



Normatizar ou conscientizar? Uma revisão integrativa sobre a gestão de conflitos interpessoais nos tribunais de contas brasileiros

Standardize or raise awareness? An integrative review on the management of interpersonal conflicts in brazilian courts of accounts

¿estandarizar o concientizar? Una revisión integrativa sobre la gestión de conflictos interpersonales en los tribunales de cuentas de Brasil

DOI: 10.55905/revconv.18n.5-032

Originals received: 4/4/2025

Acceptance for publication: 4/25/2025

Vanessa Reis Seixas Resende

Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública

Instituição: Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Endereço: São Cristóvão – Sergipe, Brasil

E-mail: vanessa.reis@academico.ufs.br

Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-4130-1974>

Sumaia Silva Campos

Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública

Instituição: Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Endereço: São Cristóvão – Sergipe, Brasil

E-mail: sumaiacamposadv@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-3959-0407>

Thais Ettinger Oliveira

Doutora em Administração

Instituição: Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Endereço: São Cristóvão – Sergipe, Brasil

E-mail: thais.ettinger@academico.ufs.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7559-2790>

RESUMO

Considerando que a gestão de conflitos interpessoais é essencial para a manutenção de um ambiente organizacional harmonioso e eficiente, o objetivo deste estudo é realizar uma análise integrativa sobre as práticas de gestão de conflitos nos Tribunais de Contas brasileiros, com foco na comparação entre a normatização formal e a conscientização voltada ao desenvolvimento de habilidades interpessoais, no período de 2020 a 2024. Para isso, foi conduzida uma pesquisa de caráter descritivo e abordagem qualitativa, que incluiu a análise de 7 artigos científicos, além de 9 normativos extraídos dos portais de transparência dos Tribunais de Contas. Observa-se que os Tribunais de Contas brasileiros têm adotado uma abordagem cada vez mais estruturada na gestão de conflitos, com a implementação de normativas que priorizam a resolução consensual e a mediação, complementadas por programas de capacitação voltados para o desenvolvimento de



habilidades interpessoais. Esses esforços têm contribuído para criar um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente, promovendo uma cultura organizacional que favorece a comunicação, a negociação e a mediação de conflitos. Assim, a combinação da normatização formal com a conscientização sobre as competências interpessoais se revela fundamental para a melhoria do desempenho institucional e para a criação de um serviço público mais eficiente, ético e participativo.

Palavras-chave: gestão de conflitos, tribunais de contas, normatização formal, habilidades interpessoais, resolução consensual.

ABSTRACT

Considering that the management of interpersonal conflicts is essential for maintaining a harmonious and efficient organizational environment, the objective of this study is to carry out an integrative analysis of conflict management practices in Brazilian Audit Courts, focusing on the comparison between formal standardization and awareness aimed at developing interpersonal skills, from 2020 to 2024. To this end, descriptive research and a qualitative approach were conducted, which included the analysis of 7 scientific articles, in addition to 9 regulations extracted from the transparency portals of the Courts of Auditors. It is observed that Brazilian Audit Courts have adopted an increasingly structured approach to conflict management, with the implementation of regulations that prioritize consensual resolution and mediation, complemented by training programs aimed at developing interpersonal skills. These efforts have contributed to creating a more collaborative and efficient work environment, promoting an organizational culture that favors communication, negotiation and conflict mediation. Thus, the combination of formal standardization with awareness of interpersonal skills proves to be fundamental for improving institutional performance and creating a more efficient, ethical and participatory public service.

Keywords: conflict management, accounting courts, formal standardization, interpersonal skills, consensual resolution.

RESUMEN

Considerando que la gestión de conflictos interpersonales es esencial para mantener un ambiente organizacional armonioso y eficiente, el objetivo de este estudio es realizar un análisis integrador de las prácticas de gestión de conflictos en los Tribunales de Cuentas brasileños, centrándose en la comparación entre la estandarización formal y la concientización dirigida a desarrollando habilidades interpersonales, del 2020 al 2024. Para ello se realizó una investigación descriptiva y de enfoque cualitativo, que incluyó el análisis de 7 artículos científicos, además de 9 normas extraídas de los portales de transparencia de los Tribunales de Cuentas. Se observa que los Tribunales de Cuentas brasileños han adoptado un enfoque cada vez más estructurado para la gestión de conflictos, con la implementación de normas que priorizan la resolución consensuada y la mediación, complementadas con programas de capacitación destinados al desarrollo de habilidades interpersonales. Estos esfuerzos han contribuido a crear un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente, promoviendo una cultura organizacional que favorece la comunicación, la negociación y la mediación de conflictos. Así, la combinación de estandarización formal con conciencia de las habilidades interpersonales resulta fundamental para mejorar el desempeño institucional y crear un servicio público más eficiente, ético y participativo.



Palabras clave: gestión de conflictos, tribunales de contabilidad, estandarización formal, habilidades interpersonales, resolución consensuada.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de conflitos interpessoais representa um desafio central para as organizações públicas, especialmente para os Tribunais de Contas brasileiros, cujas funções de fiscalização e controle da aplicação de recursos públicos exigem ambientes organizacionais colaborativos e eficientes. Estudos apontam que conflitos mal geridos não apenas afetam o clima interno, mas também comprometem a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Nascimento; Simões, 2010). Nos Tribunais de Contas, a dinâmica colegiada e a interação constante entre equipes técnicas e administrativas podem agravar essas tensões, prejudicando a eficiência e gerando frustração, o que, por sua vez, impacta a entrega de resultados à sociedade.

Embora ainda faltem dados estatísticos específicos sobre a gestão de conflitos interpessoais nesses órgãos, iniciativas recentes evidenciam o compromisso com a melhoria do ambiente organizacional. Em 2022, o Tribunal de Contas da União (TCU) criou a Secretaria de Controle Externo de Solução Consensual e Prevenção de Conflitos (SecexConsenso), com o objetivo de implementar práticas de solução consensual de controvérsias. Além disso, a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon) tem incentivado a adoção de instrumentos de mediação para aprimorar a resolução de disputas. Tais iniciativas refletem uma tendência crescente em adotar métodos mais colaborativos na gestão de conflitos, buscando um ambiente mais harmonioso e produtivo.

Conforme observado por Oliveira e Pizzoni (2021), os conflitos são eventos inevitáveis nas organizações, mas podem ser gerenciados de forma eficaz quando seus sinais são identificados precocemente. Para tanto, é fundamental um monitoramento constante das indicações de conflitos nas organizações, o que possibilita uma intervenção mais assertiva e proativa.

