

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO PÚBLICA

Ronaldo de Almeida Pires

ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS

PARAISOPOLIS-MG

2018

Ronaldo de Almeida Pires

ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS

Projeto de Monografia apresentada à diretoria de Pós Graduação da Universidade Federal de São João Del Rei como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Ana Cristina de Lima Pimentel

PARAISÓPOLIS-MG

2018

Ronaldo de Almeida Pires

ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS

Projeto de Monografia apresentada à diretoria de Pós Graduação da Universidade Federal de São João Del Rei como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: ___ de _____ de 2018.

Membro 1

Membro 2

Prof(a). Dra. Ana Cristina de Lima Pimentel

DEDICATÓRIA

À minha esposa, pessoa com quem amo partilhar a vida.
Obrigado pelo carinho, a paciência e por sua capacidade
de me trazer paz na correria de cada trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar sempre ao meu lado, em todos os momentos.

A minha família, que em todos os momentos me apoiou, principalmente nos momentos mais difíceis estiveram ao meu lado dando força e coragem para continuar.

A Reginalda Nunes do Polo em Paraisópolis, a tutora Rúbia, pela atenção e apoio dado durante o curso.

Aos professores das matérias do curso.

A professora Ana Cristina de Lima Pimentel, que deu apoio e não deixou que eu desistisse.

RESUMO

A liderança é um processo altamente significativo na administração. Esta consiste na capacidade de direcionamento e convencimento por parte de um indivíduo sobre outro ou uma equipe no sentido de que promovam atitudes que permitam atingir um objetivo comum. Inúmeros fatores estão interligados quando da tomada de ação por parte do líder. Dentre estes, pode-se citar a comunicação, o comportamento e a contemporização. No entanto, não existe somente um tipo ou estilo de liderança, sendo esta passível de ocorrer das mais variadas formas. Existe classificação quanto aos estilos de liderança, podendo ser autocrática, democrática e liberal. Cada uma delas possui características próprias que permitem sua detecção e estudo. Os conflitos sempre acontecem, saber trabalhar com eles, saber diferenciar e identificar, pode promover alternativas e soluções. A pesquisa busca apresentar as estratégias de liderança utilizadas na gestão de conflitos entre membros de uma equipe de trabalho, e responder as seguintes perguntas: Qual a forma mais eficiente a ser adotada em determinadas situações de conflito? Como conduzir uma equipe de forma a mantê-la unida diante dos desafios e das mudanças que ocorrem?

Palavras-chave: Estilos de Liderança, Liderança, Conflitos, Gestão de Conflitos.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	OBJETIVO	09
3	REFERENCIAL TEÓRICO	10
3.1	A Liderança.....	10
3.2	As Lideranças Formais e Informais.....	11
3.3	Liderança e Poder.....	12
4	ESTILOS DE LIDERANÇA	14
4.1	A Régua da Liderança.....	15
5	GESTÃO DE CONFLITOS	21
6	PRINCIPAIS CONFLITOS NA ADMINSTRAÇÃO PÚBLICA	25
7	ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS	27
8	CONCLUSÃO	29
9	REFERÊNCIAS	31

1 – INTRODUÇÃO

Falar de liderança é referir-se a um conceito polêmico, cuja prática foi objeto de muitas investigações sociais, que abarcam desde o perfil dos líderes que desenvolveram a liderança e de modo adaptado ao longo da história, até a identificação dos elementos ou circunstâncias que os geram e mantêm à frente dos grupos sociais.

Da antiguidade aos dias atuais, a história da humanidade pode ser analisada pela história de seus líderes. Grandes líderes conduziram o destino de seus contemporâneos desde o Imperador Júlio César até a atualidade. Eis uma relação intrínseca à vida coletiva, à vida em sociedade e isso não é diferente no mundo corporativo.

As organizações necessitam de bons líderes para conseguirem o sucesso. É necessário ter pessoas habilidosas em conduzir, envolver, estimular e coordenar os demais colaboradores através de ações assertivas que culminam no alcance das metas esperadas. Segundo Chiavenato (2000, p.315) A liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção a seus objetivos.

Na sociedade moderna, que pode descrever-se como desejosa de alguém que a conduza, o líder de hoje está obrigado a ser um constante agente de mudança. Por sua vez, as organizações demandam uma nova geração de diretores, capazes de nortear os processos, inspirarem uma visão compartilhada, levantar os ânimos e canalizar positivamente a inconformidade, bem como de capacitar a outros para a ação.

O líder enfrenta a função cotidiana de desenvolver habilidades para conduzir a mudança e ao mesmo tempo influir em seu rumo, direção e amplitude. Alguns o conseguiram, outros, simplesmente o deixaram passar e outros agora ocupam o lugar.

Os líderes são pioneiros por natureza, atrevem-se a sair do convencional e procuram novas formas de fazer as coisas. Esta prática a realizam mediante dois compromissos: a busca de oportunidades e a tomada de decisões (HESSELBEIN, 1996, p. 35).

Não obstante, antes de poder exercer uma liderança efetiva, é preciso que o líder aprenda a autogerir-se. Isto é, gere a habilidade para dirigir seu próprio avanço.

O verdadeiro líder é quem começa a auto educar-se e aperfeiçoar-se na prática das virtudes humanas. Com seu exemplo estará marcando a pauta para que outros, por sua vez, procurem desenvolver-se e desempenhar-se de uma maneira.

Como aspecto primordial, o líder de qualquer grupo social, deve estar comprometido com a função de incrementar o valor ou a importância de sua própria organização.

Em relação à liderança, diversos estilos podem ser detectados, de acordo com a situação, o indivíduo, a organização e as metas a serem alcançadas. Cada estilo possui um enfoque distinto, de modo que se pode determinar de modo bastante claro a modalidade de liderança.

A administração Pública de um modo geral no Brasil enfrenta grandes desafios quando o assunto é conflitos interpessoais. A falta de se fazer uma administração mais aberta e participativa torna isso mais difícil. Quando se tem um conflito e o mesmo não é trabalhado no sentido de aparar as arestas, vai deixando os funcionários, usuários dos serviços em uma situação cada vez mais difícil de reparar, com isso a imagem do serviço público fica cada vez pior.

