

GESTÃO DE CONFLITOS NAS EMPRESAS E O PAPEL FUNDAMENTAL DOS LIDERES

CONFLICT MANAGEMENT IN COMPANIES AND THE FUNDAMENTAL ROLE OF LEADERS

Katia Mary Casara Pellin¹

Mirizete de Jesus dos Santos²

RESUMO

No ambiente organizacional, é crucial que os gestores aprendam a estabelecer relações entre si e seus colaboradores, uma vez que o capital humano é o maior ativo de uma organização, mesmo nas empresas familiares. É importantíssimo que os gestores saibam explorar as potencialidades de cada um de seus funcionários, estimulando-os a perceberem que um relacionamento interpessoal saudável é indispensável para atingir os objetivos propostos. Os conflitos são inevitáveis, considerando a diversidade de comportamentos, percepções, vivências e valores em uma mesma equipe. A capacidade de lidar com os conflitos e utilizá-los como catalisadores de inovações e mudanças significativas é, portanto, indispensável. O presente artigo visa apresentar conceitos e técnicas de gerenciamento de conflitos, permitindo, através da pesquisa bibliográfica, que consiste na utilização de plataformas científicas, tais como o Scielo, Google Scholar, entre outras. A fim de ampliar as fontes de pesquisa e enriquecer a análise das informações obtidas sobre a temática escolhida. Notou-se que os líderes na gestão de conflitos não são apenas para

¹Doutoranda em Administração de Empresas Faculdade de Ciências Sociais Interamericana. Mestre em Gestão Empresarial pela Universidade Lusófona. Graduada em Administração pela Faculdades Integradas – FIRB. Pós-graduação em Administração Pública Instituição União Educacional do Norte – UNINORTE e Licenciatura Pedagogia Faculdade de Teologia.

² Doutoranda em Administração de Empresas pela Faculdade Interamericana de Ciências Sociais Mestre em Gestão Empresarial pela Universidade de Lusófona. Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Viçosa. Pós-graduação em Gestão e Marketing do Turismo pela Universidade de Brasília e Direito Público pela Faculdade Projeção. Empresária na área de eventos com vasta experiência no planejamento execução de eventos nos eixos de Brasília, Goiânia e Anápolis e Professora Universitária - Centro Universitário Planalto do Distrito Federal (UNIPLAN)..

"eliminar desavenças", mas também determinar as causas entre os colaboradores da empresa, ouvir as opiniões das partes relevantes e solucionar os problemas.

Palavras-chave: Gestão; Liderança. Conflitos

ABSTRACT

In the organizational environment, it is crucial that managers learn to establish relationships between themselves and their employees, since human capital is an organization's greatest asset, even in family businesses. It is very important that managers know how to explore the potential of each of their employees, encouraging them to realize that a healthy interpersonal relationship is essential to achieve the proposed objectives. Conflicts are inevitable, considering the diversity of behaviors, perceptions, experiences and values in the same team. The ability to deal with conflicts and use them as catalysts for innovation and significant change is, therefore, indispensable. This article aims to present concepts and techniques of conflict management, allowing, through bibliographical research, which consists of the use of scientific platforms, such as Scielo, Google Scholar, among others. In order to expand the research sources and enrich the analysis of the information obtained on the chosen theme. It was noted that leaders in conflict management are not only to "eliminate disagreements", but also to determine the causes among the company's employees, listen to the views of relevant parties and solve the problems.

Keywords: Management. Leadership. Conflicts

1 INTRODUÇÃO

Na área empresarial as relações interpessoais são importantes para o sucesso de uma equipe. Quando as pessoas que trabalham em uma organização, com um profundo conhecimento de si, agem com empatia e conseguem se expressar de forma clara, pode-se dizer que há uma relação

saudável, caracterizada por interdependência, colaboração e envolvimento. Mas, isso não é a realidade de muitas companhias. O gestor é, muitas vezes, obrigado a lidar com conflitos que prejudicam o desempenho do grupo de colaboradores em uma organização.

Portanto, nota-se que a gestão de conflitos tem se tornado um tema relevante nas organizações recentemente, uma vez que os gestores buscam conhecimento para identificar e administrar os conflitos recorrentes entre os funcionários e proporcionar um melhor desempenho nos resultados. O presente artigo tem como objetivo apresentar conceitos e técnicas de gerenciamento de conflitos, por meio, da pesquisa bibliográfica à luz de autores que debatem esta temática.