A predominância de uma cultura normativa nas instituições públicas, que privilegia o cumprimento de regras em detrimento das interações interpessoais, pode comprometer a eficácia das práticas de gestão de conflitos. Nesse cenário, surge a questão central deste estudo: qual a ênfase dada pelos Tribunais de Contas brasileiros à normatização formal em comparação com a



conscientização para a gestão de conflitos interpessoais? Compreender como essas instituições equilibram a normatização formal (através de regulamentos e códigos de conduta) com a conscientização (focada no desenvolvimento de habilidades interpessoais) pode oferecer insights valiosos para aprimorar as relações internas e, conseqüentemente, aumentar a eficácia desses órgãos na promoção da boa governança.

Este estudo tem como objetivo realizar uma análise integrativa sobre os mecanismos de gestão de conflitos interpessoais nos Tribunais de Contas, no período de 2020 a 2024. A pesquisa investigará se a abordagem predominante é a normatização formal ou se há maior destaque em estratégias de conscientização voltadas ao desenvolvimento de habilidades interpessoais e mediação. Ao preencher essa lacuna na literatura e fornecer subsídios práticos, a pesquisa pretende contribuir para a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos e eficientes, essenciais para melhorar o desempenho institucional e a entrega de serviços à sociedade.

A estrutura deste estudo é a seguinte: a introdução, que contextualiza o objeto e apresenta a problemática; o referencial teórico, que discute as teorias e conceitos centrais; a metodologia, que descreve os métodos utilizados na pesquisa; a análise dos dados e resultados; e, por fim, as considerações finais e as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO, TIPOS E FONTES DE CONFLITOS INTERPESSOAIS

Os conflitos são inerentes às relações humanas e fazem parte da dinâmica entre os indivíduos. Quando não são devidamente geridos, podem afetar a saúde no trabalho e dificultar a tomada de decisões (Cardoso; Estrella, 2018). De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 437), "o conflito ocorre quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar negativamente algo que a primeira considera importante".

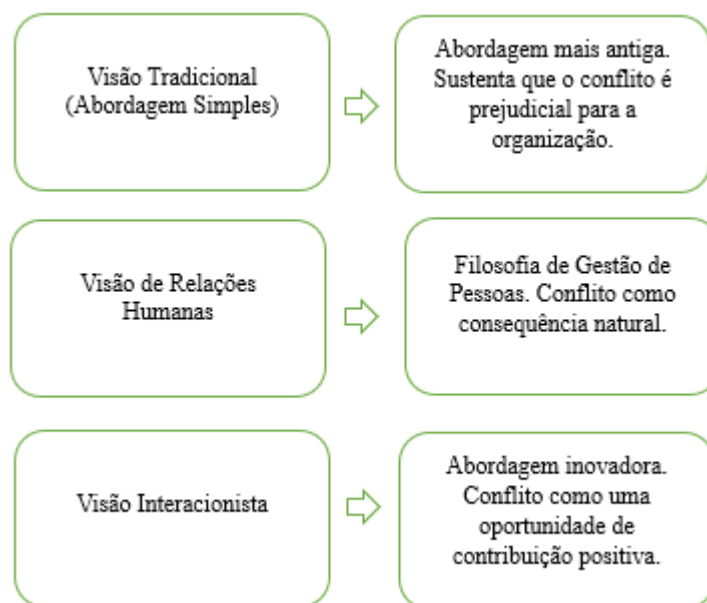
Dubrin (2003) complementa essa definição ao conceituar o conflito como um processo de antagonismo e confronto entre indivíduos ou grupos nas organizações. Esse processo ocorre quando as partes envolvidas exercem influência em busca de objetivos valorizados, o que



dificulta o avanço de uma ou mais metas. Tais conflitos são comuns nas organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos.

Ferreira e Lima (2016) classificam os conflitos em três tipos principais: o conflito pessoal, que ocorre quando o indivíduo lida com suas próprias questões internas e reflete sobre as discrepâncias entre o que pensa e o que realiza; o conflito interpessoal, que surge nas interações entre pessoas, cada uma com sua própria perspectiva sobre os acontecimentos; e o conflito organizacional, que emerge devido às mudanças contínuas dentro das organizações. Nesse contexto, Robbins, Judge e Sobral (2010) propõe três abordagens que explicam como os conflitos surgem nas organizações, conforme ilustrado no quadro a seguir.

Figura 1. Visões sobre o surgimento do conflito



Fonte: Elaboração das autoras (2024)

A primeira abordagem, chamada de visão tradicional, vê o conflito como algo intrinsecamente negativo, focando nos fatores que o desencadeiam e buscando evitá-lo sempre que possível. Em contraste, a visão das relações humanas reconhece o conflito como um fenômeno natural, apontando que, em alguns casos, ele pode ter aspectos positivos. Por fim, a visão interacionista vai além, defendendo que os conflitos devem ser incentivados, pois sua presença pode contribuir para a harmonia e dinamismo do ambiente organizacional.

No que se refere aos conflitos nas instituições públicas, Moreira (2012) destaca que a estrutura dessas organizações pode incentivar competições por recursos, criando um ambiente



propenso a disputas. No que tange às causas dos conflitos, Nascimento e Sayed (2002) apontam as seguintes fontes, conforme ilustrado no Quadro 1:

Quadro 1. Fontes de Conflitos

Fonte	Definição
Experiência de frustração de uma ou ambas as partes	Dificuldade em alcançar uma ou mais metas e/ou em concretizar e satisfazer seus desejos, devido a alguma forma de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental.
Diferenças de personalidade	São mencionadas como razões para os conflitos, tanto no contexto familiar quanto no profissional, e se manifestam no convívio diário por meio de certas características indesejáveis na outra parte envolvida
Metas diferentes	É bastante comum estabelecermos e/ou recebermos metas ou objetivos a serem alcançados, que podem diferir dos de outras pessoas ou departamentos, o que frequentemente resulta na criação de tensões na busca por seu cumprimento
Diferenças em termos de informações e percepções	Costumamos frequentemente obter informações e analisá-las com base em nossos conhecimentos e referenciais, sem considerar que isso também ocorre com a outra parte com quem conversamos e/ou apresentamos nossas ideias, e que essa parte pode ter uma perspectiva diferente sobre as questões

Fonte: Elaborado pelas autoras com adaptação em Nascimento e Sayed (2002)

2.2 NATUREZA DOS CONFLITOS

Os conflitos são fenômenos inevitáveis nas organizações, derivados das interações humanas e das divergências naturais entre indivíduos com diferentes interesses, valores e objetivos. Essas divergências, que podem ser pessoais, interpessoais ou estruturais, têm um impacto significativo na dinâmica organizacional e podem afetar a produtividade e o bem-estar dos envolvidos (Burbridge; Burbridge, 2012).

