



UNICEPLAC
CENTRO UNIVERSITÁRIO

Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos - UNICEPLAC
Curso de Administração
Trabalho de Conclusão de Curso

A importância da liderança nas situações de conflito nas organizações

Gama-DF
2021

RENNAN HENRIQUE CAMELO OLIVEIRA

A importância da liderança nas situações de conflito nas organizações

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Orientador: Prof Roberto Gerassi

Gama-DF

2021

RENNAN HENRIQUE CAMELO OLIVEIRA

A importância da liderança nas situações de conflito nas organizações

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Gama-DF, 10 de dezembro de 2021.

Banca Examinadora

Prof Roberto Gerassi

Prof. Nome completo
Orientador

Prof. Nome completo
Examinador

Prof. Nome Completo
Examinador

A importância da liderança nas situações de conflito nas organizações

Rennan Henrique Camelo Oliveira
Rennan Henrique Camelo Oliveira

Resumo:

Neste artigo será discutida a importância dos líderes na identificação, distinção e resolução das diversas ocorrências conflitantes. Pretende-se apontar possíveis melhorias na relação entre os líderes e os membros das equipes das diferentes áreas que constituem a empresa, de forma a obtermos melhores resultados. Este trabalho tem como objetivo contribuir para a gestão da liderança com conflitos e ajudar organizações e seus gestores a melhorarem sua visão no enfrentamento das situações de conflito. A medida em que um problema sem a efetiva busca de uma solução pode levar a múltiplos fatores de conflito no ambiente laboral. Os métodos utilizados neste trabalho incluem revisão de literatura utilizando: pesquisa bibliográfica, pesquisa qualitativa, descritiva e explicativa. As opiniões dos autores pesquisados são citadas com foco nos recursos humanos e liderança organizacional para determinar os pontos fortes e os desafios na gestão de conflitos e busca por um ambiente de trabalho mais propício e harmonioso. Todas as contribuições são explicadas e os comentários do autor são acrescentados para que sirvam de guia para a compreensão do presente trabalho. Ao final do estudo bibliográfico, notou-se que a importância dos líderes na gestão de conflitos não é apenas "eliminar confusões", mas determinar as causas dos conflitos entre os colaboradores da empresa, ouvir as opiniões das partes relevantes e solucionar os situação para evitá-los.

Palavras-chave: liderança; gestão de conflitos; ambiente de trabalho.

Abstract:

This article focuses on the importance of leaders to identify, distinguish, and solve the various conflicting occurrences. The intention is to point out potential improvements in the relationship between leaders and team members considering different areas that make up the company to achieve better results. This work aims to contribute to the management of conflict leadership and help organizations and their managers improve their vision in dealing with conflict situations, while a problem without the actual search for a solution can lead to multiple conflict factors in the work environment. The methods applied to this work include literature review using: bibliographic research, qualitative, descriptive, and explanatory research. The opinion of the authors surveyed are quoted with a focus on human resources and organizational leadership to determine the strengths and challenges in conflict management and the search for a more favorable and harmonious work environment. Every contributions are explained and the author's comments are added so it serves as a guide for understanding

this work. At the end of the bibliographic study, it was possible to realize that the importance of leaders in conflict management is not only to "eliminate issues" but to determine the causes of conflicts between company employees, listen to the opinions of the relevant parts and solve the situations to avoid them.

Keywords: leadership; conflict management; workplace.

1 INTRODUÇÃO

A globalização é um processo de expansão econômica, que quebra todas as barreiras ao intercâmbio econômico e competitivo. No campo organizacional, esse processo é responsável por fomentar a competitividade e a concorrência tanto no ambiente externo quanto interno da organização. Essa situação torna cada vez mais necessária a busca pela inovação na criação de novos produtos e nas formas como esses produtos são disponibilizados aos clientes, bem como torna essencial a adequada gestão dos conflitos resultantes dela.

Tais conflitos podem se tornar o motor do desenvolvimento organizacional, com consequências positivas para a empresa nas relações de cooperações entre as pessoas. No entanto, eles também podem ter uma visão negativa de se tornarem disfuncionais.

Portanto, é necessário que a organização mantenha um nível de conflito suficiente para ter o nível máximo e otimizado de eficácia. Nesse sentido, levanta-se uma questão problema esclarecida por esta proposta de pesquisa: Qual o papel dos líderes organizacionais nas situações e mediação dos conflitos?

As pessoas são diferentes umas das outras e cada pessoa faz parte de uma determinada época e geração, marcada por pensamentos e ideologias diferentes, que podem caracterizar a forma como um se comporta no ambiente de trabalho. Essa diferença entre gerações, se mal administrada, às vezes gera conflitos de pensamento, que podem ser prejudiciais ao andamento do trabalho e ao relacionamento interpessoal dos profissionais. Nem sempre os conflitos de trabalho têm origem na organização, mas na maioria dos casos, mesmo que as partes envolvidas não o percebam diretamente, podem ser causados por motivos relacionados com os seus estilos de vida.

Os pensamentos conflitantes e a incompatibilidade entre as pessoas sempre existirão, pois elas possuem características comportamentais únicas, mas em um ambiente profissional, uma vez que o gestor sabe ser um mediador de conflitos, essa situação pode ser minimizada. Os líderes têm papel fundamental nessa mediação, pois além de saberem identificar os diferentes comportamentos de cada profissional, também precisam entender as causas sociais desses conflitos para que a melhor solução para o problema seja alcançada. de modo a evitar a existência de ambiente organizacional hostil e prejudicar o desenvolvimento do trabalho em geral.

Assim, o objetivo deste trabalho é contribuir para a gestão da liderança com conflitos de modo a auxiliar as organizações e seus gestores a melhorarem sua visão no enfrentamento das situações de conflito. Também pretende apontar oportunidades de melhorias na relação entre os líderes e os membros das equipes das diferentes áreas que constituem a empresa, de forma a obterem-se melhores resultados.

Diante do exposto, justifica-se a importância da abordagem do tema, pois as organizações atuais contam com um grande número de profissionais que possui diferentes características em sua força de trabalho, portanto, possuem comportamentos profissionais distintos, logo, existem conflitos e consequente dificuldade em mediar esses conflitos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Sua estrutura segue a linha de raciocínio de Mello (2006), que defende que a fundamentação teórica proposta deve servir de base para a análise e interpretação dos dados coletados durante a elaboração do relatório final. Assim, os dados devem ser explicados com base na teoria existente.

2.1 A importância do líder

Atualmente, as empresas buscam encontrar modelos diferenciados de colaboradores, que sejam altamente competitivos. Para isso, utilizam-se de ferramentas de recrutamento e seleção para atrair novos profissionais e procurar reter os melhores talentos, com foco no desenvolvimento da equipe (ASSUNÇÃO; GOMES, 2020). O que se precisa mesmo é de pessoas que estejam dispostas a continuar aprendendo, que mobilizem outras pessoas ao abraçar uma causa para tornar o conteúdo

dessa causa uma realidade. Pessoas com pensamento global que aceitem e que saibam lidar com as contradições da vida (SELMAN, 2010).