Esses conflitos geram uma baixa eficiência do setor, tornar os servidores participativos nas tomadas de decisões ajuda a diminuir esta imagem e pode refletir diretamente na melhoria das relações interpessoais.

2 – OBJETIVO

Demonstrar os vários estilos de lideranças existentes e como utiliza-los na gestão de conflitos no setor público.

Analisar o que é liderança, os estilos existentes na atualidade.

Analisar o que é conflito, quais os conflitos existentes dentro da área pública.

Qual a melhor maneira de utilizar os estilos de liderança na gestão dos conflitos no setor público.

Quais as características esperadas de um bom líder para a gestão de conflitos.

3 - REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A Liderança

Segundo o dicionário: Alguém ou algo que está em primeiro lugar, Ofício, lugar ocupado ou natureza de líder; tendência para chefiar ou demonstrar autoridade. Etimologia (origem da palavra liderança). Liderar + ança.

Outras definições são: -"A liderança é uma tentativa de influência interpessoal, dirigido através do processo de comunicação, à obtenção de uma ou várias metas" (BOTELHO, 1991, p. 18).

Hesselbein (1996, p. 15) destaca o seguinte:

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação, dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou diversos objetivos específicos.

“Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização.” (Chiavenato, 2003).

Para Chiavenato (2006, p.18-19): "A **liderança** é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar".

Nos dias atuais precisamos de uma dedicação e capacitação tanto dos líderes como dos liderados.

É essencial que busquemos a melhor performance uma vez que a questão da liderança é foco essencial de discussão. Um bom líder precisa ter a capacidade de buscar junto aos seus liderados o melhor desempenho através de mudanças no comportamento dos membros de sua equipe.

Essa liderança deve ser baseada em tomada de decisões corajosas, buscar fazer o melhor possível e, principalmente, ter humildade.

De acordo com Cecília Whitaker Bergamini, liderança e motivação são dois assuntos tão entrelaçados que é possível concluir que guardam uma ligação de parentesco forte entre si, a ponto de poderem ser considerados sinônimos (Bergamini, 1994).

3.2 Lideranças Formais e Informais

De acordo com Silva (2001) a liderança se apresenta de maneira formal e informal, sendo que a formal é exercida por pessoas escolhidas para deter a autoridade nas organizações, já a informal são pessoas influentes que possuem competências e que atendem a carência dos liderados.

Robbins (2004) cita diferença entre gerentes e líderes, onde gerentes possuem poderes definidos, baseados na autoridade formal, já os líderes por ser nomeados ou surgir nos grupos sociais, nem sempre dependendo do poder formal.

Bergamini (1994, p. 109) afirma que: De forma global, gerentes e administradores nem sempre terão atributos de atuação como líderes eficazes. Também equivale dizer que verdadeiros líderes, podem não possuir atributos gerenciais ou de administradores na maior parte das vezes.

A autoridade formal é um tipo de liderança, mas nem toda liderança é uma autoridade formal. Cada pessoa que ocupa papel de gerente está inserida em uma organização com normas impessoais, que definem o cargo. Esta pessoa possui poderes de tomada de decisões, poder de influência, e também de ser obedecido pelos demais subordinados. O funcionário obedece ao superior porque tem obrigação de fazê-lo. A influência que o líder exerce sobre os liderados é diferente da que o superior possui baseada apenas na autoridade formal. Muitas vezes a autoridade formal não está atrelada a liderança. MAXIMIANO (2002).

Quadro 01- Diferenças entre autoridade formal e liderança

AUTORIDADE FORMAL	LIDERANÇA
Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas do poder de comando.	Fundamentam-se na crença dos seguidores a respeito da qualidade do líder e de seus interesses em segui-lo.
O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não a pessoa que ocupa o cargo.	O seguidor obedece ao líder e a missão que ele representa.
A lei é o instrumento para possibilitar a convivência social	O líder é o instrumento para resolver problemas da comunidade.
A autoridade formal é limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os limites definem a jurisdição da autoridade.	A liderança é limitada ao grupo que acredita no líder ou precisa dele. Os limites da liderança definem a área de influência do líder.
A autoridade formal é temporária para a pessoa que desempenha o papel de figura de autoridade	A liderança tem a duração da utilidade do líder para o grupo de seguidores
A autoridade formal inclui o poder de forçar a obediência das regras aceitas para a convivência	Os líderes têm o poder representado pela massa que os segue.
A autoridade formal é atributo singular.	A liderança é produto de inúmeros fatores. Não é a qualidade pessoal singular.

Fonte: Maximiano (2002, p.278).

3.3 Liderança e Poder

No processo de influência entre as pessoas, a liderança e o poder estão relacionados. “O poder é a força no direcionamento dos sistemas e das soluções sociais através dos recursos organizacionais” (LIMONGI, FRANCA e ARRELANO, 2002, p.261).

Segundo Martins (2008), em 1959 foi desenvolvida uma teoria sobre as relações das pessoas, feita por French e Raven, que se baseava nas trocas sociais, tendo como base relações de influência. São cinco tipos de bases de poder, poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de perícia e poder de referência, no quadro 2 podemos observar esta teoria. Foi cogitado um sexto tipo de poder que seria da informação, mas por depender do poder de referência e de pericia, não foi classificado com os outros tipos.

