

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS: COMPETÊNCIAS QUE TRANSFORMAM AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE CORPORATIVO

Marco Augusto Santos de Melo Wiermann, graduando em Administração
Instituto de Ensino Superior "Presidente Tancredo de Almeida Neves" – IPTAN
Endereço eletrônico: marcoaugustowiermann@yahoo.com.br

RESUMO

Liderança empresarial é um tema que vem sendo alvo de discussão há muitos anos, visto que sua atuação com eficácia pode transformar significativamente o ambiente interno de uma organização. Bons líderes não apenas inspiram confiança, como também apontam caminhos, conhecem suas equipes e sabem como lidar em situações adversas. Baseando-se nesses preceitos, o presente estudo visa à abordagem da tipologia da liderança, das competências inerentes ao bom exercício do cargo e da cultura organizacional para investigar se a atuação do líder é capaz de solucionar os conflitos que surgem no contexto corporativo. Para tanto, utilizou-se de revisão bibliográfica ancorada na metodologia descritiva, com pesquisas em livros e artigos relevantes. Após a exposição da literatura voltada aos temas liderança e conflito, observou-se que um líder de excelência reúne as competências necessárias para solucionar o conflito e não apenas isso: é capaz de transformá-lo em oportunidade.

Palavras-chave: liderança; conflitos organizacionais; cultura organizacional; gestão de conflitos; gestão de crise.

ABSTRACT

Business leadership is a topic that has been debated for many years, considering that its performance effectively can significantly change the internal environment in an organization. Good leaders not only inspire confidence, as well as indicate ways, know their teams and know how to cope in adverse situations. Based upon these precepts, the present study aims to approach the typology of leadership, the skills inherent in the proper exercise of the position and also the organizational culture to investigate whether the leader's performance is able to solve the conflicts that arise in the corporate context. Therefore, it was used literature review anchored in the descriptive methodology, with research on relevant books and articles. After the literature review focused on the themes leadership and conflict, it was noted that an excellent leader _ combines the skills necessary to resolve the conflict and not only that: it is able to turn it into an opportunity.

Keywords: leadership; organizational conflicts; organizational culture; conflict management; crisis management.

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o papel da liderança foi deslocado da antiga ideia de controle e comando para uma visão mais subjetiva, que envolve a construção de relações de confiança entre os liderados, o estabelecimento do diálogo e da

negociação (VENDEMIATTI et al., 2010). Em um contexto de conflito, por exemplo, essa nova maneira de gerenciar as pessoas pode fazer a diferença, aproveitando as tensões internas como forma de multiplicar as visões, dialogar sobre as mesmas e estimular novas atitudes.

Muitas empresas ainda evitam tratar do tema conflito, acreditando ser ameaçador ao seu bom funcionamento, entretanto, não se pode dizer que uma corporação exista sem qualquer tensão interna, visto que é formada por pessoas de culturas e classes sociais distintas, bem como de diferentes níveis hierárquicos. Assim, a figura do líder desponta como um importante mediador das relações e, conseqüentemente, dos conflitos resultantes das mesmas. Desse modo, o presente artigo levanta a questão: a atuação da liderança empresarial na gestão dos conflitos pode contribuir para a solução desses?

Justifica-se tratar o tema apresentado devido às novas mudanças às quais o universo corporativo tem passado, destacando-se cada vez mais as ações de recursos humanos, que também precisam ser incorporadas pela liderança. Ao estudar o papel do líder e as competências necessárias à execução do cargo, é possível avaliar se o gestor está preparado para lidar com os conflitos internos e para propor soluções. Ressalta-se a importância em tratar do tema no universo acadêmico para suscitar uma consciência acerca da aceitação do conflito no contexto corporativo enquanto um desafio que pode ser transformado em oportunidade, despertando uma nova visão em futuros gestores.

Pretende-se também contribuir para que a questão seja mais discutida entre as atuais lideranças empresariais, para identificar as competências interpessoais que o líder deve assumir no processo de mediação dos conflitos. Almeja-se, ainda, trazer uma discussão relevante sobre a diferença entre cultura organizacional e cultura da organização, assuntos que precisam ser tratados e divulgados socialmente para minimizar os conflitos corporativos resultantes da confusão entre esses dois itens, a fim de contribuir com trabalhos nesta área do conhecimento.

Destaca-se como objetivo geral deste artigo verificar se a atuação da liderança na gestão dos conflitos organizacionais contribui diretamente na solução dos mesmos. Arelam-se a esse escopo os objetivos específicos, enumerados a seguir: definir a liderança empresarial a partir das competências necessárias à execução do cargo; discutir sobre a cultura organizacional e os conflitos decorrentes;

e demonstrar a importância do papel do líder na gestão do conflito, as formas de intervenção e como é possível transformar a tensão interna em oportunidade.

