

| | |
|---|--|
| Estratégias da liderança na gestão de conflitos em empresa do setor farmacêutico. | Brendha de M. S. Grillo; Juliana B. Rui; Claudia M. N. S. Morasco. |
|---|--|

ESTRATÉGIAS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS EM EMPRESA DO SETOR FARMACÊUTICO.

BRENDHA DE MORAES SIMÕES GRILLO¹
JULIANA BEATRIZ RUI²
CLAUDIA MARIA NAPOLITANO SANCHEZ MORASCO³

RESUMO

As organizações, sejam quais forem o porte ou setor que pertencem, enfrentam algum tipo de conflito entre suas equipes. Os líderes, além de gerenciarem as ações de suas equipes precisam saber lidar com os conflitos que surgem. O objetivo desta pesquisa é identificar as estratégias utilizadas pela liderança na gestão de conflitos e sugerir o uso de ferramentas de gestão e a criação coletiva de um Manual de Convivência. Para atingir esse objetivo será realizada uma pesquisa bibliográfica seguida de um estudo de caso em empresa do setor farmacêutico do interior do estado de São Paulo, cujo instrumento de coleta de dados é um formulário on line. Administrar uma empresa com eficiência e eficácia exige habilidades técnicas dos colaboradores e para obter êxito em seus resultados é necessário gerir conflitos das equipes de trabalho, assim ampliar conhecimento nesta área auxiliará gestores em sua função justificando esta pesquisa. Da análise dos resultados foi possível observar que a liderança embasa sua estratégia na comunicação e identificação do problema raiz para a gestão e soluções dos conflitos, mostrando-se disposta a implantar as ferramentas de gestão 5W2H, Diagrama de Ishikawa, Matriz GUT e incluí-las em suas estratégias para que a resolução de conflitos a sugestão para que esta seja duradoura é a construção coletiva de um Manual de Convivência que contribua para a manutenção da competitividade da organização.

Palavras-chave: Liderança; Conflitos; Gestão de Conflitos; Ferramentas de Gestão.

ABSTRACT

Organizations, whatever their size or sector, face some type of conflict between their teams. Leaders, in addition to managing the actions of their teams, need to know how to deal with conflicts that arise. The objective of this research is to identify the strategies used by leadership in conflict management and suggest the use of management tools and the collective creation of a Coexistence Manual. To achieve this objective, a bibliographical research will be carried out followed by a case study in a company in the pharmaceutical sector in the interior of the state of São Paulo, whose data collection instrument is an online form. Managing a company efficiently and effectively requires technical skills from

¹Graduanda em Gestão Empresarial da Fatec São Carlos. E-mail: brendha.grillo@fatec.sp.gov.br.

²Graduanda em Gestão Empresarial da Fatec São Carlos.

³Docente dos programas de Gestão Empresarial e Gestão de Recursos Humanos da Fatec São Carlos.

employees and to achieve successful results it is necessary to manage conflicts in work teams, thus expanding knowledge in this area will help managers in their role, justifying this research. From the analysis of the results, it was possible to observe that the leadership bases its strategy on communication and identification of the root problem for conflict management and solutions, showing itself willing to implement the 5W2H management tools, Ishikawa Diagram, GUT Matrix and include them in its strategies for conflict resolution, the suggestion for this to be lasting is the collective construction of a Coexistence Manual that contributes to maintaining the organization's competitiveness.

Key words: Leadership; Conflicts; Conflict management; Management tools.

INTRODUÇÃO

Os conflitos são uma realidade presentes nas relações humanas seja no âmbito pessoal ou profissional. No ambiente profissional a divergência entre os colaboradores pode prejudicar o desempenho das equipes internas, o que muitas vezes afeta diretamente o clima da organização e sua produtividade.

