

A Liderança na “corda-bamba”: quais Habilidades o Líder deve Desenvolver para Gerenciar e não Potencializar Conflitos?

Juliana Albuquerque da Paz

Antonio de Souza Silva Junior

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Resumo

Encontrar caminhos para construir uma liderança de gerenciamento de conflitos não é fácil. O objetivo deste artigo é contribuir para os estudos sobre liderança no gerenciamento de conflitos. Ele destacará o ponto e o contraponto da liderança no que diz respeito aos conflitos para destacar habilidades que o líder pode desenvolver para gerenciar conflitos de forma mais eficiente e não os potencializar. O campo escolhido para a pesquisa empírica realizada foi o terceiro setor devido, principalmente, à carência de estudos acadêmicos no campo da administração sobre ele. Foram identificadas diferentes antecedentes de conflitos, mas que se relacionam diretamente com a postura do líder no dia-a-dia das organizações. Cinco habilidades principais foram apontadas para que o líder gerencie e não potencialize conflito: estilo de liderança participativo, comunicação, negociação, compartilhamento do gerenciamento de conflitos e avaliação do conflito.

Palavras Chaves: gerenciamento de conflitos, liderança, terceiro setor.

1. Armando o Circo: Uma introdução ao conflito e ao papel do líder nas organizações.

Quem nunca se viu às voltas com conflitos nas organizações, atire a primeira pedra.

O conflito é percebido nos departamentos, grupos, corredores, salas, reuniões, documentos e muitas outras instâncias organizacionais. O conflito está nas organizações; inclusive nas do terceiro setor. Por quê? Será que há alguma condição na sociedade gerou uma inclinação maior dos indivíduos ao conflito? Ou ele é mais um inevitável fenômeno organizacional?

A literatura sobre conflitos nas organizações estuda diversos antecedentes ou causas do conflito. Apesar da variedade, existe certo consenso de que algumas combinações de fatores internos e externos à organização geram tensões e conflitos (LIKERT & LIKERT, 1979; HEIFETZ & LINSKY, 2002; MANN, 1995). Um desses fatores é a liderança.

Likert (1979) conduziu estudos sobre a eficácia do estilo de liderança de apoio ou democrática (que ele chamou de Sistema 4) para a administração de conflitos. Ele mostrou evidências de que quanto mais o estilo de liderança se afaste do Sistema 4, mais conflitos surgirão nas organizações e que quanto mais se aproximasse do Sistema 1, autocrático, haveria mais predisposição da equipe ao conflito. Xavier (2002) confirmou essa afirmação a partir de seus estudos: um estilo de liderança democrático e participativo oferece aos funcionários um ambiente organizacional desfavorável ao conflito.

Apesar do ser humano por trás do líder, o estereótipo da liderança para as organizações ainda permanece como o de responsável pela estrutura, valores, teorias e práticas organizacionais (VECCHIO, 2005), “representando autoridade, ordem e controle” (*idem*, p.2).

Pelos motivos supracitados, o conflito, como produto das relações da ou na organização, converte-se em objeto de interesse dos líderes e passível à gerenciamento. Caso não o seja, altos custos podem estar envolvidos (MANN, 1995).

Conflitos não administrados nas organizações geram dois custos, segundo Mann (1995): (1) rotatividade de pessoal (custo de desligamento, substituição e treinamento) e (2) ineficácia (tempo despendido devido ao conflito, comprometendo o trabalho da organização). Análises mais detalhadas destes custos apresentarão outros igualmente dispendiosos. De forma que gerenciar conflitos é a única opção viável para as organizações não desperdiçarem recursos.

As duas faces da liderança, ou, como se propõe o artigo, a corda-bamba em que o líder está exposto está dentro de uma temática maior de interesse da academia: as funções ou papel do líder. Na atualidade, estas estão ficando cada vez mais complexa, o que o torna seu estudo de grande interesse para a vida nas organizações e para a academia.

O objetivo deste artigo é contribuir para os estudos sobre liderança no gerenciamento de conflitos. Ele destacará o ponto e o contraponto da liderança no que diz respeito aos conflitos para finalmente destacar habilidades que o líder pode desenvolver para gerenciar conflitos de forma mais eficiente e não os potencializar.

Para alcançar tal objetivo, o artigo estudará dois fenômenos: liderança e conflito. Sobre liderança, o artigo apresentará a construção histórica do papel do líder nas Teorias das Organizações (TO's) para o gerenciamento de conflitos, principalmente sua agenda de prioridades. O conflito também será discutido a partir da evolução das TO's, contudo, novas lentes de observação sobre o fenômeno serão utilizadas nas abordagens: a liderança como fator importante na sua (des)construção.

Na próxima seção será apresentado o método utilizado para responder aos objetivos do artigo, seguido da explicação sobre a escolha do campo; logo em seguida se revisará a literatura disponível sobre conflito e liderança no gerenciamento de conflitos sob uma perspectiva evolutiva nas abordagens da Ciência Administrativa. Na quinta seção apresentar-se-á os resultados da pesquisa empírica realizada, seguidos da conclusão.

2. Método de Pesquisa

2.1 Coleta de informações

Este trabalho é uma pesquisa empírica qualitativa, cujo objetivo é identificar causas e habilidades que o líder deve desenvolver para gerenciar e não potencializar conflitos. Baseado em Demo (2000), a escolha do método deveu-se pelo o interesse em apanhar o lado subjetivo dos conflitos em organizações do terceiro setor, buscando depoimentos que se transformam em dados relevantes. Através da análise de pequeno grupo, buscou-se a exemplaridade do fenômeno estudado.

As ONG's foram escolhidas pelo fácil acesso de um dos autores aos gestores das três organizações pesquisadas e pelo fato destas terem características consideradas importantes para o estudo. A primeira é o fato das três organizações são reconhecidamente importantes pela sua projeção em âmbito nacional, já que seus projetos se estendem a cinco ou mais estados da Federação. A segunda delas é o fato de que as organizações do Terceiro Setor estão em busca da profissionalização de suas atividades. Dessa forma, muitas características do segundo setor estão sendo transferidas para o terceiro setor (DINIZ, 2000). Embora a realidade de pesquisas sobre conflito nas organizações é muito ampla, poucas pesquisas desse tipo se desenvolvem no âmbito das organizações do terceiro setor. Este é o foco deste estudo.