Vale destacar que o presente artigo trata-se de uma revisão bibliográfica, utilizando-se da metodologia descritiva, a qual, segundo Cervo, Beviani e da Silva (2007), procura registrar, analisar e correlacionar os fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. Para delinear a pesquisa, foram buscados e selecionados estudos sobre as competências da liderança, bem como sobre os conflitos inerentes ao contexto corporativo e, a partir dessas duas variáveis, foram discutidas as relações existentes entre o papel do líder e a resolução das situações conflituosas. Quanto ao método para a coleta dos dados, foram feitas pesquisas em livros, artigos científicos, monografias, teses e artigos publicados em sites e revistas especializadas, nas áreas da Administração, Economia e Recursos Humanos.

Nos capítulos e subcapítulos a seguir, têm-se a abordagem da liderança no contexto empresarial a partir de três vertentes: tipologia, competências e modelo de gestão de excelência. Posteriormente, foi dado o enfoque à diferenciação entre cultura organizacional e cultura da organização, aos conflitos e às formas de intervenção. Por último, foram abordadas as competências necessárias para a gestão do conflito e a sua transformação em oportunidade.

1 A LIDERANÇA NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Quando se fala em uma organização, formada por um grupo de pessoas que trabalham para atingir metas e objetivos específicos, tem-se a figura do líder como o elo central desse capital humano. A ele cabe o direcionamento das ações, a função de orientar, de conduzir os seguidores, de apoiá-los e também de delegar funções. A conquista de bons resultados para a corporação é a razão de ser da liderança, assim, cada vez mais tem-se discutido sobre modelos de líderes que sabem aproveitar ao máximo as potencialidades de sua equipe e alcançar o sucesso do empreendimento.

A concepção de liderança atual é bem distinta das primeiras ideias que surgiram na história do pensamento. Platão definia a figura do líder como o guardião do Estado, já Aristóteles enfatizava as qualidades naturais, defendendo que a liderança era uma característica nata – uns estavam predestinados a mandar e

outros a obedecer. (CARVALHO, 2003 apud FERREIRA, 2007). Estudos e linhas de pensamento da contemporaneidade trazem um novo entendimento sobre o gestor, passando da imagem de “chefe”, ou seja, aquele que apenas dá ordens, para a ideia de “líder”, que inspira, é capaz de atender as expectativas dos seus liderados e corrigir eventuais erros. Conforme salientam Vendemiatti et al. (2010, p. 1304), “a liderança produz mudança e movimento nas organizações através da criação de uma visão, desenvolvimento de estratégias, alinhamento das pessoas, bem como a responsabilidade de inspirar e motivar o grupo”.

Se antes os líderes eram analisados a partir de seus traços e comportamentos, passando, posteriormente, a serem avaliados com base nas situações e contingências, hoje, a liderança é vista como um fenômeno altamente complexo, englobando o enlace dinâmico entre a figura do gestor e os sistemas organizacional e social do ambiente em que atua.

1.1 Tipologia da liderança

Uma das primeiras teorias sobre a liderança surgiu no século XIX e permaneceu até meados de 1940, a chamada “Teoria dos Traços”. Através dessa corrente de pensamento, acreditava-se que uma pessoa já nascia apta a exercer o papel de líder. Essa teoria destinava-se a “procurar traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade, capazes de diferenciar líderes de não líderes, acreditando ser a liderança nata e não construída, privilegiando fatores como inteligência e dominação”. (BENEVIDES, 2010, p. 21).

Embora não traga uma resposta clara sobre o que torna uma pessoa líder, Sobral e Peci (2008) defendem que essa comparativa dos traços serviu para elencar algumas características que os gestores possuem, como a determinação, a autoconfiança, a inteligência ou a honestidade, mas que isso não significa que uma pessoa detentora de tais qualidades ocupa ou ocupará uma posição de liderança. Além disso, a comparativa entre líderes eficazes e não eficazes mostrou que o diferencial em seu desempenho não está nos traços e sim na forma como ajustam suas características a cada situação ou contexto. Assim, uma nova teoria se sobrepôs ao movimento dos traços. A Teoria Comportamental, surgida no final da década de 1940, definia dois estilos de liderança: um orientado para as pessoas e

outro focado nas tarefas a serem cumpridas. De acordo com Benevides (2010, p. 21), essa corrente veio para “verificar não o que os líderes eram, mas o que faziam”.

Posteriormente, o fator situacional começou a ganhar maior destaque nos estudos sobre a liderança. Através da Teoria Contingencial, desenvolvida por Fred Fiedler, defende-se que o desempenho do líder depende muito mais do contexto em que está inserido do que da sua personalidade ou comportamento, ou seja, enfatiza-se a importância de se adaptar o estilo da liderança às diferentes situações vivenciadas. Desse modo, Fiedler relaciona três dimensões contingenciais que determinam a eficácia da liderança.

São elas: as relações entre líder e liderados, a estrutura da tarefa e o poder de posição. A primeira dimensão representa o grau de confiança, credibilidade e respeito dos membros para com o líder, a segunda, se as tarefas são estruturadas ou não, e a terceira, o grau de influência do líder quanto à tomada de decisões. (BENEVIDES, 2010, p. 26).