Quadro 02 - Bases do Poder

Poder de Recompensa	Poder baseado na habilidade de uma pessoa de prover algo à outra, recompensando-se com um prêmio ou reconhecimento por determinado comportamento ou objetivo alcançado.
Poder de Coerção	Poder baseado na autoridade que aplica coerções para controlar os comportamentos e ou evitar atitudes indesejadas. Quem exerce baseia-se na expectativa do outro de que será punido caso falhe em determinados objetivo ou tenha comportamento inapropriado.
Poder Legítimo	Baseia-se no reconhecimento que uma pessoa tem sobre a outra, posição que a pessoa de referencia ocupa, quanto à detenção legal ou autoridade pré-determinada, de influenciá-la e tem por obrigação aceitar a influência.
Poder de Perícia	Baseia-se no reconhecimento de uma pessoa sobre o conhecimento que a outra domina ou pela experiência que possui, ou seja, que domina determinado assunto e que por isso não deve questioná-lo.
Poder de Referência	Baseia-se no reconhecimento de uma pessoa em relação ao carisma pessoal, a legitimidade do reconhecimento de uma pessoa como líder, como um modelo.

Fonte: Elaborado a partir de Martins (2008) e Limongi- França e Arrelano (2002)

4 - ESTILOS DE LIDERANÇAS

Na teoria sobre os estilos de liderança afirma Chiavenato (2003, p.124), "São teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu comportamento de liderar".

Podemos observar tipos de liderança, como a Liderança Autocrática, que envolve o controle autoritário e absoluto do líder sobre o grupo. Neste caso, as decisões e escolhas são feitas pelos seus líderes, não levando em consideração as ideias e/ou sugestões da equipe, suas atitudes são baseadas apenas em suas próprias ideias e julgamentos.

Neste tipo podemos afirmar que as técnicas e providências para a execução das tarefas são determinadas pelo líder, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de um modo totalmente imprevisível para o grupo. Nesta mesma linha o líder também é quem determina quais serão os executores de cada atividade e quem será o parceiro para a execução.

Deste modo o líder é "pessoal" nos elogios e também nas críticas ao trabalho de cada membro, sendo desse modo Dominador.

Um ponto fraco na liderança autocrática é a centralização de decisões do líder de maneira autoritária, o que pode gerar um ambiente sem iniciativa e desagradável, a ausência do líder no grupo pode parar de produzir, como afirma Chiavenato (2000).

Como afirma Chiavenato (2004), com os estudos realizados concluiu-se que os sujeitos a líderes autocráticos, apresentavam sinais de tensão, agressividade e frustração, porém produziam mais.

Já no modelo de Liderança Liberal, podemos observar que é permitida a tomada de decisões em grupo ou individualizada, onde o líder tem sua participação somente quando solicitado.

Neste modelo existe uma liberdade completa para as decisões grupais ou individuais. Ao contrário do modelo Autocrática a escolha dos executores das atividades e a divisão das tarefas são determinadas pelo grupo, não necessitando da participação do líder.

O líder não faz nenhuma tentativa de avaliação ou de regular o curso dos acontecimentos, com isso dependendo do grau de maturidade dos liderados, este modelo poderá desencadear efeitos negativos, pois por dar tanta abertura para decisões individuais ou do grupo o líder não obtém respeito da equipe.

Este estilo é indicado para grupos com alta maturidade e responsabilidade, desenvolvendo inspiração criativa e iniciativa, instigando o sentimento de importância dos mesmos na organização.

Grupos sujeitos a líderes liberais produzem com menos qualidade e quantidade, apresentam sinais de individualismo e insatisfação.

Se mal aplicado traz alguns problemas como falta de respeito ao líder, devido ao fato de não se impor perante seus subordinados. Pode ocasionar baixa produtividade e atraso nos prazos, conforme (Chiavenato 2003).

No caso da utilização do modelo de Liderança Democrática, podemos notar que neste modelo a base está no apoio do líder aos seus subordinados, ele se integra ao grupo, existe a troca de ideias o que melhora a satisfação e moral dos subordinados.

Assim as diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder, fazendo com que a interação entre os membros da equipe seja maior. O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, o qual por sua vez passa a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas acabam ganhando novas perspectivas como os debates. Dá-se uma liberdade para a divisão das tarefas, onde fica a critério do próprio grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus companheiros de trabalhos.

Nessa visão vemos que o líder procura ser um membro normal do grupo, auxiliando na resolução de problemas, sugerindo ideias, sem encarregar-se muito de tarefas, ele é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.

As tarefas então são exercidas com qualidade, satisfação, comprometimento e responsabilidade, pois todos se sentem parte do objetivo alcançado.

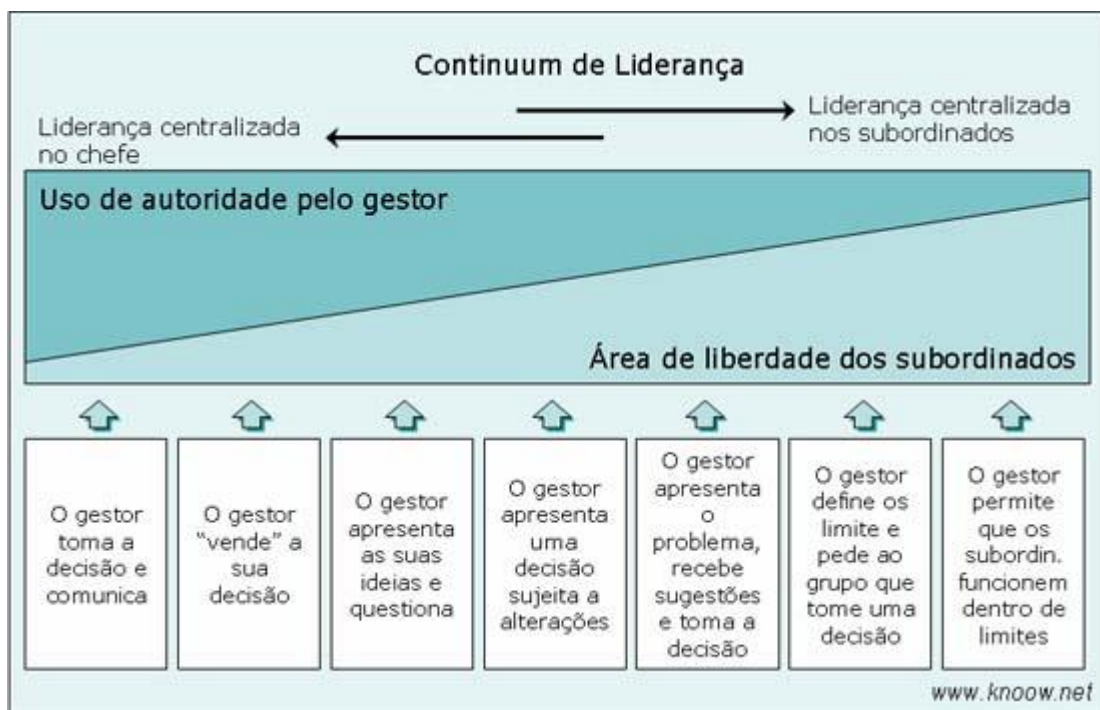
Como afirma Chiavenato (2004), com os estudos realizados concluiu-se que os sob a influência dos líderes democráticos tinham uma produção razoável, não tanto quanto aos subordinados aos líderes autocráticos, mas tinham mais qualidade no trabalho, além de integração, comprometimento e satisfação.

