

**FACULDADE DE TEOLOGIA INTEGRADA
CURSO DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**

ANALINA DE LIMA BARBOSA

**A ARTE DE LIDERAR: O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO
DE CONFLITOS**

**IGARASSU
2015**

ANALINA DE LIMA BARBOSA

**A ARTE DE LIDERAR: O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO
DE CONFLITOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Teologia Integrada no programa de Graduação em Administração, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Antônio Rosa Júnior

**IGARASSU
2015**

ANALINA DE LIMA BARBOSA

**A ARTE DE LIDERAR: O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO
DE CONFLITOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Teologia Integrada no programa de Graduação em Administração, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^o. Esp. Antônio Rosa Júnior

Área de Concentração: Administração – Gestão de Pessoas.

Data de Aprovação:

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof^o. Esp. Antonio Ferreira Rosa Júnior

Prof.: Examinador 1

Prof.: Examinador 2

Dedico este trabalho aos meus pais, minha madrinha, ao meu irmão, aos meus amigos e colegas de trabalho e a todos os professores, que sempre me apoiaram e me incentivaram a nunca desistir diante dos obstáculos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, criador de todas as coisas, que me permitiu realizar este sonho e subir mais um degrau na minha vida.

À minha mãe Maria Iracema e meu pai João Batista (*in memoriam*) que me deram subsídios para permanecer nos estudos, me incentivando e me ensinaram a seguir sempre o caminho do bem.

À minha madrinha Luciana Santos que sempre me apoiou a continuar neste caminho.

Ao meu irmão João Batista que me apoiou na escolha por Administração e a perpetuar neste ambiente empresarial, utilizando sua experiência na área como ferramenta de apoio.

À Silvio Santos, que sempre me forneceu materiais durante o curso e na conclusão desta pesquisa.

Ao meu orientador, Professor Esp. Antonio Rosa, que estava sempre presente e disposto a me ajudar, e principalmente pela confiança que depositou em mim, não permitindo que eu desistisse de alcançar esse sonho.

Aos meus amigos e colegas de faculdade, que me permitiram ampliar o ciclo de amizade e compartilhar conhecimentos.

Aos meus professores da FATIN que sempre confiaram no meu potencial.

Aos meus colegas de trabalho do CEGEMA, principalmente os diretores Carlos e Gizelda, por entenderem a minha ausência em alguns momentos, e pelo apoio de quem sabe que universitários têm algumas limitações.

Enfim, a todos que um dia já passaram nesta trajetória e que de alguma forma contribuíram para o meu sucesso.

“Não tenho necessariamente que gostar de meus jogadores e sócios, mas como líder devo amá-los. O amor é lealdade, o amor é trabalho de equipe, o amor respeita a dignidade e a individualidade. Esta é a força de qualquer organização.”

Vince Lombardi

RESUMO

Os conflitos existem desde a criação do homem e ocorrem com muita frequência nas organizações, não sendo, às vezes, abordado da forma correta. A sua existência não é prejudicial, mas sim, facilita o crescimento e o desenvolvimento da empresa. O que pode prejudicar é a forma como ele é abordado pela gerência. Sendo o conflito algo inevitável, o desafio, agora, é saber lidar com ele. O objetivo principal deste trabalho é analisar o papel do líder perante situações de conflito, verificando suas consequências e a postura da liderança no desempenho organizacional, sendo fundamental para o sucesso das organizações. Serão analisados conceitos de liderança e seus principais tipos, além de ser traçado um perfil ideal de liderança e retratada a sua importância no ambiente organizacional. Também serão expostas considerações, tipos, causas dos conflitos, modelos de administração, e suas consequências nas organizações, contribuindo para expansão deste assunto tão relevante na atualidade, tanto para as empresas quanto para seus gestores. Através de pesquisa bibliográfica foram apresentados os principais tópicos da gestão de conflitos, e percebeu-se que se o conflito for bem administrado, utilizando-se principalmente o recurso da negociação, torna-se uma ferramenta de apoio ao crescimento e desenvolvimento da organização. Em síntese, pode-se afirmar que a gestão de conflitos está intimamente ligada às estratégias adotadas pelas lideranças presentes nas empresas. Isso inclui o modelo que utilizam para enfrentar os conflitos diários, a confiança que adotam no método de negociação e no esforço para tornar a comunicação envolvente e participativa, contribuindo assim para uma resolução mais eficaz.

Palavras-chave: Liderança. Gestão de Pessoas. Negociação. Gestão de conflitos.

ABSTRACT

Conflicts have existed since the creation of man and occur too frequently in organizations, not being sometimes approached in the right way. Their existence is not harmful, but rather, facilitates the growth and development of the company. What can hurt is how he is approached by management. The dispute is inevitable, the challenge now is how to deal with it. The aim of this study is to analyze the role of the leader before the conflict, its consequences and checking the position of leadership in organizational performance and is fundamental to the success of organizations. Will be analyzed leadership concepts and their main types, besides being drawn an ideal profile of leadership and portrayed its importance in the organizational environment. Also considerations will be exposed, types, causes of conflict, management models, and its consequences in organizations, helping to expand this subject as relevant today, both for companies and for their managers. Through literature the main topics of conflict management were presented, and realized that if the conflict is managed well, mainly using up the negotiation feature, becomes a tool to support the growth and development of the organization. In summary, it can be said that conflict management is closely linked to the strategies adopted by these leaders in business. This includes the model they use to cope with the daily conflicts, trust that adopt the method of negotiation and effort to make engaging and participatory communication, thereby contributing to a more effective resolution.

Keywords: Leadership. People Management. Negotiation. Conflict management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 LIDERANÇA	12
1.1 DEFINIÇÃO.....	12
1.2 TIPOS DE LIDERANÇA	14
1.3 CHEFIA <i>VERSUS</i> LIDERANÇA.....	17
1.4 LIDERANÇA NO SÉCULO XXI	18
1.5 GESTOR E LÍDER	19
2 CONFLITO	21
2.1 ORIGEM DO CONFLITO	22
2.2 TIPOS DE CONFLITO.....	23
2.3 VISÃO POSITIVA DO CONFLITO	24
2.4 CONFLITO FUNCIONAL <i>VERSUS</i> CONFLITO DISFUNCIONAL	25
2.5 CONFLITOS DE GERAÇÃO: GERAÇÃO X E GERAÇÃO Y	26
2.6 CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES: O STRESS.....	28
2.7 CONSEQUÊNCIAS DO CONFLITO	29
2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL	30
2.9 CONFLITOS INTERGRUPAIS	31
3 LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS	34
3.1 GESTÃO DE CONFLITOS	34
3.1.1 Estilos de Gestão de Conflitos	36
3.2 A ARTE DA NEGOCIAÇÃO	38
3.2.1 Habilidades Básicas da Negociação	39
3.2.2 Etapas de Uma Negociação.....	40
3.2.3 Estratégias da Negociação.....	40
3.2.4 Tipos de Negociador	41
3.3 O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS	42
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	47

INTRODUÇÃO

O conflito existe à muito tempo e em todos os lugares, seja no âmbito profissional ou pessoal. Fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional. Quando se trata de organizações, pode comprometer a sua função e o funcionamento da empresa, tendo formas diversas, indo desde uma simples incompatibilidade de ideias até uma afronta recíproca.

É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.

O líder depara-se constantemente com situações de conflito, capazes de gerar condições caóticas que tornam praticamente impossível que os funcionários trabalhem em conjunto. E a melhor maneira de criar equipes eficazes é aceitar a existência deles, resolvendo quando atrapalharem, ou encorajando, quando beneficiarem.

Em meio a um confronto de interesses, crenças, valores, conhecimentos e experiências, a consequência mais comum é o surgimento do conflito, e cabe ao líder administrá-lo, e não o evitar.

Os conflitos são importantes a todos e as organizações. Imaginem se todos os funcionários pensassem do mesmo modo e tivessem a mesma opinião sobre um fato da empresa? Ideias divergentes são necessárias, pois através delas chega-se ao senso comum e é tomada a melhor decisão para o futuro da organização.

Assim, é impossível imaginar uma empresa sem conflitos, já que seres humanos sempre têm opiniões e influências de vida diferentes. O conflito é necessário para a sobrevivência no mercado de trabalho, como prova de que o indivíduo sabe discernir e tem uma opinião formada sobre um assunto determinado.

O que não pode haver são conflitos degenerativos que impliquem em brigas constantes e antipatia evidente. Aí, é que o líder aparece para negociar com as partes envolvidas a melhor solução, seja resolvendo o conflito, ou ao menos, melhorando a situação.

Com a constante modernização, é comum que o indivíduo tenha que se adaptar às constantes mudanças do ambiente. Nada mais natural então que surja os conflitos e com eles, os problemas (ou não) advindos do mesmo. Além do conflito de si mesmo, aparece os intergrupais, já que as pessoas são diferentes na ação, pensamentos e sentimentos de acordo com os seus princípios e de cada situação.

Daí surge a figura do líder como agente mediador das situações conflitivas, adotando assim a melhor estratégia, ignorando, abafando ou transformando-os em um recurso auxiliar na evolução da empresa.

Conflitos, quando excesso, causam um clima de tensão e/ou exclusão na empresa, prejudicando o clima organizacional. Assim, o trabalho parte do seguinte problema: qual a função do líder na gestão de conflitos e o que ele pode fazer para transformar os problemas em soluções para a organização.

Analisando-se o contexto da situação conflitiva, o líder, maior responsável pela gestão destas, pode optar pelo abafamento, omissão ou resolução do conflito, baseando-se também na versão das partes envolvidas.

Este trabalho, fruto de uma análise exploratória, não pretende responder todos os questionamentos acerca do assunto, mas, apenas, constatar como o líder pode exercer uma influência na resolução dos conflitos.

Esta pesquisa tem por objetivo principal analisar a função do líder diante de situações de conflito na organização. Além disso, tem por objetivos complementares identificar a consequência dos conflitos no ambiente organizacional, descrever liderança dentro da organização, verificar até onde as diferenças interpessoais podem causar os conflitos, além de sugerir modelos de tomadas de decisão do líder perante situações conflitivas.