Marquis e Husto (2009) esclarecem que, o conflito, no início do século XX, era visto como um sinal de uma administração deficiente na organização, sendo considerado destrutivo e evitado por todas as maneiras. Sempre que isso acontecia, era ignorado, negado ou administrado, imediatamente, de maneira ríspida. Os teóricos deste período, acreditavam que os conflitos poderiam ser evitados se os funcionários fossem ensinados a seguir uma única maneira de fazer as coisas e, ainda, se qualquer insatisfação fosse rapidamente recebida com desaprovação.

Conflito, segundo a etimologia da palavra, do latim *conflictu* (embate dos que lutam), assim, pode ser considerado um desentendimento, uma divergência, uma briga, um choque e uma oposição de forças. Ou seja, pode ser resultado de situações em que os indivíduos sociais estão motivados a se envolverem com tarefas, o que os coloca em evidência ou possuam um alto nível de complexidade e responsabilidade. Dessa forma, é comum haver conflitos entre gerentes de departamentos de diferentes funções de ordem e atividades nas organizações. (MARTINELLI e ALMEIDA, 2011).

De acordo com Berg (2012), a palavra conflito significa um choque entre duas coisas, um confronto de pessoas ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um confronto entre duas forças contrárias. Costa e Martins (2011) apontam que o conflito como a falta de concordância, desacordo ou dissonância entre pessoas, grupos ou instituições. Nesse contexto, surgem diversos questionamentos entre eles como podemos trabalhar os conflitos nas organizações?

Schiefer *et al.* (2006) consideram a gestão de conflitos como uma conversa entre pessoas com opiniões divergentes, sendo necessário o gestor identificar os problemas e intervir com ferramentas adequadas para evitar problemas maiores.

Enquanto, o conflito for tratado de forma gentil e construtiva, tende a servir a um objetivo útil para a organização, favorecendo o crescimento, proporcionando altos níveis de produtividade, com motivação e atitude. Por outro lado, como o conflito é inevitável e pode causar efeitos indesejados, cabe aos gestores encontrar e manter uma forma adequada de administrá-lo e verificar o nível do desentendimento da equipe e encaminhar as devidas soluções, sem prejudicar o desempenho e a interação de todos envolvidos. (GRIFFIN, 2007)

Apesar do conflito de ser considerado por muitos como uma divergência, é preciso ter consciência de que ele vai muito, além disso. Para McIntyre,

[...] não existe uma definição simples de conflito". Ao começar definindo em que consiste conflito, admite distinguir o conceito de desacordo. Sendo ambos os substantivos, o conflito pode significar oposição, luta, combate, uma série de variedades de ideias, atributos ou em diferentes interesses, o desacordo expressa opinião, diferenças sendo produtivo convertendo a um maior rendimento. Os conflitos aparecem quando há oposições em uma situação. (MCINTYRE, 2007, p. 297)

Para Chiavenato (2014), o conflito é a existência de diferentes ideias, sentimentos, atitudes ou preferências que podem ser contrárias. O termo acordo, coordenação e resolução são usados para indicar a existência ou a iminência de opostos, como desaprovação, desacordo, dissensão, discordância, desentendimento, incongruência, oposição e outros.

Percebe-se que o conflito pode acontecer em relacionamentos entre duas ou mais partes, sendo entre indivíduos, na coletividade ou instituições, podendo ocorrer ao mesmo tempo entre mais de duas partes. Diante esse contexto, o melhor que um gestor pode fazer é entender o conflito e as partes que o promovem, para definir a melhor estratégia que direcione para algo positivo à empresa.

O modelo de Hodgson (1996) esclarece que há nove diferentes níveis de conflito, a saber:

Figura 1: Modelo das nove diferentes níveis de conflito



Fonte: Elaborado pelas autoras com base Hodgson (1996)

Galo (2005) relata que vários estudos apontam o conflito como o desacordo que leva a uma disputa de poder. Nesse sentido quando há divergência de opiniões, o conflito se instala. Para o mesmo autor, “É impossível eliminar os conflitos: eles fazem parte da condição humana. “O homem conflita consigo mesmo, procurando superar-se”. (GALO, 2005, p. 3).