Conflito, segundo Chiavenato (2020), ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, e é parte inevitável da natureza humana; constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração. Nenhuma corporação se encontra livre de conflitos, uma vez que todas passam por eles, que ocorrem por diferentes motivos, como a falta de comunicação, desentendimentos entre departamentos e problemas no clima organizacional.

Robbins e Judge (2020) afirmam que a falta de conhecimento sobre conflitos e sua gestão, faz com que os profissionais o subestimem ou tratem as situações conflitantes de forma superficial, colocando em risco as relações e consequentemente o desempenho e a produtividade. Ainda segundo os mesmos autores, o conflito é capaz de gerar condições que tornem impossível o trabalho cooperativo entre a equipe.

Portanto, para que as organizações consigam crescer e conquistar seus objetivos, é primordial que o líder consiga compreender o que está se passando e tome decisões rápidas para solucionar os conflitos, para que os colaboradores se

| | |
|---|--|
| Estratégias da liderança na gestão de conflitos em empresa do setor farmacêutico. | Brendha de M. S. Grillo; Juliana B. Rui; Claudia M. N. S. Morasco. |
|---|--|

sintam motivados, pois é importante para o seu rendimento, além de tornar o ambiente saudável, minimizando erros.

O objetivo desta pesquisa é identificar as estratégias utilizadas pela liderança na gestão de conflitos e sugerir o uso de ferramentas de gestão e a criação coletiva de um Manual de Convivência. Tal objetivo será atingido por meio de uma pesquisa bibliográfica seguida de um estudo de caso em empresa do setor farmacêutico do interior do estado de São Paulo.

A administração tem um papel fundamental dentro das empresas. Segundo Chiavenato (2014), a eficiência e eficácia dos colaboradores que executam juntos as atividades para alcançar objetivos em comuns, resulta da capacidade das pessoas que exercem a função administrativa. Nesse contexto, é importante ter conhecimentos sobre gestão de conflitos, e como gerenciá-los nas rotinas diárias, buscando novas estratégias que permitam a manutenção de um bom clima organizacional, um efetivo desempenho das equipes de trabalho, mantendo sua produtividade em alta e assim manter a competitividade da organização o que justifica essa pesquisa.

O artigo está estruturado em quatro sessões, esta introdução, material e métodos na sessão 2. A sessão 3 abordará resultados e discussão, finalizando na 4ª sessão com as considerações finais.

MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa pode ser classificada quanto aos objetivos como descritiva, com relação a abordagem é qualitativa, quanto a natureza é aplicada e quanto ao tipo ou estratégia adotada é um estudo de caso (FLICK, 2008; YIN, 2016).

O estudo foi dividido em duas etapas: na primeira etapa realizou-se um levantamento bibliográfico e na segunda um estudo de caso.

| | |
|---|--|
| Estratégias da liderança na gestão de conflitos em empresa do setor farmacêutico. | Brendha de M. S. Grillo; Juliana B. Rui; Claudia M. N. S. Morasco. |
|---|--|

Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é embasada por materiais já elaborados como artigos científicos e livros, procedimento este que visa aprofundar conhecimentos acerca do tema.

Um levantamento bibliográfico e documental referente a gestão de conflitos e liderança foi realizado de modo a definir e caracterizar as principais questões do tema (LAKATOS, MARCONI, 2003) e assim elaborar o instrumento de coleta de dados para o estudo de caso.

O estudo de caso, segundo Yin (2016) investiga um fenômeno considerando seu contexto, ou seja, realiza uma análise sob a conjuntura real. A análise desta pesquisa centrou-se em como a liderança age para gerir e solucionar os conflitos identificando suas estratégias em empresa do setor farmacêutico localizada no interior do estado de São Paulo com o intuito de sugerir o uso de ferramentas de gestão e a construção coletiva de um Manual de Convivência.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um formulário elaborado a partir da revisão bibliográfica contendo 27 questões sendo que 9 de múltipla escolha, 8 perguntas abertas e 10 questões na escala Likert. O formulário foi encaminhado separadamente aos gestores para que não sofressem qualquer influência.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa em que foi realizado o estudo é da cidade de São Carlos, interior de São Paulo, está no mercado a 42 anos, sendo do setor farmacêutico. É uma empresa de cuidados com a saúde, tem como finalidade oferecer aos seus clientes excelência em seus produtos.