O tema liderança sob todos os aspectos vem ganhando espaço nas principais pesquisas acadêmicas e livros do país, pois o mundo está em constante transformações e o líder deve estar atento a todas elas. Para a pesquisa, foi dedicado o estudo do líder e o conflito. Já que os conflitos podem interferir no andamento da organização, cabendo ao líder intervir na situação, para que os mesmos não destruam nas relações interpessoais da equipe.

Esta obra é direcionada aos gestores das organizações, a aspirantes a cargos de liderança, a estudantes de cursos de Administração e áreas afins, e também a pesquisadores e interessados no assunto, baseando-se em pesquisas.

Trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo, baseada em pesquisas bibliográficas de livros, artigos da internet e conhecimentos adquiridos ao longo do curso. Para isso, foram comprovadas informações de principais autores sobre o tema Gestão de Pessoas, nos aspectos de liderança e conflitos, como: Chiavenato (2000), Martinelli e Almeida (2008), Robbins (2005), Brunetta (2009), Hunter (2004), Gil (2008) e Mussak (2010).

Como forma de melhor organização, a pesquisa foi dividida em três capítulos. O primeiro dedica-se a conceituar o termo liderança, definindo-se seus tipos e confrontando os termos liderança, chefia e gestão, além de analisar a evolução do líder na gestão do século XXI.

O segundo capítulo aborda a conceituação de conflito, desde a sua origem até os seus principais tipos, dando maior destaque aos conflitos interpessoais. Neste também é abordado os principais conflitos que estão presentes no ambiente organizacional e as consequências que estes podem ter, além de destacar o lado positivo dos conflitos.

No terceiro capítulo, é analisado o papel do líder na gestão do conflito, identificando as estratégias e competências necessárias para a resolução das situações conflituosas. Neste capítulo traçamos o perfil de negociadores e tipos de negociações.

Nas considerações finais, são apresentados os resultados da pesquisa e feito um balanço geral acerca dos conflitos mais presentes na organização e qual (is) atitudes que o líder deve tomar perante à situação. Além disso, é feita uma análise sobre o termo negociação e sua importância na hora da resolução dos conflitos.

1 LIDERANÇA

1.1 DEFINIÇÃO

Desde os primórdios do mundo, a liderança podia ser vista em gestos mais simples. Por volta de 4.000 a.C., surgiu a Mesopotâmia, uma rica região da Ásia Menor, localizada nas planícies férteis banhadas pelos rios Tigre e Eufrates. Começou ali os vestígios da liderança, a necessidade de se viver em conjunto, em sociedade, favoreceu o surgimento de líderes para que este projeto fosse seguido.

Para Chiavenato (2006, p. 18-19) a liderança “(...) é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.”

Todos já nascem líderes, ainda que não saibam. No momento que você escolhe que curso fazer, que empresa abrir ou até que roupa usar, está sendo líder da sua própria vida. Mas nem todos desenvolvem essa capacidade dentro de uma organização, ela deve ser explorada, ou seja, deve ser inspirado a despertar sua liderança.

Não adianta exercer um cargo de líder, se não há preocupação com o bem-estar dos funcionários e o desenvolvimento das pessoas que estão ao seu redor. Você pode escolher o melhor estilo, mas em nada adiantará se não houver a essência da liderança.

A Liderança vem se tornando o principal assunto do mundo dos negócios. Através dela as organizações realizam projetos, expandem seus negócios e conquistam clientes. Através da comunicação, vem influenciando várias pessoas, para consecução de objetivos específicos, também sendo como um fenômeno que envolve vários grupos sociais. Os líderes são maiores quando se usa a humildade de entender o que seus seguidores necessitam. “Então a chave para a boa liderança é exercer as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos” (HUNTER, 2004).

De acordo com Mussak (2010) uma equipe vencedora depende de três fatores: um líder para dar rumo, respeito pelas diferenças internas e a existência de um objetivo comum.

Liderança não é algo apenas comum ao topo da empresa (MUSSAK, 2010); quanto maior ela for, mais haverá a presença de líderes. O líder, necessariamente, não precisa ser administrador, pois até um funcionário do setor operacional pode ter características de liderança e se destacar entre os demais. Mas, se ele tiver conhecimentos administrativos, será melhor, pois o mesmo poderá aliá-los ao seu papel de líder.

Portanto, de acordo com Hunter, no livro *O MONGE E O EXECUTIVO*, pode-se definir *liderança* como:

A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum (p. 28, 2004).

Fiedler e Chemers (1981) descrevem, em uma de suas obras, definições de liderança: “Liderança é o exercício da autoridade e da tomada de decisões” (DUBRIN, 1961).

“Liderança é uma habilidade de persuadir ou dirigir as pessoas sem o uso do prestígio ou da força de uma autoridade formal, ou de circunstâncias externas” (REUTER, 1941).

“O líder é a pessoa que consegue as mudanças mais efetivas no desempenho do grupo” (CATTEL, 1953).

A liderança, numa discussão em grupo, diz respeito às atividades de iniciar, organizar, clarificar, questionar, motivar, resumir e formular conclusões, dessa forma, o líder é a pessoa que passa mais tempo falando ao grupo, desde que caiba a ele cumprir a maior parte dessas tarefas verbais (BASS, 1990).

Liderar não é apenas ordenar funções aos seus subordinados e/ou puni-los quando algo não der certo. Ser líder corresponde à empatia, colocar-se no lugar do seu funcionário, utilizar a sua inteligência emocional para lidar com as diferenças de cada um e conduzir a sua equipe ao melhor desempenho. Como diz o grande guru da liderança, John C. Maxwell, o motivo de ser líder é a valorização das pessoas.

Os bons líderes extraem o melhor das pessoas, fazendo com que elas evoluam dentro da organização e saibam também conviver em harmonia com personalidades e comportamentos divergentes. Despertam em seus colaboradores a capacidade crítica e os motivam a chegar em lugares que seriam impossíveis, até então, de alcançarem.

Vale ressaltar que o líder para liderar a sua equipe, deve ser capaz de liderar a sua própria vida. Ou seja, deve desenvolver a auto liderança, sendo capaz de liderar seus próprios sentimentos, pensamentos e ações.

Existem ainda divergências das qualidades de um líder ideal, mas Jordão (2015) destaca algumas pertinentes à liderança:

O líder ideal é aquele que consegue reunir o máximo de qualidades, entre elas: entusiasmo, integridade, imparcialidade, firmeza, humildade, determinação, criatividade, flexibilidade, dinamismo. Além de tudo isso, ele precisa ser ético, observador, saber se relacionar com os outros, saber ouvir, saber desenvolver a equipe, ter visão de futuro e cercar-se de pessoas certas. O ideal é que ainda seja carismático.

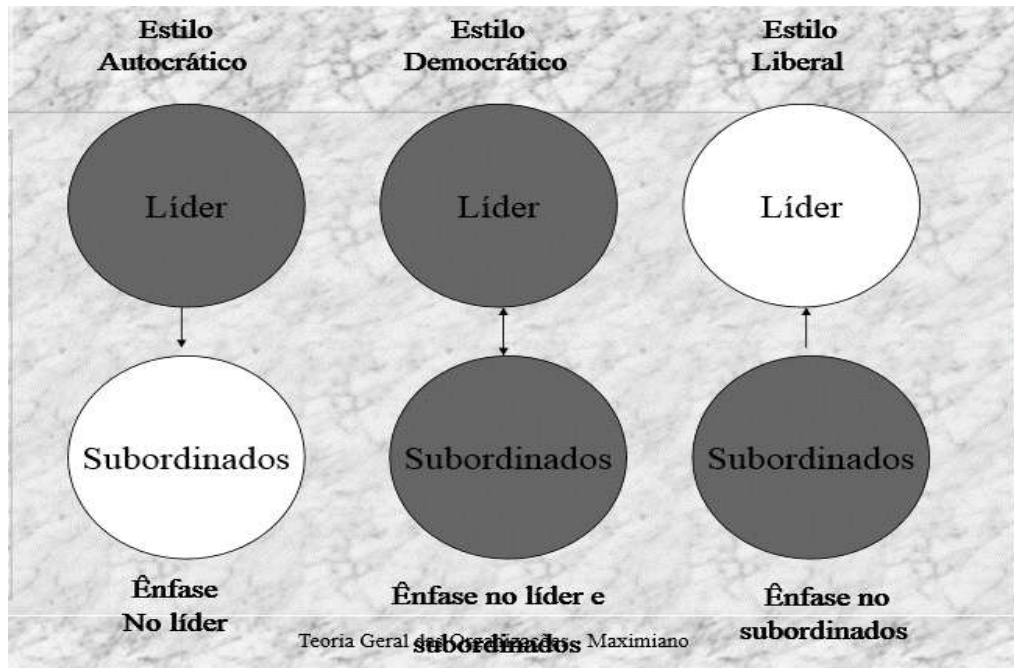
É ideal obter o maior número possível das características citadas pela autora, mas é importante também que o líder queira e goste de ser líder, conhecendo seus pontos fortes e fracos, desenvolvendo-os para o seu melhor desempenho. Afinal, ser líder é muito simples na teoria, mas prática requer o seu entendimento acerca da alma humana e a sua capacidade de lidar com pessoas.

1.2 TIPOS DE LIDERANÇA

Maximiano (2007) afirma que o líder deve utilizar os três estilos de liderança: **Autocrática**, **Democrática** e **Liberal** de acordo com as pessoas, com a situação e com a tarefa a ser executada. O líder tem o papel de mandar cumprir ordens, deve consultar seus subordinados antes de tomar uma decisão, e também sugerir alguns subordinados a realizar algumas tarefas.

A Figura 1, abaixo, fornece comparações entre os estilos de liderança e as suas ênfases perante líder e subordinado.

Figura 1 – Ênfases dos estilos de liderança nos colaboradores.



Fonte: <http://slideplayer.com.br/slide/76561/>

O líder **Autocrático** é conhecido como “chefe” que supervisiona atividades de outras pessoas e que possui pessoas reportando-se a ele. Ele acredita que a sua opinião é sempre a mais correta e que seus subordinados são pouco merecedores de confiança. Segundo o autor, “o líder impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste. A ênfase está nele.”

A Liderança **Democrática** é reconhecida pela participação e envolvimento da equipe na tomada de decisões, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto. “O líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. A ênfase está no líder e também no grupo” (MAXIMIANO, 2007).