Na liderança de equipe, o líder é responsável por garantir o funcionamento normal da equipe de forma a atingir o bom desempenho no cumprimento dos objetivos organizacionais. Zaccaro et al. (2001) enfatizam os pontos importantes para os líderes de equipe, e sua importância e papel em se conectar com eles para criar um ambiente mais eficiente. Eles enfatizam a importância dos líderes e membros da equipe na criação de soluções para os desafios que podem surgir. Confirmam ainda que a liderança só é necessária quando os problemas e soluções são diversos e complexos e exigem um planejamento cuidadoso.

De acordo com pesquisa realizada por Sarin e O'Connor (2009), a equipe fornece à organização os elementos necessários para criar um ambiente de trabalho propício. A confiança, por exemplo, pode aprimorar o desempenho de uma equipe multidisciplinar, de modo a obter uma vantagem competitiva de longo prazo.

No entanto, um bom líder é, muitas vezes, raro e considerado um ativo valioso para as organizações. Para Byham et al. (2003, p. 3), “a escassez de pessoas qualificadas para cargos importantes de liderança tornou-se um dos maiores desafios que os gerentes têm de enfrentar.”. Nesse contexto, muitas empresas optam por formar seus próprios líderes, visto que os encontrar disponíveis no mercado está cada vez mais difícil.

Os líderes controlam e permitem o acontecimento das coisas, planejam e depois executam os planos. Eles inspiram ação. Atraem os compromissos voluntários dos liderados, inspiram-nos e transformam a empresa em uma nova entidade com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. Assim, a liderança eficaz injeta vitalidade na empresa, maximizando a contribuição da empresa para o bem-estar de seus membros e da sociedade em que vivem. Se os gerentes são conhecidos por sua capacidade de resolver problemas, então os líderes são os mestres em projetar e estabelecer sistemas, eles são os arquitetos do futuro da organização (NANNUS, 2000). De acordo com Selman (2010, p. 20), “um líder só pode inspirar ação quando as pessoas que o seguem estiverem abertas para serem inspiradas pelo líder e para participarem com ele da criação do futuro.”.

Dentro da organização, o líder desempenha um papel importante e que faz toda a diferença para a sua equipe. Empresas que colocam a liderança em prática estão mais bem posicionadas no mercado porque possuem uma equipe bem treinada e qualificada, portanto, possuem um elemento positivo no comportamento organizacional, ou seja, buscam sempre maior competitividade, fornecem produtos melhores, priorizam atendimento qualidade e prestam mais atenção às necessidades do cliente. Para Soares (2015, p. 42).

Um grande líder influencia e dirige uma equipe de forma ética e positiva, dia após dia, ano após ano, em diversas situações. A liderança exige paciência, disciplina humildade, respeito e compromisso ao lidar com pessoas dos mais diferentes tipos e mediar relações dentro da equipe.

Diante disso, o conceito de liderança está sendo inovado no ambiente organizacional, adaptando-se às necessidades da empresa e de seus colaboradores. Motivação é uma palavra-chave adequada aos líderes, pois o papel da liderança na organização é ajudar o clima organizacional e as relações interpessoais a melhorar o ambiente de trabalho. Nesse contexto, existem muitas correlações entre o clima organizacional e as características do líder, que podem mostrar carisma, entusiasmo e coragem. Para Robbins (2010), líderes que apresentam certos traços de personalidade e exibem reflexão e estrutura parecem ser mais eficazes, seja por meio da inteligência emocional, empatia, saber perceber as necessidades dos outros e saber ouvir.

Os líderes se concentram em realizar a visão, geralmente conversando com muitas pessoas, sejam elas também líderes, colegas ou funcionários sob outra liderança. Qualquer pessoa que ajude a realizar a visão é importante. A função de gerenciamento, portanto, é um projeto organizacional altamente complexo e um desafio a ser considerado. Para isso, a estratégia é o caminho que a empresa deve seguir. Envolve a decisão de satisfazer as necessidades organizacionais existentes e alcançar os resultados financeiros esperados. Se for difícil voltar atrás depois de tomadas, essas decisões devem ser consideradas estratégicas (ALMEIDA, 2007).

Robbins (2005) acredita que liderança é a capacidade de influenciar a equipe para atingir objetivos. A influência pode ser formal ou informal. Ela é considerada formal quando é concedida pela organização dentro de uma estrutura hierárquica na forma de um organograma, por exemplo, enquanto a liderança informal é chamada de não sancional e pode ser definida como o exercício da liderança por alguém que não possui uma posição formal na organização.

Em uma organização, os líderes formais podem não ter as habilidades necessárias para fazer um bom trabalho. Isso pode levar à desconfiança e desrespeito por sua equipe. Por outro lado, pode haver pessoas na equipe que detêm todas as qualificações necessárias para liderar, porém, não têm o revestimento formal do cargo de líder. De acordo com Escorsin e Walger (2017, p. 27), “a liderança informal acontece quando a pessoa exerce a liderança independentemente do cargo que ocupa ou da estrutura da organização; é um líder que surge naturalmente dentro do grupo.”

Considerando esses conceitos, o desenvolvimento do papel de líder dentro da organização requer uma série de competências, com foco em uma visão ampliada. Sem a atenção que merece, trará elementos de sucesso ou fracasso, nomeadamente pessoas, e o mercado está em constante mudança. Quando o líder tem a visão de motivar e manter os funcionários motivados, o despertar do gerente para este elemento considerado essencial para o sucesso torna-se diferente, porque como Robbins (2005) afirmou, quando um gerente realiza ações que motivam ou orientam os funcionários ou quando procuram, por meio de canais de comunicação eficazes, resolver conflitos entre as pessoas, eles estão desempenhando um papel de liderança.

Líderes que desejam despertar os membros da equipe para se manterem motivados precisam mudar constantemente, se autoconscientizar e se desenvolver, e melhorar suas habilidades e competências necessárias. Para isso, eles contam com uma variedade de recursos, como cursos, seminários, mentorias e planejamento. Assim, podemos dizer que existe correlação entre a autoconsciência e as características necessárias para liderar, que podem incluir carisma, entusiasmo e coragem. Para Robbins (2010), líderes que apresentam certos traços de personalidade e exibem reflexão e estrutura parecem ser mais eficazes, seja por meio da inteligência emocional, empatia, saber perceber as necessidades dos outros e saber ouvir.