A natureza dos conflitos pode ser compreendida em três categorias: a origem do comportamento humano, a origem estrutural e a origem externa (Burbridge; Burbridge, 2012). A primeira refere-se aos aspectos pessoais e emocionais dos indivíduos envolvidos, que influenciam suas reações e atitudes. A origem estrutural está relacionada a normas, políticas e procedimentos da organização, que podem gerar conflitos devido à falta de clareza ou comunicação inadequada. Já a origem externa envolve fatores externos ao ambiente organizacional, como mudanças no mercado ou pressões governamentais, que podem intensificar os conflitos internos (Borges, 2022).



Em ambientes organizacionais, particularmente no setor público, os conflitos frequentemente surgem devido à falta de canais adequados de comunicação e à rigidez das estruturas hierárquicas. Oliveira e Pizzoni (2021) destacam que a comunicação ineficaz é uma das principais fontes de conflito nas instituições públicas, além da sobrecarga de trabalho e da falta de recursos humanos adequados. Esses conflitos, muitas vezes não mediados, podem resultar em tensão, desmotivação e até adoecimento dos funcionários.

Portanto, a gestão dos conflitos nas organizações exige uma abordagem estratégica, que não apenas busque a resolução, mas também transforme os conflitos em oportunidades de crescimento e inovação. A aplicação de ferramentas como a mediação, conciliação e o feedback são fundamentais para uma gestão eficaz dos conflitos, promovendo um ambiente organizacional mais saudável e produtivo (Michuel; Oderich, 2019).

2.3 ESTRATÉGIAS PARA A RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS

A gestão eficaz dos conflitos nas organizações requer a implementação de estratégias adequadas para resolver as divergências de forma construtiva, minimizando os impactos negativos sobre a equipe e o desempenho organizacional. As abordagens de resolução de conflitos podem variar, mas, em geral, envolvem processos de comunicação, negociação e mediação, que visam não apenas resolver os conflitos, mas também promover um ambiente mais colaborativo e produtivo (Borges, 2022).

Uma das principais estratégias é a negociação, que é natural nas interações humanas e frequentemente utilizada para resolver disputas interpessoais. A negociação, especialmente no setor público, pode envolver diferentes metodologias, como o modelo de negociação integrativa, onde as partes buscam soluções que atendam aos interesses de ambos. Campos e Campos (2024) enfatizam que a negociação não é apenas uma ferramenta para resolver conflitos, mas também um meio de fortalecer o relacionamento entre os colaboradores e melhorar a eficiência organizacional. No entanto, é crucial que os gestores sejam treinados para identificar os sinais de conflito e intervir adequadamente, evitando que as disputas se escalem.

Outra estratégia eficaz é a mediação, especialmente em conflitos complexos ou que envolvem múltiplas partes. De acordo com Silva (2021), a mediação pode ser realizada por um terceiro imparcial, que auxilia as partes a encontrar um acordo satisfatório para todos os



envolvidos, sem recorrer a decisões impositivas. A abordagem mediadora é frequentemente usada no contexto das organizações públicas para resolver disputas sem recorrer a processos jurídicos longos e onerosos.

A inteligência emocional também desempenha um papel fundamental na resolução de conflitos. A capacidade de compreender e gerenciar as próprias emoções, assim como as dos outros, permite que os líderes e colaboradores tratem os conflitos de maneira mais eficaz e menos reativa. Michuel e Oderich (2019) destacam que o desenvolvimento da inteligência emocional pode ser uma ferramenta poderosa para melhorar a comunicação, reduzir mal-entendidos e promover a empatia entre os envolvidos, facilitando a resolução de disputas intergeracionais no ambiente de trabalho.

Outro elemento essencial é o feedback, que não só pode ser usado para corrigir comportamentos, mas também para prevenir conflitos ao fornecer uma comunicação clara e construtiva. O feedback contínuo ajuda os funcionários a entenderem suas responsabilidades, melhorando o desempenho e prevenindo divergências. A utilização de feedforward, uma técnica complementar ao feedback, também tem sido sugerida como uma forma de promover a resolução de conflitos, ao focar em soluções futuras e no desenvolvimento de estratégias para evitar problemas similares.

Finalmente, as estratégias de comunicação não violenta (CNV) são recomendadas para resolver conflitos, especialmente em ambientes educacionais e institucionais. Santos e Rabelo (2020) ressaltam que, ao utilizar a CNV, os gestores podem transformar discussões acaloradas em conversas produtivas, focando nas necessidades de todas as partes envolvidas e facilitando a construção de soluções colaborativas para os conflitos.

Em resumo, as estratégias para a resolução de conflitos nas organizações devem ser variadas e adaptáveis, considerando as particularidades de cada contexto. A combinação de negociação, mediação, inteligência emocional, feedback e comunicação não violenta pode ser eficaz para transformar os conflitos em oportunidades de aprendizado e melhoria para os indivíduos e para a organização como um todo.

Baseando-se nos autores citados, duas categorias analíticas foram identificadas como essenciais para compreender de maneira aprofundada a ênfase dada pelos Tribunais de Contas brasileiros à normatização formal em comparação com a conscientização na gestão de conflitos interpessoais. Essas categorias, que servem como fundamentos para este estudo, são: 1)



Normatização Formal na Gestão de Conflitos, que aborda as práticas regulatórias e estruturais adotadas para a gestão dos conflitos, e 2) Conscientização e Desenvolvimento de Habilidades Interpessoais, que foca nas abordagens mais subjetivas e formativas, voltadas para a capacitação das partes envolvidas na resolução de disputas. Essas duas dimensões, em conjunto, fornecem uma base robusta para a análise do equilíbrio entre essas abordagens nos Tribunais de Contas.

3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo deste estudo, que explora a gestão de conflitos nos Tribunais de Contas brasileiros, com foco nas abordagens de normatização e conscientização, foi realizada uma pesquisa descritiva e sistemática com abordagem qualitativa. A análise foi baseada em artigos científicos, publicados em bases de dados nacionais e internacionais, e complementada pela consulta aos sites oficiais do Tribunal de Contas da União e dos Tribunais de Contas Estaduais, a fim de identificar as práticas e diretrizes adotadas por essas instituições no manejo dos conflitos interpessoais.

Uma revisão sistemática facilita a organização e a integração do conhecimento existente, garantindo a transparência e a possibilidade de replicação do processo (Campos; Caetano; Gomes, 2023). Como afirmado por Campos, Caetano e Gomes (2023), essa metodologia permite reunir e integrar informações dispersas, enquanto Cronin e George (2023) ressaltam que a revisão integrativa visa reunir o conhecimento fragmentado existente, oferecendo contribuições para o estado atual da área de estudo e, simultaneamente, gerando ideias para futuras investigações.