A seleção da amostra foi realizada através do método da amostragem intencional, baseada na indicação de pessoas consideradas importantes para a pesquisa por parte de um entrevistado inicial de cada organização. Através das indicações dos entrevistados iniciais, pôde-se chegar às pessoas específicas de cada setor nas organizações, distinguidas por que, de alguma forma, se envolveram em situações conflituosas nos últimos seis meses.

Foram selecionadas nove pessoas, dentre líderes e liderados, de três organizações não-governamentais localizadas na região metropolitana do Recife. No total foram entrevistados seis líderes e três liderados. Na escolha dos entrevistados, não foi levado em consideração

nenhum tipo classificação, tais como: sexo, experiência ou idade. As entrevistas foram realizadas, em sua maioria, nas próprias organizações, e apenas duas na residência do entrevistado.

O método de coleta de dados foi o de entrevistas semi-estruturadas. Primeiramente, elaborou-se um roteiro semi-estruturado de entrevista, com intuito de mapear as principais causas de conflito em organizações do terceiro setor e que habilidades o líder deve desenvolver para o gerenciamento de conflitos. Segundo Demo (2000), o tipo de entrevista aberta, orientada por roteiro comum, possibilita ao pesquisador atingir e reconstruir a arqueologia do fenômeno.

As entrevistas foram gravadas em meio digital e posteriormente foram transcritas, resultando em um documento único, contendo as nove transcrições com páginas numeradas. Como acordado com os entrevistados, seus nomes e cargos não foram divulgados neste trabalho.

2.2 Análise dos dados

A análise das entrevistas foi realizada a partir da definição e arranjo das categorias analíticas. “(...) categorias podem vir pelo menos de três fontes: o investigador, os participantes, ou fontes fora do estudo, tal como a literatura” (MERRIAM, 1998). Neste artigo, optou-se pela estruturação das categorias analíticas a partir dos investigadores, que foram basicamente duas: tipos de conflito e habilidades citadas pelos entrevistados.

O método empregado para análise das categorias foi o de análise cruzada, o que para Patton (2002), significa “(...) agrupar as respostas de diferentes pessoas às perguntas comuns, ou a análise de perspectivas diferentes de questões centrais”.

Com as respostas comuns agrupadas, foi analisada cada uma, relacionando-as com os resultados obtidos a partir do referencial teórico utilizado no estudo. Por fim, foram feitas algumas considerações finais sobre os resultados obtidos.

3. A escolha do Campo: Terceiro Setor e Organizações não Governamentais.

O “Terceiro Setor” e sua gestão é uma colcha de retalhos construída em algumas décadas e que ainda está em formação. É notável a dificuldade de conceituar o terceiro setor e, segundo Ladin (1993) isso se deve ao pouco interesse que o mesmo possuía de se auto definir. A afirmação de uma identidade particular ao terceiro setor não se constituía uma questão, mas de uma anti-questão, pois a existência do terceiro setor não era um fim em si mesmo, porém um fim em benefício do outro.

Com o crescimento do terceiro setor, surgiu a necessidade de definição. Contudo, diferentes aspectos (jurídico, funcional, ideológico, etc.) são considerados em diferentes definições, dificultando a criação das fronteiras (para maiores referências vide BARBOSA, 2003; FERNANDES, 2002; SALOMON, 1998, SALVATORE, 1998). Não é objetivo deste artigo discutir conceito de terceiro setor; por isso, define-se neste artigo: terceiro setor é um conjunto de organizações sem fins lucrativos e voluntárias (de direito privado) que são guiadas por valores particulares compartilhados que permearão suas ações e são influenciadas pelos seus associados e/ou beneficiários. Como representantes da sociedade civil, estas organizações têm de possuir certo, mas não completo grau de autonomia política e econômica em relação ao primeiro setor (estado) e o segundo (empresas privadas).

As organizações do terceiro setor se fortaleceram no Brasil a partir da constituição de 1988 devido à descentralização da gestão política nos municípios. Esse fortalecimento demandou muitas transformações nas organizações, o que trouxe novos conceitos e termos antes desconhecidos para suas entidades: profissionalização, gestão, responsabilidade social empresarial, etc.

Em contrapartida, a pesquisa científica em administração não vinha acompanhando esse desenvolvimento (MARÇOM & ESCRIVÃO FILHO, 2001), deixando um vácuo na construção de conhecimento sobre e para o terceiro setor. Duas iniciativas pioneiras procuram preencher esse espaço: o Centro de Estudos sobre o Terceiro Setor (CETS) da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo, criado em 1994 e o Centro de Estudo em Administração do Terceiro Setor (CEATS), criado em 1998, da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. Esses centros de pesquisas sobre o terceiro setor dentro de Universidades importantes para o cenário acadêmico no Brasil lideraram, a princípio, os estudos sobre o terceiro setor. Felizmente outras iniciativas em Universidades distintas foram sendo criadas para abarcar os estudos sobre o terceiro setor.

Neste sentido, este artigo pretende contribuir para a discussão sobre a administração de organizações do terceiro setor, considerando que as entidades representantes do setor possuem certas especificidades na sua gestão que de certa forma podem refletir em resultados de pesquisas no campo da administração, neste caso, no campo da gestão de conflitos.

4. E com vocês... o Trapezista!: Uma perspectiva evolutiva do conflito e da liderança nas Teorias das Organizações

A evolução da abordagem de cada Escola da Administração sobre liderança e conflito foi paralela à evolução da Teoria das Organizações. As Escolas de Administração não são antagônicas, mas complementares; certos conceitos desenvolvidos por uma escola são criticados ou incorporados por outros autores que, assim, aperfeiçoaram a ciência num processo de “evolução dialética” (MOTTA & VASCONCELOS, 2006). Isso é importante para compreender o processo de problematização pelos quais os conceitos passaram e conseqüente complexidade com que os mesmos são abordados em literaturas mais recentes.

4.1 A burocracia e a gênese da liderança na gestão de conflito nas organizações

A descrição da burocracia foi pioneira na criação de uma Ciência da Administração (*idem*). Conseqüentemente, Weber foi pioneiro nos estudos sobre a liderança a partir da descrição dos tipos de autoridade; a racional-legal era a única coerente com os princípios da sociedade industrial e por isso o administrador burocrático (embrião do líder nas organizações) não precisaria desenvolver habilidades para gerenciamento do conflito, pois eles eram considerados ato falho do sistema burocrático.