Nesse mesmo sentido, Robbins (2010) enfatiza que as organizações buscam líderes com liderança transformadora, líderes com visão e carisma necessários para sua implementação, que devem ser autênticos e construir relacionamentos de confiança com os funcionários. Desse modo, o papel do líder é orientar as pessoas da equipe, mobilizar seus esforços e habilidades para o alcance dos resultados, criar oportunidades de inovação e desenvolvimento, por meio do aprendizado, do reforço ativo e da autoestima.

Portanto, os líderes do século XXI devem compreender o mercado de trabalho atual e ter a consciência necessária para promover o sucesso dos outros - as pessoas a quem servem e as pessoas que contribuem para seu sucesso, funcionários, clientes finais, fornecedores, comunidades e acionistas, todos os estes são inter-relacionados e interdependentes.

2.2 Os estilos de liderança

Uma teoria bastante difundida a respeito dos estilos de liderança foi criada por White e Lippitt em 1939 (CHIAVENATO, 2014), e apresenta três estilos passíveis de serem reconhecidos nos líderes: o estilo autocrático, o estilo liberal e o estilo democrático. De acordo com Chiavenato (2014), os três estilos de liderança apresentam as seguintes características (Quadro 1):

O líder que se utiliza do estilo autocrático preza pela tomada de decisões unilaterais, apresentando um comportamento dominador em relação à sua equipe. Neste estilo não há muito, ou praticamente nenhum, consenso. As ordens são absolutas e, geralmente, o líder é temido pela equipe.

O perfil liberal de liderança, por sua vez, delega à equipe a tomada de decisões, limitando-se a opiniões apenas. Há pouca interferência do líder e, conseqüentemente, pouca centralização. A equipe faz o próprio planejamento e executa o planejado. Por conta disso, é possível que apareçam eventuais disputas entre os membros da equipe.

Finalmente, o líder democrático busca delegar as tarefas à equipe, porém, com sua constante supervisão. As decisões são tomadas em consenso e o desenvolvimento e participação da equipe no planejamento é essencial. Por conta disso, o líder consegue níveis de produtividades mais altos.

Variável	Autocrática	Democrática	Liberal
DECISÕES	Decide sozinho.	Equipe decide, líder assiste e participa.	Equipe decide, líder participa minimamente.
PROGRAMAS DE TRABALHO	Determina como se executa.	Equipe define os procedimentos e o líder apoia.	Líder esclarece dúvidas quando necessário.
DIVISÃO DO TRABALHO	Determina quem deve executar as atividades.	Equipe decide sobre a divisão.	O líder não participa.
PARTICIPAÇÃO DO LÍDER	É “pessoal”, domina elogios e críticas.	É participativo e objetivo, elogios e críticas compartilhados.	Participa só quando solicitado.

Quadro 1: Estilos de liderança

Fonte: O autor, adaptado de Chiavenato, 2014.

Apesar de que o estilo democrático seja melhor em muitos aspectos, não há um estilo de liderança que possa ser utilizado durante todo o tempo. Em algum momento o líder precisará tomar decisões monocráticas, por exemplo. Em outros, precisará delegar totalmente uma tarefa à equipe. Assim, têm-se que a liderança pode ser exercida de acordo com a situação.

A maturidade da equipe deve ser avaliada sob duas perspectivas: a primeira se refere ao conhecimento e capacidade de um indivíduo para realizar uma determinada tarefa sem orientação externa. Essa maturidade é alcançada por meio de *coaching* ou experiência anterior em atividades semelhantes. O segundo prisma da maturidade está relacionado à disposição para realizar a tarefa. A referência para esta avaliação é se o indivíduo tem motivação para agir, mesmo que não haja estímulo externo (BLANCHARD et al., 2007).

De acordo com os mesmos autores, as pessoas dentro de uma organização devem ser tratadas de maneiras diferentes, pelo fato de encontrarem-se em diferentes estágios evolutivos e de necessitarem de ações de seus líderes para progredirem. Assim, criou-se o modelo de liderança situacional (Figura 1).

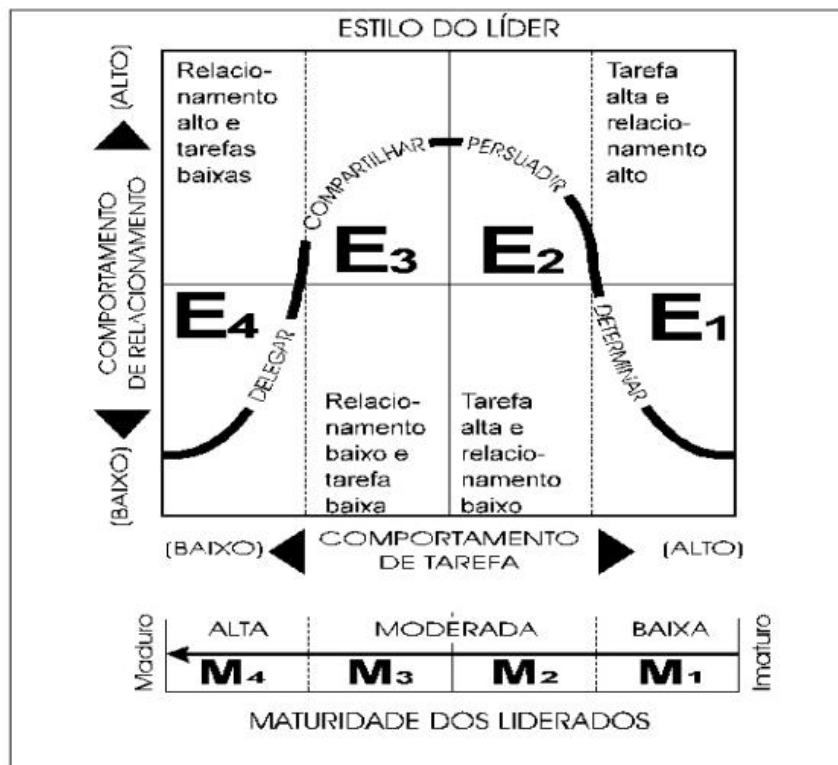


Figura 1: O modelo de liderança situacional

Fonte: Blanchard et al., 2007.

Portanto, para o estágio chamado iniciante empolgado, com baixa habilidade e alto comprometimento, o estilo de direção é muito importante; para o nível de desenvolvimento chamado aprendiz decepcionado, que tem baixa habilidade e baixo esforço, o método de treinamento é muito importante. Por outro lado, para funcionários considerados capazes, mas cautelosos, ou seja, funcionários com habilidades moderadas a altas e compromissos variáveis, o estilo adequado é o de apoio. Para a imagem de um artista confiante que mostra alta habilidade e alto comprometimento, a delegação é apropriada (BLANCHARD et al., 2007).