Neste estudo, a revisão sistemática seguiu as três fases delineadas por Heikkinen, Malmberg e Tedre (2022), a saber: identificação, triagem e inclusão. Primeiramente, realizou-se a seleção de estudos relevantes, com base em critérios previamente definidos e palavras-chave para busca em bases de dados. Na fase de triagem, os estudos foram avaliados e aqueles que não atendiam aos critérios foram excluídos. Por fim, na fase de inclusão, os estudos selecionados foram analisados com o objetivo de responder às questões de pesquisa e fornecer uma visão consolidada sobre a gestão de conflitos nos Tribunais de Contas.

Souza *et al.* (2010) afirmam que a revisão integrativa possibilita a inclusão de estudos experimentais e não experimentais, bem como dados teóricos ou empíricos, abrangendo uma ampla variedade de proposições, como a definição de conceitos e questões metodológicas, entre



outras particularidades. Essa abordagem foi aplicada neste estudo, com o intuito de garantir uma análise abrangente sobre as práticas adotadas pelos Tribunais de Contas no gerenciamento de conflitos interpessoais, considerando tanto aspectos teóricos quanto empíricos.

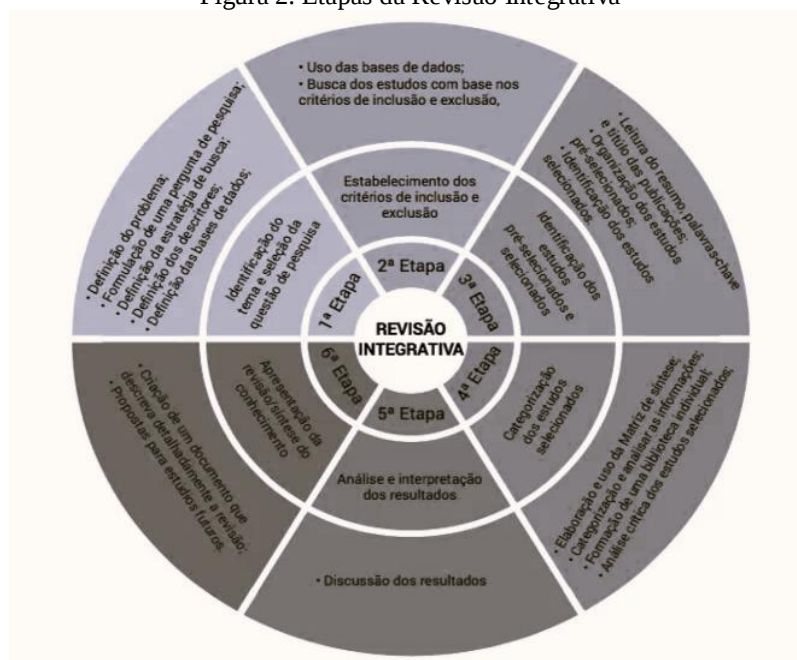
Com base na compreensão apresentada neste estudo e considerando a pesquisa fundamentada em evidências, propõe-se um guia para a realização de uma revisão bibliográfica sistemática integrativa. Essa abordagem, reconhecida e validada como uma ferramenta fundamental de pesquisa, é amplamente aplicável a diferentes áreas do saber. Ela se destaca pela sua capacidade de consolidar evidências e promover o avanço tanto científico quanto prático, sendo essencial para a compreensão da gestão de conflitos nos Tribunais de Contas brasileiros (Nogueira, 2023).

Nessa perspectiva, Botelho *et al.* (2011) destacam a capacidade da revisão integrativa de organizar o conhecimento científico já existente, além de possibilitar a aproximação dos autores com a problemática em análise. Isso facilita a compreensão da evolução do tema ao longo do tempo e permite identificar possíveis lacunas no campo de pesquisa.

Com base nas contribuições dos autores mencionados, o estudo foi estruturado em seis etapas principais: 1) definição do tema e formulação da pergunta de pesquisa; 2) estabelecimento dos critérios para a inclusão e exclusão de estudos relevantes; 3) realização da busca ativa e seleção dos artigos mais pertinentes ao tema; 4) organização e classificação dos estudos selecionados; 5) análise crítica e interpretação dos resultados encontrados; e 6) consolidação dos resultados, apresentando uma visão abrangente sobre a temática em questão. A Figura 2 detalha cada uma dessas etapas.



Figura 2. Etapas da Revisão Integrativa



Fonte: Adaptado de Botelho *et al.*, (2011, p.129)

O processo de seleção e exclusão dos artigos, realizado entre os meses de novembro e dezembro de 2024, envolveu a utilização das bases de dados no Portal de Periódicos da Capes, Spell e Google Acadêmico, resultando na seleção de 72 estudos. As estratégias de busca empregaram a combinação de palavras-chave e operadores booleanos, conforme apresentado a seguir: "Tribunais de Contas" AND "gestão de conflitos", aplicados no campo específico do Google Acadêmico. Vale ressaltar que, nessa fase, os artigos diretamente relacionados ao tema desta revisão integrativa foram encontrados exclusivamente na base de dados do Google Acadêmico.

