 2013-2023 e que fossem escritos em português, e dos 213 restaram apenas nove estudos. A seguir, no fluxograma, está descrito os passos para seleção dos artigos científicos.



Nesse sentido, após a escolha e leitura dos estudos científicos, foi realizada uma revisão sistemática com o objetivo de criar um artigo científico, a partir de pontos de vista cronologicamente diferente sobre o mesmo tema (Dorsa, 2020).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando o corpus de pesquisa formulado conforme a seção metodológica, a Tabela 1 foi elaborada para listar os dez estudos selecionados para

serem analisados nesse presente capítulo. Assim são especificados: estudos selecionados, título, ano, base de dados e palavras-chave.

Tabela 1. Características dos estudos selecionados

AUTOR	TÍTULO	ANO	BASE DE DADOS	PALAVRAS-CHAVE
DA SILVA FARIAS <i>et al.</i>	Gestão de pessoas e gestão de conflitos interpessoais na visão dos proprietários de empresas de pequeno porte: um estudo no oeste da Bahia.	2019	GOOGLE ACADÊMICO	GESTÃO; PESSOAS; CONFLITOS; PEQUENAS EMPRESAS.
RIBEIRO, OLIVEIRA, ANDRADE.	Os desafios da liderança na gestão de conflitos.	2017	GOOGLE ACADÊMICO	CONFLITO; LÍDER; INTERMEDIAÇÃO.
DE LIMA DANTAS <i>et al.</i>	A gestão de conflitos em concessionárias de veículos	2019	SPELL	CONFLITO; GESTÃO DE CONFLITO; PERCEPÇÃO; COLABORADOR, SETOR DE VENDAS.
MARQUES COURA ARAGÃO <i>et al.</i>	Estratégias de resolução de conflitos interpessoais entre professores e estudantes em uma Instituição Federal de Educação Superior.	2019	GOOGLE ACADÊMICO	CONFLITOS; GESTÃO DE CONFLITOS, ENSINO SUPERIOR.
DOS SANTOS, ABELLA.	Gestão de conflitos organizacionais.	2017	GOOGLE ACADÊMICO	CLIMA ORGANIZACIONAL; CONFLITOS ORGANIZACIONAIS; TIPOS DE CONFLITOS.
MALAKOWSKY , KASSICK.	O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais.	2014	SPELL	CONFLITOS ORGANIZACIONAIS; GESTÃO DE CONFLITOS; COMPORTAMENTO HUMANO.

DE AMORIM, MAIA, SANTOS.	Gestão de equipes e liderança: uma revisão na literatura	2023	GOOGLE ACADÊMICO	LIDERANÇA; EQUIPES; CULTURA ORGANIZACIONAL.
MONTEIRO <i>et al.</i>	Gestão de conflitos entre gerações: ampliação de um estudo	2016	GOOGLE ACADÊMICO	GERAÇÕES; LIDERANÇA CONFLITO.
FRIEDRICH; WEBE.	Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades	2014	GOOGLE ACADÊMICO	GESTÃO DE CONFLITOS. PESSOAS. CRESCIMENTO. DESENVOLVIMENTO.
SOBRAL, CAPUCHO	A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género	2019	GOOGLE ACADÊMICO	CONFLITO. ESTILO DE GESTÃO DE CONFLITO. COMUNICAÇÃO. GÊNERO.

Apesar de tratarem de especificidades distintas, observou-se que os estudos partilham de uma macro temática: a gestão de conflitos como solução para dilemas organizacionais. Assim, apenas uma subseção foi elaborada para detalhar as contribuições de cada um dos trabalhos sobre este tema.

4.1 GESTÃO DE CONFLITOS COMO SOLUÇÃO PARA DILEMAS ORGANIZACIONAIS

Ao explorar a gestão de conflitos, de Amorim, Maia e Santos (2023) afirmam que nos ambientes em que há contato entre pessoas, há a formação de conflitos. Os conflitos, segundo Dos Santos e Abella (2017), podem ser caracterizados por um encadeamento de ideias contrárias e enfrentamentos que ocorrem entre pessoas e grupos dentro das organizações.

Numa perspectiva similar, de Lima Dantas *et al.* (2019) assegura em seu estudo que a convivência entre indivíduos resulta em situações de embate. Friedrich e Webe (2014) demonstraram em seu artigo que os desentendimentos são inerentes ao ser humano e, como consequência, está evidente no interior das organizações empresariais, visto que cada indivíduo possui opiniões e personalidades diferentes.