De um modo geral o estilo democrático é um dos mais adotado e mais eficaz em questão de liderança, proporciona espaço aos funcionários para opinar, os torna mais disciplinados, participativos e confiantes, além da integração junto ao grupo e com isso trazer bons resultados.

4.1 A Régua da Liderança

A democracia e a autocracia são estilos básicos de liderança; a partir deles se desdobram outros estilos. Tannebaum e Schmidt desenvolveram uma “régua” dos estilos de liderança, onde a autoridade do gerente e a liberdade da equipe de liderados combinam entre si, conforme Figura 01. Se a autoridade do líder aumenta, a autonomia do liderado diminui, e vice-versa, Maximiano (2002).

Figura 01- Modelo de Liderança de Tannebaum e Schimdt



Fonte: www. Knoow.net

Na “régua” existe a identificação do grau de controle que o gerente impõe aos subordinados. Não existe nenhum extremo absoluto, devido à existência de autoridade e liberdade. Tal liberdade é vista com a identificação de quatro comportamentos de liderança: comunicar, vender, consultar e agrupar, conforme menciona Silva (2001):

Quadro 03 – Comportamento de liderança

Comunicar	O gerente localiza o problema decide qual decisão tomar e informa aos liderados, sem participação dos mesmos na escolha.
Vender	O gerente escolhe a decisão, levando em consideração que poderá existir resistência por parte dos liderados, então tenta convencê-los a aceitar a ideia.
Consultar	O gerente identifica o problema sem definir a decisão, apresenta aos subordinados, ouve as sugestões e só após esse processo ele toma a decisão.
Agrupar	O gerente identifica o problema e estabelece os limites dentro dos quais a decisão deve ser tomada e passa para o grupo o direito de decidir.

Fonte: Adaptado de Silva (2001)

Na realidade, os líderes utilizam todos os estilos de liderança de acordo com a situação do momento que o grupo se encontra e de acordo com a tarefa a ser executada.

Colaborando para o entendimento (Chiavenato, 1999, p. 266) “A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual processo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas”.

As teorias situacionais partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. A recíproca é que é verdadeira: cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados.

Silva (2001) afirma que para que a liderança seja adequada ela precisa fundamentar-se nas situações sobre a qual será aplicada.

Nesse sentido, Maximiano (2002) afirma que para haver eficácia o estilo de liderança deve se ajustar à situação. Essa teoria busca resolver qual o estilo se ajusta a qual situação. Para conseguir atingir esse objetivo é necessário avaliar a situação.

Tannebaum e Schmidt, citados por Maximiano (2002), sugeriram três critérios para avaliação das situações, sugerindo padrões de comportamento de liderança que estão relacionados com o grau de autoridade do líder e o grau de liberdade disponível para os liderados na tomada de decisões:

Quadro 04- Critérios de avaliação das forças situacionais.

O próprio gerente (líder)	O comportamento do líder é influenciado por sua experiência, conhecimento, valores, formação, sua confiança nos subordinados e suas inclinações pessoais sobre como liderar. Como exemplo, uma pessoa que valorize a iniciativa e a liberdade, tende a dar prioridade aos comportamentos democráticos.
Os funcionários (subordinados)	As características dos liderados influenciam a escolha e a eficácia do estilo de liderança, o gerente deverá proporcionar liberdade e poder de escolha para os liderados que puderem identificar os objetivos da organização, assumir responsabilidades e que possua capacidade de tomar decisões e resolver problemas.
A situação ou organização	Clima da organização, valores, políticas e diretrizes, grupo de trabalho, natureza e complexidade da tarefa, pressão do tempo, caracterizam situação dentro da qual os estilos funcionam com maior ou menor eficácia. Como exemplo, em uma organização hierarquizada, o líder irá preferir os estilos de liderança orientados para a tarefa.