Na década de 1970, surge a “Teoria Situacional”, lançada por Paul Hersey e Kenneth Blanchard. Para os pesquisadores, um líder não alcançará a eficácia se não souber ajustar seu estilo de liderança às condições do ambiente (HERSEY; BLANCHARD, 1986). De acordo com essa corrente, a liderança situacional seria baseada numa inter-relação entre três vertentes: “o direcionamento oferecido pelo líder, a quantidade de apoio emocional e o nível de maturidade dos subordinados em relação à tarefa”. (BENEVIDES, 2010, p. 27). Assim, a forma escolhida para liderar é determinada por fatores externos, como a tarefa a ser executada e o relacionamento com a sua equipe. Em algumas situações, o líder irá delegar, em outras, participar. Ele pode, ainda, direcionar ou persuadir.

Gradativamente, a relação entre líder e seguidor começa a ganhar destaque nos estudos sobre a liderança, até que surge a Teoria LMX (*Leader – Member – Exchange*), que enaltece essa importante interação, vista como uma troca mútua. Tal teoria reconhece que há uma diferença de tratamento do líder para com os grupos que atua. Em alguns casos, os colaboradores têm papéis plenamente definidos e a relação com o gestor é baseada apenas no contrato formal de trabalho (*out-group*). Em outros, pautados em uma relação de confiança, respeito e alto envolvimento entre líder e seguidor, os liderados têm seus papéis expandidos (*in-*

group). Segundo Turano (2014), essa teoria expõe que os relacionamentos baseados na confiança e respeito mútuo geram melhores resultados do que aqueles em que esses valores não são considerados. Ainda de acordo com o autor, uma das maiores críticas à LMX é de que ela provocaria injustiça no ambiente de trabalho.

A partir da década de 1980, novas abordagens sobre a liderança ganham destaque. A primeira delas foi a Teoria da Liderança Carismática, a qual, segundo Robbins (2002), diz que líderes carismáticos conseguem estabelecer um vínculo único com seus seguidores, são autoconfiantes, convictos de suas ideias e possuem alta necessidade de poder. Além disso, eles “têm visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis às limitações ambientais e necessidades de seus liderados, exibindo comportamentos não comuns”. (BENEVIDES, 2010, p. 31). Esses líderes são, ainda, percebidos como agentes de mudança e capazes de fazerem análises realistas do ambiente onde estão inseridos.

Ainda na década de 1980, uma nova e importante teoria é lançada: a Teoria da Liderança Transformacional e Transacional. De acordo com essa abordagem, os líderes transformadores seriam aqueles que executam ações de alto impacto, que cumprem grandes metas e ideais, são pautados pela moralidade e ética e buscam atender aos interesses coletivos. Por outro lado, os líderes transacionais apresentam um escopo limitado, valorizando os interesses individuais e a troca de elementos valiosos entre as partes. (TURANO, 2014). Conforme defende Benevides (2010), tanto na liderança transformacional quanto a transacional, os líderes são ativos, situação oposta ao que os teóricos chamam de “*laissez-faire*”, a qual configura uma gestão passiva. Segundo Robbins (2002) o líder *laissez-faire* evita assumir responsabilidades e tomar decisões, é ausente e deixa os seguidores sozinhos na realização de tarefas e cumprimento de metas.

Nos últimos anos, vem sendo desenvolvidos estudos baseados na filosofia e psicologia positiva, os quais apresentam uma nova concepção da liderança: a Teoria da Liderança Autêntica. Segundo Gardner et al. (2005 apud TURANO, 2014) o líder autêntico apresentaria quatro comportamentos: (1) processamento balanceado de informações; (2) perspectiva moral internalizada, comportando-se com fidelidade aos seus valores e padrões; (3) transparência relacional, estabelecendo um relacionamento de confiança e sinceridade com os liderados; e (4) autoconhecimento, usando a compreensão de si mesmo para a tomada de atitudes.

De acordo com Esper (2015), os líderes autênticos usam seus exemplos de vida como estímulos para que os seguidores também se tornem autênticos. Esse tipo de liderança traria como resultado uma interação de confiança, o comprometimento com o trabalho e o sentimento de bem-estar na corporação.

Para Bergamini (1994), os vários pontos de vista sobre a liderança não são necessariamente opostos. Eles trazem enfoques que são complementares uns aos outros, oferecendo uma visão mais completa sobre o assunto. A partir das diversas teorias que foram estabelecidas no decorrer dos anos, é possível identificar tipos de líderes e comportamentos que se adequam ao contexto ou situação vivenciada e também ao grau de maturidade da equipe liderada.

1.2 Competências da liderança

O exercício da liderança depende de uma série de fatores, conforme as teorias demonstram. E, entre eles, está o desenvolvimento de habilidades e competências específicas, que, segundo Esper (2015) configura o nível mais aparente do processo de formação de um líder. De acordo com a literatura, essas habilidades envolvem o “cunho comportamental, cognitivo e social, cada uma delas dependendo de diferentes experiências de aprendizagem”. (ESPER, 2015, p. 62).