Os antecedentes dos conflitos numa organização burocrática eram basicamente dois: as normas não previam as variáveis para uma determinada situação (o que era essencialmente culpa do líder); ou o indivíduo não estava executando as normas como previsto. Para resolver o conflito, a burocracia sugere que o líder normalize e controle de forma mais eficiente. A partir deste entendimento, já é possível identificar no líder o “gene” potencializador de conflito, caso ele não normalize extensivamente as normas e procedimentos organizacionais.

A Teoria Clássica da Administração acredita que “O objetivo da ação [do líder] é de organizar mais as tarefas do que os homens. (...) o administrador não deverá levar em consideração os problemas de ordem pessoal daqueles que vão ocupar a função” (*idem*, p.31). Apesar de um entendimento mais amplo das funções do líder a partir da descrição das funções do administrador por Fayol, o perfil do líder é o racional-legal.

Na Teoria Clássica, acreditava-se que o conflito resultava de “anomalia causada pelas chefias, incapazes de passar as instruções de forma correta aos operários” (BASTOS & SEIDEL, 1992, p. 50). Neste momento da Teoria, fica mais claro o posicionamento do líder como gestor e potencializador de conflitos nas organizações.

4.2 Êxitos e fracassos para além da Liderança racional-legal

A Escola de Relações Humanas foi a primeira a afirmar que “o ser humano não é totalmente controlável e previsível (...) há sempre certo grau de incerteza associado (...)” (MOTTA & VASCONCELOS, 2006 p. 43). Por esse motivo o conflito foi abordado mais profundamente nesta Escola. Mayo defendia que a busca da racionalidade, as relações humanas e o cooperativismo evitariam comportamentos conflituosos “de tal forma que os objetivos individuais, grupais e organizacionais fossem atingidos” (*idem*, p.51). O fenómeno conflito já poderia ser prevenido, apesar de ainda ser tratado como disfunção.

A contribuição mais importante desta abordagem nos estudos sobre liderança foi no sentido de atentar para a participação dos indivíduos nas decisões. O líder deveria facilitar o processo de participação das pessoas nas decisões e assim estimularia a cooperação nos grupos. A função “racional-legal” do líder não foi descartada; sua forma foi diferenciada através do controle por resultados e não por supervisão cerrada (BALCÃO, 1967 *apud idem*, p.56).

A Escola de Relações Humanas amadureceu o papel do líder na condução de equipas e no gerenciamento de conflitos organizacionais, o que de certa forma fortaleceu sua posição dual quanto à antecedência do conflito nas organizações. Entretanto, sua ação ainda era baseada no binómio “estímulo-padrão x resposta padrão”.

As teorias sobre motivação e liderança superaram a questão da uniformidade das respostas aos estímulos e desenvolveram outros parâmetros para avaliar a motivação das pessoas ao trabalho. Mais uma vez o líder foi exposto à duas escolhas que o faz pender entre a gestão do conflito e sua criação nas organizações.

McGregor, baseado nas Teorias de Maslow, desenvolveu a Teoria X e Y. O controle exagerado das atividades (pressuposto da Teoria X) diminuía a produtividade e deveria ser evitado. A Teoria Y, em contraponto, sugere uma liderança cujas principais funções são: (1) organização dos recursos para atingir os objetivos organizacionais; (2) proporcionar condições para os funcionários desenvolverem seu potencial de trabalho; (3) criar condições para que os funcionários atinjam seus objetivos pessoais e orientem esforços em direção aos objetivos da organização. Um líder praticante da Teoria Y comunicar-se bem com seus subordinados é hábil na condução das relações interpessoais. A partir desses estudos, diversos outros trabalhos sobre motivação e liderança foram desenvolvidos, como os de Herzberg, Likert e McClelland (MOTTA & VASCONCELOS, 2006).

Destacam-se os estudos de Likert & Likert (1980) que relacionaram quatro estilos de liderança de acordo com o nível de participação das pessoas (autoritário, autoritário-benevolente, consultiva e participativa, nomeados respectivamente de estilos 1, 2, 3 e 4) com os conflitos organizacionais. Apesar do autor reconhecer que não existir fronteiras claras entre os estilos, suas pesquisas apontaram que quanto mais o estilo de liderança se aproxime do quarto, maiores as chances do líder ter características que gerenciem o conflito.

Algumas barreiras importantes no sentido de entender melhor o comportamento do ser humano nas organizações foram transpostas pelas Teorias Motivacionais; entretanto, o escopo das atividades continuava a ser racionalmente normalizados e refletiam o *one best way*. O responsável pela descrição das funções era do administrador (líder) que devia ser modelo de indivíduo racional. Além disso, as Teorias Motivacionais ainda não consideravam os conflitos como fatores importantes para influenciar a ação do líder.

4.3 As incertezas sobre a racionalidade do Líder

O modelo da racionalidade limitada foi desenvolvido por um grupo de pesquisadores que discordou sobre a possibilidade do líder desenvolver o *one best way*. Ele pressupõe que

um membro da organização não acessa a todas as informações num processo decisório e mesmo que acessasse, não teria capacidade cognitiva de processar as informações e modelar um esquema para a melhor decisão. Por isso líderes tomam decisões satisfatórias e aceitáveis, mas não o *one best way* (*idem*).

Outro pioneirismo do modelo foi o entendimento do conflito como consequência inevitável da gestão, pois “gerentes e tomadores de decisão possuem interesses, preferências e valores diferentes uns dos outros” (*idem*, p.99) que nem sempre refletem os interesses das organizações, mas os próprios. Pressões afetivas, motivações, realização, expectativas e ambições também influenciam a percepção de um indivíduo num dado momento e por isso num processo decisório ações diferentes são geradas por diferentes indivíduos. Este é o início da aceitação do conflito pelas Teorias Organizacionais: “não existindo o *one best way* cria-se a possibilidade da divergência (...). Passa a existir a possibilidade de optar por novas soluções e estratégias diferentes (...)” (*idem*, p.104).

A administração começou a aceitar o conflito como processo de interação social dentro das organizações e os líderes nunca mais foram os mesmos. As decisões do líder passaram a ser questionáveis e conquistadas através de jogos políticos que nem sempre refletiram os interesses das organizações. Neste sentido, Simon *et al* (1956 *apud idem*) descreveu quatro tipos de autoridade que explicam porque as pessoas obedecerem aos líderes: (1) por confiança; (2) por identificação; (3) por sanção; (4) por legitimação.