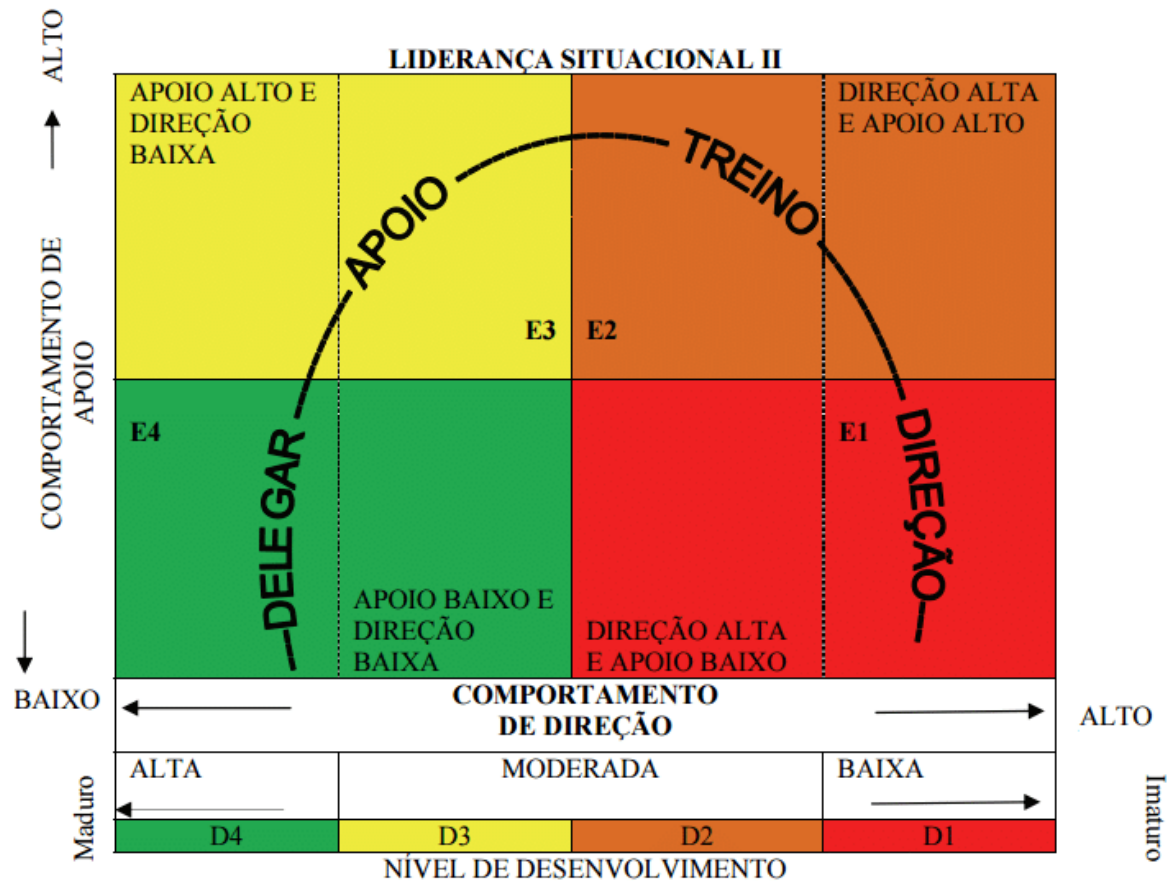
Fonte: Adaptado Chiavenato, (1999) e Maximiano (2002)

Maximiano (2004, p.301-302) afirma:

Quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Inversamente, a imaturidade deve ser gerenciada por meio do uso “forte” da autoridade, com pouca ênfase no relacionamento.

A figura 06 apresenta a relação entre o comportamento do líder em função ao grau de maturidade dos liderados. A líder alterna do comportamento voltado para a tarefa (dirige o liderado sobre o que, quando e como fazer) quando possui um liderado imaturo, para um comportamento com base no relacionamento (o líder dá apoio, encoraja e ouve os liderados) quando o liderado é maduro ou desenvolveu essa maturidade na função. Os pontos A, B, C e D simulam a evolução do liderado em sua função.

Figura 06- Esquema geral da liderança situacional II.



Fonte: BLANCHARD et al (2007)

Silva (2001) define os quadrantes como:

a) Determinar (E1): (maturidade baixa) para os liderados com baixa capacidade de assumir responsabilidades, desmotivados para as tarefas, o estilo diretivo é determinado pelo líder, com alto direcionamento para tarefa e baixo para relacionamento;

b) Persuadir (E2): (maturidade de baixa a média) para os liderados que não possuem muita capacidade, mas que estão motivados para assumir responsabilidades exige-se o estilo de persuadir, com alto direcionamento para tarefa e alto para relacionamento;

c) Compartilhar (E3): (maturidade média a alta) para liderados que possuem capacidade, mas que estão desmotivados, exigindo do líder um estilo adequado de

comunicação e participação para obter apoio desses liderados, com baixo direcionamento para tarefa e alto direcionamento para relacionamento;

d) Delegar (E4): (maturidade alta) para liderados com alto grau de maturidade, com alta capacidade e motivação, o líder deve adotar um estilo discreto de delegação, com pouca orientação e apoio, ou seja, baixo direcionamento para tarefa e relacionamento.

5 - GESTÃO DE CONFLITOS

O homem é um ser conflitivo por natureza. Podemos dizer que conflitos surgem de questões de opiniões, oposição ou mesmo de discordância de objetivos.

O conflito só existe a partir do movimento de ação e reação, ou seja, quando a parte A desenvolve sobre a parte B uma ação, onde se faz necessário uma reação. (SILVA, 2006.p.16).

Hamptom (1991, p.126) diz que conflito é o processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses.

Chiavenato (2004) assim como Burbridge e Burbridge (2012), afirma que existe o conflito interno e o conflito externo. O interno, ou intrapessoal, envolve dilemas de ordem pessoal; o externo envolve vários níveis, como: interpessoal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional. O autor aponta que o conflito pode ocorrer em vários níveis de gravidade, no qual o conflito percebido ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe, pois sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades de interferência ou bloqueio. É chamado de conflito latente. Conflito experienciado ocorre quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É chamado de conflito velado, pois não é manifestado externamente com clareza. O conflito manifestado ocorre quando o conflito é expresso através de comportamento de interferência ativa ou passiva, por ao menos uma das partes. É chamado conflito aberto.

Berg (2012) defende que existem três tipos de conflitos: interpessoais, organizacionais e pessoais. Conflitos interpessoais, ocorrem entre indivíduos, quando uma situação é vista de maneira diferente por duas ou mais pessoas, a maioria das desavenças são de origem interpessoal. Pode haver dentro dos conflitos interpessoais o intragrupal que seria a divergência numa mesma área, setor, etc. Conflito organizacional: esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa. Conflito pessoal são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, é como a pessoa lida com si mesma, esse tipo de conflito pode desencadear estados de estresse e atrito, uma vez que reflete num abismo entre o que se diz e faz.