2.3 O líder situacional

Liderança situacional é um modelo que estabelece a relação entre liderança, motivação e poder, onde o líder avalia constantemente o desempenho dos colaboradores, e inevitavelmente buscará se adaptar à situação atual e mudar seu estilo. Nesta dinâmica e flexibilidade, consegue delegar e motivar os seus colaboradores para que respondam positivamente, deem o seu melhor e

alcancem os resultados pretendidos. É a liderança moldada pela situação apresentada. Portanto, a forma de gerenciar líderes situacionais é diferente. A principal diferença entre esse modelo e outros modelos é a capacidade do líder em diagnosticar o líder, entender o desempenho atual do funcionário e aplicar um estilo diferente a cada situação vivenciada (QUAGLIO et al, 2015).

As atuais demandas do mercado indicam que profissionais com múltiplas habilidades são necessários. Os líderes de hoje desempenham um papel fundamental na eficácia das equipes e organizações e, muitas vezes, são indicadores de sucesso ou fracasso organizacional.

Nessa situação de incertezas e mudanças frequentes, se o líder deseja ocupar um lugar ao sol, ele deve ser capaz de se adaptar às novas tendências do mercado. Para Moura e Torres (2009), diante da incerteza dessa situação, os líderes devem ser capazes de adotar novos modelos mentais e perceber que as mudanças continuarão ocorrendo, causadas por contextos internos e externos.

A liderança situacional é uma proposta de mudança da teoria hierárquica tradicional, que está em linha com o contexto atual e a era do conhecimento. Hoje, à medida que o mundo corporativo busca cada vez mais competitividade e eficácia, não é mais possível manter os antigos padrões. O líder contemporâneo deve saber identificar e diagnosticar situações complexas, trabalhar em equipe, entender o negócio e saber a quem recorrer nas situações adversas. Nesse sentido, a liderança situacional enfatiza que os líderes podem identificar a maturidade de seus subordinados e ajustar seu estilo de liderança de acordo com seu nível de desenvolvimento, o que é uma estratégia bastante competitiva (BLANCHARD et al., 2007).

Para Silva e Kovalezchi (2006), o elemento chave da liderança situacional é que o líder precisa desenvolver sua sensibilidade e percepção, diagnosticar sua equipe para que possa definir seu próprio comportamento, pois em qualquer situação em que a equipe se encontre, o líder deve sempre desempenhar suas funções básicas, com o foco na gestão de metas e resultados.

Essa teoria contém alguns conceitos que são muito importantes para que os líderes ajustem seu tratamento de acordo com o tipo de pessoa que está sendo liderada. Inicialmente, Hersey e Blanchard (1986) definiram o problema da maturidade, ou seja, a capacidade dos membros da equipe de responder e assumir responsabilidades, desde que essa maturidade esteja diretamente relacionada à atividade ou tarefa específica a ser desempenhada, tal como de acordo com o autor,

se uma pessoa é imatura, o seu conhecimento não é desenvolvido em outras funções fora do domínio completo que ele possui, portanto, é impossível classificar os membros imaturos da equipe no sentido geral. Por exemplo: o pessoal de vendas pode ser maduro em habilidades de vendas e negociação, mas pode ser imaturo no preenchimento de documentos, pois sua especialidade é apenas ser vendedor.

Em um processo de mudança constante e busca cada vez mais ativa pelo resultado máximo da utilização do mínimo de recursos possível, as organizações têm feito mais uso de seu capital humano - que antes era considerado o criador de riquezas e, portanto, não requeria seu desenvolvimento intelectual e especialização. Agora, é utilizada como uma ferramenta que não só fortalece a linha de produção, mas também é essencial para o sucesso empresarial e financeiro.

Porém, a avaliação da maturidade do seguidor vai além da maturidade técnica ou maturidade do trabalho, pois o aspecto emocional também deve ser verificado, conforme sugerido por Hersey e Blanchard (1986).

A maturidade deve ser vista a partir de dois aspectos básicos, por exemplo: maturidade no trabalho e maturidade psicológica. O primeiro está relacionado ao conhecimento técnico de execução de tarefas, e o segundo está relacionado aos fatores motivacionais, ou seja, um membro da equipe pode ter um alto grau de maturidade no trabalho para realizar determinada tarefa, mas devido à falta de reconhecimento pelo seu trabalho, crise ou outros fatores, a maturidade psicológica dos líderes pode ser alcançada, tornando-os psicologicamente imaturos (HERSEY e BLANCHARD, 1986), e este fator terá um impacto negativo em toda a equipe.

Portanto, é importante que os líderes identifiquem e desenvolvam as competências de seus subordinados, estimulem e busquem analisar os departamentos onde cada pessoa pode realizar as atividades de forma mais eficaz. Um líder bem preparado pode identificar novos talentos. Gerentes inexperientes geralmente pensam que qualquer um pode ocupar certos cargos ou desempenhar certas funções, o que é um erro. Todos têm funções especiais que funcionam melhor em condições ou ambientes específicos. Para Blanchard et al. (2007, p.15), liderança é "a capacidade de influenciar os outros para liberar seu poder e potencial para influenciar interesses maiores".

Vale ressaltar que cada estilo de liderança é uma combinação de comportamento de tarefa (aspectos produtivos) e relacionamento (aspectos pessoais). O comportamento da tarefa está relacionado à estrutura do trabalho, portanto, quanto maior o comportamento da tarefa, mais o líder deve trabalhar arduamente para planejar, controlar, organizar e orientar seus subordinados. Em contraste, quanto menor o comportamento da tarefa, mais os líderes delegam atividades aos funcionários.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional é baseada na relação entre líderes e liderados, e sempre visa medir e desenvolver a maturidade dos funcionários para alcançar bons resultados alinhados aos objetivos organizacionais. Para os autores, esse perfil visa ajustar as ações de acordo com a situação. O líder escolherá qual atitude deve adotar e analisará se sua postura será pautada por uma postura democrática, autoritária ou livre, podendo até adotar diferentes graus de participação conforme a situação exigir. Essa habilidade varia de pessoa para pessoa, e os autores a chama de uma faixa de estilos. Para Mandelli e Loriggio (2017, p. 24), “o segredo de liderar um a um é a flexibilidade no estilo, ou seja, o líder praticar diversos estilos diferentes e aderentes a cada realidade que vive.” (Figura 2).