Cabe ressaltar, que um determinado conflito pode ser construtivo à medida que, o indivíduo em discordância sobre algum assunto dentro de um grupo, possa chegar em um denominador comum que provoque mudança positiva.

2 METODOLOGIA

O estudo com base em plataformas científicas, tais como o Scielo, Google Scholar, entre outras, para buscar referências relevantes e atualizadas sobre o tema proposto, é considerada como pesquisa bibliográfica. Os descritores "Gestão de Conflitos nas empresas " foram utilizados para a

fundamentação e discussão dos estudos encontrados. Além disso, realizou-se um levantamento no banco de teses da CAPES³, utilizando os descritores "Gestão de Conflitos nas empresas" e "Recursos Humanos", a fim de ampliar as fontes de pesquisa e enriquecer a análise das informações obtidas. Foi feita uma leitura crítica dos artigos e teses encontrados, avaliando a qualidade das evidências apresentadas e verificando compatibilidade com a proposta da temática escolhida.

3 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A área de Gestão de Recursos Humanos - RH tem sido, constantemente, transformada. Todas as mudanças trazem desafios para os gestores, sejam de como lidar com as atuais adversidades e inovações na resolução de conflitos dentro das empresas, nas tomadas de decisões, nos planejamentos estratégicos de curto, médio e longo prazo, nos processos de admissões, treinamentos e demissões dos colaboradores.

De acordo Chiavenato (2005) os primeiros registros dos funcionários, as faltas e os atrasos, surgiram no século XIX, neste contexto que surgiu o departamento de RH. Naquele tempo, os chefes de pessoal eram inflexíveis, imbecis e seguiam rigorosamente as leis. Além disso, eram famosos por serem extremamente frisos, sobretudo quando demitiam algum trabalhador.

Fleury e Fleury (2004) destacam que a gestão de recursos humanos tem um papel duplo, sobretudo na gestão por competências, pois deve ajudar na concretização dos resultados e na valorização dos colaboradores, mantendo harmonia entre as necessidades institucionais e pessoais, para diminuir as situações de conflitos, amplificar a eficiência e atingir as metas acordadas.

A gestão de recursos humanos passa a ter uma visão estratégica nas empresas, ultrapassando os padrões burocráticos e patrimonialistas, que preconizam redução de custos, prazos de entrega e melhoria na qualidade dos bens e serviços. Sendo assim, o objetivo da gestão de RH é aumentar o uso do capital humano para a inovação, o que, dessa forma, ajuda a melhorar o desenvolvimento organizacional. A sua função é elaborar um plano estratégico,

³ Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

analisar novas percepções sobre recrutar, selecionar e alocar pessoas, administrar salários e benefícios, desenvolver profissionais como treinamento, gestão do conhecimento e de competências; e avaliação de desempenho. (CALDAS *et al.*, 2015).

O departamento de Recursos Humanos evoluiu e passou por diversas etapas para melhorar as condições da organização e dos funcionários. São essas etapas: contábil, legal, tecnologicamente correta, administrativa e estratégica.

4 CONFLITOS RELACIONADOS A EMPRESAS FAMILIARES

De acordo com Oliveira (2006), as companhias hereditárias surgiram logo depois que o Brasil foi descoberto por Portugal, no século XIV. Essa era uma forma dos portugueses administrarem os territórios do seu império, dividindo o país em diversas partes, passando para nobres e pessoas de confiança do rei que tinham como função administrar, colonizar, proteger e desenvolver cada parte.

Para Machado (2005), uma empresa familiar pode ter o controle direto ou indireto do cônjuge, ascendente ou descendente para ser considerada familiar. No entanto, no caso do Brasil, considerando o conceito de família baseado no afeto, pode-se acrescentar as pessoas que se relacionam por laços de amizade. Além disso, pelo menos um membro da família deve estar envolvido na administração da organização da empresa.

A grande maioria das companhias familiares surgem a partir de um indivíduo, empreendedor, que recebe o apoio de outros membros da família para a criação de um empreendimento. (OLIVEIRA, 2010). A sucessão hereditária é uma característica da empresa familiar, com os fundadores ligados a uma ou mais famílias. Dessa forma, os valores institucionais estão ligados à família. (LEONE, 1992).