O estilo **Liberal** evidencia-se pela total liberdade dada aos colaboradores para decidir e executar o trabalho da melhor forma possível. Cabe ao líder somente responder as dúvidas e disponibilizar os recursos necessários. O autor evidencia que o líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum e deixa-o completamente à vontade. É mínima a participação do líder e o grupo é enfatizado.

Utilizando agora os princípios de Chiavenato (2007), os estilos de Liderança foram acrescidos dos “estilos contemporâneos”. O autor adiciona mais três: **Indeciso, Situacional e Emergente**.

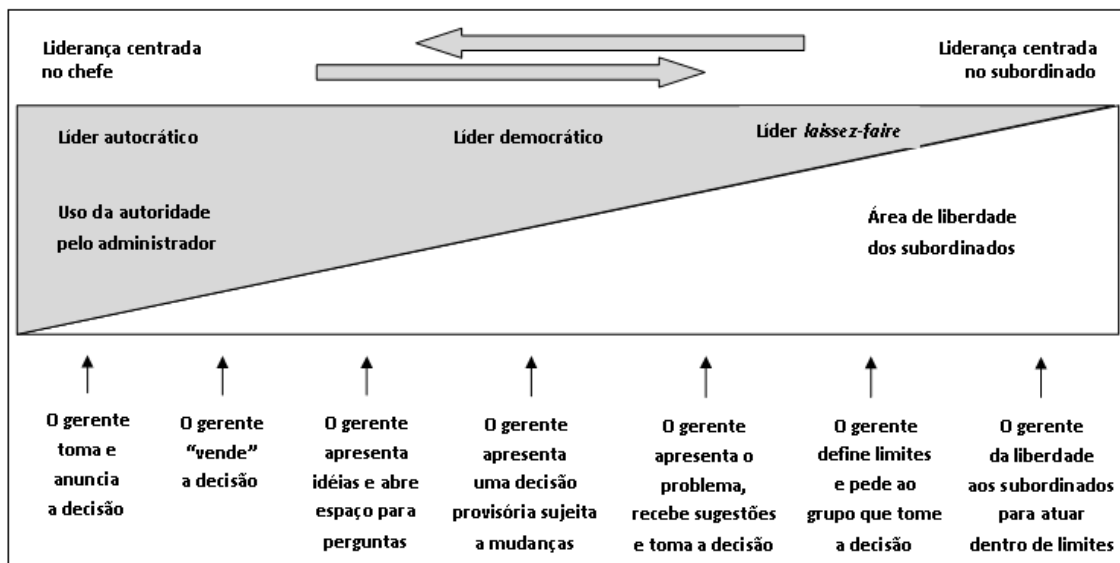
O estilo **Indeciso** caracteriza-se pelo não reconhecimento da responsabilidade, é o tipo de líder que não toma direção efetiva das coisas, vive no estilo “deixa como está, para ver como é que fica”; “deixa a vida me levar”. Com isso, o grupo fica desorganizado, gera insegurança e atritos, aumentando ainda mais os conflitos interpessoais.

O estilo **Situacional**, como o próprio nome já diz, é o líder que assume um estilo de liderança próprio, dependendo da situação ocorrida. O grupo fica seguro e motivado por um certo momento.

Já o líder **Emergente**, diz respeito àquele que surge e assume o comando por reunir mais qualidades e habilidades para conduzir o grupo aos objetivos diretamente relacionados à uma situação específica. Significa que alguns membros da equipe irão liderar atividades nas quais eles são reconhecidamente bons especialistas. Uma das características da liderança emergente é que os membros da equipe se tornam seguidores por livre e espontânea vontade. Para alguns autores, é tida como uma liderança de “bagunça”, já que não se tem um líder nomeado específico. O grupo reage bem, participa, colabora, sabendo que se houver emergência, o líder saberá o que fazer.

A Figura 2 demonstra como cada estilo de liderança influencia na participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões.

Figura 2 – Influência dos estilos de liderança



1.3 CHEFIA *VERSUS* LIDERANÇA

Muitos tendem a confundir ou até associar como sinônimas as palavras “liderança” e “chefia”, talvez por falta de experiência ou por achar que para comandar uma equipe é necessário ser chefe. Um líder pode ser um chefe, mas um chefe não pode ser líder, a menos que ele aprenda como ser um.

Constantemente, relacionam a palavra “LÍDER” a alguém ambicioso, agressivo, que detém o poder. Mussak (2010) afirma que ele pode ser rígido, severo e exigente, mas deve basear-se no uso sensato da autoridade, na responsabilidade e na obtenção de resultados.

Na verdade, essas características pertencem ao “CHEFE”, que apenas exerce o poder e delega funções aos seus subordinados. "Liderança é muito mais um processo de dar poder às demais pessoas do que o exercício pessoal de poder." (MUSSAK, 2010).

O chefe é aquele que comanda seus funcionários, dando ordens e esperando que sejam cumpridas. Os seus funcionários sentem-se desmotivados e os obedece apenas pelo medo de perderem o emprego. Preocupa-se apenas com resultados e lucros, utilizando-se da sua hierarquia. Ele não admite erros, culpa apenas o grupo organizacional pelas suas falhas e se vangloria quando algo dá certo. Adota as mesmas características do líder autoritário; é o típico ditado: “Manda quem pode, obedece quem tem juízo.”

O líder inspira a sua equipe e segue junto com ela; o chefe dá ordens e apenas espera que sejam cumpridas. Mussak (2010) confirma esta proposição, quando diz que “[...] Líderes eficazes lideram inspirando outras pessoas, e não dando ordens.” Dirige seus funcionários para o sucesso, e melhor, vai com eles. As metas são traçadas e divididas entre o grupo. Os funcionários se motivam e o respeitam, já não utilizando o temor. O líder preocupa-se primeiramente com o bem-estar da equipe, para que juntos alcancem os resultados e adquiram os lucros. Assume total responsabilidade com a sua equipe pelos erros e divide a glória com os acertos. Adota a postura: “Vamos, eu irei com vocês!”

Os chefes são contratados por uma única razão: resolver problemas. Ainda, de acordo com o autor, os líderes não resolvem, previnem os problemas; devem ter

uma visão sistêmica do presente e do futuro da empresa. Nele deve conter o poder da iniciativa, a capacidade de superar desafios e motivar os outros a superá-los também.

Como forma de exemplificação, podemos resumir essas características na tabela a seguir:

Tabela 1 – Diferenças entre chefe e líder

CHEFE X LÍDER	
CHEFIA	LIDERANÇA
<ul style="list-style-type: none"> Os chefes são contratados para resolver problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Os líderes não resolvem problemas; eles os previnem.
<ul style="list-style-type: none"> Dirige os empregados. 	<ul style="list-style-type: none"> Treina os empregados.
<ul style="list-style-type: none"> Dependa da autoridade. 	<ul style="list-style-type: none"> Depende da boa vontade.
<ul style="list-style-type: none"> Inspira medo. 	<ul style="list-style-type: none"> Inspira entusiasmo.
<ul style="list-style-type: none"> Culpa pelas falhas. 	<ul style="list-style-type: none"> Corrige as falhas.
<ul style="list-style-type: none"> Usa pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolve pessoas.
<ul style="list-style-type: none"> Ordena. 	<ul style="list-style-type: none"> Pergunta.
<ul style="list-style-type: none"> Diz “Vão!” 	<ul style="list-style-type: none"> Diz “Vamos!”

Fonte: WorkTec Preparação Profissional. Adaptado pela autora.

1.4 LIDERANÇA NO SÉCULO XXI

Em meio às mudanças sociais, políticas e econômicas que estão acontecendo nos últimos anos, não é de se estranhar que o perfil dos líderes venha mudando gradativamente.

Atualmente, essa característica de liderança não é mais tida como uma virtude, e sim, como uma necessidade, já que a autoridade tem dado lugar aos questionamentos dos liderados, o que chamamos de “liderança participativa”.

“Antigamente focava-se principalmente nos produtos e nos serviços entregues. Hoje, o foco de interesse passa para as pessoas” (KRAMES, 2006). Para isso, são adotadas posturas de recompensas como motivação para que os funcionários superem seus objetivos. Assim, o autor confirma quando diz que um dos principais papéis do líder é estimular as pessoas e a colaboração entre elas, formando equipes de grande desempenho.

O maior desafio dos líderes atuais é empregar todo esforço e dedicação na melhoria dos relacionamentos interpessoais com seus liderados, já que uma equipe sólida é a base esperada para este século XXI, trabalhando para as pessoas, com as pessoas e pelas pessoas.

O líder do século XXI está cada vez mais preocupado com as pessoas, o ativo mais importante da organização; ele percebe a importância de ser o exemplo aos seus liderados.

Com o advento da nova abordagem da liderança, surgem diferentes teorias, entre elas, a liderança transformacional, a liderança carismática e a liderança visionária.

A liderança transformacional visa a elevação das pessoas; o líder assume o papel motivador, levando sua equipe a atingir metas não antes possíveis. O líder carismático é tido como confiante, tendo como fator principal passar esta mesma confiança aos seus seguidores, alegando que eles são capazes também. A liderança visionária é voltada em longo prazo, estabelecendo metas cada vez mais consistentes visando o futuro. O líder visa transformar a realidade em algo promissor.

Nessa nova abordagem o líder busca motivar os funcionários a alcançarem os níveis mais altos da produtividade.

1.5 GESTOR E LÍDER

Liderança não é sinônimo de gerência, embora cada gerente deva ser um líder. Infelizmente, são poucos os que praticam o exercício da liderança. “Um líder não precisa gerenciar coisa alguma” (MARCHETI, 1997). Motivação é sinônimo de liderança. “O sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de motivar outras pessoas” (MARCHETI, 1997).

Basicamente, muitos não percebem diferença entre gerir e liderar. Como acontece com o chefe, nem sempre um gestor é um líder e vice-versa. Numa organização, esses conceitos são amplamente encontrados.

O gestor é responsável por garantir a execução das atividades, resolver os problemas. O líder cria um clima de inspiração, estimula colaboradores e preocupa-se com o bem estar de todos, prevenindo os problemas.