Adicionalmente, Marques Coura Aragão *et al.* (2019), o conflito é um fato histórico e próprio das relações humanas. Consequentemente se assemelha ao

estudo de Ribeiro, Oliveira e Andrade (2017) que traz o conflito como uma ocorrência histórica, e ainda complementa afirmando que o conflito, como benefício, acarretou no crescimento da humanidade.

Outrossim, por um lado Dos Santos e Abella (2017) destacam que o conflito é possível ser definido como um conjunto de contraposições e choque entre indivíduos ou grupos nas organizações. Por outro, De Lima Dantas *et al.* (2019) expõem que o conflito faz-se presente no ambiente organizacional e que saber como gerir é desafiador, porém bastante importante para o bom andamento da empresa.

Já o estudo de Monteiro *et al.* (2016) aponta que um dos motivos para a origem de conflitos dentro das organizações é a diferença entre as gerações. Dada a essa importância, Malakowsky e Kassick (2014) tratam brevemente sobre o assunto acima citado e afirma que as organizações operam com colaboradores de diferentes gerações e todos eles devem atualizar-se para conseguir acompanhar as novidades corporativas.

Em contrapartida, Sobral e Capucho (2019) declaram que uma das principais origens do conflito é a falta de comunicação. Sobral e Capucho (2019) explicam que a comunicação tem o poder de alastrar ou suavizar o grau do conflito, assim as palavras escolhidas na conversação devem ser bem selecionadas para que não se desenvolvam desavenças entre os indivíduos.

Tal perspectiva é endossada por Friedrich e Webe (2014) quando indicam que as divergências estão presentes em todos os ambientes e prontamente também encontram-se dentro de uma organização. Conforme Da Silva Farias *et al.* (2019) os embates entre indivíduos também fazem parte da rotina das empresas.

Já Marques Coura Aragão *et al.* (2019) destacam que empenhar-se para eliminar conflitos não é mais uma opção inteligente, visto que os desacertos também possuem sua função dentro das organizações. Conforme De Amorim, Maia e Santos (2023), os conflitos podem beneficiar os ambientes organizacionais, a depender da sua intensidade e método utilizado para gerir o mesmo.

Assim, a gestão de conflitos, segundo Da Silva Farias *et al.* (2019), atua na redução dos efeitos derivados das relações humanas dentro dos ambientes organizacionais. Conforme Ribeiro, Oliveira e Andrade (2017), um dos maiores obstáculos para os gestores na gestão de conflitos é identificar quais desentendimentos são produtivos ou não produtivos para as empresas e ainda saber escolher os métodos para geri-los e, utilizá-los com sabedoria.

É válido então destacar que Malakowsky e Kassick (2014) informam que os conflitos têm de ser comandados de forma eficaz, para que não interfira na produção e lucro da organização. Neste trabalho, evidencia-se que frequentemente as organizações precisam de profissionais que atuem na gestão de pessoas, uma vez que o sucesso das empresas está diretamente ligado com um bom manejo de recursos humanos. Para tanto, os administradores devem prosseguir mantendo um gerenciamento adequado para que o conflito não prejudique o desempenho e o convívio da equipe.

Conseqüentemente, evoca-se o entendimento proposto por Dos Santos e Abella (2017) que destacam que quando o gestor conhece a origem e a natureza do conflito, o mesmo tende a intervir com mais propriedade e também há a possibilidade de uma tomada de decisão certa, sem injustiças e que conserve o bom convívio entre os colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado sobre a gestão de conflitos no ambiente de trabalho, foi possível aprofundar o melhor entendimento sobre como esta técnica permite uma melhoria dos processos decisórios, de modo a solucionar dilemas organizacionais. Afinal, dentro das organizações de trabalho o conflito é inevitável e para que este não prejudique a empresa e colaboradores é de suma importância que seja encontrada uma solução eficiente. Cada desentendimento pede uma solução diferente e a cada ano, os métodos de resolução são atualizados e melhor compreendidos.