Manipula medicamentos alopáticos, homeopáticos, florais, cosméticos, fitoterápicos além de variedades em produtos de revenda, tendo com missão qualidade e excelência em tudo que realiza. Conta com três farmacêuticas, durante todo o período de funcionamento, oferecendo assistência farmacêutica, atendendo

as necessidades de seus clientes, tendo a ética, profissionalismo, responsabilidade e qualidade como suas diretrizes.

O setor

De acordo com Associação Nacional dos Farmacêuticos Magistrais, a Anfarmag (2022), o setor conta com mais de 8 mil estabelecimentos, um aumento de 15% nos últimos 6 anos, sendo que 78% dos estabelecimentos são matrizes e 22% filiais e 54% dos estabelecimentos localizam-se na região sudeste (34% destes concentram-se no estado de São Paulo) e 46% nas demais regiões. A solidez do setor pode ser confirmada pela análise da idade dos estabelecimentos no qual 68,2% possuem mais que 11 anos, sendo que 36,6 % superaram os 21 anos de atuação no mercado, segundo a Anfarmag (2022).

O setor emprega mais de 63 mil pessoas, 73,9% dos funcionários possuem formação em ensino médio, 17,1%, com nível superior e apenas 0,1%, com mestrado e doutorado. A soma da massa salarial (que corresponde aos gastos com folha mensal, férias e 13º salário) em 2022, foi de R\$ 1,89 bilhão, com crescimento de 32,7% nos últimos 5 anos.

De acordo com o relatório da Anfarmag (2022) o faturamento do setor magistral em 2022 foi de R\$ 9,58 bilhões, com valor adicionado de R\$ 5,25 bilhões, correspondente a 0,060% do PIB nacional de 2021, que foi de R\$ 8,7 trilhões, portanto, R\$ 1,00 a cada R\$ 1.656,50 da riqueza produzida no país, em 2021, foi oriunda do setor de farmácias magistrais.

O crescimento do setor deverá se manter estável, mas estratégias precisam ser definidas para que o crescimento seja sólido e o setor possa se desenvolver ainda mais nos próximos anos (ANFARMAG, 2022).

Perfil dos Participantes

O formulário que fundamentou esta pesquisa foi respondido por 3 profissionais, duas mulheres e um homem, cujas idades estão em três faixas

distintas, de 31 a 40 anos, de 41 a 50 anos e de 51 a 60 anos; segundo a Anfarmag (2021) o setor emprega em cada faixa respectivamente 31,2%, 18,3% e 7,4%.

Os líderes possuem graduação e formação na área, dois deles com pós-graduação. O tempo de atuação na empresa e na função atual de cada um também varia: o primeiro respondente possui 22 anos na empresa e 5 na função atual, o segundo 14 anos de casa e na função e o terceiro 6 anos na empresa e na função.

Ao serem questionados se já haviam atuado no setor farmacêutico, os três líderes responderam afirmativamente o que demonstra que todos possuem conhecimento e estão bem familiarizados com o setor.

Gestão de Conflitos

O conflito nos dias de hoje é inevitável, e estão presentes em todos os ambientes organizacionais, no entanto, compreender e administrá-lo é essencial para o indivíduo e para o crescimento da organização (RIBEIRO et al., 2017).

Conflito, de acordo com Chiavenato (2021) está ligada ao desacordo, discórdia e divergência. O conflito não acontece somente quando há diferenças de objetivos e interesses, ocorre também quando uma das partes descumpra o combinado, afetando diretamente as metas da equipe, dessa maneira, causando confronto entre eles.