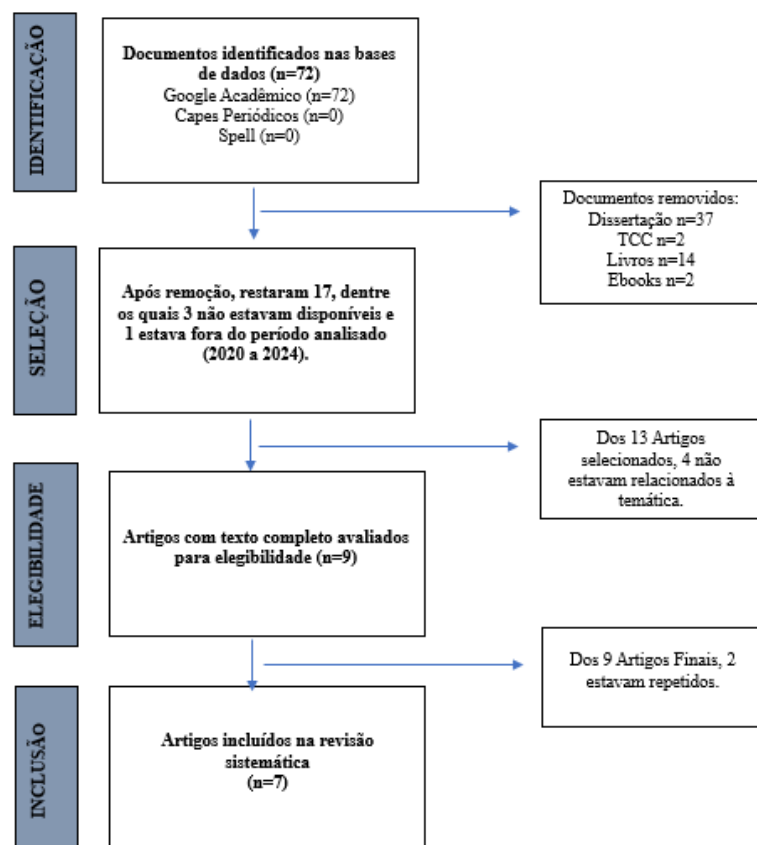
A pesquisa restringiu-se a documentos publicados em língua portuguesa, contemplando o período de 2020 a 2024. Inicialmente, 72 documentos foram encontrados na base de dados do Google Acadêmico. Após a triagem, considerando o tipo de publicação (artigo/periódico), 55 documentos foram descartados. Desses, 3 estavam indisponíveis e 1 estava fora do período de estudo estabelecido. Dos 17 artigos restantes, 4 não estavam diretamente relacionados ao tema e 2 eram duplicados, resultando em 7 artigos que foram selecionados para a análise final.

Após essa etapa, também foram incluídos os 9 normativos pertinentes à temática, identificados nos Portais de Transparência dos Tribunais de Contas Estaduais. A pesquisa nos



Portais foi realizada por meio da inserção das palavras 'conflitos' ou 'gestão de conflitos' no campo de busca desses sites.

Figura 3. Processo de triagem e de seleção dos artigos para a revisão integrativa



Fonte: Elaboração das autoras (2024)

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os artigos selecionados, considerados relevantes para esta pesquisa, estão listados no Quadro 2. Foram analisados sete artigos publicados entre 2020 e 2024, escolhidos a partir da relação com o tema do estudo, após a leitura dos resumos e a verificação da adequação das palavras-chave.



Quadro 2. Artigos analisados

Ano	Autores	Títulos	Revista
2020	Michele de Oliveira Gomes Claudio Luiz de Oliveira Costa	<i>A gestão de conflitos no setor público</i>	IV Congresso Internacional de Gestão e Tecnologias
2020	Vagner Nascimento da Costa	<i>A habilidade de negociação na gestão de conflitos nas Organizações</i>	Revista de Administração de Empresas
2021	Jamilli Pereira Fernandes Kátia Denise Moreira Enio Snoeijer	<i>Estudo sobre identificação de conflitos internos no ambiente organizacional, a partir de prática secretarial</i>	Revista ABPSEC
2021	Gilson Piqueras Garcia Cláudio Mosquetti Filho Eli Moura Braz Júlio Shizuo Sado Thiago De Oliveira	<i>Planejamento Estratégico e Tribunais de Contas: mentalidade de risco e comunicação com as partes</i>	Revista Simetria
2021	Adilson Vagner de Oliveira Taisa Gabrieli Pereira Pizzoni	<i>Gestão de conflitos e comunicação organizacional: um estudo Empírico em instituições públicas de ensino</i>	Caderno de Gestão e Empreendedorismo
2022	Taís Fernanda Kusma	<i>Soluções consensuais no âmbito do Tribunal de Contas da União: SECEXCONSENSO e a Instrução Normativa n.91/2022</i>	Revista do MPC-PR
2023	Tainá Rodrigues Campos Gevair Campos	<i>PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS: Um estudo de caso com organizações públicas e privadas</i>	Revista Gestão e Desenvolvimento

Fonte: Elaboração das autoras (2024)

4.1 NORMATIZAÇÃO FORMAL NA GESTÃO DE CONFLITOS

A gestão de conflitos no setor público tem se tornado cada vez mais estruturada e normatizada, refletindo a necessidade de garantir um ambiente organizacional eficiente e ético. A teoria sobre a resolução de conflitos, como exposta nos artigos de Gomes e Costa (2020) e Costa (2020), destaca a importância da atuação dos gestores no processo de mediação e resolução, utilizando estratégias como a negociação e a busca por soluções colaborativas. Entretanto, para que essas práticas sejam efetivas, elas devem estar alinhadas às normativas e



diretrizes institucionais que regem a gestão de pessoas e o controle interno nas administrações públicas.

Os normativos presentes em resoluções como as do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE-RJ) e do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo (TCEES) reforçam a importância da formalização na gestão de conflitos, sugerindo a implementação de processos e procedimentos claros para identificar e resolver divergências dentro do ambiente de trabalho. No TCE-RJ, a Resolução que trata de conflitos, por exemplo, detalha a identificação dos tipos de conflitos e suas causas, além de orientar sobre a aplicação de acordos de benefícios mútuos e a importância de esclarecer as percepções entre as partes envolvidas. Esses pontos estão alinhados com os conceitos de mediação e resolução consensual discutidos nos artigos, que propõem a busca por soluções que minimizem os impactos negativos dos conflitos, em vez de simplesmente buscar uma resolução punitiva.

Além disso, as resoluções que instituem Programas de Integridade, como observado no TCEES e no TCEPA, promovem uma cultura de ética e transparência, criando um ambiente propício para a resolução de conflitos de forma estruturada e ética. Os códigos de ética e as comissões de integridade servem como mecanismos formais para garantir que os conflitos não se intensifiquem e que os princípios éticos sejam sempre respeitados. Isso reflete o que é defendido pelos autores, como Kusma (2022), que sugere o uso de métodos alternativos e consensuais para a resolução de disputas, sempre com o objetivo de manter o bom funcionamento das instituições públicas.

A gestão de conflitos também é abordada como um processo contínuo de desenvolvimento de competências dos gestores, como visto no Plano de Capacitação do TCEPA. O desenvolvimento de habilidades gerenciais e comportamentais para lidar com conflitos é essencial para criar uma gestão proativa, capaz de prevenir e mediar disputas antes que elas se agravem. Esse aspecto está em consonância com os trabalhos de autores como Oliveira e Pizzoni (2021), que enfatizam a importância da capacitação dos gestores para lidar com os conflitos de forma eficiente, promovendo um ambiente organizacional saudável.