Dentro do ambiente de trabalho há a circulação de vários colaboradores com diferentes idades, gêneros, gerações, personalidade e pensamentos. Com a interação destes indivíduos, o conflito não tem como ser evitado e para que os desentendimentos não tomem grandes proporções negativas dentro da organização e para manter o bem-estar entre os profissionais, é necessário que o administrador detenha conhecimento sobre a gestão de conflitos e saiba como encontrar a origem e as causas do mesmo e assim, evitar a interferência desse no desenvolvimento e lucro da empresa.

Mesmo sendo visto como um fator negativo, os conflitos, beneficiam as empresas e pessoas, visto que a partir destes pode-se retirar aprendizados que auxiliem no crescimento pessoal e da organização. Para concluir, recomendamos

que os trabalhos futuros foquem também na gestão de conflitos gerados pela diferença entre as gerações, visto que a partir da busca de artigos, apenas foi encontrado um artigo que trate de tal tema.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, José Wellington Marinho de; MENDES NETA, Maria Adelina Hayne. Metodologia científica. 2017.

CINTRA, Paulo Roberto. A produção científica sobre docência no ensino superior: uma análise bibliométrica da SciELO Brasil. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 23, p. 567-585, 2018.

DA FONSECA GAJARDONI, Fernando. Gestão de conflitos nos Estados Unidos e no Brasil. **Revista Eletrônica de Direito Processual**, v. 19, n. 3, 2018.

DA SILVA FARIAS, Cassiana Santos et al. Gestão de pessoas e gestão de conflitos interpessoais na visão dos proprietários de empresas de pequeno porte: um estudo no oeste da Bahia. **Revista Valore**, v. 4, p. 259-276, 2019.

DE LIMA DANTAS, Bruna Lourena et al. A gestão de conflitos em concessionárias de veículos. 2019.

DE AMORIM, Dênia Aparecida; MAIA, Junio Souza; SANTOS, Maria Gabriela Amorim. Gestão de equipes e liderança: uma revisão na literatura. **Revista GeTeC**, v. 12, n. 37, 2023.

DONATO, Pedro. Teoria do conflito. 2017. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/teoria-do-conflito/330332981>>. Acesso em: 07 set. 2023.

DORSA, Arlinda Cantero. O papel da revisão da literatura na escrita de artigos científicos. **Interações (Campo Grande)**, v. 21, p. 681-683, 2020.

DOS SANTOS, Luzineide Carvalho; ABELLA, Nilda Teresinha Teixeira. Gestão de conflitos organizacional. **Multidebates**, v. 1, n. 2, p. 219-225, 2017.

FRIEDRICH, T. A.; WEBE, M. A. L. Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades [Internet]. **Porto Alegre: Conselho Regional de Administração do RS**, 2014. Disponível em: <<http://www.crars.org.br/artigos/gestAo-de-conflitos:-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41>>.

KÖCHE, José Carlos. Fundamentos de metodologia científica. 2016.
MALAKOWSKY, Halana Franciela; KASSICK, Cristine. O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 11, n. 1, p. 113-128, 2014.

MARQUES COURA ARAGÃO, Jônica et al. Estratégias de resolução de conflitos interpessoais entre professores e estudantes em uma Instituição Federal de Educação Superior. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 9, n. 3, 2019.

MONTEIRO, Elisabeth Roman et al. Gestão de conflitos entre gerações: ampliação de um estudo. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, v. 1, n. 1, 2016.

PINTO, Adilson Luiz et al. Periódicos científicos brasileiros indexados no Google Scholar Metrics. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 30, n. 4, p. 1-18, 2020.

Ramos, Irenilda. Gestão de conflitos nas organizações. 2020. Disponível em <https://www.cefospe.pe.gov.br/images/media/1665419866_Apostila%20Gesto%20de%20Conflitos%20nas%20Organizaes.pdf>. Acesso em: 07 set. 2023.

RIBEIRO, Amanda Francine Gomes; OLIVEIRA, Letícia Camargo de; ANDRADE, Claudia Cristina de. Os desafios da liderança na gestão de conflitos. **Revista de Administração da UNIFATEA**, v. 14, n. 14, 2017.

SOBRAL, Sandrina; CAPUCHO, Filomena. A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 27, p. 33-54, 2019.

ZOLTOWSKI, Ana Paula Couto et al. Qualidade metodológica das revisões sistemáticas em periódicos de psicologia brasileiros. **Psicologia: teoria e Pesquisa**, v. 30, p. 97-104, 2014.

