



GESTÃO DE PESSOAS: Influência da Liderança no Comportamento Organizacional

Isac da Silva Ferreira

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo apresentar como a ferramenta de gestão de pessoas tem sido usada pela liderança na influência do comportamento organizacional. Sabe-se que a liderança exerce uma grande influência nas pessoas ou equipe na organização. No entanto, essa influência permite agir também nos conflitos gerados por diferentes comportamentos organizacionais. Quando ocorre as diferenças entre as pessoas, o líder busca por meio de comportamento, contribuir para garantir que os conflitos sejam solucionados e sirvam, apesar da divergência, para motivar e trazer valor ao ambiente, pois isso constitui práticas positivas que favorecem os interesses pessoais e organizacionais. Por meio de um levantamento teórico-científico, a pesquisa usou, como coleta de dados, livros, artigos on-line, revistas, monografias, teses e dissertação. A discussão da pesquisa foi baseada em autores conceituados como Chiavenato, Moraes, Maximiano, entre outros. As considerações finais tiveram como base o alcance dos objetivos, apresentado como a liderança tem sido forte influenciador no comportamento das pessoas na organização.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas; Liderança; Comportamento; Organização; Pessoas.

ABSTRACT

The present research aimed to show how the people management tool has been used by leadership in the influence of organizational behavior. It is known that leadership exerts a great influence on the people or team in the organization. However, this influence also allows us to act in the conflicts generated by different organizational behaviors. When differences occur between people the leader seeks through behavior, contributes to ensure that conflicts are solved and serve, despite divergence motivation and value to the environment to constitute positive practices that favor personal and organizational interests. However, until now, the research used as a bibliographical methodology, through a theoretical-scientific survey. Data collection was through online article books, journal, monographs, theses and dissertations. The discussion of the research was based on well-known authors like Chiavenato, Moraes, Maximiano, among others. The final considerations were based on the achievement of the objectives, presented as the leadership has been strong influencer in the behavior of the people in the organization.

Key words: People Management; Leadership; Behavior; Organization; People

INTRODUÇÃO

Com a globalização, as empresas começaram a perceber a necessidade de
Revista Científica Iara Christian University, v.2, nº1, janeiro 2026



inovar e buscar uma constante mudança de hábito para ter sucesso, a mudança reacende com a necessidade de integração entre o líder e sua equipe. O líder propicia a seus colaboradores o espírito de equipe e, assim, faz com que possam trabalhar de maneira

mais eficaz e criativa, num ritmo de constante produção e inovação. Essa inovação traz a organização e a melhoria no desempenho da equipe, pois, dela será possível identificar os benefícios da liderança no comportamento organizacional, bem como verificar as contribuições no desenvolvimento profissional das pessoas.

Porém, ao longo dos anos as organizações passam por grandes dificuldades em criar um ambiente de satisfação entre o líder e sua equipe, as diferenças pessoais e os comportamentos distintos interferem no desenvolvimento das tarefas. As pessoas quando não estão satisfeitas com a liderança, acabam fornecendo resultado contrário aos objetivos organizacionais. Baseado nesse contexto, a presente pesquisa tem como problemática: A liderança influencia no comportamento organizacional dos liderados com a finalidade de reduzir os conflitos e promover o melhor desempenho das equipes?

O objetivo geral da pesquisa tem como finalidade descrever como os tipos de lideranças influenciam os liderados no comportamento organizacional, favorecendo a redução de conflitos e promovendo a melhoria no desempenho de tarefas. Nesse contexto, os objetivos específicos, são: Identificar os tipos de liderança que fortalecem as relações entre líderes e liderados; Analisar como o comportamento organizacional pode influenciar no desenvolvimento da equipe; Avaliar o comportamento dos liderados que interfere nas relações líderes e liderados; Apresentar as práticas do líder que influenciam no comportamento dos liderados e na redução dos conflitos organizacionais.

Com base nesse contexto, a presente pesquisa tem como justificativa descrever a capacidade que a liderança tem sobre o comportamento organizacional, capaz de influenciar o indivíduo, levando as pessoas a aperfeiçoarem seus conhecimentos e a trabalharem de forma implícita no desenvolvimento da organização, por meio de proposta que contribua para o fortalecimento de um ambiente dinâmico, possibilitando trazer novos mecanismos para o crescimento da sociedade.