Robbins (2002) cita uma série de qualificações importantes à liderança, tais como:

- Inteligência emocional: significa envolver competências como a autoconsciência, o autogerenciamento, a automotivação, a empatia e habilidades sociais.
- Liderança de equipe: na medida em que as equipes crescem em popularidade, aumenta a importância da figura do líder. Para gerir uma equipe com eficiência, é fundamental ter paciência para compartilhar informações, confiar nos liderados, abrir mão do autoritarismo e saber o momento certo de intervir. Além disso, o líder deve assumir responsabilidades como “o aconselhamento, a facilitação, o trato com problemas disciplinares, a revisão dos desempenhos grupais e individuais, o treinamento e a comunicação”. (SANTIAGO, 2007, p. 45).

- Liderança moral: buscar a ética em todas as decisões que envolvem a equipe e utilizar o carisma de maneira socialmente construtiva.

De acordo com Gonçalves (2003), uma pesquisa realizada por Coopers & Lybrandt (1995), apontou que as competências da liderança mais valorizadas são:

visão de futuro; capacidade de planejamento; capacidade de negociação; flexibilidade para mudança; boa liderança; capacidade para realizar; capacidade para assumir riscos; capacidade de solucionar problemas; ética; integridade; orientação para processos, pessoas e resultados; espírito inovador e criatividade; boa educação universitária e energia e dinamismo. (GONÇALVES, 2003, p. 76).

Portanto, pode-se dizer que liderar envolve ter conhecimento sobre o trabalho a ser exercido, manter um bom relacionamento com a equipe (pautado na confiança, no respeito mútuo e na comunicação), saber o momento certo de delegar funções, de intervir e também de envolver os liderados na tomada de decisões, agir tendo como foco sua ética e valores, ter ampla perspectiva, ser flexível, criativo, positivo e dinâmico.

1.3 A liderança de excelência e seus benefícios à organização

Com o pós-guerra e seus efeitos no mundo, intensificou-se a procura por lideranças eficazes e as organizações entenderam que não era mais possível manter as pessoas trabalhando em ambientes opressivos. Desse modo, passaram a valorizar o líder eficaz, que sabe utilizar o máximo do potencial de cada colaborador. (BERGAMINI, 1994).

Conforme destacam Bennis e Nannus (1988, p. 6), “o verdadeiro líder é o que leva seus liderados a encontrarem significado em seu trabalho”. Sob essa perspectiva, a liderança é vista não apenas como uma chefia de pessoas, mas como a fonte de motivação, de entusiasmo e inspiração. Santiago (2007, p.79) complementa afirmando que “os líderes falam e definem o que anteriormente estava implícito ou não tinha sido proferido”. Nesse sentido, o líder se apresenta como aquele que interpreta os significados e leva informações aos seguidores, que fomenta a comunicação e a transparência.

Vale destacar ainda que a confiança é essencial para o bom desempenho de uma corporação. A confiança impulsiona as pessoas a realizarem e diminui o atrito entre as mesmas. “Confiança implica em responsabilidade final, previsibilidade e segurança. Confiança é a liga que mantém a integridade organizacional”. (SANTIAGO, 2007, p. 79). Outro diferencial de uma liderança de excelência é a manutenção de um bom clima entre os colaboradores, incentivando-os a atuarem com união e cooperação. De acordo com Pecli (2012, p.18), “um líder eficaz é um incentivador dos conflitos de ideias e também um competente solucionador de conflitos pessoais”.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL E CONFLITOS

Segundo Pelissari (2007, p. 15), “toda organização é em si uma construção cultural, onde se podem encontrar diferentes maneiras de arquitetar o mundo, de trabalhar, de divertir, de manter as relações interpessoais”. Tudo isso faz parte da cultura organizacional, que, segundo o autor, seria a força que possibilita a sua coesão. Ainda conforme Pelissari, a cultura corporativa deve ser guiada, compreendendo-se que há momentos em que precisará ser alterada, mas, para isso, é fundamental a atuação de um líder que tenha “capacidade para conduzir e controlar o desempenho da organização num mercado em transformação”. (PELISSARI, 2007, p. 17).

2.1 Cultura organizacional e cultura da organização

Toda organização tem a sua própria cultura, daí o termo “cultura organizacional”, o qual designa o modo de vida próprio que cada empresa desenvolve em seus colaboradores. Isso se dá através do conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros. Mendes (2010) afirma que as empresas possuem personalidade própria, podendo ser mais rígidas ou flexíveis, inovadoras ou conservadoras, apoiadoras ou hostis.

Schein (2009, p. 37) define a cultura organizacional como

um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo inventou e que demonstram como lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e, então, passam a ser ensinadas a novos participantes do grupo como o modo correto para perceber, pensar e sentir em relação a esses.