Hunter (2004, p. 28) em sua obra “O monge e o executivo” afirma: “Gerência não é algo que você faça para os outros. Você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você pode até gerenciar a si mesmo. Mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas.”

Quando acontece um problema, o gerente olha para trás, tentando identificar as causas e os culpados, coletando os fatos. O líder, por outro lado, olha para frente; analisa como o problema atual pode ser eliminado no futuro.

Ambas as funções são fundamentais na organização e devem ser desenvolvidas juntas, para que haja resultados produtivos para todos.

No Quadro 1 é possível observar as 10 diferenças entre gestor e líder, descritas por Bennis e Goldsmith (1999):

Quadro 1 – Descubra 10 diferenças entre um gestor e um líder

<i>O gestor</i>	<i>O líder</i>
Administra	Inova
Imita	Cria
Mantém	Desenvolve
Aceita realidade	Investiga-a
Enfatiza os sistemas e a estrutura	Tem obsessão pelas pessoas
Tem uma visão de curto prazo	Tem uma perspectiva de longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o que e por quê
Concentra-se no resultado imediato	Tem os olhos postos no futuro
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia-o regularmente
Faz as coisas bem	Faz as coisas certas

Fonte: BENNIS, Warren, GOLDSMITH, Joan. Aprenda a liderar. *Executive Digest*, p. 79, Jan. 1999. Disponível em: http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes99/ed_jan/ed51cali.html. Acesso em: 13 abr. 2001. Adaptado pela autora.

2 CONFLITO

O conflito pode ser um problema sério em uma organização, pois podem afetar tanto as pessoas quanto o desempenho organizacional. Ele é capaz de gerar condições caóticas que tornam praticamente impossível que os funcionários trabalhem em conjunto. Por outro lado, o conflito também tem um lado positivo.

A melhor maneira de criar equipes eficazes é aceitar a existência dos conflitos, resolvendo-os quando atrapalharem ou encorajando-os. Mas, deve-se primeiramente, conceituar o termo.

Adotando um conceito mais técnico, em Michaelis (2000) encontra-se: “do latim *conflictu*; ¹embate de pessoas que lutam; ⁶ luta, oposição; ¹⁰**Sociol** competição consciente entre indivíduos ou grupos que visam a sujeição ou destruição do rival”, sendo este último, o mais adequado à dimensão desta pesquisa.

Podemos definir conflito, “como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante” (THOMAS, 1992).

O conflito, gerado pelas divergências, é a chave para interagir opiniões, pensamentos, gerações, etc. As organizações são ambientes propícios para o surgimento destes, mas nem todos são compatíveis ao ambiente empresarial. Por isso, são encontrados dois tipos: o hierárquico e o pessoal.

O hierárquico ocorre quando há dificuldades de relacionamento entre patrão e empregado, seja por divergência de opiniões ou dificuldades para atingir os objetivos da organização. O pessoal, normalmente se desenvolve entre funcionários e/ou membros de uma mesma equipe, através de pequenas situações diárias que não resolvidas, prejudicam as relações internas.

Ou seja, o conflito significa existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes.

2.1 ORIGEM DO CONFLITO

Em geral, o conflito ocorre quando duas ou mais pessoas têm objetivos incompatíveis e uma delas – ou ambas – acredita que o comportamento da outra está impedindo o alcance da própria meta (RAHIM, 2002).

As diferenças a vários níveis entre pessoas podem causar situações inevitáveis de conflito. Essas diferenças podem estar presentes nos valores, crenças, atitudes, sexo, idades e experiências. Fazendo com que as várias situações sejam analisadas de múltiplas maneiras, pelos vários sujeitos, dando inevitavelmente a situações de divergência de pontos de vista (ALMEIDA, 1995).

Da dificuldade de definição de quem pode dar ordem ao outro poderá dar origem a conflitos interpessoais. Se esta ordem não é acatada pelo outro, dá-se o conflito (ALMEIDA, 2005).

O conflito pode ter origem em uma destas três dimensões:

- Percepção: quando você percebe que suas necessidades tornam-se incompatíveis pela presença de outra pessoa;
- Sensação: quando você tem uma reação emocional, frente a uma situação de medo, tristeza, amargura, raiva, etc.;
- Ação: quando sua ação ou necessidade interfere na necessidade de outras pessoas.

O conflito surge quando há a necessidade de escolha entre situações que podem ser consideradas incompatíveis. Todas as situações de conflito são antagônicas e perturbam a ação ou a tomada de decisão por parte da pessoa ou de grupos.

Para a correta tomada de decisão do líder acerca do conflito é importante que sejam conhecidas as possíveis causas que levam ao seu surgimento. Dentre elas, podem-se citar:

- *Experiência de frustração de uma ou ambas as partes:* é gerada pela incapacidade de atingir uma ou mais metas, por algum tipo de interferência ou limitação. Caso a outra parte consiga atingir o objetivo, acaba gerando um

conflito pela primeira, ao achar que a mesma é responsável pelo seu insucesso.

- *Diferenças de personalidade:* as diferenças podem causar situações inevitáveis de conflito. Elas podem estar presentes nos valores, crenças, atitudes, sexo, idades e experiências, sendo elas indesejáveis. Assim, a melhor maneira de evitar, é conhecer o seu oponente, facilitando a comunicação e o relacionamento.
- *Metas diferentes:* dá-se o conflito quando as partes recebem objetivos a atingir diferentes do outro, causando um clima de tensão em busca do seu alcance.
- *Falha na comunicação:* esse, sem dúvida, é o ponto de maior desentendimento e conflito dentro do ambiente de trabalho, visto que um simples desvio na troca da mensagem pode causar uma desavença entre as partes.

Além destes, segundo Martins (2009), podem ser citados também: direitos não atendidos ou não conquistados; mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedades e medo; luta pelo poder; necessidade de status; desejo de êxito econômico, meio ambiente adverso e preconceitos, entre outros.

2.2 TIPOS DE CONFLITO

Para entender e resolver os conflitos, é necessário conhecer seu tipo e cada situação de sua origem.

Mussak (2010, p.165) classifica o conflito em 4 tipos: intrapessoal ou interno, interpessoal, organizacional e entre grupos.

O conflito intrapessoal é o chamado conflito pessoal. Nele o indivíduo sente-se desmotivado, perturbado e sem concentração. Acontece quando há choque entre as expectativas, planos e objetivos pessoais e atividades empresariais.

Os conflitos interpessoais ocorrem entre indivíduos. Muitas vezes são causados por falha na comunicação, por diferenças entre indivíduos, divergências de personalidade ou por stress, sendo o mais comum nas organizações.

Os organizacionais ocorrem, geralmente, por diferenças entre departamentos, mudanças na organização ou por falha na comunicação.

Chiavenato (2004) classifica os conflitos como: percebido ou latente, experienciado ou velado e manifestado ou aberto.

- *Conflito latente*: é aquele conflito não declarado e não há uma clara consciência de sua existência;
- *Conflito experienciado*: é quando provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra; geralmente não é demonstrado com clareza;
- *Conflito manifestado*: conflito que já atingiu ambas as partes, é percebido por terceiros e pode interferir nos processos dentro da organização.

“O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram” (CHIAVENATO, 2004, p. 416).

Conhecendo o tipo de conflito, o líder terá a capacidade de tomar a melhor decisão, prevalecendo o bem-estar de todos.

2.3 VISÃO POSITIVA DO CONFLITO

O conflito é geralmente tido como um ponto negativo, causador de desavenças dentro da organização. Mas, pelo contrário, a ocorrência de conflitos pode ter resultados positivos para os envolvidos e para a sua relação, promovendo a troca de conhecimentos e contribuindo para a integração da equipe e melhoria do clima organizacional.

Em alguns casos, a competição intergruppal torna-se benéfica para a organização, gerando maior produtividade. No entanto, as consequências negativas dessa competição podem ser mais significativas do que os pontos positivos.

Assim, os conflitos não são totalmente negativos, a maneira como o líder os encara é que os define.

Conforme Brown (apud Hampton, 1991), pode-se citar os pontos positivos do conflito como “a expansão do entendimento dos assuntos, mobilização dos recursos e energia das partes, esclarecimento das soluções competitivas e busca criativa de alternativas e maior habilidade para trabalhar em conjunto no futuro.”

Portanto, o conflito pode ajudar a:

- Fortalecer a relação entre as partes;
- Evitar os mal-entendidos e ressentimentos;
- Perceber quais são os problemas que precisam ser resolvidos;
- Conhecer a(s) outra(s) parte(s) envolvida(s);
- Conhecer a si mesmo;
- Libertar emoções.

2.4 CONFLITO FUNCIONAL *VERSUS* CONFLITO DISFUNCIONAL

Os conflitos tendem a ter pontos positivos, mas alguns necessitam da intervenção do líder para que não evoluam a algo pior.

Aos que apoiam os objetivos do grupo e melhoram seu desempenho, ou contribuem para que as pessoas possam descobrir habilidades que possuem, mas que ainda não sabiam, dá-se o nome de **conflitos funcionais** ou **construtivos**. Por outro lado, há conflitos que atrapalham o desempenho do grupo, gerando desavenças, rompimento de relacionamentos; são os **disfuncionais** ou **conflitos destrutivos**.

Algumas empresas estimulam o conflito funcional:

- *HP (Hewlett-Packard)*: empresa do segmento de computação, impressão, imagem e venda de software e hardware;
- *Shell (Royal Dutch Shell Group)*: empresa do segmento de extração de gás natural e refinação de petróleo;
- *GE (General Eletric)*: empresa do ramo de serviços e tecnologia;
- *Inbev (Anheuser-Busch)*: empresa produtora de cerveja

Para Martinelli & Almeida (1998), os conflitos destrutivos acontecem quando:

- a) As pessoas sentem-se insatisfeitas e desmotivadas;
- b) O conflito torna-se mais significativo do que a tarefa a ser desempenhada e desvia as pessoas de lidarem com as questões que realmente são relevantes;
- c) Levam as pessoas ou os grupos a se tornarem não cooperativos entre si.

Sendo o conflito funcional ou disfuncional, é importante que o mesmo esteja presente de forma controlada nas organizações.

Como exemplo de ausência de conflitos construtivos pode-se citar a gigante automobilística General Motors (GM). Conhecidos como “vaquinhas de presépio”, seus executivos eram incapazes de contestar alguma situação passiva de mudança e extremamente leais à organização.