Ademais, a normatização formal da gestão de conflitos também é refletida em práticas específicas, como o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), que se apresenta como um mecanismo para resolver conflitos de forma consensual e sem a necessidade de processos disciplinares mais pesados, como o descrito na Resolução Administrativa do TCE-TO. O TAC



se aplica quando as infrações são leves e permite uma resolução amigável, evitando a burocracia dos processos formais, o que está em sintonia com a ideia de que os conflitos podem ser resolvidos de maneira mais eficaz e menos punitiva, conforme discutido por autores como (Gomes; Costa, 2020).

Portanto, a análise dos artigos e das normativas institucionais mostra que, enquanto os gestores públicos devem ser capacitados para lidar com os conflitos de maneira estratégica e colaborativa, as normativas garantem que essas práticas sejam seguidas dentro de um marco legal e ético bem definido. As políticas de gestão de pessoas e os programas de integridade não só estruturam a forma de resolução de conflitos, mas também promovem a construção de uma cultura organizacional que valoriza o diálogo, a ética e a colaboração. Assim, a normatização formal não apenas reforça as práticas sugeridas pelos autores, mas também as viabiliza de maneira concreta, criando um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso no setor público.

4.2 CONSCIENTIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES INTERPESSOAIS

A gestão de conflitos no setor público é uma questão central para garantir o bom funcionamento das organizações, especialmente em um ambiente caracterizado pela rigidez hierárquica e pela diversidade de perfis. A conscientização e o desenvolvimento de habilidades interpessoais são fundamentais para promover uma gestão eficaz de conflitos, e os normativos institucionais oferecem as diretrizes necessárias para implementar essas práticas. A combinação de capacitação contínua, políticas de gestão de pessoas e a utilização de mecanismos formais de resolução de conflitos formam a base de uma administração pública mais eficiente e colaborativa.

No contexto da Resolução nº 11/2024 do TCE-SP, que institui o Núcleo de Acolhimento, temos uma abordagem de conscientização e prevenção de conflitos dentro do ambiente de trabalho, com foco na promoção de uma cultura organizacional inclusiva e na proteção contra comportamentos inadequados, como o assédio moral e sexual. Esse normativo, ao estabelecer um ambiente mais acolhedor e saudável, destaca a importância de um processo de conscientização e educação contínua, alinhando-se com os artigos de Gomes e Costa (2020) e Costa (2020), que enfatizam a relevância da comunicação eficaz e da negociação na resolução de conflitos. A implementação de uma estrutura formal de apoio, como o Núcleo de



Acolhimento, proporciona uma ferramenta crucial para a gestão de conflitos, promovendo um espaço de diálogo e resolução amigável.

A Política de Gestão de Pessoas do TCE-SP (Resolução nº 15/2023) também se alinha diretamente com os conceitos discutidos nos artigos sobre a importância da capacitação e desenvolvimento de competências interpessoais para a gestão de conflitos. A política destaca a importância de planejamento e gerenciamento de pessoas, e enfatiza a criação de ambientes que favoreçam o desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desempenho organizacional. Assim como Gomes e Costa (2020) apontam, um gestor bem preparado pode não apenas identificar os conflitos, mas também intervir de maneira construtiva para resolvê-los, usando competências de negociação e mediação. O normativo reforça que as práticas de gestão de pessoas não são apenas voltadas para aspectos técnicos, mas também para a promoção de relações interpessoais saudáveis e produtivas dentro da organização.

A Resolução Administrativa nº 5/2016 do TCE-TO, que trata do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), também reflete a aplicação de mecanismos formais para a resolução de conflitos no setor público. O TAC é um exemplo claro de como os processos consensuais podem ser utilizados de maneira formalizada para resolver conflitos, evitando processos disciplinares mais severos. Este normativo complementa as ideias de Kusma (2022) sobre as soluções consensuais e a utilização de mecanismos alternativos de resolução de disputas. O uso do TAC, com sua natureza de acordo consensual, demonstra a convergência entre as práticas jurídicas e administrativas no sentido de adotar soluções mais colaborativas, alinhadas aos princípios da negociação e mediação discutidos em artigos como o de Costa (2020).

Além disso, o Planejamento Estratégico do TCE-ES (2020), que apresenta diretrizes claras para a capacitação dos servidores, reforça a importância de desenvolver habilidades interpessoais, como comunicação e negociação, para melhorar o desempenho organizacional. O planejamento estratégico busca alinhar a gestão de pessoas às necessidades institucionais, promovendo o desenvolvimento contínuo das competências dos servidores. Este alinhamento institucional é complementado pelas análises de Gomes e Costa (2020), que destacam como o conhecimento de técnicas de resolução de conflitos pode ser essencial para os gestores públicos, capacitando-os a lidar com as diferenças interpessoais e organizacionais de forma eficaz.

O Plano de Capacitação do TCE-PA também reflete esse movimento de desenvolvimento de habilidades interpessoais, com foco em aprimorar as competências gerenciais e de liderança



dos servidores. O plano está diretamente relacionado aos argumentos de Costa (2020) e Oliveira e Pizzoni (2021), que destacam a importância da capacitação contínua para a promoção de um ambiente de trabalho harmonioso. Quando os gestores são treinados para lidar com conflitos de forma eficaz, utilizando técnicas de mediação e negociação, eles contribuem para a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Esses normativos reforçam as ideias discutidas pelos autores em vários aspectos. Primeiramente, a conscientização sobre a importância da comunicação e da negociação dentro das organizações públicas é fundamental para reduzir os conflitos e promover uma cultura de colaboração. O fortalecimento das competências interpessoais dos gestores e servidores, como destacado em diversas políticas e planos de capacitação, se alinha diretamente com os objetivos de melhorar a gestão de conflitos nas instituições públicas (Costa; Gomes, 2020). Além disso, a implementação de processos consensuais e a utilização de mecanismos formais de resolução, como o TAC do TCE-TO e a Instrução Normativa nº 91/2022 do TCU, proporcionam uma estrutura legal e ética para a gestão de conflitos, em consonância com a visão moderna de Kusma (2022) sobre soluções consensuais.

Em resumo, a combinação dos artigos analisados com os normativos do setor público mostra que a gestão de conflitos, aliada ao desenvolvimento de habilidades interpessoais, é um esforço institucional contínuo. A conscientização e a capacitação dos gestores públicos são essenciais para promover uma cultura de resolução colaborativa, melhorar a comunicação e garantir um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável.

5 CONCLUSÃO

Essa pesquisa teve como objetivo geral analisar as práticas de gestão de conflitos interpessoais nos Tribunais de Contas brasileiros, com foco na comparação entre a normatização formal e a conscientização voltada ao desenvolvimento de habilidades interpessoais. Tal objetivo foi alcançado por meio da produção teórica desenvolvida, além das constatações feitas com base na análise de artigos e normativos das instituições, o que contribuirá para futuras discussões e análises sobre a eficácia dessas práticas na melhoria do ambiente organizacional e no desempenho das funções de fiscalização.