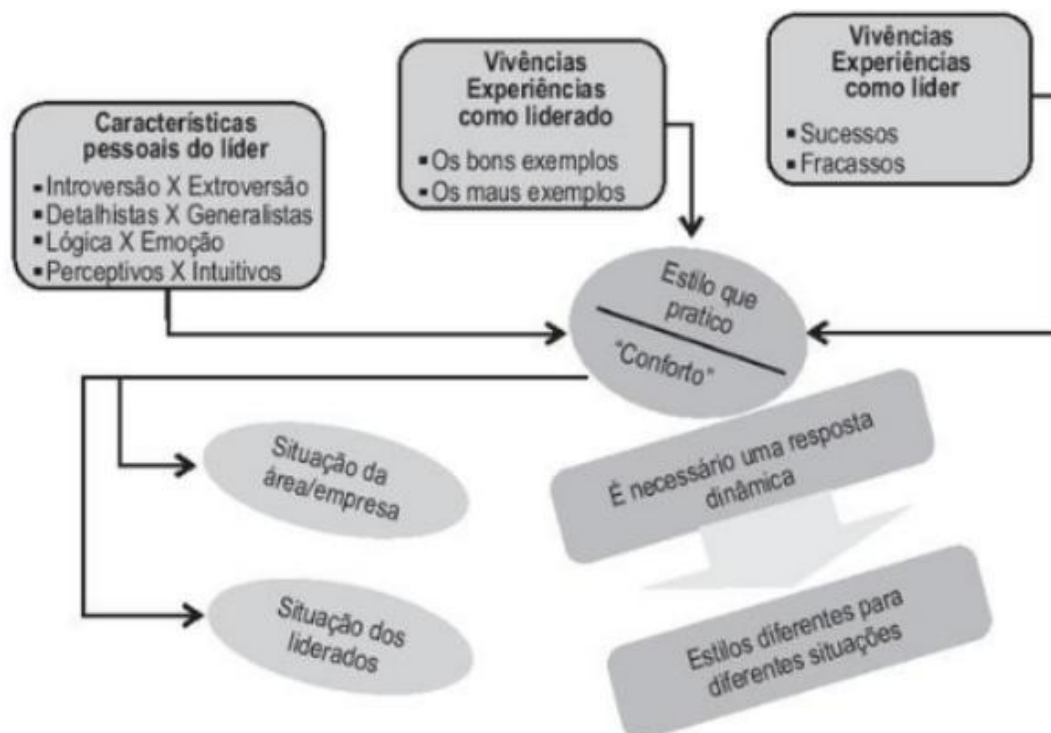


Figura 2: Estilos gerenciais
Fonte: Mandelli e Loriggio, 2017, p. 24.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional considera a liderança um atributo psicossocial complexo, diferente de considerar traços ou características de personalidade; portanto, os líderes não podem usar apenas um estilo de liderança, que afeta o desempenho dos outros. Você precisa usar diferentes estilos de liderança de acordo com as diferentes necessidades de seus funcionários. Portanto, acredita-se que não existe um método de gestão único e excelente, e os gestores irão adequar seu estilo de liderança de acordo com o nível de desenvolvimento dos colaboradores em cada tarefa específica.

A liderança situacional é uma ferramenta que pode ajudar as pessoas a compartilharem suas expectativas em relação ao meio ambiente, para que aprendam gradativamente a monitorar seu comportamento e a tornar as pessoas responsáveis e automotivadas. Os líderes que trabalham com consciência superior acreditam que a essência da vida da empresa está nos funcionários, na criatividade e na capacidade de fazer as coisas acontecerem. Isso equivale a tratar as pessoas como um todo e uma existência única (HERSEY e BLANCHARD, 1986). Por meio desse modelo, também pode-se dizer que não existem absolutos na organização, pois elas estão inseridas em um ambiente aberto e são suscetíveis às mesmas variáveis ambientais. Portanto, é razoável comprovar que não existe um estilo de liderança perfeito, somente por meio da análise contextual é possível definir melhor qual estilo de liderança e ações adotar naquele momento.

2.4 O conflito organizacional

Para Faria (2006), as organizações possuem seu próprio clima psicológico, sendo que o clima organizacional deve estar relacionado à tentativa de atender as necessidades humanas de seus membros, portanto, qualquer fator que desencadeie insatisfação ou frustração entre os colaboradores causará uma reação na empresa, geralmente em forma de conflito.

Robbins (2010) afirma que, para conceituar conflito, este deve ser compreendido por meio de diferentes métodos, como visões tradicionais, das relações humanas e interacionista (Figura 2). A visão tradicional prevalecente por volta das décadas de 1930 e 1940 acreditava que os conflitos em todos os aspectos eram ruins e deveriam ser evitados. O conflito é visto como uma disfunção causada por má comunicação, baixa confiança entre os funcionários e falha do líder. A visão apontada pelas relações humanas das décadas de 1940 a 1970 incluía a resolução de questões de

conflito como um resultado natural e inevitável. Os conflitos não são mais considerados totalmente negativos, pois também possuem aspectos positivos. A visão interacionista relata o início de uma mudança no conceito de conflito na segunda metade do século XX. Ela apresenta o conflito como uma necessidade absoluta para melhorar o desempenho individual ou coletivo.

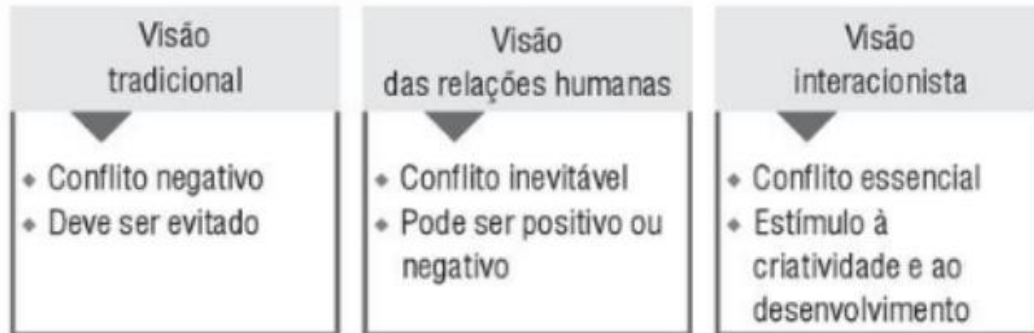


Figura 2: Três abordagens para o conflito

Fonte: Mandelli e Loriggio, 2017, p. 28.

No entanto, certos aspectos conflitantes não são necessariamente prejudiciais para a equipe, pois podem levar a consequências negativas e positivas, dependendo de como a organização os administra. Muitos gestores ainda acham que é possível resolver conflitos apenas por eles possuírem características inerentes ao comportamento humano (FARIA, 2006). De acordo com Garbelini (2016, p. 33):

Os conflitos surgem quando existem discordância de opiniões e/ou perspectivas divergentes entre as instituições sociais (pessoas, grupos, organizações). Portanto, para que haja conflito, é preciso que pessoas tenham interesses diversificados ou desenvolvam atividades incompatíveis com os interesses de outras, as quais não se complementam ou não podem existir simultaneamente, originando disputa entre as partes envolvidas.