Há vários tipos de conflitos: o interno e o conflito externo, que segundo Chiavenato (2021) o interno (intrapessoal) envolve dilemas de ordem pessoal e o externo envolve vários níveis interpessoal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional.

As empresas frequentemente precisam reestruturar suas metas a fim de aumentar a produtividade e a lucratividade, podendo acarretar tensões entre os colaboradores, quando as metas não são atingidas, e isso pode acabar impactando no comportamento de um ou mais membros da equipe, resultando em conflitos de

interesses, que em muitos casos é necessário a intervenção do líder (ASSUNÇÃO; GOMES, 2020).

Segundo Robins e Judge (2020) os conflitos internos de uma organização poderiam ser agrupados em apenas três tipos de conflito: de tarefa; de processo e de relacionamento.

Os conflitos de tarefa referem-se às discordâncias em relação aos conteúdos, ou aos objetivos do trabalho ou tarefas a serem desempenhados pelas equipes nas organizações. Os conflitos de processo referem-se às divergências sobre como o trabalho deve ser realizado. Os conflitos de relacionamento referem-se à incompatibilidade nas relações interpessoais, muitas vezes inviabilizando até mesmo as equipes de trabalho (ROBINS; JUDGE, 2020).

Para Robins e Judge (2020), os conflitos a longo prazo em uma equipe reduzem a confiança, o respeito e a coesão entre os membros e a liderança, podendo até inviabilizar a equipe.

Os conflitos que surgem nas organizações, geram resultados negativos se forem mal compreendidos ou ignorados, resultando em desperdício de tempo e ocasionando raiva entre os indivíduos (SANTOS; ABELLA, 2017).

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos não são iguais e nem sempre tem a mesma resolução. Dessa maneira, o líder necessita ter a percepção de qual ferramenta que deve ser utilizada, para cada situação conflitante sendo necessário identificar cada tipo de conflito.

Quando o diálogo não é suficiente para solucionar os problemas, é necessário um mediador para intermediar no conflito, o papel do líder na resolução de conflitos necessita ser observando, ouvindo ambas partes, compreender as informações, sendo importante ter uma compreensão clara para que a situação seja resolvida com justiça (GRUBE; TREVELLIN, 2019).

A forma como o líder identifica o conflito, resulta nas consequências que ele causará, podendo ser negativa ou positiva, o que faz com que o líder faça um

diagnostico do conflito, identificando de que forma pode afetar a organização, analisando e buscando a causa raiz dos principais conflitos e assim poderá criar estratégias para solucioná-los.

Há diversas definições teóricas de estratégia organizacional, e mesmo sem um termo comum, estratégia pode ser definida como um roteiro planejado ou um conjunto de regras para orientar as ações da organização no atingimento de suas metas. Mesmo sem um termo comum entre os autores teóricos, todos concordam que uma estratégia adequada pode contribuir para o sucesso das organizações e que o estrategista será aquele que irá praticar a estratégia, seja da alta administração ou não (VILLAR et al., 2017).

É importante que o líder deixe aberto canais de comunicação com a equipe para solucionar os problemas, concedendo a eles a liberdade para se expressarem, buscando novas alternativas e soluções para a resolução dos conflitos, é fundamental saber ouvir as partes envolvidas, tentando compreender a opinião dos outros indivíduos, fazendo com que todos da equipe possam se sentir seguros em expressar suas opiniões e sugestões, e sintam-se compreendidos em suas necessidades (PIRES, 2018).

Com o intuito de diferenciar as respostas obtidas com a liderança da empresa mantendo a identificação em sigilo daremos nomes fictícios aos líderes utilizando nomes de capitais de estados brasileiros: Palmas, Cuiabá e Recife.

A definição formal de conflito segundo Robbins e Judge (2020) sendo um processo que tem seu início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, algo que a primeira considera importante, foi apresentada aos líderes e apenas Recife a conhecia, Palmas e Cuiabá desconheciam.