Como principais resultados, pode-se dizer que a normatização formal, por meio de resoluções e regulamentos, tem sido eficaz na criação de estruturas claras para a resolução de disputas, como observado nas práticas do TCU e nos Tribunais de Contas Estaduais. Além disso, a conscientização sobre as habilidades interpessoais, como comunicação eficaz, negociação e mediação, tem sido cada vez mais enfatizada como estratégia para melhorar o clima organizacional e a colaboração entre os servidores. A integração dessas duas abordagens tem mostrado ser fundamental para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e eficientes.

É possível afirmar que este trabalho possui implicações para dois campos: o teórico e o prático. No campo teórico, avançou-se na compreensão das práticas de gestão de conflitos no setor público, reforçando a importância de combinar normatização formal com estratégias de conscientização. A pesquisa corroborou a teoria de que a capacitação contínua e o desenvolvimento de habilidades interpessoais são cruciais para resolver conflitos de forma colaborativa e eficaz (Costa; Gomes, 2020).

Sob uma perspectiva prática, os resultados obtidos apontam para a necessidade de implementar políticas de gestão de conflitos no âmbito das instituições públicas, com ênfase nos Tribunais de Contas. A ausência de uma normatização clara que abranja tanto as áreas finalísticas quanto a área meio compromete a definição de diretrizes objetivas capazes de orientar as ações dos servidores. Essa deficiência resulta na execução fragmentada das atividades, comprometendo a eficiência institucional. Quando associada à dinâmica colegiada, essa lacuna dificulta a continuidade e a efetividade dos processos de auditoria e fiscalização, gerando desarticulação das ações e enfraquecendo a coesão interna. Nesse contexto, torna-se imprescindível a adoção de programas de capacitação voltados ao desenvolvimento de habilidades em negociação, mediação e comunicação. Além disso, a criação de espaços institucionais dedicados ao diálogo e a formalização de práticas de mediação interna configuram-se como estratégias fundamentais para mitigar tensões, promover a cooperação entre os servidores e fortalecer o ambiente organizacional.

Além disso, uma solução eficaz para aprimorar o monitoramento das ações seria estruturar os Tribunais de Contas por especialidade, por meio da criação de coordenadorias temáticas, como Educação, Saúde, Assistência Social, Contratações Públicas, Obras, Terceiro Setor, Meio Ambiente, Governança, Despesas de Pessoal e Transparência, por exemplo. Essa organização por áreas específicas permitiria maior especialização das equipes, facilitando o



acompanhamento contínuo dos processos, promovendo maior eficiência e reduzindo a fragmentação das atividades. A definição clara de responsabilidades, a padronização dos fluxos de trabalho e o monitoramento especializado e sistemático são fundamentais para identificar falhas, corrigir desvios, implementar melhorias e garantir a efetividade do controle externo. Essas medidas promovem um ambiente organizacional mais harmonioso e colaborativo, fortalecendo a eficiência administrativa e contribuindo para que o Tribunal de Contas cumpra seu papel fiscalizador de forma plena, assegurando a entrega de resultados relevantes à sociedade.

O estudo, porém, apresenta algumas limitações. A amostra foi restrita à análise de artigos e normativos dos Tribunais de Contas, o que pode limitar a generalização dos resultados. Além disso, a ausência de dados empíricos mais profundos sobre o impacto direto dessas práticas na eficiência organizacional é uma limitação importante. Apesar disso, o trabalho traz sinais importantes que podem ajudar na tomada de decisões por parte das instituições responsáveis pela gestão pública.

Finalmente, os achados inspiram a formação de uma agenda de pesquisa futura, envolvendo a análise de como a implementação das políticas de capacitação alinhadas com as diretrizes institucionais, impacta diretamente o clima organizacional e o desempenho dos Tribunais de Contas. Como sugestões de novas pesquisas, propõe-se que se examine a relação entre o desenvolvimento de competências interpessoais e a resolução de conflitos em diferentes níveis hierárquicos dentro das instituições, bem como o impacto dessas práticas na prestação de serviços à sociedade.

Como última reflexão, podemos afirmar, parafraseando Albert Einstein, que "a paz não pode ser mantida à força; ela só pode ser alcançada pelo entendimento." Essa citação ressoa profundamente no contexto da gestão de conflitos interpessoais, pois enfatiza a importância de uma abordagem colaborativa e fundamentada na compreensão mútua para a construção de um ambiente organizacional mais eficiente e harmonioso.



REFERÊNCIAS

- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, [S. l.], v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/1220>. Acesso em: 20 nov.2024.
- BORGES, G.A. Modelos não adversariais de solução de conflitos sob o prisma da Administração Pública consensual. **Revista Digital de Direito Administrativo**, v.9, n.2, 2022. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/186275>. Acesso em 05.nov.2024.
- BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CAMPOS, T.R.; CAMPOS, G. Processo de Negociação de Conflitos Interpessoais: Um estudo de caso com as organizações públicas e privadas. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, 2024. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/15198>. Acesso em 21.nov.2024.
- CAMPOS, A. F. M.; CAETANO, L. M. D.; GOMES, V. L. Revisão sistemática de literatura em educação: características, estrutura e possibilidades às pesquisas qualitativas. **Revista LES – Linguagens, Educação e Sociedade**, v. 27, n. 54, 2023. DOI: 10.54033/cadpedv21n6-052.
- CARDOSO, C.I.X.S.; ESTRELLA, W.M.A.M. Conflitos no ambiente das instituições públicas: um estudo bibliométrico de produções acadêmicas nacionais entre 2010 e 2014. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, v.2, n.1, 2018. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Conflitos+no+ambiente+das+institu%C3%A7%C3%B5es+p%C3%BAlicas%3A+um+estudo+bibliom%C3%A9trico+de+produ%C3%A7%C3%B5es+acad%C3%AAmicas+nacionais+entre+2010+e+2014.+&btnG=. Acesso em 25.nov.2024.
- COSTA, V. N. A habilidade de negociação na gestão de conflitos nas organizações. **Administração de Empresas em Revista**, v.2, n.21, 2020. Disponível em: https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A8%3A386328/detailv2?sid=ebsco%3Aocu%3Arecord&id=ebsco%3Agcd%3A147653270&bquery=IS%201676-9457%20AND%20VI%20%20AND%20IP%20%20AND%20DT%202020&page=1&link_origin=scholar.google.com.br. Acesso em 05.dez.2024.
- CRONIN, M. A.; GEORGE, E. The why and how of the integrative review. **Organizational Research Methods**, v. 26, n. 1, p. 168-192, 2023. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1094428120935507>. Acesso em 20.nov.2024
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.