Já por outro lado, um excesso de conflitos destrutivos pode levar ao fechamento de uma organização. Como é o caso de um renomado escritório de advocacia de Nova York, Shea Gould, em que seus 80 associados simplesmente não conseguiam viver entre si.

Para Nadler et al. (1983), “a administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.” Ou seja, o líder deve saber aproveitar os conflitos construtivos e evitar os destrutivos.

Para lidar com os conflitos, é importante conhecê-los, saber qual a sua amplitude e como se está preparado para trabalhar com eles. Para tal, é necessário conhecer os tipos de conflito existentes e as suas principais características.

2.5 CONFLITOS DE GERAÇÃO: GERAÇÃO X E GERAÇÃO Y

Os conflitos são inerentes à formação humana, ocorrendo muitas vezes por divergências de opiniões; sendo que às vezes, o conflito se dá por incompatibilidade de gerações.

Daí surgiu à necessidade de dividir estas gerações, de forma a separar os indivíduos de acordo com as características inerentes à sua faixa etária. Tal divisão classificou-os em “Geração X” e “Geração Y”.

O termo Geração X foi criado por Robert Capa, fotógrafo da Magnum, em 1950. Também chamado de BURG X, se refere aos indivíduos nascidos entre 1960 e 1980. Muitos presenciaram fatos históricos e participaram de movimentos revolucionários. Valorizam o trabalho e a estabilidade financeira, são independentes e empreendedores.

Em meio ao desenvolvimento das tecnologias e da comunicação, tentam equilibrar vida pessoal e trabalho, e são tidos como super-protetores.

Já a Geração Y, também chamada de geração do milênio ou geração da internet, compreende as pessoas nascidas entre 1980 e 2000. Nasceram em um período de prosperidade econômica e acompanharam a revolução tecnológica. Eles consideram o trabalho como uma fonte de satisfação e de aprendizado e se equilibram entre a vida pessoal e profissional.

Utilizam-se da tecnologia com aparelhos de última geração (smartphones) para várias finalidades. Na tabela 2, é possível observar as divergências entre as duas gerações.

Tabela 2 – Comparativo entre as gerações

Tema	Geração X	Geração Y
Postura profissional	São experientes e dedicados.	Possuem elevada autoestima e são comprometidos com seus valores.
Posição na empresa	Temem ser demitidos ou perdem espaço para a geração Y.	Impulsivos, enfrentam sem medo posições de poder.
Foco no trabalho	São muito comprometidos com os objetivos da empresa.	São fascinados por desafios e querem fazer tudo à sua maneira.
Relação com a liderança	Costumam valorizar competências quando assumem a liderança.	Com perfil “multitarefa”, odeiam burocracia, controle e atividades rotineiras.
Qualidade de vida	Equilibram vida pessoal e profissional.	Gostam de ter horários flexíveis e usar roupas informais.
Tecnologias	Aprenderam a lidar com a tecnologia na adolescência.	Vivem em rede e são “nativos digitais.”

Fonte: www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento//infografico-conflitos-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho.

Como possuem características diferentes, essas gerações vivem em conflitos de opiniões.

Imaginemos a seguinte situação: no ambiente de trabalho, o gestor é alguém da geração X, com anos afins de empresa e que já possui valores definidos. Está no mesmo emprego desde que saiu da faculdade e não se imagina fora da empresa. De repente, se vê tendo que gerir um analista da geração Y, formado há pouco, repleto de ideias inovadoras, com a “cabeça fresca.”

É inevitável conflitos nessa situação. O gestor, provavelmente, não acompanhará as tecnologias utilizadas pelo analista, e nem o mesmo entenderá as ideias antiquadas do seu superior.

Imaginando outra situação, um jovem de 25 anos é o mais novo gestor de um grupo e um dos integrantes é alguém da geração X. Será que ele aceitará receber ordens de alguém mais novo? Como adaptar-se às novas tecnologias?

Essas são algumas situações pertinentes ao ambiente de trabalho e um tanto desgastantes, cabendo ao líder, mais uma vez, resolvê-las.

2.6 CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES: O STRESS

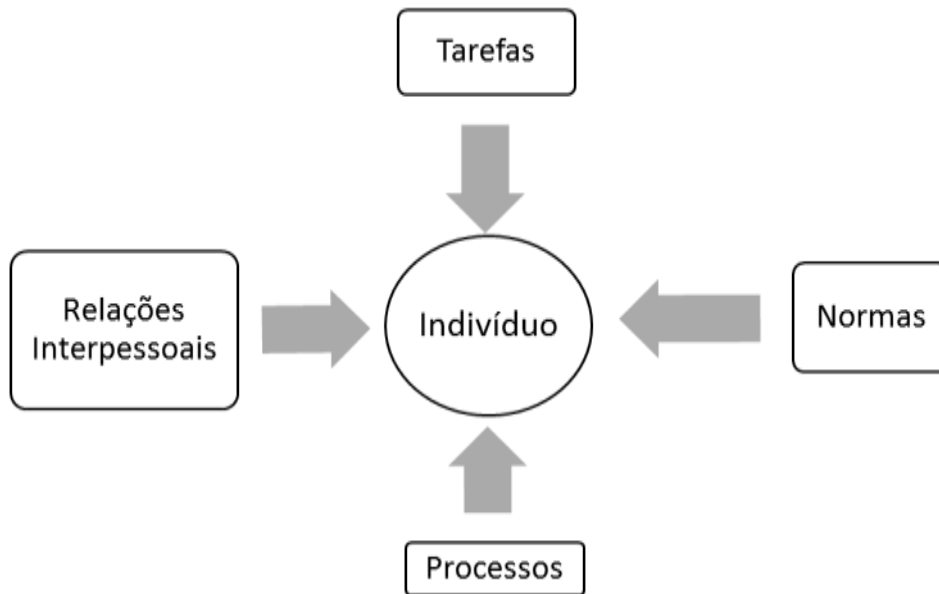
Desde pequenos nos deparamos com situações conflitivas. Uma delas, comumente encontradas nas organizações é o estresse.

O stress “é a reação emocional, física e cognitiva que um indivíduo tem, para com uma situação que lhe exige demais dele próprio.” É causado pela existência de conflitos, por estilos de gestão do tipo ditador ou pelo ambiente físico.

Líderes devem estar atentos a esta questão. Chefes, muitas vezes, não dão importância a reclamações sobre “picuinhas” no trabalho. Ao longo do tempo, podem evoluir para grandes conflitos interpessoais em altos níveis de estresse.

Muitas das vezes são as atitudes das próprias pessoas que torna a situação estressante. Mudanças no comportamento de cada indivíduo ajuda a evitar muitos conflitos.

Figura 3 – O indivíduo na organização



Fonte: FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores**: integrando teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Albert e Ururahy (1997, p. 41) apontam os conflitos entre as pessoas como a principal causa de origem do estresse nas organizações. Mal solucionados, os conflitos acumulam-se, muitos já resultantes de pequenas desavenças do dia a dia.

O estresse prejudica a interação da pessoa com o trabalho, à medida que esse ambiente contém demandas excessivas a ela.

2.7 CONSEQUÊNCIAS DO CONFLITO

Como dito anteriormente, o processo de conflito pode acarretar com resultados positivos ou negativos. Os resultados possíveis para os envolvidos numa situação de conflito são:

- *Ganho-perda (win-lose)*: neste caso, é necessário que uma parte ganhe para que a outra saia perdendo. O alcance dos objetivos de uma das partes é considerado prioritário perante os interesses da outra. Perante um grupo, a parte vencedora adota a postura de superioridade perante a parte perdedora, que pode expor o sentimento de vingança.

- *Perda-perda (barganha distributiva)*: nesta fase as partes cedem uma à outra ou então, uma terceira pessoa, com mais poder, cessa o conflito, trazendo resultados que não interessam às partes. Por isso, a postura destas tende a ser evasiva, não se preocupando com a solução do conflito.
- *Ganha-ganha (barganha integrativa)*: Aqui encerra-se o conflito quando as duas partes saem ganhando, há um acordo bilateral, satisfatório para todos os participantes. As negociações devem ser concluídas no ganha-ganha, para poderem ser consideradas bem-sucedidas. Ou seja, ambos os lados envolvidos na negociação deveriam, ao final dela, concluir que o resultado obtido representa um ganho para eles.

2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL

O mundo em constante mudança, as empresas crescem cada vez mais rápido, e para isso elas precisam de pessoas motivadas e felizes com eles e com a organização.

Como toda relação pessoa-pessoa, a organização deve trazer um conforto ao funcionário, tanto físico como psicológico. Cada vez mais as empresas investem em ambientes de trabalho saudáveis para as pessoas e a própria organização.

Chanlat (1996) afirma:

A organização pode ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos. A partir dos dados postos em evidência pela psicologia ambiental, toda organização pode ser analisada segundo o espaço que a estrutura.

A essa situação de bem-estar dá-se o nome de clima organizacional: “é um campo de estudo que tem relevância ímpar na teoria das organizações contemporâneas” (MUSSAK, 2010).

Convém considerar que a motivação dos empregados não significa que a empresa não tem problemas. Mas o investimento da motivação traz muitas vantagens a ambos.

Para Maximiano (2000, p. 107) o clima é representado pelos “conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva, ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho.”

Fatores externos e internos interferem no clima, a saber (MUSSAK, 2010):

- a) Externos: sindicatos, ações do governo, recessão, inflação, problemas pessoais dos funcionários etc.;
- b) Internos: política salarial, relações interpessoais, ambiente físico, estilos de liderança, comunicação, cultura etc.

Para verificar tal satisfação, são realizadas pesquisas de clima organizacional para saber o que o funcionário pensa sobre a empresa. Ela indica como está o ambiente da organização sob o olhar dos que vivem nele.

2.9 CONFLITOS INTERGRUPAIS

Os grupos constituem-se em um fenômeno humano universal, mas é importante saber que eles não são ideais para todo tipo de situação, e também definir como e quando usá-los.

Os principais problemas nas organizações são as diferenças interpessoais. É importante saber como torna-los eficazes para atender às necessidades da empresa e utilizar a melhor estratégia para melhorar o relacionamento, evitando a competição predatória entre grupos. O Quadro 2 apresenta como prevenir conflitos entre os grupos.