Ao serem questionados se julgavam conflitos naturais em uma organização, os três líderes responderam afirmativamente, resposta semelhante foi obtida quando questionados se percebiam a existência de conflitos em suas equipes quando desenvolviam suas rotinas diárias.

Na percepção de Recife e Palmas os conflitos ocorrem entre liderança e membros da equipe, apenas Cuiabá afirmou que os conflitos ocorrem somente entre os membros da equipe de trabalho. Quando questionados como os conflitos normalmente ocorriam em suas equipes de trabalho, Recife respondeu que os conflitos ocorrem pois há entendimento diferentes a respeito das tarefas entre os membros das equipes; Cuiabá percebe que são problemas no relacionamento entre membros da equipe que causam os conflitos; Palmas no entanto percebe que os conflitos são causados não apenas por entendimentos diferentes a respeito das tarefas ou problemas no relacionamento entre membros mas também por mal entendido nas solicitações de lideranças e clientes e por falta de entendimento de como as tarefas devem ser realizadas e quais motivos ou benefícios determinada tarefa trará.

Em relação as diferenças de conflitos que foram percebidas em suas equipes Recife identificou de relacionamento e atribuiu em parte as diferenças de geração existente na equipe; Palmas percebe conflito de relacionamento, observou divergência de como tarefas devem ser executadas oriundas de resistência as mudanças; Cuiabá não vê diferenças pois em sua percepção os conflitos são apenas de relacionamento.

Ao serem questionados em relação as estratégias que utilizavam na gestão dos conflitos, a busca pela causa raiz, o entendimento do porquê do conflito, ouvir e dialogar com as partes envolvidas e a busca por um denominador comum entre as partes conflitantes foram as estratégias mais adotadas pelos gestores, relatando que decidem intervir na situação quando percebem queda no desempenho de alguns membros que pode afetar o resultado de um processo ou da organização, relataram também que agem quando degrada o clima da organização, mesmo sem queda de desempenho, por entenderem que um clima degradado pode afetar as equipes de trabalho caso nenhuma atitude seja tomada.

Os três gestores afirmam que o clima organizacional exerce influência nos conflitos, que a comunicação é vital para a gestão de conflitos podendo até mesmo

minimizá-los. Por fazerem parte da vida pessoal e profissional, obriga a todos a repensar suas próprias e a dos envolvidos e, portanto, toda liderança deve ter conhecimento para gerenciá-los.

Ao serem questionados se a utilização das seguintes ferramentas de gestão - 5W2H, matriz GUT, diagrama de Ishikawa e 5 porquês – poderiam ser úteis para reduzir pontos de divergência e assim reduzir a incidência de conflitos, os três gestores concordaram, porém apenas um gestor utiliza os 5 porquês que é uma estratégia que busca a causa raiz dos problemas, mas todos mostraram-se dispostos a implantar tais ferramentas. Os “5 Porquês” na realidade é uma metodologia para encontrar a causa raiz que consiste em perguntar cinco vezes seguida o porquê de um determinado problema, por exemplo, “Porquê temos esse conflito?” e a cada resposta perguntar o porquê novamente até que se chegue à causa raiz. Essa metodologia deve ser feita em grupo e ao se chegar na causa raiz a equipe deve fazer uma análise com dados da organização para que se tenha certeza de é realmente a causa raiz.

O diagrama de Ishikawa analisa o problema em seis dimensões: máquina, materiais, mão de obra, meio ambiente, método e medidas. Desta forma o problema em destaque será o conflito que se deseja investigar analisando-o nas seis dimensões que podem ser divididas em subtópicos o que confere um aprofundamento da análise. Uma vez que se chegou à causa raiz será necessário traçar um plano de ação e a ferramenta 5W2H por identificar as atividades que devem ser cumpridas de maneira precisa e clara para todos os envolvidos (tabela 1).