Segundo Abreu (2016), os pontos que influenciam no mau gerenciamento das empresas familiares são, a dificuldade de estabelecer uma ligação entre a razão do negócio e a família, o que pode gerar conflitos, a falta de uma liderança eficaz, planejamentos inadequados, incapacidade de se

preparar e formar possíveis herdeiros. Sempre da preferência a contratações que estejam apenas ligadas a familiares, com maior influência, e a dificuldade de lidar com as necessidades de possíveis alterações.

Para Donnelley (1976), os interesses familiares são, em muitas ocasiões, os principais responsáveis pelas decisões da organização, o que resulta em diversos problemas, como a falta de disciplina, planejamento e a execução dos recursos administrativos.

Lodi (1994) aponta que muitos familiares permanecem no emprego por motivos financeiros, ou seja, para manter a família, uma fonte de renda, mas não consideram necessariamente como um emprego.

Para Palomo, essas atitudes fazem com que,

[...] não focam na sua responsabilidade individual, acarretando assim, na falência de suas sociedades familiares. Isso ocorre, pois, a motivação é o dinheiro como um fim em si mesmo, esquecendo-se da necessidade de realizar investimento se melhorias na empresa[...] (PALOMO, 2002, p.41).

Nota-se que o conflito é inerente às relações humanas, especialmente, nas relações de trabalho, onde há convívio diário, competitividade, recursos escassos, líderes familiares na disputa do poder, participação de herdeiros e questões particulares miscigenadas às adversidades do trabalho.

Diante esse contexto McIntyre ressalta que a,

[...] a resolução de conflitos poderá deixar uma herança permanente. Por exemplo, se as duas partes utilizarem os estilos de concessão mútua e de negociação, as duas partes poderão pensar que perderam e não ficarem satisfeitas. Pode acontecer que uma, ou ambas as partes, diga que venceu à custa da outra, o que pode transportar dificuldades acrescidas para a próxima ronda de negociação. Numa situação de conflito, do tipo ganhar-perder, aquele que perdeu poderá ficar com ressentimentos relativamente ao resultado alcançado, e poder influenciar ou dificultar futuras negociações. Se as duas partes utilizam o estilo de integrar, ou de resolução de problemas, tal poderá resultar num encurtamento das distâncias psicológicas e melhorar a comunicação. Assim, o clima de confiança poderá criar condições para que o conflito seja resolvido de forma mais criativa e duradoura[...] (MCINTYRE 2007, p. 303)

Cavalcanti (2006) ressalta que mesmo tendo algum tipo de parentesco, o gestor deve ter um conhecimento do local de atuação e das estruturas

organizacionais. Numa discussão política, a gestão é um processo de controle do conflito, para que o gestor e a equipe possam trocar informações sobre os mesmos temas, conduzindo problemas que causem divergências internas.

5 O PAPEL DO LÍDER NOS CONFLITOS

Para entender melhor a gestão do conflito, é razoável esquecer as diferenças individuais, que implicam princípios, entendimento e apreço morais divergentes, e nem todos têm acesso às mesmas informações e vivem o mesmo momento.

Logo, compreende-se que é difícil um conflito ter um método de resolução único. Possui três dimensões, sendo que intensidade de cada uma pode variar ao longo do conflito. No início, quando é conhecido pelas pessoas que estão envolvidas, pode ser aniquilador e agressivo, moderador ou amigável, sendo um exercício de poder ou construtivo. Independentemente, da origem ou da forma como a pessoa em conflito se envolve, sempre tem a intenção de expor as suas razões e atender as suas necessidades (FARIA, 2006)

Percebe-se que o conflito não é prejudicial de todo e nem patológico. É a dinâmica interpessoal que revela o nível da capacidade sistêmica. Seus efeitos podem ser positivos ou negativos, construtivos ou destrutivos, dependendo do grau de aprofundamento, intensidade, duração, contexto, oportunidade e modo como tem sido enfrentado e administrado.