Barnard (1971 *apud idem*) também estudou sobre autoridade e concluiu que os indivíduos só a aceitarão se quem a possuir preencher alguns “requisitos”: (1) comunicar claramente de forma que o receptor a compreenda; (2) o receptor deve considerar que a ordem não é incoerente com seus interesses pessoais; (3) o receptor deve acreditar que a ordem é coerente com os objetivos organizacionais; (4) o receptor deve ter condições físicas e psicológicas para executar a ordem. O modelo da racionalidade limitada pôs o líder definitivamente na via-crúcis do conflito nas organizações. E esse entendimento foi aprofundado pelos estruturalistas.

Selznick percebeu importantes contradições entre discurso e prática na participação democrática das decisões dentro das organizações. Além disso, afirmou que indivíduos não anulam sua personalidade no processo decisório em que estão envolvidos. Ao líder, então, cabia dar espaço para que as pessoas buscarem seus interesses específicos nas organizações e em contrapartida ganham o comprometimento do indivíduo aos objetivos organizacionais. Caso contrário haveria conflito.

Etzioni (1974 *apud* BASTOS & SEIDEL, 1992) desaconselhou a análise das organizações por objetivos, já que eles são múltiplos e incompatíveis: “difíceis de serem atendidos pelas limitações sempre existentes, causando conflito” (BASTOS & SEIDEL, 1992, p. 51). Como os indivíduos e os seus papéis nas organizações não são ajustados, “necessidades da organização *versus* pessoais, racionalidade *versus* irracionalidade, disciplina *versus* autonomia, relações formais *versus* informais, administração *versus* trabalhador” (*idem*, p. 52) geram conflitos. Por isso os estruturalistas acreditam que as tensões e os conflitos nas organizações podem ser minimizados, mas nunca eliminados (ETZIONI, 1961 *apud* MOTTA & VASCONCELOS, 2006). Esta escola inovou na percepção do conflito e contribuiu para entendê-lo como processo inerente à organização.

Como sugerido no subtítulo, neste momento os estudos sobre liderança colocam o líder definitivamente sendo ponto e contraponto como antecedente de conflitos nas organizações.

4.4 A estabilidade do Líder na corda-bamba

A partir da Teoria dos Sistemas Abertos, importantes estudos foram realizados sobre empoderamento, imperativismo funcional e conflito de papéis.

Os estudos sobre empoderamento atentou que líderes eficientes impõem metas e objetivos amplos, sem especificar detalhes. Liderança democrática, participação e liberdade de ação resultam em envolvimento, comprometimento e responsabilidade dos indivíduos pelo trabalho (MOTTA & VASCONCELOS, 2006). O imperativismo funcional estudou os valores-padrões que quando internalizados pelo indivíduo orientam as necessidades pessoais e suas escolhas. A combinação entre os valores que influenciam as ações dos indivíduos quando eles estão num processo de interação social, exercendo uma função, é o conceito de imperativismo social. Os conflitos de papéis advêm do pressuposto de que a organização é um sistema aberto e existem três classes de variáveis que influenciam o sistema e seus indivíduos: organizacionais, de personalidade, de relações interpessoais (KAHN, 1973 *apud* MOTTA & VASCONCELOS, 2006). Dessa forma, é natural que os indivíduos tenham conflitos sobre quais papéis devem desempenhar.

Nesses três conceitos básicos, a Teoria dos Sistemas concluiu que o conflito é caro para as organizações e inevitável devido às pressões opostas de papéis. O líder não pode favorecer nem desestimular completamente o conflito. Seu papel é gerenciá-lo para alcançar um equilíbrio dinâmico entre os interesses pessoais, grupais e organizacionais: um equilíbrio na corda-bamba. Esse foi um importante entendimento sobre o conflito na evolução da teoria das organizações.

A Teoria da Contingência aprofundou os estudos sobre as relações ambiente e organização; na busca pelos melhores arranjos organizacionais, os líderes na organização não se posicionam da mesma forma, o que potencialmente gera uma situação conflituosa.

Lawrence e Lorsch (1967 *apud idem*), representantes desta escola, indicavam que os conflitos deveriam ser resolvidos a partir de duas respostas: quem na organização tem o conhecimento necessário para resolver o conflito? Que tipos de gerentes devem ser designados para solucioná-lo? Eles acreditavam que não existia uma solução padrão para os conflitos, pois existem diversas estratégias de sucesso, pois os líderes deveriam ter habilidades para entender o ambiente e agir conforme as contingências observadas.

Outras Teorias Organizacionais pós-contingenciais, como a Cultura Organizacional estudaram e ajudaram no entendimento sobre o conflito e liderança. Se os indivíduos, grupos e a organização formal possuem um conjunto de valores diferentes que geram culturas diferentes dentro de um mesmo espaço, não é difícil perceber que a cultura é fonte potencial de conflitos nas organizações, já que seu processo de desenvolvimento é ideológico.

Quando a cultura começa a refletir as soluções do líder, seus interesses e objetivos vão se construindo nas organizações e para que isso não paralise a organização, as soluções encontradas pelo líder devem ser transparentes e lógicas, pressupostos para serem aceitas e legítimas. Apesar da cultura refletir relações de poder nas organizações, em algum momento elas serão questionadas e mudadas, processo que garante a evolução dialética da organização.

Os estudos sobre o Poder nas Organizações também oferecem análises interessantes sobre a liderança no gerenciamento de conflito. Axelrod (MOTTA & VASCONCELOS, 2006) utilizou o jogo do dilema do prisioneiro para exemplificar como duas pessoas com objetivos diferentes se relacionam e negociam estratégias de atuação. Sua conclusão foi que a melhor estratégia para relações duradouras é a estável, comunicada claramente. Caso contrário pode haver resistência e conflitos. Outro ponto importante estudado sob a perspectiva do Poder é a ação do indivíduo. Numa visão funcionalista, o indivíduo age de acordo com padrões e valores experimentados; contudo, em consonância com o conceito de cultura e poder, os indivíduos agem de acordo com os ganhos futuros – garantindo, assim, sua sobrevivência no longo prazo.