A cultura é um recurso passível de ser gerenciado ou mesmo modificado quando necessário. Isso pode acontecer quando a empresa nota que as soluções que utilizava para resolver os problemas não estão surtindo o mesmo efeito e os resultados não estão sendo alcançados. Para reverter o quadro, é necessário adaptar a cultura às novas demandas do ambiente interno ou externo. (SCHEIN, 2009).

Existem aspectos da cultura organizacional que são fáceis de ser identificados (visíveis). Outros, por sua vez, são mais difíceis de serem observados (ocultos). Diversos autores retratam esses valores como um *iceberg* conforme a figura a seguir:

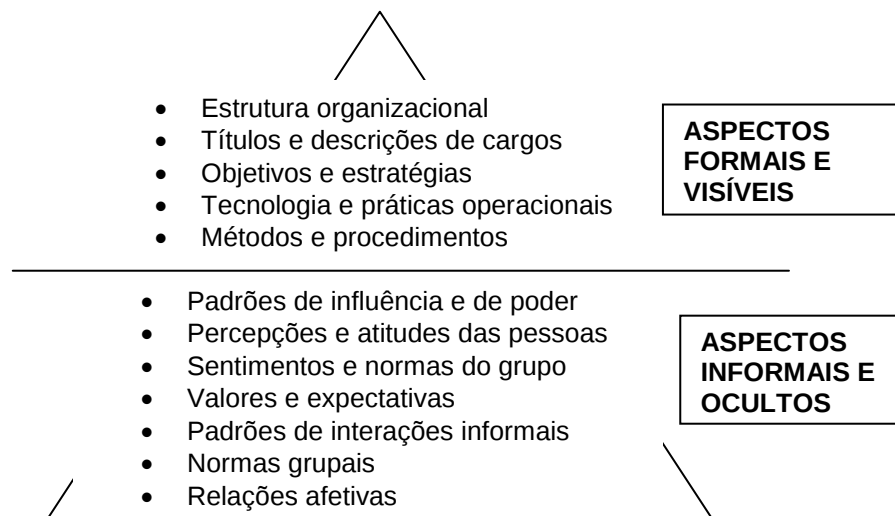


Figura 1: Iceberg da cultura organizacional
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999), p. 40.

Para administrar esses aspectos de maneira harmônica, evitando que a cultura se enfraqueça ou que gere embates internos, é fundamental, segundo Johaann (1998), que a gestão da cultura organizacional seja vista como prioritária. Para o autor, todas as formas de gerenciamento de pessoas e instrumentos de recursos humanos devem ser subordinadas à administração da cultura organizacional.

2.2 Conflitos e formas de intervenção

De acordo com Ferreira (2007), ao criarem descrições de cargos, equipes especializadas em determinadas funções, fronteiras jurisdicionais e relacionamentos de poder, especialmente com o objetivo de facilitar a comunicação, muitas vezes, as empresas acabam separando as pessoas e criando situações conflituosas.

Para Robbins (2002), um conflito existe quando uma das partes percebe que a outra afeta ou pode vir a afetar negativamente algo que a mesma considera importante. Em geral, isso acontece quando há “incompatibilidade de objetivos, diferenças de interpretação dos fatos, desacordos baseados nas expectativas de comportamento”. (FERREIRA, 2007, p. 5). Nesse caso, observa-se que uma cultura organizacional fraca pode também interferir na ocorrência de conflitos, pois os colaboradores não tem um consenso sobre os valores preconizados pela empresa e que devem ser seguidos.

Outro fator que pode interferir na ocorrência de conflito é a falha na comunicação. Para Minicucci (1978), um problema grave na comunicação é a forma com que é captada, sendo influenciada pelo estado emocional do receptor ou do transmissor, o que pode alterar o sentido da mensagem. Através da fala esse tipo de interferência costuma ser mais notificado, porém a escrita tem uma desvantagem: o distanciamento.

Vendemiatti et al. (2010) salientam que existe um consenso na literatura de que os conflitos são gerados pela divergência de interesses e, quanto mais hierarquizada for uma organização, mais o conflito tende a ser reprimido. A competitividade e abertura da economia também são fatores que propiciaram um ambiente passível à ocorrência de conflitos, pois provocaram uma reorganização da estrutura organizacional, a qual trouxe mudanças nos perfis e comportamentos funcionais.