FERREIRA, A.M.M.; LIMA, J.H.S. Gestão de Conflitos Organizacionais: Revisão de Literatura. **Revista de Teoria e Práticas Educacionais – RTPE**, 2016. Disponível em: <https://www.mastereditora.com.br/rtpe>. Acesso em 20.nov.2024.

GOMES, M.O.; COSTA, C. L. O. A gestão de conflitos no setor público. **Instituto Despertando Vocações**, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Claudio-Luiz-De-Oliveira-Costa/publication/348342860_A_GESTAO_DE_CONFLITOS_NO_SETOR_PUBLICO/links/605f20a0299bf173676f27b2/A-GESTAO-DE-CONFLITOS-NO-SETOR-PUBLICO.pdf. Acesso em 20.nov.2024.

HEIKKINEN, S.; SAQR, M.; MALMBERG, J.; TEDRE, M. Supporting self-regulated learning with learning analytics interventions: a systematic literature review. **Education and Information Technologies**, v. 28, p. 3059-3088, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11281-4>. Acesso em 05.dez.2024.

KUSMA, T.F. SOLUÇÕES CONSENSUAIS NO ÂMBITO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO: SecexConsenso e a Instrução Normativa n. 91/2022. **Revista do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná**, [S. l.], v. 10, n. 19, p. 119–135, 2024. Disponível em: <https://revista.mpc.pr.gov.br/index.php/RMPCPR/article/view/162>. Acesso em 15 dez.2024.

MOREIRA, K. D. **A mediação como método de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. 274 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MICHUEL, L.A.B.; ODERICH, C. O uso do Feedback como ferramentas complementares para a gestão de conflitos intergeracionais. **Revista Pleiade**, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/336236225_O_Uso_do_Feedback_e_do_Feedforward_Como_Ferramentas_Complementares_Para_a_Gestao_de_Conflitos_Intergeracionais_Using_Feedback_and_Feedforward_as_Complementary_Tools_for_Intergenerational_Conflict_Management. Acesso em 24.out.2024.

NASCIMENTO, T.A.C.; SIMÕES, J.M. Análise da Gestão de Conflitos Interpessoais nas Organizações Públicas de Ensino Profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ. **Revista de Gestão – REGE**, v. 18, n. 4, p. 585-604, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616303988>. Acesso em 18.nov.2024.

NASCIMENTO, E. M.; SAYED, K. M. E. Administração de conflitos. **Gestão do Capital Humano**, v. 5, p. 47-56, 2002. Disponível em: http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf. Acesso em: 20.nov. 2024.

NOGUEIRA, S. B. Comparação entre suturas e adesivos de cianoacrilato na cavidade oral: revisão sistemática integrativa. 2023. Dissertação (Mestrado em Medicina Dentária) – CESPU – **Instituto Universitário de Ciências da Saúde**. Disponível em: https://repositorio.cespu.pt/bitstream/handle/20.500.11816/4298/MIMD_DISSERT_26959_SofiaNogueira.pdf?sequence=1. Acesso em 24.nov.2024.



OLIVEIRA, A. V.; PIZZONI, T.G.P. Gestão de Conflitos e Comunicação Organizacional: um estudo empírico em instituições públicas de ensino. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v.9, n.2, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/cge/article/view/47665>. Acesso em 24.nov.2024.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Tribunal de Contas da União**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-investe-em-solucoes-consensuais-de-conflito-para-temas-de-grande-relevancia.htm?>. Acesso em 05.dez.2024.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Atricon – Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil**. Disponível em: <https://atrimon.org.br/atrimon-elabora-levantamento-preliminar-com-normas-relacionadas-a-resolucao-consensual-de-controversias/>. Acesso em 24.nov.2024.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Tribunal de Contas do Espírito Santo**. Disponível em: <https://www.tcees.tc.br/portal-da-transparencia/programa-de-integridade/>. Acesso em 24.out.2024.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Tribunal de Contas do Espírito Santo**. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgicfindmkaj/https://www.tcees.tc.br/wp-content/uploads/formidable/192/Escola-de-Contas-Publicas-apresenta-o-Plano-Anual-de-Treinamento-2020.pdf>. Acesso em 24.out.2024.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Tribunal de Contas do Estado do Pará**. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgicfindmkaj/https://www.tcepa.tc.br/escoladecontas/pdf/planos/programa_capacitacao_desenvolvimento_lideranca_Gest%C3%A3o_SEGP.pdf. Acesso em 24.out.2024.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Tribunal de Contas do Estado do Paraná**. Disponível em: <https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/resolucao-n-94-de-31-de-marco-de-2022/340802/area/249>. Acesso em 24.out.2024.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Tribunal de Contas do Rio de Janeiro**. Disponível em: https://www.tcerj.tc.br/portalnovo/pagina/cdp_da_orientacoes_sobre_resolucao_de_conflitos_n_o_ambiente_de_trabalho. Acesso em 24.out.2024.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Tribunal de Contas de Santa Catarina**. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgicfindmkaj/https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/leis_normas/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N.%20TC%20259-2024%20CONSOLIDADA.pdf. Acesso em 24.out.2024.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Tribunal de Contas do Estado de São Paulo**. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/legislacao/resolucao/institui-nucleo-acolhimento-ambito-tribunal-contas-estado-sao-paulo>. Acesso em 24.out.2024.



PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Tribunal de Contas do Estado de São Paulo**. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/legislacao/resolucao/politica-gestao-pessoas>. Acesso em 24.out.2024.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Tribunal de Contas do Estado do Tocantins**. Disponível em: <https://www.tceto.tc.br/>. Acesso em 24.out.2024.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, A. T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, F.A.; RABELO, A. O Cenário dos Conflitos nas Relações Humanas em Instituições Educacionais Públicas: Uma Revisão de Literatura. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Humanidades, Culturas e Artes – UNIGRANRIO**, v.2, n.22, 2020. Disponível em: <https://publicacoes.unigranrio.edu.br/magistro/article/view/6145>. Acesso em 24.out.2024.

SILVA, V.L. Mediação de conflitos interpessoais nas organizações públicas, utilizando método sistêmico de constelações. **Instituto Federal de Brasília -IFB**, Brasília, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/6574>. Acesso em 25.nov.2024.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein** (São Paulo), 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eins/a/ZQTBkVJZqcWrTT34cXLjtBx/?lang=pt&%3A~%3Atext=A>. Acesso em 24.nov.2024.