Na perspectiva do poder, o conflito é a distribuição desigual de possibilidades de aprendizado. Enquanto alguns indivíduos são treinados em assuntos estratégicos, outros se limitam a obedecer a ordens. O embate: “negociadores capacitados” *versus* “negociadores

limitados” é inevitável. Mais uma vez o líder cumpre papel preponderante quanto a antecedência do conflito.

5. Análise dos Resultados.

Uma análise geral das entrevistas mostrou que as Lideranças nas organizações do terceiro setor estão na corda-bamba entre o gerenciar e criar conflitos. Contudo, não apenas a liderança, mas também outros aspectos foram citados como antecedentes de conflitos: comunicação deficiente, interesses pessoais *versus* organizacionais, os relacionamentos interpessoais, a falta de clareza sobre os papéis, e a falta de planejamento. Apesar desses outros elementos apresentados, de certa forma todos eles estão relacionados com o estilo de liderança que se pode conduzir nas organizações.

5.1 Estilo de liderança

O estilo de liderança foi considerado pelos entrevistados como uma causa do conflito. Às vezes o estilo se manifesta fruto de um desconhecimento maior do que liderança significa e das habilidades básicas que o líder deve possuir para estar na função. Muitos, pois é exatamente o que o artigo propõe: o líder não apenas tem a responsabilidade de gerenciar conflitos, mas também pode causá-los. Sobre isso, um depoimento chamou atenção.

“(…) muitas vezes o autoritarismo e a não observância por parte do líder das necessidades do liderado acho que pode causar conflito. [O líder] Tem que entender o que está acontecendo ao redor, quais são as regras, as normas, (...)”. (Liderada 1 Organização 3)

Pesquisas realizadas por Liket e Likert (1980) identificaram que o estilo de liderança é um dos principais antecedentes de conflitos nas organizações. Nas entrevistas realizadas foi identificado que o comportamento do líder influencia sobre o conflito, minimizando-os ou favorecendo-os.

“(…) um jeito que eu falo faz diferença, e a forma como eu conduzo faz a diferença. Sempre respeitando e conversando com as pessoas, isto ajuda muito, pelo menos tem ajudado muito”. (Líder 1 Organização 1)

“Eu acho que a primeira coisa, o mais importante de um líder é realmente ele ser transparente nesse processo de liderar pessoas. O que eu quero dizer com isso? (...) quando eu chamar alguém para conversar e pedir a opinião daquela pessoa é por que eu realmente acredito que aquela pessoa tem algo a me oferecer. (...) o líder ele não pode ser manipulador. Às vezes se confunde influenciar com manipular” (Líder 1 Organização 3)

“Você tem que ter muita paciência, ser perseverante com as pessoas, entendê-los, ter carisma, ter uma forma, um jeito de falar, para que não piore a situação, não cause conflito e sim ajude... tudo vai depender da forma que você vai conduzir (...)” (Líder 1 Organização 1)

Nota-se que os líderes percebem da importância de sua atuação como antecedente provável do conflito, apesar de não ter ocorrido nenhuma referência direta a uma situação conflituosa já ocorrida por uma ação própria.

5.2 Comunicação

Um segundo motivo de conflito nas organizações citados de forma recorrente pelos entrevistados foi a comunicação.

“(…) Muitas vezes a comunicação não é feita de uma forma clara, isto gera distúrbios que leva a conflitos”. (Liderada 2 Organização 3)

“A comunicação não é clara (...). Isso gera desconforto, essa falta de clareza e comunicação chamada de corredor que às vezes não é a correta. E eu também penso que essa questão da comunicação por existir [de forma] truncada, as pessoas nunca sabem todos os lados dela. Isso dá margem para as pessoas questionarem, isso também é ponto de conflito” (Líder 1, Organização 1)

“[Uma das principais causas de conflito é] A ausência da informação ou a distorção da informação”. (Líder 2 Organização 3)

Neste sentido, a academia tem bastante a dizer sobre as habilidades de comunicação para um bom processo de gerenciamento de conflito. Um primeiro ponto é que o gerenciamento do conflito ocorre através da comunicação (PUTMAN & POOLE *apud* EASTERBROOKS *et al*, 1993), e o conflito em si é um ato de comunicação.

Weinberg (1981 *apud* EASTERBROOKS *et al*, 1993) pesquisou sobre os principais motivos da falha de comunicação das organizações. Segundo este autor, a comunicação não ocorre bem por que: (1) os discursos não são compreendidos devido a técnicas inadequadas para proferi-los; (2) as pessoas não praticam o ato de escutar atentamente. Escutar atentamente não significa apenas silenciar quando o outro está falando. Significa também fazer as perguntas certas, compreendendo a situação, os motivos e os comportamentos de forma mais ampla. Essa habilidade de escutar foi citada pelos entrevistados como sendo importantes para o gerenciamento de conflitos.

“(…) saber ouvir, acho que é o principal. Por que só falar, (...) e não ouvir... não só ouvir o que a outra pessoa está falando, mas ver também esse lado de acompanhar, ver como é que estão as coisas, quais são as dificuldades [porque] pela maneira de falar você já vê se está legal” (Líder 2 Organização 2)

“Tem que ouvir, tem que ter habilidade de ouvir as pessoas e buscar compreender o motivo do conflito, [pois] o motivo muitas vezes não é realmente o aparenta”. (Liderada 1 Organização 2)

A forma como o líder se comunica é preponderante no processo de relacionamento dos grupos e é fonte importante para gerenciamento dos conflitos; além disso, as mídias utilizadas com essa finalidade tem papel fundamental no processo de comunicação no gerenciamento de conflitos. Através de pesquisas, McGrath (1993 *apud* EASTERBROOKS *et al*) concluiu que interações pessoais face-a-face são muito mais eficientes do que interações através de mídias eletrônicas ou escritas. A impessoalidade da comunicação eletrônica ou escrita eventualmente não transmite aspectos da interação interpessoais e sociais devido à “abstinência vocal” (MCGRATH, *idem*). Neste processo também podem ocorrer ruídos que distraem os envolvidos na comunicação do objetivo da mesma.

Nas entrevistas foi perguntado quais motivos levaram a falha de comunicação, e como os entrevistados lidaram para solucionar o problema. Apesar de todos os líderes terem mencionado o e-mail como forma de comunicação oficial na organização, eles citaram o contato pessoal como importante para resolução de problemas deflagrados.