Em muitos casos, as tensões internas podem gerar um clima hostil e de desconfiança generalizado, por isso, é fundamental analisar cada conflito a partir dos processos que os envolvem. (FERREIRA, 2007). As formas de intervenção do conflito passam, portanto, por dois fatores: a análise do ambiente onde se instalou e da amplitude do mesmo. A partir desses dois aspectos, são utilizadas estratégias

específicas de intervenção. Spagnol et al. (2010) cita algumas, listadas no quadro a seguir:

Estratégia	Modo de intervenção
Confrontação	Abordagem frontal entre as partes envolvidas.
Compromisso	Tentativa de estabelecer um acordo, através de um terceiro que conduz a negociação.
Abrandamento	Enfatiza os interesses comuns para minimizar as diferenças entre os membros conflitantes.
Competição	Utilizada quando uma das partes busca o que deseja à custa dos demais.
Colaboração	Estabelecimento de um trabalho em conjunto, com uma meta em comum.
Negociação	Cada uma das partes abre mão de algo, visando conciliar a diferença.
Evitar conflito	O gestor busca formar equipes homogêneas, compostas por membros de perfis semelhantes e maior afinidade, controlando as relações interpessoais e separando os polêmicos e agressivos.
Reprimir conflito	O gerente mantém as diferenças individuais encobertas e não há ambiente para que elas sejam expressas. Forma-se um clima de repressão e são dadas recompensas àqueles que seguem as normas e punições aos que quebram a harmonia do grupo.
Aguçar as divergências	O gerente reconhece e aceita as divergências, criando um ambiente propício para que o conflito possa ser expressado, de maneira a ser entendido por toda a equipe.
Transformar as diferenças em solução	Entende as divergências individuais ou grupais como enriquecedoras. As situações conflitivas são concebidas como problemas que podem ser resolvidos de forma criativa e cooperativa.
Retirada	Demorar para responder uma questão, esquecer-se do problema, deixar que ele se resolva com o tempo. Evita-se o conflito, sem enfrentá-lo.
Mudanças comportamentais	Busca-se atingir as causas do conflito para solucioná-lo definitivamente. Incentiva a mudança de atitudes e comportamentos pessoais.
Mudanças organizacionais	Opera-se mudanças estruturais, com a criação de novos cargos, transferência de empregados, descentralização da decisão, etc.
Peso de autoridade	A palavra final na resolução de um conflito é dada a uma autoridade competente.

Tabela 1: Estratégias de administração dos conflitos

Fonte: Adaptado de Spagnol et al. (2010)

Vale destacar que, ao escolher alguma dessas abordagens, deve-se levar em conta a natureza da tensão e sua importância, a urgência na tomada de decisões, bem como a maturidade, o status e o poder dos indivíduos que estão envolvidos. (MARQUIS; HUSTON, 1999).

2.3 Competências para a gestão do conflito

A gestão do conflito exige uma série de competências do profissional que assume esta responsabilidade, pois a forma com que a tensão é administrada pode trazer consequências tanto positivas quanto negativas para a corporação. Para

Bocatto (2009 apud FARIAS et al. 2014), o gestor do conflito deve ter credibilidade, ser imparcial, demonstrar conhecimento acerca da situação, apresentar lealdade e flexibilidade na tomada de atitudes, ser claro e oferecer confidencialidade ao mediar a tensão interna.

É importante, ainda, conforme pontuam Vendemiatti et al. (2010), reconhecer as diversidades e traduzir as diferentes demandas das subculturas presentes na corporação. Todos os colaboradores precisam se sentir parte do processo, minimizando sentimentos de apatia que podem prejudicar quaisquer mudanças que sejam necessárias.

Outra competência de relevância ao gestor do conflito é inspirar confiança nos membros, demonstrando imparcialidade e firmeza na condução da solução do problema. A positividade também é importante, assim como a inteligência emocional, definida por Ferreira (2007, p. 7) como o “equilíbrio e conhecimento de causa”.

2.3.1 O papel do líder no processo de intervenção do conflito

Uma das figuras mais indicadas para a administração do conflito em uma organização é o líder, entendendo que o mesmo conhece a fundo a sua equipe e, conseqüentemente, o perfil de cada funcionário, seus valores e cultura, suas habilidades e capacidades. O líder é um dos responsáveis por determinar os papéis de cada um e, portanto, está em contato com a rede de relações estabelecidas internamente.

De acordo com Schein (2009), os líderes deverão apresentar as seguintes características, as quais beneficiam o processo de intermediação de um conflito, e conseqüentemente, a busca pela sua solução:

- Perceber e compreender as realidades do mundo e de si mesmos;
- Exercitar a motivação, de maneira que possam aprender, reaprender e mudar;
- Possuir força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos outros;
- Analisar premissas culturais, funcionais e disfuncionais, desenvolvendo processos no sentido de ampliar a cultura;

- Apresentar disposição e capacidade de envolver sua equipe e solicitar a participação de todos;
- Compartilhar poder e controle sobre o conhecimento e habilidades das pessoas.

Vendemiatti et al. (2010) acreditam que um líder preparado para gerir o conflito estabelece relações de confiança, busca sempre mediar as interações e atribui significado para a ação dos liderados. Os autores salientam também que

o processo não é orientado pela autoridade, mas primordialmente pela negociação dos limites possíveis entre os desejos individuais e os objetivos organizacionais, que geram consentimento e legitimam a atuação do líder. (VENDEMIATTI et al., 2010, p. 1304).