A escolha do tema fundamenta-se na necessidade de trazer para os futuros gestores conhecimento sobre a influência da liderança na organização e da possibilidade de ter uma visão da importância desse tipo de método como instrumento de qualificação nas empresas. Para o gestor, a liderança traz uma série de contribuições, tais como: qualificação, capacitação, produtividade e inovação. Um dos principais objetivos é desenvolver habilidades e competências a fim de garantir uma boa gestão.



1. GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de gestão de pessoas que melhor é definido, na concepção de Gil (2011, p. 17), como “sendo a função que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. A principal finalidade da gestão de pessoas é analisar e descrever as atividades, além de analisar os cargos. O impacto causado na área de pessoal que pode influenciar toda a empresa.

Hoje, as organizações procuram trabalhar melhor a gestão de pessoal, independente do meio de atuação, pois, muitas vezes, essas empresas passam por verdadeiras crises financeiras por falta de uma boa gestão de pessoas. As empresas estão cada vez mais preocupadas em se tornar mais competitivas, além da preocupação de não ficar para trás devido aos avanços no fator humano. Mas, para que as empresas possam desenvolver profissionais, é preciso proporcionar condições que levem a evolução igualitária de todos.

Essa evolução introduziu o conceito de Chiavenato (2005, p. 4), o qual explica que o “contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações”. Na visão do Bulgacov (2006), a gestão é quando se tem como objetivo o de fazer o melhor uso de recursos para “colocar pessoas certas, no lugar certo, por certo tempo”, o modelo sistêmico de Gestão de Pessoas é mais apropriado para perceber as possíveis inter-relações no uso do instrumento de gestão.

A gestão de pessoas é essencial para o bom funcionamento da organização e das equipes. Significa que pessoas quando alinhadas com os propósitos, geralmente, conseguem trazer como benefícios e recursos que possam manter-se motivadas, treinadas e cientes para continuar a trabalhar corretamente.

2. LIDERANÇA

Ter uma estratégia de liderança no mundo corporativo é fundamental, é procurar caminhos para nortear e trazer mais segurança para seus colaboradores, é mostrar que todos têm um lugar, de fundamental importância, dentro da empresa. A liderança é definida pela influência exercida nas pessoas para o alcance dos objetivos. Existem vários conceitos e diversos autores que definem liderança como:

Comenta Borges (2009, p. 23), “A única definição de líder é a de alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outras profetas. Os dois papéis



são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes”. O termo líder foi definido como a habilidade que inspira confiança e apoio entre as pessoas cuja função principal é gerenciar pessoas com poder de persuasão.

Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010, p. 17), retrata a liderança ideal,

A liderança caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade de tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

As lideranças, de acordo com Perkins (2002), são [...] agentes de mudança – pessoas que afetam as outras pessoas mais do que essas os afetam. A liderança conforme os autores afirmam, pode ser o processo importante para determinar as características fundamentais do líder, ele pode utilizar seu poder para conduzir os objetivos organizacionais de forma que seu envolvimento seja um crescente na vida das pessoas com que ele influencia.

O líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. Assim, o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais podem influenciar o comportamento das demais pessoas. Essa teoria foi influenciada pela teoria do “grande homem”, defendida por Carlyle para explicar que o progresso do mundo foi produto das realizações pessoais de alguns homens que denominam a história da humanidade (CHIAVENATO, 2006, P. 136).

Contudo, o autor ainda afirma que a liderança deve manter uma relação funcional com seus colaboradores, repousando no conceito de que o líder deve ser percebido pelo grupo como possuidor ou controlador que domina os meios para mantê-los satisfeitos em suas necessidades pessoais e organizacionais, ou seja, a liderança tem a função de visualizar as necessidades existentes em determinadas situações organizacionais fundamentais para manter uma relação entre o indivíduo e um grupo.

Na concepção de Cury (2007), a relação entre a liderança e seus colaboradores devem repousar em três generalizações,

- Primeiramente, as pessoas e suas vidas devem ser vistas de forma contínua, ou seja, uma luta que depende de inúmeros momentos que precisam ser satisfeitos, e promovam alívio de tensões, para assim poder manter equilíbrio na organização;



- A segunda é a relação interpessoal que leva às necessidades individuais, geralmente, esse conceito está voltado para nossa cultura, que muitas vezes se tornam realizadas com outras pessoas ou grupos sociais;
- A terceira é a relação com outras pessoas, significa que é um processo ativo e não passivo de satisfazer necessidades. A pessoa não mantém uma expectativa que sua relação seja apropriada e que ajustar-se aos meios de atender uma necessidade apropriada ou empregada aos relacionamentos já existentes com a intenção de satisfazer suas necessidades pessoais.

A Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação – as variáveis estão relacionadas às características que ele exercerá sobre seus subordinados em função de uma necessidade existente em uma determinada situação na organização. É importante perceber que no primórdio, a liderança já fazia parte do convívio dos antigos estudiosos. Mas, foi apenas na administração que o homem viu a necessidade de aprofundar o estudo da liderança e como ela influencia o grupo do qual está inserido.

2.1 ESTILOS DE LIDERANÇAS QUE INFLUENCIAM NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Os estilos de lideranças focam na personalidade do líder em relação a determinadas regras que a organização centraliza, correlacionando o desenvolver da situação aparentes às necessidades das tarefas.

Segundo Chiavenato (2003, p. 125) “o líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar a decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal”.

Chiavenato (2004), cita alguns tipos de liderança, dentre elas:

A Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo, comportamento dos grupos mostra forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e de outra, nenhuma espontaneidade, nem iniciativas, nem formação de grupos de amizade. Demonstra que o trabalho só é desenvolvido com a participação física do líder. Isso significa que quando ele se ausenta o trabalho não se desenvolve.



A Liderança liberal: o líder delega totalmente as decisões aos grupos e deixa-os completamente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos seja intensa, a produção é medíocre. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionados com o trabalho. Nota-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.

A Liderança democrática: o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Há formação de amizade de grupos de amizade e relacionamento cordiais entre os membros. Líder e subordinados desenvolvem comunicação, espontaneamente, franca e cordial. O trabalho mostra um ritmo suave e seguro, sem alteração, mesmo que o líder se ausente.

3. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Maximiano (2008), o modelo do comportamento é uma das teorias mais conhecidas que explicam como os motivos determinam o comportamento. Ao mesmo tempo, é o modelo mais simples que fornece uma explicação fácil para o entendimento das ações individuais.

Para Chiavenato (2009), comportamento organizacional é o estudo dinâmico das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas. Nesse contexto, o homem pode desempenhar seu comportamento, variando em um contínuo cujos extremos são a cooperação e a competição.

O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação, neste modelo, é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa (CHIAVENATO, 2009, p. 123).

Para Paiva (2009), o comportamento organizacional deve fazer parte no contexto da motivação, para ele, pode ser definida como fato que gera movimento, como por exemplo:

- Se uma pessoa está com fome (fato), ela se move para conseguir comida.
- Se a pessoa quer mais dinheiro (fato), ela se move para trabalhar mais.
- Se uma pessoa quer prejudicar alguém (fato), ela se moverá para criar fofocas e sabotar seu trabalho.

Logo, é importante enfatizar que ninguém motiva ninguém, os fatos que éfazem com que exista a motivação, pois motivar é ter motivos para trabalhar, se dedicar e para vencer.

Ainda para Maximiano (2006), objetivo é o resultado que se almeja alcançar com o comportamento, pode ser de atender a uma necessidade, comprar um carro novo, entrar na universidade, ganhar uma promoção e descansar. A realização do objetivo pode ser obstaculizada por frustração, conflito e ansiedade.

Logo, define-se que o modelo assume a premissa de que o comportamento de todas as pessoas é similar, no sentido de que o mecanismo de funcionamento de todas as pessoas tem o mesmo desenho: todos são influenciados por motivos e perseguem objetivos. No modelo, desempenham papel importante as diferenças individuais, influenciadas pelas variáveis ambientais, que relativizam tanto os motivos quanto os objetivos, tornando-os mais ou menos importantes, dependendo de cada pessoa.

Segundo Maximiano (2006, p. 208),

O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seus sistemas técnicos, formado pelas máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos. No centro do processo administrativo está o ser humano e não o sistema técnico. Quando se aplica a visão comportamental: “o ser humano é a medida de tudo”.

Para os autores, o sistema social foi reconhecido desde o primórdio, mas ganhou força durante a Revolução Industrial. As condições de trabalho nesse período eram tão difíceis que motivaram algumas pessoas e instituições a tentarem melhorá-las.

Para Chiavenato (2003, p. 329),

A origem da teoria do comportamento da administração veio com a oposição ferrenha e definitiva da teoria das relações humanas (com sua profunda ênfase nas pessoas) em relação à teoria clássica (com profunda ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional) e caminhou lentamente para um segundo estágio: a Teoria comportamental.