De acordo com Wisinski:

[...]para administrar conflitos de maneira eficaz, é importante saber não só fazer, como também aceitar críticas, mesmo quando a intenção é negativa. Aceitar a opinião dos outros sobre você demonstra maturidade e lhe permite fazer as mudanças necessárias[...] (WISINSKI, 1995, p. 49).

Para ter um bom desempenho na empresa e aprender a lidar com as críticas e conflitos de forma adequada, é importante fazer treinamentos com funcionários, feedback com os clientes e cooperar com os fornecedores.

Conforme Souza (2011), líderes bons ajudam as outras pessoas, entendendo as suas necessidades, olhando os seus objetivos e desempenho. Desta forma, é preciso estabelecer uma comunicação eficiente, desenvolvendo um trabalho de excelência em grupo e autodesenvolvimento, além de contribuir no progresso dos outros.

Cabe ressaltar, que para atingir os objetivos de uma organização, seus funcionários devem estar envolvidos e comprometidos com o modelo de direcionamento da organização. Diante dessa situação, o líder precisa estar mais que engajado para demonstrar qual a finalidade, visão e objetivo da tarefa a ser executada. De acordo Robbins (2002) o líder tem que interpretar cada um individualmente e avaliar a situação emocional da equipe para atingir os seus objetivos organizacionais.

Segundo Gusmão (2005) geralmente, o modo como lida com essas questões reflete dois fatores: o valor dado as metas pessoais e a relevância na relação que mantém com os outros. Tudo isso está, naturalmente, ligado à formação, à fé, à cultura, às experiências anteriores e à personalidade de cada um.

Dessa forma, percebe-se que cada um tem sua cultura, personalidade, religião que influenciarão, diretamente, na hora de um diálogo mais complexo. A grande parte das pessoas se esconde na defensiva, tentando demonstrar que sua opinião ou seu comportamento estão conforme a outra. Outra questão relevante nos debates profissionais é a convivência diária, o que torna a situação na organização mais tensa, fazendo com que as pessoas percam a paciência com o colega. (GUSMÃO, 2005)

Robbins (2006) esclarece que a estrutura organizacional são tarefas divididas, agrupadas e coordenadas numa organização, e depende das circunstâncias de cada uma num determinado momento.

Para Martinelli (2006) O líder deve se comprometer a negociar, mediar e lidar com conflitos para não causar problemas graves que possam interferir nos planos organizacionais. Dessa forma, é preciso que o gestor avalie a qualidade da comunicação entre os envolvidos para orientá-los na criação de suas próprias soluções, de forma que possam se expressar objetivamente e estabelecer relações para lidar com situações conflitantes e acompanhar os métodos de tomada de decisões.

Conforme Schermerhorn *et al.* (1999), saber lidar com o conflito é crucial para o êxito da organização. Quando as situações conflitantes são percebidas e os recursos são elaborados para tratar com os conflitos, abordagens indiretas e diretas ajudam a lidar com o problema. As abordagens indiretas administram o conflito com foco na diminuição do contato, na finalidade coletiva e na transformação da conduta, que requer prudência e senso de regra dos níveis hierárquicos. As interpelações diretas são capazes de analisar e identificar as razões, o que resulta numa relação de sucesso. São os conflitos entre ganhar-ganha, ganhar-perde e perder-perde.

Ahrens (2012) uma das melhores posturas de um profissional num conflito é envolver as pessoas a compreenderem o ponto de vista uma da outra, criando soluções e reflexões. Vale ressaltar, que identificar aspectos de conflito favorece para criar novas táticas para ter melhores resultados.

A divergência só poderá ser considerada positiva ou negativa em uma organização se o funcionário se comportar consoante o desempenho e o comportamento dos demais. O administrador de conflitos precisa tratar as questões construtivamente, a equipe tem de enfrentar as circunstâncias e fortalecer a capacidade para que as discordâncias sejam sanadas (VECCHIO, 2008).

Robbins (2005) aponta que a liderança precisa motivar a equipe para atingir os objetivos, promover ações que melhorem a eficiência e superem os obstáculos. Os líderes procuram ajudar e orientar, estão atentos ao progresso, dão importância à autoestima, ao senso de realização e escolhem a melhor alternativa e solução para o bem-estar.