Para Burbridge e Burbridge (2012), existem dois tipos de conflitos o interno e o externo. No caso do conflito interno ele é o que pode acontecer entre setores ou unidades de

negócios, mas tendo como raiz o conflito entre pessoas. Sendo este o mais complexo, pois as partes envolvidas estão do mesmo lado. O conflito externo é mais fácil de identificar, e tem o custo mais fácil de ser medido. Este tipo de conflito pode ocorrer com outra empresa, ou governo ou organização ou até mesmo indivíduo. Em todos os casos onde há conflito há pessoas, onde há pessoas há emoções.

Chiavenato (2004) afirma ainda que o conflito pode ocorrer em vários níveis de gravidade, conforme segue a seguir. Conflito percebido: é quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe, pois sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades de interferência ou bloqueio. É chamado de conflito latente. Conflito experienciado: é quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É chamado de conflito velado, pois não é manifestado externamente com clareza. Conflito manifestado: é quando o conflito é expresso através de comportamento de interferência ativa ou passiva, por ao menos uma das partes. É chamado conflito aberto.

Conhecendo a natureza e o tipo de conflito, o gestor poderá agir com mais assertividade, aumentando suas chances de tomar uma decisão que mantenha o bem estar entre as pessoas ou grupos, sem conviência e injustiças.

Kurt Lewin psicólogo alemão-americano define o conflito no indivíduo como "a convergência de forças de sentidos opostos e igual intensidade, que surge quando existe atração por duas valências positivas, mas opostas (desejo de assistir a uma peça de teatro e a um filme exibidos no mesmo horário e em locais diferentes); ou duas valências negativas (enfrentar uma operação ou ter o estado de saúde agravado); ou uma positiva e outra negativa, ambas na mesma direção (desejo de pedir aumento salarial e medo de ser demitido por isso)".

Podemos destacar que a competição por recursos limitados, ou mesmo as diferentes culturas, choque de valores, as mudanças que na maioria das vezes geram desconfiança e medo, a delegação de responsabilidades indesejáveis, são na maioria dos casos o início, a origem dos conflitos.

Um ambiente tenso, improdutivo e desmotivado pode ser causado por um conflito, impactando diretamente na relação interpessoal.

Na administração pública brasileira existe um grande desafio quando se fala em conflitos. Entre chefes e subordinados, considerando o estilo de liderança os conflitos são inúmeros.

Grande parte destes conflitos acontece principalmente devido a certos vícios de servidores assim como o medo e a resistência nas mudanças principalmente por quem já está

inserido no setor público há mais tempo. Muito dos conflitos são gerados principalmente quando se faz alguma mudança na administração, na maioria dos casos vemos os mais antigos “de casa”, resistentes as propostas dos mais novos, ou até mesmo as inovações trazidas pela informatização, pelos novos modelos de gestão.

Um dos geradores destes conflitos é a falta de perfil para o cargo de chefia, muitos almejam um cargo de chefia pensando no aumento da remuneração, não levando em conta que devem em contrapartida se dedicar, buscar meios para melhorar a eficiência do trabalho, minimizar os conflitos.

Grande parte dos conflitos dentro da administração pública são entre chefe e subordinado, eu particularmente prefiro utilizar a expressão líder e colaborador, são palavras mais suaves e entendo que quando passamos a utilizar estas palavras tornamos o ambiente mais agradável.

Nos dias atuais quando falamos a palavra “chefe” já vem em nossas mentes a imagem de uma pessoa mandona, autoritária, de difícil acesso. Daí penso no ditado: “Manda quem pode e obedece quem tem juízo”. Mas quando ouvimos a palavra “líder” já nos vem a mente uma imagem de uma pessoa mais gentil, mais aberta a opiniões, de um acesso mais fácil. Ser líder é estar presente, se fazer presente, é ser capaz de inspirar outras pessoas. O líder não manda fazer, ele faz junto.

A visão de que o chefe é que manda não combina com os dias atuais. Quando conseguirmos mudar esta visão, estaremos no caminho para diminuição de grande parte dos conflitos interpessoais.

Vamos esclarecer um pouco essa questão de chefia, no setor privado normalmente faz-se uma avaliação do funcionário, analisam seu progresso na empresa ou em empresas anteriores, análise de curriculum, entrevistas antes de promovê-lo ao cargo. Já no setor público na maioria das vezes isso não ocorre, em determinados cargos a pessoa nem precisa fazer parte do quadro efetivo de servidores.

“Os cargos de provimento em comissão (cujo provimento dispensa concurso público) são aqueles vocacionados para serem ocupados em caráter transitório por pessoa de confiança da autoridade competente para preenchê-los, a qual também pode exonerar ad nutum, isto é, livremente, quem os esteja titularizando. (MELLO, 2006, p. 280).

Muitos ocupantes de cargos em comissão não concursados não tem experiência dentro da administração pública, tendo experiências no setor privado. Essa falta de conhecimento do

setor público traz consequências negativas, pois os servidores concursados ficam insatisfeitos e se sentem injustiçados já que acabam tendo que ensinar ao chefe o trabalho que eles já dominam, mas quem recebe os benefícios salariais não são eles.

Um ponto positivo nisso é que, quem vem do setor privado pode trazer experiência para serem implantadas ou adaptadas no setor público.

Uma forma de diminuir esta situação é criando critérios para investidura dos cargos em comissão, como utilizar profissionais de “Headhunter” para seleção dos melhores profissionais dentro do setor público.

6 - PRINCIPAIS CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Conflito de tarefas: englobam situações de tensão vividas no grupo devido à presença de diferentes perspectivas em relação à execução de uma tarefa. A existência de desacordos entre os elementos de um grupo quanto à melhor forma de alcançar os objetivos comuns é inevitável, pois um grupo é constituído por indivíduos que percebem a realidade de diferentes maneiras. A identificação das diferentes formas de pensar a mesma realidade, bem como a sua utilização combinada, permite maximizar o desempenho, pois é esperado que “duas cabeças pensem melhor que uma” e que a síntese que resulta de um confronto de ideias seja mais rica que uma ideia considerada isoladamente. Promove a identificação dos membros com a equipe e, sobretudo, com as suas decisões. O fato das ideias de todos os membros serem ouvidas e debatidas permite que este seja percebido como justo pelo grupo e facilita a responsabilização de cada membro pelas decisões tomadas

Alta rotatividade das chefias: Como no setor público a maioria dos cargos em comissão são de pessoas não concursadas, estes cargos normalmente são preenchidos por indicação política. Com isso quando se muda a gestão, faz-se a alternância das pessoas destes cargos, isso é muito comum no setor público e em menor escala no setor privado.