O significado disso é que o comportamento representa um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, mas que a Teoria comportamental rejeita as concepções ingênuas e românticas da Teoria das Relações Humanas. Outro aspecto bem genérico, é que a Teoria Comportamental também crítica a teoria Clássica, devido seu conceito de autoridade formal e à posição rígida e mecanística dos autores clássicos.

O surgimento da Teoria do Comportamento surgiu no final da década de 1940, justamente porque criticavam as teorias anteriores. Segundo Chiavenato (2003, p. 328), o comportamento organizacional fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportavam, torna-se necessário o estudo da motivação humana.

Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações (CHIAVENATO, 2003, p. 328).

Muitos teóricos do mundo acadêmico e, principalmente, administradores, foram deles atribuídas às ações condicionadas pelas variáveis do meio ambiente a denominação de comportamento motivado. Embora para a ciência comportamental essa denominação seja em princípio incorreta, é de certa forma, útil conhecer aquilo do que foi estudado pelos psicólogos behavioristas e comportamentalistas a respeito do comportamento condicionado.

Os pesquisadores pressupõem que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. É isso que se chama de reforçadores de comportamento. Quando são administrados os benefícios por meio de prêmios, está se lançando mão de reforço positivo.

4. MATERIAL E MÉTODO

Os procedimentos metodológicos consistem numa pesquisa documental e bibliográfica, inicialmente parte de uma particularização, no qual será demarcado um suposto problema associado ao tema proposto. A partir daí, procurou-se chegar a uma explicação para este problema, por intermédio de um estudo detalhado da ciência social. Este processo recebe o nome de pesquisa científica e seu produto final foi relacionar a um trabalho com o formato como de artigo. Por essa razão, será essencial reconhecer as diferenças entre estes documentos científicos para que melhor se recuperem e se valorizem as informações que nele contêm. Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 83), todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos [...] conclui que a utilização de método científico não é da alçada exclusiva da ciência, mas não há

ciência sem o emprego de método científico. Pesquisa bibliográfica – resumo de assunto sobre a questão delimitada. Estudo preliminar e sintético que trará informações sobre a situação atual do problema sobre os trabalhos já realizados e sobre opiniões existentes.

5. DISCUSSÃO

5.1 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS PELO LÍDER COMO FORTE INFLUENCIADOR NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Primeiramente, para administrar um conflito é necessário conhecê-lo, este estudo nos permite analisar como aconteceu o conflito e como a liderança pode agir em função dos problemas gerados por ele. A questão sobre conflitos surgiu na teoria estruturalista, ela discordava de que houvesse harmonia de interesses entre padrões e empregados (como havia confirmação na teoria clássica) ou, talvez, que essa harmonia tivesse que ser preservada pela administração, através de atitudes compreensivas e terapêuticas, fazendo com que nivelassem as condutas individuais (como houve confirmação na teoria das Relações Humanas).

Os objetivos pessoais numa organização nunca seguem o mesmo ritmo, com isso podem gerar conflitos que só podem ser resolvidos se o gerente/líder tiver poder de persuasão sob seus subordinados. Segundo Chiavenato (2004, p 168) “O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana”.

Os conflitos são sinônimos de discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. O conflito nunca acontece sozinho, sua principal causa vem de interesse comum que surge entre dois membros de uma determinada equipe com interesses distintos. Ele pode ser distinguido de duas formas conforme Chiavenato relata:

Ativa – mediante ação para provocar obstáculos, bloqueios ou impedimento;
Passiva – mediante omissão. Assim o conflito é muito mais do que um simples desacordo ou desavença: constitui uma interferência ativa e passiva, mas que deliberada impor um bloqueio sobre tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos (2003, p 167).

Os conflitos podem ser fundamentados entre dois pontos de vista: interno, que ocorre intimamente entre as pessoas em relação a sentimentos, opiniões, desejos e motivações divergentes e antagônicas. Quando a pessoa que trabalha em uma empresa

porque a mesma lhe dá prestígio e dinheiro, mas ao mesmo tempo não quer trabalhar na empresa por que não gosta do patrão. É o chamado conflito psicológico ou interindividual, de natureza íntima da pessoa (CHIAVENATO, 2004).