Tabela 1. Ferramenta 5W2H.

| What (O que?) | Where (Onde?) | Why (Por que?) | Who (Quem?) | When (Quando?) | How (Como?) | How Much (Quanto?) |
|----------------------------------|-------------------------------|--|---|---|--|-------------------------------|
| Qual a tarefa? O que será feito? | Onde será executada a tarefa? | Por que esta tarefa é necessária? Qual o motivo? | Quem vai fazer a tarefa? Qual departamento? | Quando será feita a tarefa? Qual o prazo? | Qual o método? De que maneira será feita (como)? | Quanto custará? |

Fonte: As autoras.

Estratégias da liderança na gestão de conflitos em empresa do setor farmacêutico.

Brendha de M. S. Grillo; Juliana B. Rui; Claudia M. N. S. Morasco.

Com a 5W2H é possível reduzir os conflitos de tarefa e processo, por identificar como a tarefa deve ser executada e o porquê é necessária, mostra ainda quem é o responsável, evitando-se equívocos nesse aspecto, qual o prazo que deve ser realizada, além de mostrar o impacto financeiro caso o conflito persista.

A Matriz GUT irá observar os problemas e priorizá-los, quantificando cada uma das causas de acordo com sua gravidade (consequências se nada for feito), urgência (prazo para tomada de decisão) e tendência (proporção do problema no futuro). Essa matriz pode solucionar discordâncias na ordem de solução de problemas ou na prioridade de investimentos por mostrar a gravidade, urgência e tendência de forma clara a todos os envolvidos dirimindo dúvidas e assim reduzindo conflitos, conforme tabela 2.

Tabela 2. Matriz GUT.

| PROBLEMA | GRAVIDADE | URGÊNCIA | TENDÊNCIA | GRAU CRÍTICO: GXUXT | SEQUÊNCIA DAS AÇÕES |
|--------------------|-----------|----------|-----------|-----------------------------|------------------------|
| Problema Equipe 01 | 4 | 4 | 3 | $4 \times 4 \times 3 = 48$ | 2º |
| Problema Equipe 02 | 3 | 3 | 1 | $3 \times 3 \times 1 = 9$ | 3º |
| Problema Equipe 03 | 5 | 5 | 5 | $5 \times 5 \times 5 = 125$ | 1º |
| Problema Equipe 04 | 3 | 2 | 1 | $3 \times 2 \times 1 = 6$ | 4º |

Fonte: As autoras.

A Matriz GUT também deve ser feita em grupo, para que todos os envolvidos pontuem todos os problemas, enxergando a solução como um todo dentro da organização, evitando-se que cada equipe coloque o valor máximo no problema que está enfrentando no desejo de que seja solucionado em primeiro lugar, o que seria contrário ao que se deseja: evitar conflitos.

Essas ferramentas, mesmo não sendo criadas para a gestão de conflitos, podem ser incluídas nas rotinas da organização tais como reuniões, distribuições das tarefas, ordens de serviço, no atendimento aos clientes e nas rotinas de

planejamento pois tem o potencial de reduzir os conflitos e aumentar a produtividade.

Para que atinjam o objetivo esperado, a aplicação de tais ferramentas devem ser incluída nos treinamentos da organização, com o intuito de disseminar seu uso e incluí-lo na cultura da organização, o que pode ser feito por meio da construção coletiva, para que haja comprometimento de todas as equipes de trabalho, de um Manual de Convivência.

O Manual de Convivência deve ser pensado englobando todos os aspectos da organização e que contenha um capítulo referente às Boas Práticas na Organização, que diga especificamente onde e como cada ferramenta deva ser utilizada e outro referente às Relações Humanas na Organização, que contenha tópicos que orientem as relações entre colaboradores, entre equipes de trabalho, com a liderança, fornecedores e clientes, que sejam pautadas pela confiança, honestidade, integridade, imparcialidade e respeito mútuo, em consonância com os valores da organização, não sendo admitidos desrespeito a qualquer pessoa, na relação profissional interna ou externa, exercido pelos membros da sua equipe, nem preconceitos e discriminações de qualquer natureza: credo religioso, convicção filosófica ou política, nacionalidade, gênero, idade, cor, estado civil, orientação sexual e deficiência.