Quadro 2 – Como prevenir conflitos entre grupos

- Dar ênfase à eficiência da organização;
- Manter uma comunicação intergrupar elevada e frequente;
- Estimular a rotação de membros;
- Evitar situações de vence-perde.

Fonte: Schein (1982).

De acordo com França (2006), para se evitar esse tipo de consequência, há alguns recursos táticos a serem empregados:

- Achar um inimigo comum: grupos se unem contra outro “grupo de grupos” ou competição contra outra organização;
- Estimular interação entre líderes ou subgrupos de grupos competidores: tentar criar um conceito de “objetivos comuns”, de “grande grupo” para todos os grupos;
- Encontrar um objetivo superior;
- Ter um treinamento experimental entre grupos que se caracteriza pelo treinamento entre os grupos competidores, lidando com suas percepções de si mesmo e do outro grupo.

Praticamente, todas as negociações se iniciam a partir de algum tipo de conflito. Algumas atitudes básicas podem prevalecer em relação a um conflito:

- Tentar suprimi-lo, já que ele é negativo por si só;
- Tentar curá-lo (remediá-lo), já que ele é uma doença organizacional;
- Reconhece-lo e tentar administrá-lo.

Para se negociar em situações de conflito, Hodgson (1996) apresenta seis passos a serem seguidos:

1. Buscar um enfoque de solução de problemas.
2. Saber ouvir.
3. Formular questões.
4. Manter a mente sempre aberta.
5. Lembrar que os movimentos são a única maneira de se estabelecer progressos.
6. Isolar o problema das pessoas envolvidas.

Porém, deve-se lembrar que, além da negociação, existem outras maneiras de resolver os conflitos. Dependendo da situação, pode-se citar como exemplo: luta,

guerra, sorteio, exame, competição, votação, uso de autoridade, normas rígidas, entre outras. Contudo, este ainda é o meio mais eficaz de resolver, já que há uma troca de ideias e todas as partes se envolvem com o esquema ganha-ganha, visando a melhor solução.

3 LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS

Sejam positivos ou negativos, os conflitos são úteis na organização; pois assumem o papel de mediador, já que são elementos de socialização e ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização.

Lidar com o conflito significa conviver com grupos e quebrar barreiras dentro da organização, sabendo lidar com pessoas e personalidades diferentes.

A gestão de conflitos requer um certo equilíbrio na quantidade de conflitos na organização. Se há poucos, surge a acomodação, a ausência de inovações; se há excesso, cria um clima de tensão, e os funcionários passam a se ver como “inimigos mortais.”

Desta forma, o gestor assume o papel de mediador; não extinguindo os conflitos, mas sim, prevenindo-os. Basta entender que o conflito faz parte da natureza humana, e que o conflito bem administrado proporciona criatividade e inovação. Albuquerque (2009) confirma ao dizer que só resta ao gestor junto com a sua equipe tirar o melhor proveito da situação.

3.1 GESTÃO DE CONFLITOS

A gestão de conflitos requer um certo equilíbrio na quantidade de conflitos na organização. Se há poucos, surge a acomodação, a ausência de inovações; se há excesso, cria um clima de tensão, e os funcionários passam a se ver como “inimigos mortais”.

Desta forma, o gestor assume o papel de mediador, não extinguindo os conflitos, mas sim, prevenindo-os. Basta entender que o conflito faz parte da natureza humana, e que o conflito bem administrado proporciona criatividade e inovação.

Albuquerque (2009) confirma ao dizer que só resta ao gestor junto com a sua equipe tirar o melhor proveito da situação.

A responsabilidade maior da resolução dos conflitos é do líder, mas não é só ele que pode contribuir para o fim. “Cada membro do grupo também é responsável

pelo rumo que as divergências podem tomar, e contribuem de maneira intencional ou não para sua evolução” (BRUNETTA & RIBEIRO, 2009).

Para gerir os conflitos é necessário adotar algumas medidas, definindo assim qual o melhor estilo a ser adotado.

Para Nadler et al. (1983), “a administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.”

Os seguintes passos considerados de importância são:

- Criar uma atmosfera afetiva;
- Esclarecer as percepções;
- Focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- Construir um poder positivo e compartilhado;
- Olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- Gerar opções de ganhos mútuos;
- Desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- Estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Para haver também uma negociação avançada é necessário adotar 3 saberes (MARTINELLI; ALMEIDA, 2008):

- Saber comunicar: a maioria dos conflitos construtivos ou não é causada pela falha na comunicação;
- Saber ouvir: ouvir atentamente o que lhe dizem, dedicando atenção adequada ao emissor;
- Saber perguntar: quem ouve atentamente é totalmente capaz de fazer questionamentos condizentes com o assunto.

Assim, para melhorar o entendimento vamos conceituar gestão de conflitos, como: “a arte de identificar, lidar e resolver situações divergentes entre pessoas ou grupo no relacionamento intergrupar.”

3.1.1 Estilos de Gestão de Conflitos

Para melhor resolver os conflitos é necessário equilibrar a satisfação dos seus próprios interesses e o do outro. Para isso são adotados estilos com características diferentes para cada tipo de situação. A saber:

- **Competição:** tenta convencer a outra parte de que a sua conclusão está correta, preocupando-se apenas com a satisfação dos seus interesses; leva a outra a assumir total responsabilidade;
- **Colaboração:** este estilo busca beneficiar as duas partes envolvidas no conflito, é o chamado “ganha-ganha.”
- **Evitação:** o indivíduo ignora a existência do conflito, evitando envolver-se com as pessoas que podem causá-lo;
- **Acomodação:** a parte que utiliza esse estilo coloca os interesses e necessidades da outra acima dos seus;
- **Compromisso:** tenta satisfazer em alguns pontos a outra parte, dividindo resultados entre ambas as partes.

Vale ressaltar que cada estratégia de administração de conflitos depende do tipo, do momento e da situação que o conflito está inserido, ou seja, uma mesma técnica pode não ser adequada a uma determinada situação. Num conflito de personalidades entre funcionários não cabe a mesma resolução de um conflito entre chefe e subordinado.

Robbins (1974) define algumas técnicas de resoluções de conflito que os líderes podem utilizar na sua gestão. O quadro 3 abaixo mostra estas.

Quadro 3 – Técnicas de administração de conflitos

Técnicas de Resolução de Conflitos	
<i>Resolução negociada</i>	Encontros entre as partes conflitantes, com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de discussão aberta.
<i>Metas superordinadas</i>	Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.
<i>Expansão de recursos</i>	Quando o conflito é causado pela escassez de um recurso – digamos, dinheiro, oportunidades de promoção, espaço físico no trabalho – a expansão do recurso pode criar uma solução ganha-ganha.
<i>Não-enfrentamento</i>	Suprimir o conflito ou evadir-se dele.
<i>Suprimento</i>	Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns.
<i>Concessão</i>	Uma das partes abre mão de algo valioso.
<i>Comando autoritário</i>	A administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas.
<i>Alteração de variáveis humanas</i>	Utilização de técnicas de mudança comportamental, tal como treinamento em relações humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causem conflitos.
<i>Alteração de variáveis estruturais</i>	Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, por meio de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas, etc.
Técnicas de Estimulo de Conflitos	
<i>Comunicação</i>	Utilização de mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflito.
<i>Inclusão de estranhos</i>	Incluir nos grupos de trabalho funcionários que tenham históricos, valores, atitudes ou estilos gerenciais diferentes daqueles dos seus membros.
<i>Reestruturação da organização</i>	Redesenho dos grupos de trabalho, alteração de regras e regulamentos, aumento da interdependência e outras mudanças estruturais similares que rompan o <i>status quo</i> .
<i>Nomear um advogado do diabo</i>	Designar um crítico que discuta, propositalmente, as posições defendidas pela maioria do grupo.

Fonte: Baseado em S. P. Robbins. **Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach** (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), p. 58-59.

Durante o processo, o líder assume a principal responsabilidade de resolvê-los, mas ele pode e deve ouvir a opinião da equipe e o que eles acham a respeito da decisão.

Segundo Putnam (1997), para a resolução do problema que gerou o conflito todas as soluções devem ser consideradas e ponderadas, como possíveis. Assim, todos devem opinar, ainda que não seja cabível à situação.

Entre os estilos já vistos, o de negociação é o mais utilizado para lidar com o conflito, já que busca soluções benéficas para as partes envolvidas. A seguir, será dada uma atenção especial à negociação.

3.2 A ARTE DA NEGOCIAÇÃO

Várias são as definições encontradas sobre negociação. Para Acuff (1993) “a negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades.”

Explorando este conceito, nota-se que a comunicação assume um papel importante no processo da negociação, visto que ela está presente de forma intensa em todos os aspectos. Este é o ponto de maior desentendimento e conflito dentro das organizações, geralmente por falha no processo, em que a mensagem não chega ao receptor do modo como o emissor enviou.

Muitos não têm a capacidade de ouvir e compreender o que foi dito por outros. E isso custa caro para as empresas e provoca conflitos desnecessários.

O autor também explora, de forma subjetiva, a satisfação das duas partes, ou seja, novamente o conceito do ganha-ganha, explicado anteriormente.

“Negociação é processo pelo qual as partes se movem de suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser obtido” (STEELE et al., 1995). O autor defende a prática do movimento, em que o indivíduo tem que “descer do pedestal”, “deixar o orgulho de lado”, para que se possa chegar ao senso comum, buscando o acordo entre as partes.

Robinson (1996) também observa que todos podem negociar sempre, dizendo que se negocia desde o dia em que se nasce, ao chorar, e que, se não for atendido, chora-se mais até conseguir chamar a atenção e ser atendido. Significa, assim, que desde o começo aprendemos, mesmo sem perceber, a negociar, para obtermos aquilo que se quer.

E nas empresas não é diferente, em diversas situações o líder se depara com conflitos, e cabe a ele negociar para tentar satisfazer as duas partes e a empresa.

Desprendendo-se do ambiente religioso, a negociação existe desde o início dos tempos. Entre exemplos, há o caso do Rei Salomão, que teve que negociar e decidir com quem ficaria a criança disputada pelas duas mulheres como filho, ao optar pelo corte da criança ao meio, utilizando estratégias para descobrir a verdade.