Uma das dificuldades no setor público de implementação de planejamento estratégico é esse quadro de alternância, uma vez que os servidores ficam desmotivados, pois, na maioria das trocas de chefia trocam-se também as prioridades de governo. Algumas vezes acabam reformulando e utilizando-se de métodos anteriormente usados sem obtenção de êxito. Isso traz a sensação de frustração junto aos servidores. Isso dá a chefia a sensação de resistência à mudança por parte dos servidores concursados.

Estabilidade: A estabilidade no setor público foi criada para proteger o servidor de que a cada troca de gestão houvesse troca dos servidores, impedindo assim a continuidade dos serviços prestados uma vez que com a troca haveria o tempo de adaptação dos novos servidores e principalmente para evitar a perseguição política.

A estabilidade do servidor juntamente com a falta de uma avaliação de desempenho eficiente, falta de políticas de capacitação e melhoria na carreira por competência, acaba deixando o servidor em uma situação de acomodação e de resistência as mudanças.

Os conflitos gerados às vezes parecem um cabo de guerra onde de um lado está o chefe querendo impor as determinações da atual gestão política e de outro lado os servidores se utilizando da estabilidade como escudo para enfrentar o chefe.

Clima organizacional: a falta de investimento em estratégias para criar um ambiente com boa relação entre os colaboradores acarreta na geração de conflitos. Criar mecanismos para a criação e manutenção de um clima harmonioso e amigável deixará os colaboradores mais satisfeitos diminuindo assim os conflitos gerados pelo ambiente de trabalho.

Sabemos que os conflitos existem e vão continuar a existir. O que vai determinar se o conflito será produtivo ou improdutivo será a forma com ele será encarado e resolvido.

7 - ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS

Na gestão de conflitos precisamos ter em mente a palavra chave negociação. O conceito de negociação é a forma de chegar a determinados objetivos por meio de acordos, em situações em que existem interesses comuns, complementares e opostos, lidando com conflitos, divergências e antagonismos de interesses, ideias e posições.

Podemos citar alguns estilos para gestão de conflitos como “alto dominação” onde se reverte a relação “ganha-perde”, outro modelo seria “trabalhando juntos”, neste modelo o mais importante é a relação “ganha-ganha”, quando ambas as partes estão em uma posição confortável.

A gestão de conflitos tem uma importância muito grande nas conexões de trabalho na parte das organizações públicas. É inevitável o conflito, quanto maior a organização, maior será a tendência de geração de conflitos.

O modo como os gestores públicos identificam e conduzem situações de conflito reflete diretamente para consequências que podem ser positivas ou negativas para a organização e para os demais indivíduos envolvidos no conflito.

Para se conseguir a gestão de conflito, algumas habilidades são necessárias para uma gestão eficaz.

Diagnosticar a natureza do conflito – diante de conflitos em grupo ou individual é necessário verificar se o problema nos afeta e quais consequências podem criar. Verificar quais as fontes do conflito: interesses, valores, diferenças. Saber se a outra parte será capaz de desenvolver uma relação de negociação.

A determinação do problema interpessoal ou organizacional e sua base é o primeiro passo para a solução do conflito.

Envolver-se no conflito – as partes precisam ter liberdade e vontade para resolução do conflito. Neste momento é importante que as partes digam o que gostaria que a outra fizesse, digam objetivamente o que a outra parte lhe fez. Abordar de forma clara o motivo do conflito possibilitará a busca de uma solução que satisfaça ambas as partes.

Escutar – isto implica em prestar atenção nos sentimentos e emoções além do conteúdo. A forma mais indicada para negociar o conflito é a escuta ativa, deixar de pensar no seu ponto de vista e entender o do outro. Esta habilidade é difícil, pois estando envolvido emocionalmente tendemos a defender nosso ponto de vista.

Resolver o problema – todas as soluções devem ser consideradas e ponderadas, como possíveis. Todos os participantes precisam sentir-se livres para demonstrarem suas soluções, mesmo sendo estranhas. Devem demonstrar atitude ativa evitando que a solução seja decidida pelo voto, precisam colocar na mesa as críticas e dúvidas.

Para administrar um conflito organizacional, pode-se empregar um dos seguintes estilos, segundo Chiavenato (1999):

1) estilo de evitação: consiste na fuga do conflito. É empregado quando o problema é corriqueiro, quando não há perspectiva de ganhar o conflito, quando se necessita tempo para obter uma informação ou quando um conflito pode ser desvantajoso;

2) estilo de acomodação: visa a resolver os pontos de menor divergência e deixar os problemas maiores para depois;

3) estilo competitivo: consiste no comando autoritário, é empregado quando se faz necessário tomar uma decisão rapidamente ou uma decisão impopular;

4) estilo de compromisso: ocorre quando as partes envolvidas aceitam perdas e ganhos para todos os envolvidos;

5) estilo de colaboração: é empregado numa situação ganha/ganha, visto que todos os interesses podem ser reunidos numa solução mais ampla.

8 - CONCLUSÃO

A liderança é um processo complexo que tem diversas funções, sendo a principal a coordenação e a motivação de uma equipe ou indivíduo para a consecução dos objetivos da organização.

Diversos estilos e enfoques de liderança podem ser delineados quando se caracteriza os processos existentes. Cada um deles possui vantagens e desvantagens, sendo essencial que o estilo de liderança presente em determinada organização se coadune com sua finalidade e meio, sendo que, caso contrário, haverá discrepâncias que gerarão uma perda na produtividade.