Em outras palavras, o líder é aquele que estabelece uma sintonia entre as expectativas individuais e grupais dos liderados e as demandas da organização. Em um primeiro momento, tal ação já seria uma forma de evitar os conflitos, porém, em caso de sua ocorrência, cabe à liderança a gestão dos mesmos, sempre com foco nesse equilíbrio e na “capacidade máxima de compreensão e negociação da diversidade”. (VENDEMIATTI et al. , 2010, p. 1308).

Dessa maneira, entende-se, compactuando com a opinião de Ferreira (2007), que a capacidade de administrar conflitos depende das competências individuais do líder e também da sua capacidade de influenciar os membros de sua equipe, transmitindo valores, fortalecendo a cultura organizacional, motivando e incentivando a participação.

2.4 Transformando os efeitos: do conflito à oportunidade

Um conflito nem sempre deve ser visto como algo negativo na empresa. Sabe-se, conforme ressaltam Vendemiatti et al. (2010), que ele é inerente ao processo organizacional e mais ainda: pode se transformar em elemento propulsor de desenvolvimento. Tudo vai depender da forma como é percebido e administrado.

Para Bacal (2004) a chave das organizações bem sucedidas não está na sua estrutura ou métodos, mas em como usa da criatividade, responsabilidade e adaptabilidade. Dessa forma, o autor defende que a corporação precisa do conflito para que visões distintas sejam expostas e, assim, novas ideias e novos modos de

fazer as coisas sejam discutidos e estimulados. Assim, os conflitos são tidos como construtivos quando conseguem melhorar a qualidade das decisões, estimulam processos criativos e inovadores e despertam interesses e curiosidade nos colaboradores. Podem, ainda, fornecer meios pelos quais os problemas podem ser explanados, reduzindo as tensões e criando um ambiente aberto à autoavaliação e à mudança.

Nesse sentido, a atuação do líder na gestão do conflito tem um peso expressivo, visto que pode transformá-lo em oportunidade de crescimento, motivação e abertura aos seus liderados. Conforme salienta Ferreira (2007, p. 74), ainda que não seja possível eliminar completamente o conflito, ele pode ser aproveitado como “uma fonte de entendimento organizacional, de ajustes operacionais e cooperação com foco no resultado e na competente administração de pessoas”.

Cabana e Parry (1997, p. 58) vão além ao afirmar que um líder eficaz é aquele que prepara seus funcionários para lidarem com a tensão. “As pessoas conseguirão suportar o caos se imaginarem que será resolvido produtivamente assim que as condições, os processos e as relações certas estiverem operantes”. Dessa forma, ao transmitir confiança e competência na solução do conflito, o líder consegue motivar seus funcionários a aproveitar a tensão como forma de ajustar o que está errado, apresentando novas ideias e também comportamentos, quando necessário.

Ainda de acordo com Cabana e Parry (1997), em vez de reprimir um conflito, o líder deve controlá-lo. Para tanto, a participação e a interação com os membros de sua equipe é fundamental. “Use a seguinte frase: ‘Não conheço todas as respostas, ninguém poderia fazer isso tudo sozinho. Mas sei de um processo que nos ajudará a encontrar as respostas junto’.”

Sendo assim, não se pode dizer que o conflito é prejudicial à empresa, tampouco negligenciá-lo. Com uma boa liderança e um trabalho de gestão focado nos recursos humanos e na busca de soluções criativas, é possível reverter algo que poderia ser destrutivo em uma energia que despertará para novas visões e maneiras de tratar os problemas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade precisa de líderes basicamente em todos os seus âmbitos, sejam no político, religioso, social, dentre outros. A figura que centraliza decisões ou que é capaz de conduzir os demais rumo a um determinado objetivo tem um papel fundamental na manutenção da unidade e do equilíbrio. Assim também ocorre em uma organização empresarial. Não basta apenas que a empresa tenha uma cultura interna bem definida. É importante que conte com líderes que sejam capazes de adaptá-la à realidade vigente e de trazer a sua significação aos liderados.

Por esses motivos, a liderança foi bastante discutida por vários teóricos ao longo dos anos, o que culminou no surgimento de diversas teorias que buscavam investigar como se tornava um líder ou o que era capaz para uma atuação de excelência. Muitas delas reforçaram a importância de competências como a inteligência emocional na tomada de decisões, a adaptabilidade às diversas situações e contextos, o conhecimento, a boa relação com os liderados, o pensamento sistêmico e o entusiasmo, inspirando a equipe e buscando identificar e satisfazer suas expectativas.

Dessa maneira, na ocorrência de um conflito, o qual pode ser desencadeado por falhas de comunicação, divergência de interesses, desacordo de comportamentos, dentre outras defasagens, a atuação do líder não apenas se faz necessária como também é o caminho para operar possíveis ajustes que tornem o ambiente de trabalho mais agradável e produtivo. Isso não significa reprimir os conflitos presentes e futuros, mas mediar as relações internas, entendendo que cada ocorrência merece uma abordagem específica, baseada em estratégias que garantam o entendimento, a mudança de atitudes e o comprometimento de toda a equipe.