Percebe-se que o desafio da qualidade na liderança é ser o comunicador dos princípios, objetivos e metas. Ao invés de impor limites aos outros, delega responsabilidades e deixa de esconder o "pulo do gato" para que ninguém tome o seu lugar. É um educador e compartilha o seu conhecimento. Aconselha o time e cria um ambiente favorável à motivação e à criatividade, torna o ambiente disciplinado e informal.

As empresas precisam aprender a lidar com os problemas como um aprendizado e a prática da solução por consenso, enfrentando lutas e buscando o consenso.

5.1 OS ESTILOS DE LIDERANÇA

Para Chiavenato (2014) existem três estilos de líderes, sendo o autocrático, liberal e o democrático, e expressam os seguintes atributos: “O líder autocrático aprecia pela tomada de decisões unilaterais.” Apresentando uma postura de controle sobre a sua equipe. Nesse tipo de abordagem, “não há muito, ou praticamente nenhum, consenso. As ordens são absolutas e, geralmente, o líder é temido” (OLIVEIRA,2021, p.10).

Já o perfil de liderança liberal deixa a decisão para o grupo, limitando-se a opiniões. Há pouca interferência do líder, o que resulta em pouca centralização. Assim, os integrantes da equipe planejam de forma independente e executam o plano. Isso pode causar conflitos entre os membros da equipe.

Por fim, o líder democrático que procura atribuir as responsabilidades à equipe, mas, sempre, com sua constante fiscalização. As decisões são tomadas de acordo com o progresso e cooperação dos funcionários no delineamento, é indispensável. Sendo assim, o líder atinge um grau maior nos resultados. (CHIAVENATO, 2014)

Nesse contexto, Maximiano (2008) esclarece que a liderança autocrática é, na verdade, o poder de decisão ser concentrado somente no líder, ou seja, a autoridade ser dividida entre os subordinados. É perceptível que o líder autocrático é centralizador e estabelece os objetivos de seus subordinados, determina o que deve fazer e não os deixam que sejam responsáveis pelas decisões, ou seja, não escuta as opiniões dos seus colaboradores.

Para Góes e Filho (2010) é consenso que a liderança liberal está indo para o lado oposto à autocrática, uma vez que o líder só tem o papel de mediador. Na opinião da maioria dos funcionários, esse tipo de liderança é uma boa escolha, mas isso torna difícil a definição de regras de controle, uma vez que permite que todos contribuam com opiniões no processo de tomada de decisões da organização sem um controle que selecione as melhores ideias para o grupo.

Já o modelo democrático de liderança é considerado o mais eficiente, mas, não pode ser usado diariamente. Eventualmente, o líder terá que tomar decisões individuais. Se precisar em outras ocasiões, deverá entregar uma

tarefa completa à equipe. Sendo assim, a liderança deve ser exercida conforme a situação. (GOÊS E FILHO, 2010)

Todavia, percebe-se que não há um tipo de liderança ideal que funcione em qualquer organização ou situação. No entanto, nem todo o estilo escolhido será eficiente, pois, em alguns casos, pode trazer ótimos benefícios e resultados, mas, em outros, pode causar graves consequências. Logo, as organizações devem buscar estilos que se adéquem ao cenário atual para obterem o melhor resultado possível.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa realizada, pode-se concluir que a comunicação é um fator importante para uma boa gestão e para evitar conflitos. Geralmente, uma empresa ou organização é formada por vários tipos de indivíduos, cada um com suas particularidades de pensamento, vivência, religião, entre outros aspectos, o que pode prejudicar a convivência, mesmo que muitos gestores utilizem o diálogo como uma ferramenta para a solução de problemas.

Mesmo nas empresas são de origem familiar, existe a falta de comunicação que acaba sendo uma das principais causas dos conflitos institucionais. Há outros fatores relevantes que geram tais conflitos como falta de uma boa liderança que saiba transformar os problemas em soluções. Nesse tipo de situação, o planejamento estratégico sempre é voltado para o diálogo e o saber ouvir. Afinal, não é possível ter uma visão compartilhada sem a manifestação das opiniões.

É relevante que as companhias incentivem os seus funcionários a apresentarem seus pontos de vista, buscando a concordância com as estratégias das organizações. Numa conversa franca, é possível estabelecer o respeito entre os participantes.