CONCLUSÃO

Com os resultados obtidos foi possível observar que a liderança tem conhecimento de gestão de conflitos e do impacto que causa no desempenho tanto das equipes como na organização e embasa sua estratégia na identificação do problema raiz e no diálogo para a gestão e soluções dos conflitos internos.

A comunicação é a chave para a boa gestão e essencial para administrar conflitos, no entanto há situações que é necessário aliar ferramentas que auxiliem na solução dos conflitos e que proporcionem condições para que tais soluções

| | |
|---|--|
| Estratégias da liderança na gestão de conflitos em empresa do setor farmacêutico. | Brendha de M. S. Grillo; Juliana B. Rui; Claudia M. N. S. Morasco. |
|---|--|

sejam duradouras e gradativamente passem a fazer parte da cultura da organização, ferramentas que a liderança se mostrou disposta a implantar, incluindo-as em suas estratégias para resolução de conflitos.

O objetivo desta pesquisa de identificar as estratégias utilizadas pela liderança na gestão de conflitos e sugerir o uso de ferramentas de gestão e a criação coletiva de um Manual de Convivência, foi cumprido.

A sugestão da criação coletiva de um Manual de Convivência poderá consolidar as estratégias de gestão de conflitos da organização e ser objeto de melhoria de muitos processos internos contribuindo para a efetiva manutenção da comunicação de qualidade, um bom clima organizacional que impactem positivamente no desempenho das equipes podendo contribuir com a melhoria da competitividade da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANFARMAG, Associação Brasileira dos Farmacêuticos Magistrais. **Panorama Setorial ANFARMAG 2022**. Disponível em: <https://www.anfarmag.org.br/panorama-setorial-anfarmag>. Acesso em: 18 ago 2023

ASSUNÇÃO, A. C de.; GOMES, R. L. R.; **A importância do líder na gestão de conflito**. Revista Observatório de la Economia Latinoamericana. Disponível em: <<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/08/lider-conflitos.html>>

BURBRIDGE, A.; BURBRIDGE, M.; **Gestão de conflitos: Desafio do mundo corporativo**. 1ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 9. Ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel da gestão do talento humano**. 5ª. ed. Atlas: São Paulo, 2020.

CHIAVENATO, **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. 4º. ed. Atlas: São Paulo, 2021.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2008.

Estratégias da liderança na gestão de conflitos em empresa do setor farmacêutico.

Brendha de M. S. Grillo; Juliana B. Rui; Claudia M. N. S. Morasco.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRUBE, G.; TREVELIN, A.T.C.; **Gestão de conflitos nas organizações**: o papel do líder a resolução de conflitos. Interface tecnológica. v. 16, n. 1, p. 291–301, 2019

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PIRES, R.A.; **Estratégias de liderança na gestão de conflitos**. Monografia (Pós-Graduação). Universidade Federal de São João Del Rei. Paraisópolis, p.33.2018.

SANTOS, L.C.; ABELLA, N.T.T.; **Gestão de conflitos organizacional**. Revista Multidebates, v.1, n.2, 2017.

RIBEIRO, A.F.G.; OLIVEIRA, L.C.; ANDRADE, C.C.; **Os desafios da liderança na gestão de conflitos**. Revista de Administração do Unifatea, v. 14, n. 14, p. 6-219, jan./jun., 2017.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A. **Comportamento Organizacional** ed.18ª São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil S.A, 2020

VILLAR, E.G.; WALTER, S.A; BRAUM, L.M.S. **Da estratégia clássica à estratégia como prática**: uma análise das concepções de estratégia e estrategista Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE vol.16, p. 9-21, 2017.

YIN, K.R. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.