Portanto, as competências da liderança, quando bem executadas, são ferramentas que auxiliam na gestão e solução de um conflito, pois um líder que inspira confiança em seus liderados consegue conduzi-los com transparência e idoneidade. Sendo assim, a partir do momento em que os funcionários compreendem que a liderança os conhece e que quer o melhor para os mesmos e para a organização, eles tendem a colaborar na dissolução dos problemas e na

transformação das tensões em efeitos que podem ser positivos à corporação como um todo, como o autoconhecimento, o amadurecimento, o aprimoramento da comunicação, dentre outras melhorias.

Espera-se, com o presente estudo, fomentar a discussão sobre o papel do líder na gestão e solução do conflito, bem como o estudo de competências e estratégias que auxiliem na transformação de seus possíveis efeitos negativos em oportunidades. Compreende-se que a gestão empresarial deve ser foco de análises e estudos continuamente, uma vez que a sociedade e o mercado estão em constante transformação e, desse modo, torna-se importante adequar as competências do cargo e formas de atuação ao contexto contemporâneo.

REFERÊNCIAS

BACAL, Robert. Organizational Conflict: the good, the bad, and the ugly. *The World of Work*. 2004. Disponível em: <<http://work911.com/articles/orgconflict.htm>>. Acesso em: 04 nov. 2015.

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. 2010. 113f. Dissertação (Mestrado Executivo em Administração Empresarial), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20BENEVIDES.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 07 nov. 2015.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.3, mai/jun 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901994000300009>. Acesso em: 04 nov. 2015.

BOCATTO, S. B. G. Como gerenciar um grupo em conflito. In: MALAGUTTI, W.; CAETANO, K. C. *Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado*. Rio de Janeiro: Rubio, 2009. P. 85-100.

CABANA, Steve; PARRY, Charles. Liderança para tempos turbulentos. *HSM Management*, Barueri, nº 5, p.54-58, nov/dez. 1997. Disponível em: <<http://www.oocities.org/br/moschetta/Tempos.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2015.

CARVALHO, Marisa. *Relação Conceitual: visão de liderança e inteligência múltiplas*. 2003. 160f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. *Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COOPERS & LYBRAND (equipe). *Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas, 1997.

ESPER, Aulina Judith Folle. *Análise comparativa de programas de desenvolvimento de líderes*. 2015. 225 f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/04/Aulina-Judith-Folle-Esper.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

FARIAS, Ana Paula da Silva et al. A Gestão de Conflitos numa Organização Localizada no Sertão do Pajeú (PE). . In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos...*, 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/34420513.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2015.

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. Conflito interpessoal em equipes de trabalho: o papel do líder como gerente das emoções do grupo. *AEDB*. 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1271_SEGET_2_2007_2.pdf>. Acesso em: 26 out. 2015.

GARDNER, W. L., AVOLIO, B. J., LUTHANS, F., MAY, D. R., & WALUMBWA, F. O. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, n. 16, p. 343–372, 2005.

GONÇALVES, Maria Thereza. Uma análise das competências gerenciais mais desejáveis no 3º milênio. *Estudos - Revista da Faculdade de Ciências Humanas da Unimar*, n. 7, 2003, p. 73-88.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1982.

MARQUIS, Bessie. L.; HUSTON, Carol. J. Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação. 2.ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999 apud TOLFO, Suzana da Rosa. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Cláudia et al. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MENDES, Jerônimo. Como entender a cultura organizacional da sua empresa. *Portal Administradores*. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-entender-a-cultura-organizacional-da-sua-empresa/46093/>>. Acesso em: 06 nov. 2015.

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Altas, 1978, 230p.

PECLI, Vânia Cristina Gonçalves. *O Papel do Supervisor Escolar na atualidade*. 2012. 42 f. Monografia (Pós-graduação em Educação). Universidade Cândido Mendes, AVM Faculdade Intergrada Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/G201122.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2012.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

PELLISSARI, Anderson Soncini. *Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais*. 2007. 221 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara do Oeste, 2007. Disponível em: <<https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/2006/FRMUXSPJWSJK.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2015.

SANTIAGO, Flávio Zola. *Liderança – características e habilidades: um estudo em organizações prestadoras de serviço e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais*. 2007. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf>. Acesso em 05 nov. 2015.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009. 441 p.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SPAGNOL, Carla Aparecida et al. Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, São Paulo, v.44, n.3, p. 803-11, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v44n3/36.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

TURANO, Lucas Martins. Estudos sobre Liderança segundo o The Leadership Quarterly: Quo Vadis? Uma Análise Bibliométrica de 2008 a 2013. In: XXXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2014, Rio de Janeiro. *Anais ...*, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR527.pdf>. Acesso em 08 nov. 2015.

VENDEMIATTI, Mariana et al. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. *Ciência e Saúde Coletiva* [online], vol.15, supl.1, p. 1301-1314, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v15s1/039.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2015.