O outro tipo de conflito é o externo. Ocorre quando “uma pessoa e outra ou entre dois grupos de pessoas. É chamado conflito social e que ocorre entre pessoas ou grupos sociais com interesses ou objetivos antagônicos. Em seus estudos sobre conflitos no ambiente escolar, Galvão propõe que o valor construtivo dos conflitos depende da atitude que se tem diante dos mesmos e que até as tensões que ocorrem num ambiente podem adquirir valor constitutivo, à medida que se tornam ponto de partida para a reflexão sobre as práticas. Assim, a “possibilidade de analisar a situação depois de ela ter ocorrido favorece a autopercepção e a implicação da pessoa no processo” (GALVÃO 1998).

Segundo Wagner & Hollenbeck (2002), o conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações, geralmente decorrente de relações de poder e competição. Os conflitos acontecem dentro de uma organização e é difícil evitá-lo, mas, ao acontecer, é importante analisar e retirar proveito de uma forma positiva.

O conflito pode gerar comportamentos múltiplos, ou produzir uma reação normal e sadia composta de três fases, segundo Chiavenato (2004). As fases são as seguintes: Espera: decorre do próprio bloqueio, que é a essência do conflito. A espera pode ser momentânea (enquanto se localiza a via para algum tipo de ação do indivíduo) ou pode ser demorada (enquanto a solução não for encontrada pela pessoa). Tensão: a demora provoca tensão e ansiedade que a possibilidade de frustrações pode provocar. Resolução: é o alcance da solução do conflito e o consequente alívio da tensão.

Segundo Moraes (2002), a resolução do conflito pode ocorrer através de processos, tais como: evitação ou fuga – é uma forma de fugir aos problemas gerados pela divergência de interesses entre pessoas e grupos humanos. Alguns conflitos íntimos podem ser reprimidos, enquanto outros conflitos externos podem ser evitados através de recuo, da fuga, do afastamento, do não encontro, de regulamentos que proíbem determinadas ações ou relacionamentos. A evitação pode variar dentro de um “continuum” que vai desde a evitação total e aberta até a evitação sutil e velada. Impasse: é uma situação em que o conflito gera um bloqueio ou uma paralisia. É

basicamente uma situação de xeque, típico de jogos de xadrez. O impasse é um estado negativo em que ninguém chega a nada. É difícil considerá-lo como um resultado.

Vitória-derrota é uma situação em que as partes se defrontam diretamente. É um resultado em que uma parte ganha e a outra parte perde. É a resolução denominada ganhar/perder: enquanto o vencedor recebe um ganho, o perdedor sofre uma perda. Esta situação é uma resolução radical e total. Típico da colisão frontal de interesses, como a guerra. Conciliação: ocorre quando as partes negociam entre si para evitar a colisão frontal de interesses através de um acordo ou compromisso, no qual a vitória e a derrota são parciais. Ela é feita com base em negociação e ajustamento, com isso acabam conduzido para novos conflitos decorrentes do anterior.

Os problemas relacionados aos conflitos sempre vêm enfatizar um processo, que poder ser provocado pelo ambiente no qual está inserido o mesmo. É a partir deste contexto que a liderança se faz presente, pois será ela que influenciará como remediadora de conflitos. Isso significa que seu resultado vai depender desse ambiente. É importante saber que a conciliação sempre atenua as perdas e reduz os riscos de uma colisão agressiva. A conciliação pode resultar em outras duas resoluções:

A resolução ganhar/ganhar: onde as partes são bem-sucedidas, conseguindo identificar soluções para os problemas e garantir que as duas partes sejam bem-sucedidas nos objetivos desejados. Isso significa que ambas as partes saem ganhando alguma coisa, mesmo que a vitória não possa ser total para nem um dos dois lados.

A resolução perder/perder: todas as partes perdem alguma coisa. Significa que ambos desistem de uma parcela dos seus objetivos através de alguma forma de compromisso. Ambos perdem alguma coisa para que a perda não seja maior do que se espera, colocando em risco todo o objetivo, tornando assim, uma derrota parcial.

A resolução Ganhar/perder: usando de vários métodos, uma das partes consegue vencer o conflito, atingindo seus objetivos e frustrando a outra parte em sua tentativa de atingir seus objetivos. Desse modo, uma parte ganha, enquanto a outra perde.