Vários são os exemplos em que pode ser aplicada a negociação: comprar e vender, negociar serviços, contratar, demitir, conduzir e fechar negócios, entre outros. Mais o que vai ser abordado nesta pesquisa será a negociação perante a gestão de conflitos nas organizações.

Tanto no passado quanto no presente a negociação se faz necessária para manter a harmonia. O ideal é que as duas partes saiam satisfeitas, o que os autores conceituam como negociação ganha-ganha, onde busca-se o bem-estar de ambas as partes, analisando as suas necessidades.

A menos indicada, mas que comumente ocorre, é a negociação ganha-perde, em que é necessário que uma parte perca para que a outra saia satisfeita. Isso acaba gerando conflitos futuros, já que a parte lesada evita manter contato com a outra, contribuindo negativamente ou até destruindo um relacionamento interno na empresa.

3.2.1 Habilidades Básicas da Negociação

Pollan e Levine (1994) afirmam que a negociação, após ler e escrever, é a habilidade mais importante para se tornar bem-sucedido pessoalmente, financeiramente e nos negócios. Mas, de acordo com os autores, a negociação é tida como uma habilidade possuída por poucos. Os motivos variam, mas destacam-se três aqui:

- a) Muitas pessoas simplesmente não sabem como negociar, já que ninguém nos ensina a negociar, quer seja na escola ou em casa;
- b) As pessoas não acreditam que seja possível aprender como negociar, visto que, como isso não nos é ensinado, acredita-se que o mesmo não possa ser feito;
- c) A terceira razão, e talvez a mais forte, é o medo.

Segundo Bazerman & Neale (1995) “negociar racionalmente significa tomar as melhores decisões para maximizar seus interesses”. Conforme afirmam ainda esses autores, negociar racionalmente significa também como chegar ao melhor acordo e a não ficar satisfeito com um acordo qualquer. É importante, porém, saber decidir quando é bom chegar a um acordo e quando não é.

Todos podem, e devem negociar, mas poucos conseguem negociar efetivamente, visto que exige outras condições que geralmente não são preenchidas por quem negocia informalmente, já que a negociação efetiva é capaz de findar, ou ao menos amenizar o conflito. Aos que não possuem essa habilidade, a tentativa frustrada pode acarretar ainda mais conflitos.

3.2.2 Etapas de Uma Negociação

Segundo Fisher e Ury (1985), as etapas são importantes, desde o momento em que se começa a pensar na negociação até o momento em que se chega a um acordo. Este período é composto de três etapas principais: a análise, o planejamento e a discussão.

Na fase de análise, é diagnosticada a situação, colhidas informações, organizando-as e analisando-as. Cabe, então, ao negociador separar o problema das questões pessoais, identificar os interesses das partes, e ponderá-los para chegar a um acordo e tomar a melhor decisão.

A fase de planejamento é o momento de o líder decidir o que fazer e como fazer, de analisar as causas do conflito e tomar a melhor decisão para resolvê-lo. Assim, é analisada a origem e causas do conflito, quais são os interesses das partes envolvidas, e de que forma resolvê-lo utilizando o sistema de ganha-ganha.

Já no período de discussão, as partes comunicam-se para atingir um acordo, expondo os seus argumentos. De acordo com Fisher e Ury (1985), é neste momento que as diferenças de percepção, os sentimentos de frustração e raiva e as dificuldades de comunicação são reconhecidas.

Às vezes, por existir um número grande de pessoas, dificulta uma decisão comum a todos. Além disso, depois de ter conseguido esse feito, quando a modificação da decisão for necessária, torna-se ainda mais complexo modificá-la.

3.2.3 Estratégias da Negociação

Para dar início ao processo de negociação, o líder deve definir qual estratégia a ser utilizada, para que a negociação seja conduzida do melhor modo. Para tal, segundo o autor Gil (2008), devem ser considerados alguns elementos, tais como:

- O contexto em que a negociação se realiza;
- O poder, a vontade e a determinação do negociador que pretende aplica-la;
- O poder ou a fraqueza da outra parte;
- Consequências possíveis de um eventual insucesso da negociação.

Dessa avaliação, surgem cinco tipos básicos de estratégias possíveis no processo, conforme apresentado em detalhes por Martinelli & Almeida (1997):

- a) *Estratégia de evitar*: é a estratégia que tende a levar a negociação para um perde-perde. Nesse tipo de estratégia, nenhum aspecto é suficientemente importante para que se busque evitar o conflito posteriormente;
- b) *Estratégia de acomodação*: abre-se mão dos resultados, em favor da preservação do relacionamento. Esta estratégia tende a levar para uma negociação perde-ganha;
- c) *Estratégia competitiva*: trata-se do caso em que o negociador busca ganhar a qualquer custo, levando normalmente para uma negociação ganha-perde;
- d) *Estratégia colaborativa*: neste caso, priorizam-se tanto o relacionamento quanto os resultados, encaminhando a negociação para o ganha-ganha;
- e) *Estratégia do compromisso*: trata-se de um enfoque combinado, que é utilizado em um grande número de situações, como, por exemplo, quando as partes não conseguem atingir boa colaboração, mas ainda pretendem atingir alguns resultados e/ou preservar o relacionamento.

3.2.4 Tipos de Negociador

Em meio ao mundo da negociação, surgem alguns tipos de negociador que se destacam na resolução de conflitos. Para cada tipo de situação, uma postura distinta deve ser adotada pelo líder, já que nenhum conflito é igual, e cada um destes remete informações e soluções diferentes, sabendo assim, a melhor maneira de se comportar em uma negociação.

Casse (1995) classifica o negociador em quatro possíveis tipos e, conseqüentemente, modelos de negociação:

1. *Negociador efetivo*: deve conhecer detalhadamente os fatos relacionados à negociação, documentando todas as declarações e sendo preciso, de maneira que pontos fundamentais não sejam perdidos ou permaneçam descobertos;
2. *Negociador analítico*: costuma apresentar seus argumentos de negociação de maneira lógica, procurando ter certeza de que a estratégia está sendo corretamente implementada e adaptada, se necessário. Frequentemente, eles são avaliados como sendo frios e sem sentimentos e emoções;
3. *Negociador relativo*: é sempre um facilitador das relações entre os membros dos grupos de negociação. Às vezes, se envolvem tanto com o lado humano da negociação que acabam perdendo a direção dos objetivos e das estratégias da negociação, perdendo as expectativas;
4. *Negociador intuitivo*: costuma ter habilidade para trazer ideias, novos caminhos para focar a negociação, opções potenciais, dentre outros. Normalmente supõe, por meio de palpites, qual o caminho que a negociação está tomando, verificando seus desdobramentos.

3.3 O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS

No ambiente de trabalho encontra-se diferentes estilos, personalidades, idades, pensamentos, atitudes e cabe ao líder identificar cada uma para que os conflitos não se transformem em guerra, adotando assim a melhor estratégia.

“O líder que evita o conflito é omissivo; o líder que reprime o conflito é ditador; o líder que nega o conflito é utópico; o líder que vê no conflito uma oportunidade é otimista e pode provocar mudanças verdadeiramente significativas” (BENNIS, 1999).

De acordo com Moscovici (2001) o líder deve aguçar as divergências em conflito transformando-as em diferenças em resoluções de problemas.

O líder reconhece e aceita as divergências e procura criar uma situação para a expressão aberta do conflito [...]. Quando o líder opta por esta abordagem, precisa ter em mente as vantagens que espera alcançar, as possíveis consequências e que medidas tomar para manter o conflito dentro de certas proporções ou limites. [...] (MOSCOVICI, 2001, p. 150-151).

Considerando que o conflito serve como ativador de energia das organizações, ou seja, como inovação para possíveis mudanças, o líder deve reter uma parte do seu tempo para encontrar, gerenciar, evitar ou até impulsionar o conflito.

Ao se deparar com o conflito organizacional, o líder pode adotar diferentes posturas, que podem ser divididas em três atitudes: abafar, resolver ou ignorar.

Na situação de abafamento, também chamada de “ganha-perde”, o líder favorece apenas umas das partes, cabendo à outra aceitar. Isso causa um certo transtorno e pode acarretar um sentimento de vingança.

Quando o líder opta pela resolução, adquire confiança da sua equipe no compartilhamento de ideias e ideais.

Já ignorar pode ser a pior das hipóteses, pois os conflitos devem ser encarados para que não cresçam demasiadamente, levando a situações extremas. Nesse caso, ocorrem danos que não podem ser revertidos.

Mas antes disso, deve-se ressaltar que as partes devem estar abertas ao diálogo e respeitar a opinião do outro, para que a resolução esteja encaminhada e o líder possa tomar a frente da negociação.

Segundo Oswaldo (2013), doutora em psicologia, psicóloga e máster coach, “os conflitos mal administrados causam insatisfação tanto para o trabalhador, como para a empresa, gerando desmotivação, baixa produtividade e desempenho insatisfatório dos profissionais.” Com isso entende-se que a decisão do líder deve ser sábia, e que o bem-estar da equipe, como fator motivacional, depende dela.

Fazer intervenções desnecessárias e/ou não permitir que sua equipe responda pelos conflitos, levam o líder a intervir de forma errada. Nugent (2002, pág. 142) sugere quatro questionamentos: 1 – A intervenção é apropriada ou necessária?; 2 – Se sim, qual é o tipo de intervenção mais apropriada?; 3 – O gerente é a pessoa mais apropriada para intervir?; 4 – Se não, deve ser providenciado um serviço de um terceiro? Se sim, como o gerente deve fazer uso desse recurso?

Em um ambiente repleto de mudanças, é normal que haja divergências de opiniões, gerando conflitos inter e intrapessoais.

Às vezes, essa diversidade gera conflitos positivos, dependendo da atitude do líder. “[...] o líder pode encorajá-los a criar deliberadamente um clima em que se coloque a diversidade, a discordância e a diferença como valores positivos” (LINKERT e LINKERT, 1979, p. 14).

Além disso, vale ressaltar que sem comunicação e diálogo não há resolução de problemas; então é necessário que as partes estejam dispostas a ouvir e perguntar.