Assim, existem duas maneiras de analisar o conflito: enfrentá-lo de forma negativa, considerando-o como prejudicial e, conseqüentemente, evitá-lo ou buscar minimizar seu impacto. A segunda forma é positiva, em que se busca beneficiar de diferentes opiniões e perspectivas, oriundas das divergências. A causa do conflito pode resultar das diferenças de opiniões, diferenças de personalidade, diferenças de interpretações e percepções (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Portanto, o conflito é uma situação competitiva em que o desejo de uma das partes difere da visão da outra parte, e elas estão envolvidas em uma luta pelo poder. Essa luta pode ser apresentada de forma clara, aberta ou oculta, ou seja, manifestada em comportamentos. A resolução de conflitos é caracterizada por oponentes (judicial e arbitral), as partes se opõem e o terceiro decide

e se concentra no passado. Por outro lado, nas resoluções não conflituosas (negociações, reconciliações e mediações), existe cooperação entre as partes, que controlam e decidem o processo, que tem como foco o presente. (VEZULLA, 2001). De acordo com Dorecki (2017, p. 47), “o sucesso na solução do conflito pressupõe que as partes aceitem o mediador”.

No entanto, em alguns casos, os indivíduos parecem relutantes em aceitar acordos porque se concentram em suas posições e metas estabelecidas, tornando-os rígidos, e então adotando estratégias agressivas que multiplicam os conflitos e exacerbam as tensões. Na gestão de conflitos, você negocia de uma forma que satisfaça as partes envolvidas ou, pelo menos, as satisfaça parcialmente. É aconselhável que nenhuma das partes se sinta completamente magoada e que possam obter alguns benefícios, para isso os agentes envolvidos devem alterar criativamente seus objetivos até que um compromisso razoável seja alcançado para ambas as partes. Os acordos interativos são mais consistentes e eficientes no nível organizacional. (MOREIRA, 2010). Inicialmente, o negociador tende a focar apenas nos próprios objetivos e vitória, sem se preocupar com a outra parte, visto que a outra parte terá a mesma ideia, levando a negociações ganha-perde, em que a estratégia é sempre competitiva. Em relação a um acordo ganha-ganha, é importante determinar os objetivos esperados de ambas as partes, determinar fatores e soluções alternativas. Assim, criatividade e diferenças de opinião podem ajudar a chegar a um melhor acordo (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Os conflitos causados por relacionamentos podem ser resumidos em dois aspectos básicos: conflitos de caráter pessoal e as atitudes defensivas resultantes podem ser resumidas como tensão e conflitos de caráter. O conflito de tarefas, também conhecido como conflito cognitivo, destaca a impersonalização e seu pano de fundo é sobre valor ideológico. Incentive o acordo iterativo a se tornar efetivo porque enfoca questões e resultados aceitáveis para todas as partes envolvidas (THOMPSON, 2009).

Portanto, a capacidade das pessoas de enfrentar problemas, conduzir diálogos de forma responsável e cooperativa e resolver divergências satisfeitas por todas as partes. O resultado é uma negociação ganha-ganha por meio da cooperação e união (VEZULLA, 2001).

O conflito decorre de situações em que ambas as partes buscam atingir o mesmo objetivo, ocupar o mesmo espaço, desempenhar papéis contraditórios, manter objetivos incompatíveis e criar

situações difíceis para chegar a um acordo. Em uma negociação ganha-ganha, você pode analisar ativamente o impasse, lembre-se de que diferentes pontos de vista podem aparecer, ideias podem ser discutidas e pode haver mais possibilidades de chegar a um acordo. Portanto, pode-se dizer que o conflito é inevitável e não necessariamente prejudicial (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Para Chiavenato (2014, p. 278), “o conflito pode ser generalizado em uma organização, mas também pode ser estritamente localizado e limitado. Assim, existem vários níveis de abrangência de conflitos” (Figura 3).



Figura 3: Níveis de abrangência de conflitos

Fonte: Chiavenato, 2014, p. 278.

De acordo com o autor, além do conflito organizacional, que é mais abrangente, pode haver também conflitos localizados, como o conflito intergrupar, que implica um conflito entre diferentes grupos; o conflito interpessoal, que está relacionado aos interesses antagônicos entre diferentes pessoas; e o conflito intraindividual, que é interno de cada indivíduo, quando ele luta contra seus próprios interesses, dúvidas, indecisões, etc. (CHIAVENATO, 2014).

Os conflitos organizacionais podem surgir de maneiras diferentes. Segundo Martinelli e Almeida (2006), cada área de uma organização estabelece metas e procedimentos com base em sua missão, então haverá inevitavelmente algum atrito entre essas áreas devido a diferenças de prioridade.

2.5 O papel do líder nos conflitos

O ambiente organizacional está em constante mudança, e o conhecimento e a análise dos estilos de negociação passam a ser a base (Martinelli, 2006). Motivações básicas, como interesse próprio ou disputas, podem afetar a maneira como se faz negócios. Da mesma forma, o método baseado na legalidade ou poder do negociador pode afetar o processo de negociação. O uso de emoção ou indiferença também define um estilo de negociação (Thompson, 2008).

Na literatura, existem diferentes formas de descrever e compreender os estilos de negociação. Segundo Thompson, em 2008, entre os estilos motivacionais, destacam-se a imagem do individualismo, da competitividade e da cooperação. O negociador individualista maximiza seus próprios interesses e raramente se preocupa com a outra parte envolvida. O objetivo de um negociador competitivo é derrotar o oponente. Por outro lado, os negociadores cooperativos buscam compatibilizar os resultados obtidos entre as duas partes envolvidas. A sensibilidade é necessária para entender o cenário organizacional para que se possa ser útil na definição de como será a ação e quem estará envolvido no processo.

Portanto, no processo de disputa ou resolução de conflitos em negociação, o perfil do método do negociador é dividido em três tipos: interesse, direito e poder. A característica do método de benefício é reconciliar as diferentes necessidades e interesses de todas as partes relevantes. Na abordagem de direitos, eles adotam a forma de tratamento justo nas negociações. Em uma abordagem baseada no poder, ele usa ameaças, intimidação, status hierárquico e status para atingir objetivos. (Thompson, 2008). De acordo com Garbelini (2016, p. 27):

Pensar em uma organização sem conflitos é irreal e utópico, pois as organizações são formadas por pessoas e estas, por sua vez, têm valores, princípios, necessidades, expectativas, pluralidade de interesses e formações diferentes. Portanto, se não é possível viver sem conflito, é fundamental saber administrá-lo, gerenciá-lo e resolvê-lo, caso contrário, o espírito de equipe e de cooperação pode ficar comprometido, ocasionando problemas relevantes a todos os envolvidos.

Assim, a função do líder é negociar, mediar e administrar os conflitos de modo que eles não se tornem problemas crônicos que possam interferir no bom andamento dos planos organizacionais, é gerenciar a qualidade da comunicação entre os litigantes para orientá-los na construção de suas próprias soluções. Aprender a negociar, falando objetivamente, é obter os meios para conduzir à

comunicação e construir relacionamentos para regular as situações de conflito e acompanhar os métodos de tomada de decisão (MARTINELLI, 2006).