“(…) uma comunicação por escrito não reproduza fielmente uma decisão ou uma mensagem que se queria dar” (Líder 2 Organização 1)

“Então, problemas de comunicação a gente tem freqüentemente, principalmente na comunicação por e-mail. Por que é uma comunicação fria, e muitas vezes lá não vai o sentimento que tava, ou aparentando outro sentimento atrás das linhas do e-mail.” (Líder 1 Organização 3)

“Sempre a forma melhor de se dissipar algum conflito é o contato pessoal, o olho no olho como agente diz. Então eu acho que a forma mais sensata e mais coerente, talvez mais prática e rápida de dissolver qualquer que seja o ruído numa relação é sempre o contato pessoal.” (Líder 2 Organização 1)

“O que eu tenho feito, e até ao longo dos anos é uma experiência mesmo para mim, é procurar principalmente as pessoas chaves pra está cercado e ta tentando fazer dessa comunicação o mais clara possível, (...) eu pego essa equipe que eu chamo de líderes ou de pessoas chaves eu espero que eles também disseminem para os outros, para o resto da equipe. Em casos que isso já se alastrou, em que isso já virou um ponto de conflito, a melhor coisa a fazer é sentar todo muito junto e fazer a comunicação fluir aí o mais claro possível. Mas isso também gera tensão. Isso não é muito fácil não.” (Líder 1 Organização 2)

As pesquisas de Putman & Poole (1987 *apud* EASTERBROOKS *et al*, 1993) refutaram a idéia de que mais comunicação reduz conflitos ou falhas na comunicação induzem o conflito. Para os pesquisadores, diferente do que o senso comum acredita, a comunicação eficiente não minimiza o potencial conflito existente nas organizações. A gestão do conflito é um ato de comunicação. Portanto, desenvolver habilidades de comunicação (e todas as outras habilidades aderentes, como o saber escutar e saber escolher a mídia adequada) é importante para a ação de gerenciamento em si.

Nos depoimentos destacados nota-se que em não foi citado a quantidade de informações como diferencial para minimizar, evitar ou gerenciar conflitos. Todas as preocupações sobre habilidades estão relacionadas com a qualidade da comunicação e os seus atos “acessórios” – principalmente por parte da liderança.

5.3 Interesses Organizacionais e Pessoais

Um terceiro motivo citados pelos entrevistados como antecedente do conflito é a divergência entre os interesses pessoais e os organizacionais.

“Tudo que o chefe chega lá e disser e for contra aquilo que ela deseja, como sendo necessidade, pode estar gerando um conflito” (Líder 1 Organização 1)

A questão do conflito de interesses é recorrente na literatura de administração. Desde a TRH os pesquisadores em administração têm estudado esse tema; as Teorias Motivacionais tiveram destaque, pois focaram seus estudos para desvendar a questão do motivo que levam as pessoas a trabalhar. O que verificaram, de forma geral, é que o conflito entre objetivos pessoais *versus* organizacionais é um fato relevante que influencia de forma direta o trabalho do líder, cuja atitude deveria ser conciliatória entre os dois objetivos. Caso não o faça, gera conflitos. McGregor (1960) que acreditava que uma das tarefas essenciais dos dirigentes é organizar o esforço humano a serviços dos objetivos organizacionais. Logo depois os estudos de Herzberg trataram dos fatores higiênicos de satisfação (que deveriam ser garantidos para não comprometer o trabalho) e dos fatores motivacionais (para garantir a retenção do indivíduo na organização e um maior envolvimento com seu trabalho). Todos esses trabalhos tiveram a influência direta de Maslow, principal pesador sobre o tema.

“(…) [interesse pessoal e organizacional] muitas vezes não está consistente, não dá as vezes para conciliar esse dois interesses. Aí gera conflito” (Líder 2 Organização 2)

Sob este aspecto, a negociação (e não imposição) dos interesses se torna habilidade importante para o líder desenvolver no gerenciamento de conflitos. Isto foi apontado nos depoimentos coletados, inclusive com o apontamento de que um bom negociador gera confiança da equipe nos objetivos propostos pelo líder.

“Eu acho que antes de tudo (...), ser um excelente negociador, por que eu acho que a partir da negociação que se estabelece um vínculo de confiança e sem isso (...), uma relação seja qual for, pessoal e de trabalho, profissional, complica (...). A medida que você estabelece um vínculo de confiança com o outro ele ta muito mais propenso a entender, a aceitar, a trabalhar em prol daquela idéia que você expõe e quando não há esse vínculo, esse estabelecimento de confiança, quer seja entre os pares, quer seja entre os líderes e os liderados, se torna muito mais difícil” (Líder 2 Organização 1)

5.4 Relacionamento Interpessoal

Um quarto motivo apontado nas entrevistas como antecedentes de conflitos é o relacionamento interpessoal. Eles são sempre mais aparentes e impactam o clima entre as pessoas. Alguns depoimentos apontaram para esse fato.

“Uma certa avidez de ser individualmente, nem se tem reconhecimento do outro” (Líder 2 Organização 3)

“(…) O egoísmos das pessoas que faz com ele ela pense nas necessidades delas em detrimento das necessidades do outro. (...) isso poder causar certo conflito” (Liderado 1 Organização 2)

Rahim (2002 *apud* ARAÚJO, GUIMARÃES & ROCHA, 2002) identificou dois tipos de conflito: funcional ou disfuncional. Jehn (1995 *apud* FERIDE PINAR ACAR, 2002) considerou que apenas o conflito interpessoal é considerado disfuncional, principalmente por que causa perturbação do desempenho. Por isso ele é percebido facilmente como um aspecto relevante como causa de conflito.

Feride Pinar Acar (2002) a partir de suas conclusões ponderou que os líderes devem encorajar os membros do grupo a “conciliar suas diferenças de uma maneira construtiva necessária para um desempenho satisfatório (...)” (*idem* p. 87). Isso significa que numa situação conflituosa o líder precisa dividir com as pessoas o trabalho de gerenciamento de conflitos, pois muitas vezes a resposta está nas pessoas.

Assumir o gerenciamento do conflito de forma compartilhar – essa é a sugestão de Feride Pinar Acar (2002). Por isso ele não deve dar respostas diretas aos conflitos. Ele deve gerenciar os conflitos juntamente com as pessoas envolvidas no processo. Esse aspecto foi revelado nos depoimentos dos entrevistados.