As exigências que o mercado de trabalho impõe às pessoas remete à busca pela motivação, pelo prazer em trabalhar na empresa, pela habilidade dos gestores em resolver os conflitos.

Logo é necessário criar meios de gerenciar os conflitos, tirando o máximo de positivo que houver destes. Independentemente da escolha de uma ferramenta mais simples ou mais elaborada, ou até mesmo a não utilização de qualquer técnica específica, o papel da liderança é que vai fazer toda a diferença.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desses impasses, com os estudos analisados, verificou-se que com o surgimento de conflitos destrutivos, o líder assume papel importante na resolução destes, utilizando determinadas estratégias de gestão. A sua interferência é de alta importância, atuando como gestor emocional da sua equipe; como reflexo de suas atitudes, permite que as pessoas se sintam livres para expressar suas opiniões e tomar decisões perante o conflito.

Em um ambiente globalizado, em que as pessoas buscam sempre a satisfação profissional, ideias, costumes, ações e pensamentos diferentes colidem entre si, gerando conflitos organizacionais. Podem ser percebidos de forma direta – quando manifestado por uma das partes, ou indireta – quando são ditas palavras ou frases que remetam a sentimentos de tristeza ou raiva.

Numa organização há pessoas dispostas a ouvir, outras nem tanto; há outras que se interessam em aprender, outras não demonstram interesse. Ou seja, as pessoas têm sempre objetivos diferentes das outras ou do perfil da organização e acabam batendo de frente, gerando conflitos.

Pode ser constatado que os conflitos mais comuns são os entre colegas de trabalho por apresentarem diferenças de personalidade. Geralmente, eles afetam o desempenho de toda a equipe, devido ao seu poder negativo. Não existe uma receita única para resolvê-los, já que cada gestor adota uma postura diferente.

Sabe-se que o conflito é agente participante das relações humanas, mas nem sempre é ele que acaba com o relacionamento. Um outro motivo é a forma como se lida com o conflito, pois ignorá-lo ou abafá-lo pode gerar as desavenças.

Logo, é necessário que o líder gerencie os conflitos, extraíndo o que for de positivo da situação, pois o líder pode exercer grande influência na resolução dos conflitos.

Durante a pesquisa, percebeu-se que uma das ferramentas fundamentais na solução dos conflitos é a comunicação clara e eficaz, pois quando há ruído na sua transmissão pode acarretar sentimentos de inquietação, ansiedade, discórdia, desavenças, entre outros.

No momento da pesquisa, fica claro que o melhor método de resolução de conflitos ainda é a negociação, cabendo o líder escolher qual o melhor tipo de negociador para resolver a situação. Para tal, a liderança deve ouvir as partes e tomar a melhor decisão para a organização, podendo até causar situação desfavorável para uma ou ambas partes; mas vale lembrar, também, que as partes devem estar dispostas a negociar.

Em síntese, o bom líder deve ser capaz de perceber situações conflitivas, observando o momento como mais um desafio, permitindo, assim que a sua equipe de trabalho seja bem-sucedida. Para isso, a sua competência emocional deve ser fundamental neste processo de gestão.

REFERÊNCIAS

ACUFF, F. L. **How to negotiate anything with anyone anywhere around the world.** New York: American Management Association, 1993.

ALBERT, E. & UHURAHY, G. **Como se tornar um bom estressado.** Rio de Janeiro: Salamandra Consultoria Editorial Ltda., 1997, p. 139.

ALMEIDA, A. P. **Gestão organizada:** chave para o sucesso de qualquer empresa. Concurso Monografia da FIAT do Brasil, out. 1995.

BASS, Bernard M. “**From transactional to transformational leadership:** learning to share the vision”, *Organizational Dynamics*, vol. 18, nº 3, p. 19-31, 1990.

BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. **Negociando racionalmente.** São Paulo: Atlas, 1985.

BENNIS, Warren; GOLDSMITH, Joan. **Aprenda a liderar.** *Executive digest*, p. 79, jan. 1999. Disponível em: http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes99/ed_jan/ed51ca-li.html. Acesso em: 13 abr. 2015.

BRADBERRY, Travis. **10 segredos de comunicação dos líderes excepcionais.** Site Administradores.com. 14 de julho de 2015. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/cotidiano/10-segredos-de-comunicacao-dos-lideres-excepcionais/88772/>. Acesso em: 22 ago. 2015.

BROWN, L. D *apud* Hampton, D. R. **Administração:** comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

BRUNETTA, Nádia; RIBEIRO, Regiane. **Relações interpessoais:** recursos humanos. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

CASSE, P. **The one hour negotiator.** England: Butterworth-Heinemann, 1995.

CHAGAS, S. P. Q. **O Papel do Líder Na Gestão de Conflitos.** Web Artigos. 02 de dezembro de 2010. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/o-papel-do-lider-na-gestao-de-conflitos/53647/>. Acesso em: 05 de julho de 2015.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.) **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHEMERS, M; FIELDER Fred E. **Liderança e Administração Eficaz.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006, p. 256p.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, p. 411.

FIORELLI, José Osмир. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FISCHER, R.; URY, W. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

FRIEDRICH, T. L; WEBER, M. A. L. **Gestão de conflitos**: transformando conflitos organizacionais em oportunidades. Conselho Regional de Administração do RS. 14 de janeiro de 2014. Disponível em: http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html. Acesso em: 12 de setembro de 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

HODGSON, J. **Thinking on your feet in negotiations**. Londres: Pitman, 1996.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JORDÃO, Sonia. **Liderando nas empresas num mundo em mudanças constantes**. Site Administradores.com. 9 de julho de 2015. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/liderando-nas-empresas-num-mundo-em-mudancas-constantas/88639/>. Acesso em: 5 set. 2015.

KRAMES, J. A. **Os Princípios de liderança de Jack Welch**. Curitiba: Sextante, 2006.

MADER, Julia. **Resolução de conflitos**. The Student Counseling Virtual Pamphlet Collection. GAPsi – Gabinete de Apoio Psicopedagógico, 2009. Texto adaptado de: <http://counseling.uchicago.ed/vpc/>> Acesso em: 30 jul. 2015.

MARCHETI, Sérgio Henrique. **A organização de aprendizagem**: a mudança e os líderes transformacionais. Revista Novas Fronteiras, TED, Rio de Janeiro, p. 18-16, jun. 1997.

MARTINELLI, D. P; ALMEIDA, A. N. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. 1. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Negociação: como transformar confronto em cooperação.** São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do trabalho.** 25. ed. São Paulo: Jurídico Atlas, 2009.

MATTA, Villela da. **A Diferença entre ser chefe e líder.** Sociedade Brasileira de Coaching. 29 de julho de 2013. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/executive-coaching/lideranca-e-coaching/diferenca-chefe-e-lider/>. Acesso em: 23 ago. 2015.

_____. **Como gerenciar conflitos de gerações: Geração X, Y e Baby Boomers.** Sociedade Brasileira de Coaching. 1 de outubro de 2013. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/infografico-conflitos-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 7 set. 2015.

MAXIMIANO **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MICHAELIS. **Minidicionário escolar da língua portuguesa.** São Paulo: Companhia Melhoramentos, 2000.

MUSSAK, Eugenio. **Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NADLER, D. A. et al. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NASCIMENTO; EL SAYED. **Administração de conflitos.** Coleção Gestão Empresarial – Capital Humano. Disponível em: http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/Gestao_do_Capital_Humano_FEA.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2015.

NEGRINI, Vanessa. **Liderança e gestão de conflitos: Evitar, ignorar, mediar? Um bom líder deve dominar as técnicas de gerenciamento de conflitos para extrair seus aspectos positivos.** Disponível em: http://www.adpf.org.br/adpf/admin/painelcontrole/materia/materia_portal.wsp?tmp.edt.materia_codigo=6882&tit=Lideranca-e-gestao-de-conflitos>. Acesso em: 27 jul. 2015.

POLLAN, S. M.; LEVINE, M. **The total negotiator.** New York: Avon Books, 1994.

PORTAL EDUCAÇÃO. **A liderança, a motivação e a administração de conflitos.** 2009. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/16240/a-lideranca-a-motivacao-e-a-administracao-de-conflitos###ixzz3WLgC99H5>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

RAHIM, M. A. **Toward a theory of managing organizational conflict.** International Journal of Conflict Management, Vol. 13 Iss: 3, p. 206-235, 2002.

REGINA, Patrícia. **Gestão de conflitos.** Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Gestao-De-Conflitos&idc_cad=x3era4lbt>. Acesso em: 27 jul. 2015.

REUTER, 1941; FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness.** New York, McGraw-Hill, 1967. p. 7-8

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBINSON, S. L. **Trust and breach of the psychological contract.** Administrative Science Quarterly, 41: 574 –599, 1996.

RODRIGUES, E. **Comportamento organizacional.** Apostila da cadeira de Comportamento Organizacional oferecida pela Faculdade de Teologia Integrada, Igarassu, 2013.

RODRIGUES, E. **Psicologia aplicada à administração.** Apostila da cadeira de Psicologia aplicada à Administração oferecida pela Faculdade de Teologia Integrada, Igarassu, 2013.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

SOUZA, César. **A diversidade enriquece a liderança.** Site Administradores.com. 15 de julho de 2015. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/empreendedorismo/a-diversidade-enriquece-a-lideranca/88789/>. Acesso em: 22 ago. 2015

STEELE, P.; MURPHY, J.; RUSSILL, R. **It's a deal:** a practical negotiation handbook. 2 ed. Londres: McGraw-Hill, 1995.

THOMAS, K. W. Journal of Organizational Behavior. Vol. 13, Issue 3, Special issue: **Conflict and Negotiation in Organizations:** Historical and Contemporary Perspectives (May, 1992), 265-274.

BARBOSA. ANALINA DE LIMA

A Arte de Liderar: O Papel do Líder na Gestão de Conflitos. Analina de Lima Barbosa; Orientador: Esp. Antonio Ferreira Rosa Júnior. Igarassu-PE BR – 2015.

51 f.

Trabalho de conclusão do curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Teologia Integrada - FATIN. Área de Concentração: Gestão de Pessoas.

1-Liderança. 2-Gestão de pessoas. 3-Negociação. 4-Gestão de conflitos.