Para o autor, seja dentro ou fora do país, família, trabalho e inúmeras formas de disputas, as pessoas são diferentes e suas diferenças são tratadas por meio da negociação. Embora as negociações ocorram todos os dias, não é fácil conduzi-las com segurança aos resultados esperados. Negociação é o processo de entender duas ou mais partes com problemas comuns por meio do uso de diferentes tecnologias de comunicação para buscar um resultado ou solução que satisfaça de forma razoável e justa seus objetivos, interesses, necessidades e desejos (MARTINELLI, 2006).

O envolvimento da liderança na gestão dos conflitos em um ambiente corporativo está se tornando cada vez mais importante. Essa importância está relacionada ao fato de as pessoas serem o principal recurso do sistema produtivo, pois pensam, agem e monitoram seus procedimentos levando em consideração o meio em que vivem.

Portanto, a liderança exerce influência direta sobre as pessoas, impulsiona a equipe para o alcance dos objetivos da empresa e promove ações em equipe para melhorar a eficiência e responder melhor aos desafios. Nessa perspectiva, os líderes sempre buscam ajuda e orientação para sua equipe, estão atentos ao seu desenvolvimento, prestam atenção à autoestima da equipe, prestam atenção ao senso de realização das pessoas e escolhem o melhor caminho e a melhor solução para o seu bem-estar. No processo de busca da excelência empresarial, os verdadeiros líderes adotam um novo modelo de gestão e praticam uma filosofia de trabalho que visa orientar os indivíduos em estado de alta atuação no ambiente organizacional (ROBBINS, 1999).

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Segundo Marconi (2021), não há ciência sem o uso de métodos científicos. Portanto, é importante que uma pesquisa seja baseada em métodos científicos.

O percurso metodológico deste trabalho foi traçado de modo a analisar os desafios e o papel do líder na gestão de conflitos nas organizações.

Para o procedimento de coleta de dados, utilizou-se um estudo bibliográfico que, para Marconi (2021), foi desenhado para dar ao pesquisador acesso direto a todo o conteúdo sobre um determinado tema, permitindo assim que o pesquisador receba assistência paralela na verificação de suas observações.

Por outro lado, Gil (2019) acredita que a pesquisa bibliográfica utiliza materiais secundários, ou seja, é realizada por meio da investigação de bibliografias publicadas, que são realizadas na forma de livros, publicações avulsas, revistas e editoras escritas. O objetivo é que os pesquisadores tenham acesso direto a artigos sobre determinado tema.

Portanto, segundo esse método, conteúdos e informações foram obtidos por meio de livros, artigos, publicações disponíveis na Internet e revistas, tornando-se assim um estudo da literatura.

É importante ressaltar que as revisões de literatura existem em todas as etapas da pesquisa, levando em consideração a importância do entendimento de outros trabalhos sobre o assunto para o desenvolvimento de habilidades de pesquisa. Para Santos (2006), a revisão de literatura tem um papel fundamental no trabalho acadêmico, pois é por meio dela que se pode situar seu trabalho na grande área de pesquisa em que está inserido e contextualizá-lo.

Finalmente, conclui-se que os dados obtidos ajudam a compreender melhor a importância da liderança na gestão dos conflitos presentes no dia a dia das organizações.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Em condições organizacionais favoráveis, um líder é alguém que pode ser o verdadeiro promotor da mudança organizacional. Como conhecedores profundos do significado contido nesta rede de símbolos culturais, eles podem agir ajustando as expectativas dos seus liderados e da equipe ao significado da dimensão organizacional que eles percebem.

A mais importante de todas essas descobertas não é apontar o trabalho que resta a ser feito no campo da pesquisa sobre liderança. Já existem condições suficientes para retirar os benefícios que essas descobertas podem proporcionar, em termos daquilo que realmente representam.

É preciso entender a importância de ter um líder verdadeiramente eficaz para que a organização se supere. Assim, a importância dos líderes na gestão de conflitos não é apenas "resolver o caos", mas descobrir os motivos dos conflitos entre os funcionários da empresa, ouvir as opiniões das partes relevantes e resolver a situação, de modo a não afetar o desempenho da organização, além de saber como resolver o problema que gerou esta situação.

Diante disso, podemos inferir que a relação entre a empresa e o mercado, a produção e a demanda por qualidade e à satisfação do cliente se soma à evolução do quadro complexo de mudanças bruscas da sociedade pós-industrial. Portanto, novos conflitos internos organizacionais surgem a cada momento, às vezes positivos e às vezes negativos. No entanto, em todos os casos, requerem a gestão dos conflitos para a compreensão das suas causas e efeitos, que podem servir de reflexão e orientação para novos caminhos e planos.

Ainda nesse pensamento, é perceptível que, nas últimas décadas, muitas mudanças foram validadas, resultando na necessidade de novos modelos inovadores e úteis à gestão organizacional, com o objetivo de otimizar desempenho, obter vantagem competitiva, cumprir missões organizacionais e, principalmente, maximizar resultados. Atualmente, as empresas que não sabem como lidar com os conflitos com os funcionários podem enfrentar muitas adversidades em um ambiente tão competitivo e inúmeras mudanças sociais, culturais e políticas, tais como: redução da participação de mercado; dificuldade de desenvolver novos produtos; declínio da produtividade; prejuízo à imagem e perda de credibilidade perante os clientes, entre outros.

Quando se fala em gestão organizacional acredita-se que, se uma empresa deseja ser eficiente e eficaz, ela deve primeiro ter um bom gestor. E um ponto positivo de um bom gestor é quando ele entende e usa suas próprias características pessoais para formar um estilo de liderança. No entanto, a definição desse estilo de liderança depende não apenas da análise das capacidades de seus subordinados, mas também da maturidade / grau de participação nos objetivos da empresa e da redistribuição de capacidades e participação em benefício da organização.

Diante dessas definições, fica claro que o líder não é apenas responsável por estabelecer os pilares que sustentam a organização, mas também é responsável por promover o desenvolvimento dos liderados, valorizando o esforço pessoal, atendendo aos objetivos da organização, pois estas

existem para atingir metas complexas e ambiciosas além dos limites das ações individuais. No entanto, elas precisam de pessoas para operar. Portanto, o sucesso de uma organização depende, em grande medida, de atender às necessidades, desejos e expectativas das pessoas que fazem parte dela. Assim, alinhar os objetivos pessoais dos seus membros com o desempenho almejado é um dos principais desafios enfrentados pelos líderes.