“(…) a primeira coisa que eu faço é sentar todo mundo que é envolvido. (...) E aí dá liberdade para pessoa falar aquilo que é que ela acha, o ponto de vista dela (...). Quando a minha opinião diverge muito e que o conflito está entre eles [a equipe], eu geralmente coloco com clareza o que é que é, (...) e saio e deixo eles acharem uma solução. Daí há um tempo eu volto: e aí como é? qual foi a solução? Certamente, muito difícil falhar. É botar o povo para falar. Falar junto, se for separado também as opiniões vão ficar divergentes” (Líder 1 Organização 2)

“No início eu ouvia um, e ouvia outro, e tentava ser o mediador disto aí. Eu vi que é mais eficiente colocar estas duas pessoas juntas e tentar chegar num consenso, tentar

colocar os pingos nos “is”. Acho que este modelo é mais interessante” (Líder 2 Organização 2)

“[Como se lida com conflitos surgidos de diferentes opiniões na equipe?] Na conversa. Senta todo mundo para a gente discutir para ver qual o ponto em comum, não é? Quais são os pontos que divergem, e daí a gente tentar chegar a um ponto em comum dentro da equipe, esse é o método que a gente trabalha” (Liderado 2 Organização 3)

“(…) como gerente eu tive que aprender muito a escutar mais opiniões e sugestões, opiniões diferentes para você saber sugestões de como enfrentar de alguma forma.” (Líder 2 Organização 3)

Segundo Heifetz & Linsky (2002) quando o líder assume responder sozinho pelo conflito, dois problemas podem ocorrer: (1) os conflitos disfuncionais voltam a ocorrer e/ou (2) a responsabilidade pela resposta passa a ser personificada pelo gerente.

Exercer o gerenciamento do conflito não pode ser uma tarefa solitária. Os indivíduos envolvidos devem construir as respostas juntamente com o líder para que elas sejam legítimas e duradouras. Essa característica reforça a idéia de empoderamento e autonomia desenvolvida por Teorias pós administração científica.

Easterbrooks *et al* (1993) sugere que as pessoas e as equipes devam ser treinadas para gerenciarem o conflito de forma construtiva (*idem* p. 26). Para isso o líder deve planejar uma agenda de treinamento e assim todos participem e se sintam responsáveis pelo gerenciamento do conflito. Isso é importante principalmente por um aspecto: nem sempre a questão do empoderamento está vinculada unicamente ao líder, mas às pessoas que não se apoderam.

“(…) uma queixa que eu vejo que é constante é a falta de autonomia, sabe? (...) e aí a falha pode estar no líder, ou a falha também pode estar na pessoa que não se apodera” (Líder 1 Organização 2)

5.5 Clareza nos Papéis

Um quinto motivo que as entrevistas apontaram como antecedente de conflito foi a falta de clareza sobre os papéis desempenhado pelas pessoas numa equipe, ou mesmo da organização. O líder, neste contexto, tem papel importante – o de comunicador do papel e das expectativas relacionadas.

“Eu acho que uma das principais causas de conflito nas organizações do terceiro setor (...) passa pela falta de clareza, de definição de papéis” (Líder 1 Organização 2)

Kahn e Kartz (1987, p. 193) afirmam que “a cada ofício está relacionado um conjunto de atividades ou de comportamento esperado, estas constituem o papel a ser desempenhado por qualquer pessoa que ocupe tal ofício”. Neste sentido, a clareza dos papéis versa sobre a percepção e cognição do indivíduo do que foi transmitido. Handy (1978) afirma que a ambigüidade do papel pode surgir exatamente quando não há clareza para o indivíduo sobre o desempenho do papel. Este cenário pode levar a problemas como: incompatibilidade, conflito, sobrecarga, subcarga de papéis e estresse do indivíduo.

“Clareza sobre papéis, o seu papel de gerente (...) e o papel dos outros.” (Líder 2 Organização 3)

Também foi citado como fator de conflito a distribuição de quantidade de tarefa.

“O que eu acho negativo é, eu acho que poderia melhorar muito é a distribuição da tarefa. Distribuir e cada um fazer realmente a sua parte.” (Líder 1 Organização 3)

5.6 Avaliação do conflito

Um último ponto apontado pelas entrevistas como habilidade para gerenciar conflito foi a avaliação do conflito. Avaliar significa “reconhecer a grandeza” (BUENO, 1981). Esta habilidade está relacionada com diversas questões no gerenciamento de conflitos que os autores nomearam de forma distinta, mas essencialmente significam a mesma coisa. Nas entrevistas a idéia foi de “investigar” o motivo do conflito, o que, de certa forma, tem significados semelhantes.

“Bem, acho que em primeiro lugar ele tem que investigar o motivo do conflito.”
(Liderado 1 Organização 2)

Uma habilidade acessória para complementar a avaliação é proposta por Eastbrooks *et al* (1993). Ele afirmou que revelar o conflito ajuda na sua solução (p. 25). Tal afirmação se baseou nos estudos de Baxer (1982 *apud* EASTERBROOKS *et al*, 1993) que mostraram evidência de que conflitos velados aumentam a desagregação do grupo, pois permitem diversas interpretações pelos indivíduos. Revelando os conflitos, o líder fortalece o foco dos indivíduos para uma mesma questão.

Conflitos não podem ser gerenciados se não forem explícitos. O reconhecimento do conflito ajuda o líder na identificação das questões envolvidas através dos diálogos abertos que podem manter com os indivíduos, sempre observando as habilidades de comunicação já citadas. Além disso, estes diálogos o ajudarão na criação de uma visão geral sobre o que cada indivíduo sabe sobre o conflito. Pace ainda (1990 *apud* EASTERBROOKS *et al*, 1993) identificou quatro aspectos importantes que podem ser identificados a partir da exposição do conflito: (1) as divergências existentes; (2) o tipo de conflito; (3) as disputas envolvidas; (4) a centralidade ou força desagregadora do conflito. Tais aspectos ajudam na avaliação do conflito e, conseqüentemente, seu gerenciamento.

6. Conclusão

Encontrar caminhos para construir uma liderança de gerenciamento de conflitos não é fácil. Poder-se-ia simplesmente concluir: os líderes devem construir equipes cooperativas e harmônicas! Contudo, cooperação não é o oposto de conflito. Na verdade, a cooperação é o resultado de conflitos bem administrados (EASTERBROOK, 1993).