Um rápido panorama da evolução do pensamento em *management* relativo ao fenômeno da liderança nos permite concluir que resulta forçado e improdutivo fazer um corte abrupto entre escolas e enfoques. Os paradigmas excludentes terminam por ser reducionistas e improdutivos.

Dentre as possibilidades de divisão de estilos de liderança, os mais caracterizados são a liderança liberal, democrática e a autocrata.

Desta forma, torna-se óbvia a quantificação de vários estilos de liderança em um mesmo sujeito, formado propriamente por diversos estilos intercambiáveis, de acordo com sua momentânea atuação.

Os gestores precisam ter em mente que conhecer e detectar um conflito em sua fase inicial é extremamente importante, para poder verificar a melhor maneira de solucioná-lo.

Um bom gestor aplica de forma adequada a melhor maneira de solução de conflitos. Sempre buscando tirar o máximo de benefícios da situação conflitante em benefício dos objetivos da empresa ou administração pública.

O gestor precisa saber identificar as partes de um conflito, devendo observar a parte que o inicia, passando por seu oponente, negociador e chegando às partes que acabam indiretamente afetadas por eles, isso se faz necessário para que um bom gestor se torne um bom mediador de conflitos.

O gestor precisa ser um bom negociador, precisa possuir algumas características como a ética que constitui o conjunto de valores na maioria, construtivos, que a pessoa possui desde a sua formação como o respeito ao oponente e ao objeto da negociação, a integridade e o senso de justiça e responsabilidade, a empatia essa é uma característica que além de ser nata em muitas pessoas, pode-se desenvolver ao longo do tempo, pois abrange a paciência, a

flexibilidade, e a capacidade de lidar com as diferenças e inteligência racional a educação formal, a capacidade de preparação e de busca contínua por aperfeiçoamento resulta na inteligência racional, adquirida pelo negociador.

O bom negociador precisa ter características positivas, tanto no aspecto comportamental, quanto do perfil. Observe as características estabelecidas por Enilda Carvalho (2006, p.2), do que vem a ser um bom negociador.

- Bom Relacionamento Interpessoal - simpatia e bom humor.
- Boa Habilidade de Comunicação – usar linguagem simples, correta e atualizada, sem exageros nem exibicionismos. É importante valorizar o ouvir mais e falar menos. Cuidar com o excesso de “franqueza” que muitas vezes está relacionada à agressividade, ao falar sem pensar.
- Boa Postura e Apresentação – respeitar as diferenças culturais e estar adequado ao ambiente de negociação.
- Ser Proativo – procurar mudar e buscar soluções para os conflitos, não “aceitar as coisas como elas são” e não ser acomodado.
- Ser Criativo – viabilizar novas ideias, novas alternativas e soluções.
- Saber Planejar – ter o hábito de estabelecer objetivos, metas e traçar estratégias para alcançá-los.

O segredo do êxito na negociação esta em buscar o que nos une, aceitar as divergências naturais do pensamento, sentimento e no comportamento peculiar. É uma questão de atitude positiva. São João da Cruz, grande místico da Igreja, em suas palavras está o que pode ser o principio básico da negociação: “Onde não há amor, põe amor e colherás amor”.

A missão da liderança é conseguir a cooperação espontânea por meio de equipes integradas, com foco e objetivos comuns, por estratégias consensuais, no compartilhamento de ideias, na interatividade.

Ministro do Trabalho Murillo Macêdo escreveu: “Negociar é boa vontade, é boa intenção, é civilização....é arte e técnica ao mesmo tempo”.

9 – REFERÊNCIAS

1. BERG, Ernesto Artur. Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
2. Gestão de Conflitos. Wikipédia, a enciclopédia livre. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Gest%C3%A3o_de_conflitos&oldid=51251724> acesso em 28/03/2018.
3. HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshal; BECKHARD, Richard. In: DRUCKER, Peter. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.
4. GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.
5. Tipos de liderança: quais os tipos e como funcionam? Disponível em <<https://www.edools.com/tipos-de-lideranca/>> acesso em 05/05/2018.
6. HUNTER, James C; **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Editora Sextante, Rio de Janeiro. 2004
7. CONFLITOS ENTRE CHEFES E FUNCIONÁRIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA BREVE ANÁLISE disponível em <http://crasp.gov.br/wp/wpcontent/uploads/15_06_2012_Conflitos_entre_Chefes_e_Funcionarios.pdf> acessado em 29/05/2018.
8. Dicio – liderança: Disponível em <https://www.dicio.com.br/lideranca/>
9. COSTA Cristiane, Conflito e Negociação 2015. Acessado em 15/07/2018 https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/CadernodeRHConflitoeNegocia_C_eoRDDI.pdf
10. MATOS, Francisco Gomes de. Negociação e Conflito. 1. Ed – São Paulo: Saraiva 2014.
11. BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo, São Paulo: Saraiva, 2012.
12. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. p. 415-427. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
13. BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A administração do Sentido. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34. 1994.
14. SILVA, Reinaldo Oliveira da. Teorias da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
15. MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 3. ed. rev. e atual. 2002. 521p.
16. LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. As pessoas na organização. São Paulo. Gente 2002.
17. MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Bases do poder organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Marias, TAMAYO, Álvaro [et al.]. Medidas do

comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre, 2008. p. 21-28.

18. CHIAVENATO, I. Iniciação à Administração Geral. São Paulo: Makron, 2000. 44 p.
19. CHIAVENATO, I. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, c2004.
20. CHIAVENATO, I. Introdução a Teoria Geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
21. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
22. Fachada; M. O.; “Psicologia das relações Interpessoais”; Rumus; 1998
23. Continuum de Liderança, acessado em 22/09/2018
<http://knoow.net/cienceconempr/gestao/continuum-de-lideranca/>
24. BLANCHARD, K. et al.. Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Tradução de Rosália Neuman Garcia. Porto Alegre: Bookman, 2007