Outro desafio é equilibrar todos os fatores, usar técnicas e habilidades para medir a eficácia da solução e verificar a origem dos novos conflitos que aparecem. Para que, quando certas situações surgem no ambiente organizacional e se repetem com frequência, a próxima decisão possa ser programada e tomada rapidamente. No entanto, gerir conflitos significa ter um conhecimento profundo da sua natureza, dinâmica e variáveis existentes, de forma a otimizar os seus resultados através do diagnóstico das situações de conflito para que possam ser enfrentadas de forma adequada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da globalização, por meio de mudanças constantes, os líderes devem se adaptar às novas realidades e ser capazes de liderar toda a equipe em um processo de mudança cada vez mais necessário. As organizações estão prontas para transformar novas ameaças em oportunidades, porque as pessoas que ingressam nessas organizações precisam de um método organizacional completo, que requer um perfil multifuncional; flexibilidade e adaptação a novos valores éticos e técnicos; gestão simples e transparente; uso eficaz de diferentes recursos (estratégia, táticas, operações e tecnologia); métodos de gestão centrados em processos; e aumento do valor dos bens e serviços. São muitas as variáveis, se forem tratadas, a diferenciação da empresa pode ser assegurada.

Para essa exploração inovadora, um método muito eficaz é usar equipes heterogêneas, porque diferentes perspectivas e funções podem fornecer às organizações soluções e ideias. Por outro lado, a existência de opiniões divergentes dentro do grupo levará inevitavelmente ao surgimento de conflitos organizacionais. Esses conflitos podem ser o motor de desenvolvimento da organização, com consequências positivas para o estabelecimento de uma relação de cooperação. No entanto, eles também podem ter uma visão negativa de se tornarem disfuncionais.

Portanto, é necessário que a organização mantenha um nível de conflito suficiente para ter o nível máximo e otimizado de eficácia.

Nos últimos anos, o papel do líder tem sido amplamente discutido e enfatizado. Com a globalização dos negócios, a reorganização das organizações e o desenvolvimento da tecnologia, o papel das pessoas mudou e, com ele, o conceito da forma de gerenciar uma equipe (embora muito devagar).

Este artigo buscou apresentar o conceito de conflito no ambiente de trabalho, sua definição, os fatores que levam à sua ocorrência, as implicações do conflito para a organização e a importância do líder como mediador dos conflitos. Tentou-se, com isso, fornecer informações básicas de algumas estratégias para uma gestão eficaz de conflitos em um ambiente organizacional.

A partir das observações feitas durante a pesquisa, pôde-se reconhecer e perceber a importância do papel dos líderes e gestores na mediação de conflitos, como forma de resolvê-los ou preveni-los, e reconhecer seu papel principal na organização. Por meio da análise dos autores pesquisados, os objetivos da pesquisa foram alcançados, pois torna possível compreender como os líderes devem lidar com as situações conflitantes de modo a torná-las saudáveis para o desenvolvimento da equipe ou, ao menos, minimizar os seus efeitos negativos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.I.R. Manual de planejamento estratégico. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

ASSUNÇÃO, Agenilson Calisto de; GOMES, Rickardo Léo Ramos. A importância do líder na gestão de conflitos, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, ISSN: 1696-8352, (agosto 2020).

BLANCHARD, K. et al. Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Tradução de Rosalia Neuman Garcia. Porto Alegre, RS: Bookman, 2007.

BURBRIDGE, Anna; Burbridge, Marc Gestão de Conflitos - Desafio do Mundo Corporativo 1 Ed. Editora: Saraiva, 2012.

BYHAM, William C.; SMITH, Audrey B.; PAESE, Matthew J. Formando Líderes: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança. São Paulo, SP: Pearson, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Administração nos novos tempos: os novos horizontes da administração. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DORECKI, André Cristiano. Resolução pacífica de conflitos: alternativa para a segurança pública. Curitiba, PR: Intersaberes, 2017.

ESCORSIN, Ana Paula.; WALGER, Carolina. Liderança e desenvolvimento de equipes. Curitiba, PR: Intersaberes, 2017.

FARIA, Carlos Alberto de. Conflito: O Bem Necessário, 2006. Disponível em: <<https://merkatus.com.br/gestao-de-conflitos-como-resolver/>>. Acesso em: 20 set. 2021.

GARBELINI, Viviane Maria Penteado. Negociação e conflitos. Curitiba, PR: Intersaberes, 2016.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2019.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. 8. ed. São Paulo, SP: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.

MANDELLI, Pedro.; LORIGGIO, Antônio. Liderando para alta performance: conceitos e ferramentas. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico. 9 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2021.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. (2006). Gestão da Qualidade. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.

MOREIRA, Ricardo Manuel Magarinho Bessa. Poder e gestão de recursos humanos em português: análise sobre a importância da negociação inter e intradepartamental. 2010. 327 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal, 2010. Cap. 6.

MOURA, M. R.; TORRES, P. B. Contribuições da liderança situacional para as organizações. 2009. 89 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Programa de Pós-Graduação do Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ: 2009.

NANUS, Burt. Liderança Visionária. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2000.

QUAGLIO, M. H.; CASTRO, A. S. V. P.; RODRIGUES, A. S.; CONTIN, N. R. Liderança situacional – uma abordagem teórica a partir do modelo de Hersey e Blanchard. **Revista Produção & Engenharia**, v. 7, n. 1, 2015.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P., Timothy A. Judge, Filipe Sobral. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro – 14 ed.-São Paulo, SP: Editora Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, L. F. A. dos. Apostila Metodologia da Pesquisa Científica. Métodos e Técnicas de Pesquisa II. Faculdade Metodista de Itapeva. Itapeva, 2006. Disponível em: <http://www.fatecpindamonhangaba.edu.br/downloads/projetos/como_fazer_citacoes_e_referencias_2014.pdf>. Acesso em: 3 out. 2021.

SELMAN, Jim. Liderança. São Paulo, SP: Pearson, 2010.

SILVA, U. B.; KOVALESKI, J. L. Desenvolvimento de equipe através da liderança situacional e feedback 360º: caso de uma equipe de manutenção da Copel Distribuição S.A., Superintendência de Distribuição Centro-sul. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. Anais... Rio de Janeiro: ABEPRO, 2006.

SHIKHAR SARIN AND GINA COLARELLI O’CONNOR (2009). First Among Equals: The Effect of Team Leader Characteristics on the Internal Dynamics of Cross-Functional Product Development Teams. The Journal of Production Innovation Management, 26: 188-205.

STEPHEN J. ZACCARO, ANDREA L. RITTMAN, MICHELLE A. MARKS (2001). Team Leadership. The Leadership Quarterly . 12: 451-483.

THOMPSON, Leigh L. O negociador. 3ª São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2009.

VEZZULLA, Juan C. Teoria e prática da mediação. 5. ed. São Paulo, SP: IMAB, 2001.