O objetivo deste artigo é contribuir para os estudos sobre liderança no gerenciamento de conflitos. Para isso destacaram-se pontos e contrapontos que levam a liderança à corda-bamba do dia-a-dia das organizações: solucionar e potencializar conflitos.

Uma primeira contribuição é não idealizar a solução de “sair da corda-bamba”. Isso seria pouco provável. Conflitos são inevitáveis nas organizações, independentemente de uma ação perfeita (e impossível) do líder quanto às habilidades aqui propostas. Existem outros antecedentes de conflitos que, inevitavelmente vão requerer do líder uma ação conciliatória.

Outra contribuição do artigo foi destacar habilidades amplas de apoio ao líder à manter o equilíbrio – como a lança ou sombrinha que apóia o trapezista nos momentos mais difíceis do percurso. A primeira foi tentar se aproximar de um estilo de liderança democrático. As entrevistas confirmaram os resultados da literatura existente e mostraram que tanto líderes quanto liderados reconhecem a importância de uma postura transparente, apoiadora e sincera dos líderes como importante para não potencializarem conflitos ou gerenciá-los mais adequadamente.

Uma segunda habilidade citada foi a de comunicação. Esta habilidade acumula em si outras como: saber escutar, escolher as melhores mídias e se expressar com clareza. A habilidade de comunicar-se expressa bem a corda-bamba em que o líder se encontra. Caso a comunicação seja adequada, é mais provável que se possa evitar conflitos ou no mínimo se lidar de forma mais adequada. Em caso negativo, pode-se afirmar o oposto.

Uma terceira habilidade foi a de negociação. Nas entrevistas realizadas, ela teve destaque por que demonstra a capacidade do líder transitar, mediar as relações entre níveis decisórios superiores a ele e seus funcionários, além de ter papel importante na construção da confiança de sua equipe, sua legitimação.

A antecedência dos relacionamentos interpessoais oferece ao líder a oportunidade de praticar a habilidade de compartilhar o gerenciamento de conflitos com os membros de sua equipe. Isso constrói comprometimento com a solução e adiciona valor ao estilo de liderança democrático citado como primeira habilidade.

A clareza de papéis e a avaliação do conflito complementam as habilidades a serem desenvolvidas pelos líderes para gerenciarem e não potencializarem conflitos.

As habilidades descritas não indicam um comportamento padrão para qualquer situação conflituosa. É desafio dos líderes transformarem essas habilidades em técnicas ou mesmo adaptarem-nas às culturas e práticas organizacionais distintas, principalmente quando se está falando de terceiro setor.

Este texto reconhece a diversidade de conflitos que podem se apresentar nas organizações do terceiro setor e da mesma forma as diversas habilidades que eventualmente uma cultura organizacional exige no manejo do conflito. Por isso, trata-se neste artigo de características gerais que devem ser manejadas pelos líderes para desenvolver as melhores técnicas. Afinal, não se pretendia oferecer receitas, mas caminhos para uma liderança gerenciadora de conflitos.

7. Referência Bibliográfica

- ARAÚJO, Wagner S. GUIMARÃES, Tomás de A. ROCHA, Cinara M. C. Estilos de Administração de Conflitos Intraorganizacionais: Uma Análise Comparativa entre Brasileiros e Norte-americanos. In: XXIX Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília: **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- BARBOSA, Maria N. L. OLIVEIRA, Carolina F. **Manual de ONGs: Guia prático de orientação jurídica**. São Paulo: Editoria FGV, 2003.
- BASTOS, Antonio V. B. SEIDEL, Thereza T. O conflito nas Organizações: a trajetória de sua abordagem pelas teorias organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, SP, v.27, n.3, p. 48-60, julho/setembro 1992.
- BUENO, Francisco da Silveira. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: FENAME, 1981.
- CARR, Clay. **O poder competitivo da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- DINIZ, João A S. **Reflexo dos Ajustes das Organizações não governamentais Internacionais – ONG's, às modernas práticas administrativas, sob o seu caráter institucional original**. 2009. 149 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2000.
- EASTERBROOK, S. M. *et al.* A Survey of Empirical Studies of Conflict. In: EASTERBROOK, S. M. **CSCW: Cooperation or Conflict?** London: Springer-Verlag, 1993. cap. 1, p. 1 – 68. Disponível em: < www.cs.toronto.edu/fm/pubs/pdf/easterbrook93c.pdf>. Acesso em 25 fev. 2007.

- FERIDE PINAR ACAR, B.S **Diversity, conflicts and Systems Leadership in Projects Groups: a Longitudinal Study**. 2002. 168 f. Tese (Doctor of Philosophy) – Texas Tech University, Ann Arbor, 2002.
- FERNANDES, Antônio Sérgio Araújo *et al.* O capital social e a análise institucional e de políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 3, mai.-jun 2002.
- HANDY, Charles. **Como Compreender as Organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HEIFETZ, R. A. LINSKY, M. **Liderança no fio da navalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- KATZ, D. KAHN, R. **Psicologia das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- LIKERT, R. LIKERT, J. **Administração de Conflitos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.
- MANN, Rebecca B. **Comportamentos Conflituosos no Trabalho: como lidar com “empregados-problemas”**. São Paulo: Nobel, 1995.
- MARÇOM, Denise. ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: XXV Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Campinas, São Paulo. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
- MERRIAM, S. **Designing the Study and Selecting Sample**. In: _____. Qualitative Research and case study application in education. San Francisco: Jossey-Bass, 198.
- SALAMON, Lester M. Nonprofit Management Education: A field Whose Time Has Passed? In: O’NEILL, Michael, FLETCHER, Kathleen. **Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives**. Westport: Praeger, 1998.
- SALVATORE, Vera L. O. **Desafios das Entidades Sociais na Busca da Identidade**. São Paulo: Federação de Obras Sociais, 1998
- VECCHIO, Rafael. Construção de discursos na teoria organizacional: algumas reflexões críticas a partir do conceito de liderança. In: XXIX Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- NASCIMENTO, Eunice M. EL SAYED, Kassem M. **Administração de Conflitos**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Superior Bom Jesus, 2002. 33 - 46 p. (Coleção gestão empresarial, 5).
- PATTON, M. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. Thousand Oaks: Sage, 2002
- WEISS, Donald H. **Como resolver ou evitar conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1994.
- XAVIER, Tércio Antônio de Souza. **Antecedentes do Conflito Intragrupal: um estudo comparativo**. 2002. 180 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2002.