Assim, as empresas devem estar aptas para as mudanças transformando ameaças em oportunidades, pois, quando forem contratarem novos colaboradores, eles precisam de um método organizacional completo, que requer um perfil multifuncional que exige flexibilidade e adaptação de

valores éticos e técnicos. Portanto, tornado a gestão simples e clara, usando diferentes recursos como estratégia, táticas, operações e tecnologia.

REFERENCIAS

ABREU, Vitor. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão.** Empresa. Portal SEBRAE. Pernambuco, 19 dezembro, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao>. Acesso em: 07 abr. 2023

AHRENS, Veronica. **Conflito:** uma valiosa oportunidade de aprendizado. Dezembro, 2012. Disponível em: <https://questsolucoes.com.br/conflito-uma-valiosa-oportunidade-de-aprendizado/>. Acesso em: 06 mai. 2023

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos:** abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

CALDAS, P. T.; FIRMO, L. A.; AMORIM, B. P.; OURIQUES, R. A. B. Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano. **XVII Semead – Seminários em Administração**, nov. 2015.

CAVALCANTI, Antônio L. M. **O Gestor e o Seu Papel na Gestão de Conflitos:** Um estudo de caso em empresa de Varejo de Vestuário masculino. 2006. 120f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/ELPS-6VDGR6> Acesso em 07 de maio de 2023

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações (Edição: 4a). 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3 ed. São Paulo, Elsevier. Editora Ltda, 2004.

COSTA, D. T.; MARTINS, M. C. F. Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico. **Rev. Esc. Enferm. USP**, v. 45, n. 5, p. 1191-8, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/t4vqbYmbWbkDRmgmhkQgTWL/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 06 de maio 2023

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).

FARIA, Carlos Alberto de. **Conflito: o bem necessário**. Disponível: <https://merkatus.com.br/gestao-de-conflitos-resumo/>. Acesso em: 28 de abril 2023

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

GALO, Carla. **Gestão de conflitos**. Out.2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php>. Acesso em: 28 de abril, 2023

GOES, G. A. LOPES FILHO, J. G. A liderança para gestão de pessoas: o líder que as empresas procuram. In: VII Congresso Virtual Brasileiro – Administração. **Anais...** novembro de 2010. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=22&id=7682>. Acesso em; 07 de maio de 2023

GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à Administração**. São Paulo: Ática, 2007.

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

LEONE, Nilda. **A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa**. Revista de Administração, São Paulo, 1992

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em estudo**, v. 10, p. 317-323, 2005.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e liderança em enfermagem**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

MARTINELLI, D. P; ALMEIDA, A. P. Conflito o que é e como entendê-lo. In: **Negociação e Solução de Conflitos: Do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 2011, 1. ed., p. 46-52.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise psicológica**, v. 25, n. 2, p. 295-305, 2007.

OLIVEIRA, R. H.C. **A importância da liderança nas situações de conflito nas organizações.** Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – UNICEPLAC. Gama – DF. 2021.

OLIVEIRA, JMSR; GRZYBOVSKI, Denise; SETTE, Ricardo de Souza. Origens e fundamentos do conceito de estratégia: de Chandler a Porter. **Conexão Ciência (Online)**, v. 5, n. 1, p. 1-14, 2010.

PALOMO, Katia Guimarães Sousa. **Laços de Sangue na empresa.** Editora da UESC: Ilhéus, BA, 2002

ROBBINS, P Stephan. **Comportamento Organizacional.** 11ª é. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar as pessoas.** Tradução Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Pearson Education, 2002.

SCHERMERHORN, Jr., John R; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHIEFER, U.; TEIXEIRA, P. J.; MONTEIRO, S. **MAPA - Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participantes.** Estoril: Principia, 2006.

SOARES, M.T.R.C. **Liderança e desenvolvimento de equipes.** São Paulo: Saraiva, 2015.

SOUZA, L. R. da S. Liderança: Impactos Positivos E Negativos Sobre O Potencial Criativo Das Pessoas No Ambiente Organizacional. **Revista da Católica.** V. 3, nº 5, 2011 disponível em: <http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo07.pdf> Acesso em: 07 mai. 2023

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

WISINSKI, Jerry. **Como resolver conflitos no trabalho.** 1. ed. Estados Unidos, Campus, 1995. 104 p.