A Integração: na integração, a resolução envolve interesses mútuos, nenhuma das partes tem que se sacrificar. Ela vai além da situação conflituosa. É fundamental que nesse caso sejam feitas análises e reanálises dos interesses subjacentes, fazendo com que a visão conflituosa requeira criatividade, visão global e ampla

perspectiva da situação enfrentada. Essa integração muitas vezes é a parte e “função do processo que exerce poder dentro da empresa, agrupando os interesses de diferentes pessoas e permite à empresa obter eficácia sobre as pessoas que, tomadas isoladamente, jamais poderiam atingir individualmente (CHIAVENATO, 2004).

A maior parte dos conflitos está envolvida por uma complexa trama de interesses multivariados que nem sempre podem ser arranjados, desde os incompatíveis até os complementares. O gerente/líder na organização tem à sua disposição na administração de conflitos uma abordagem de algumas maneiras: Abordagem estrutural: esse tipo de abordagem é baseado no fato de que o conflito surge das percepções criadas pelas condições que são diferenciadas no ambiente, muitas vezes porque os recursos são limitados, escassos e de interdependência.

Para Chiavenato (2004), se esses elementos puderem ser modificados, as percepções e o conflito resultante poderão ser controlados. Trata-se, pois, de atuar sobre uma condição existente que predispõe ao conflito. Normalmente, a abordagem estrutural procura minimizar as diferenças entre as equipes, procurando identificar o objetivo comum entre os grupos. O líder consegue, de certa forma, fazer com que os grupos conscientizem que os interesses entre eles devem ser compatíveis e também procurando mostrar que as ameaças externas dos inimigos são solúveis quando os objetivos são compartilhados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado na metodologia da pesquisa por meio de processo de investigação teórico-científico, qual foi possível verificar que a liderança influencia seus liderados no comportamento organizacional. A princípio pode-se concluir que a liderança tem um papel intermediador dos conflitos na empresa que geralmente são provocados por diversos sentimentos como: choques de interesses individuais, grupais e organizacionais, luta pelo poder, inveja, fofocas, frustrações por promessas não cumpridas, falhas de comunicação, mudanças estruturais, intrigas de colegas com mais tempo de empresa, apadrinhamento de profissionais incompetentes e nepotismo.

Diante do que foi apresentado, existem alguns métodos possíveis de serem corrigidos para a empresa que almeja reduzir os conflitos, muitos desses problemas são de cunho pessoal e acontecem com a equipe na empresa. Todavia é importante que o



líder saiba agir como intermediador para assim preservar a boa convivência na repartição. A partir do problema levantado, a liderança influencia no comportamento organizacional dos liderados com a finalidade de reduzir os conflitos e promover o melhor desempenho da equipe.

Nesse caso, a partir da resposta à problemática, é possível concluir que os objetivos gerais e específicos foram alcançados quando apresentados à influência da liderança no comportamento da equipe, além de ser considerado o intermediador na redução dos conflitos organizacionais. Desse modo, é importante apresenta algumas táticas necessárias para que o líder possa influenciar no comportamento e fazer com que reduzam os conflitos na organização. É importante que o líder possa documentar todos os problemas que geram conflitos. O líder deve ser objetivo, justo e ter equidade como forte influenciador nas relações interpessoais. Também é preciso conduzir como um especialista no assunto, deixando claro que a empresa tem regras que devem ser cumpridas. É preciso respeitar os dois lados, sem que haja interferência de interesses e defesa de um ou outro, tentando minimizar o conflito por meio da influência no comportamento dos subordinados.

Quando o líder consegue ser incisivo aos objetivos e aos fatos, automaticamente, ele consegue ter uma visão mais clara dos mesmos e tenta resolver os problemas com um papel não apenas de gerente ou supervisor, mas de um líder da qual a empresa precisa, passa a ser específico a respeito do que fazer e de quais recursos são necessários para isto. Muitas vezes os conflitos deixam os profissionais retraídos, fazem com que eles reduzam o seu desempenho. O plano de ação serve para corrigir a falha que ficou na causa do conflito. A avaliação dos fatos, treinamento, habilidade no sistema de comunicação, proposta de premiação e reuniões periódicas pode mudar e fazer com que os funcionários reacendam suas expectativas na empresa. Elogios, agradecimentos pelo bom desempenho, a defesa daqueles colaboradores no momento certo, entre outras, são pontos relevantes para promover o crescimento e influenciar no comportamento.

Reduzir os conflitos e transformar o ambiente da empresa em um lugar melhor para se trabalhar, todas essas alternativas, efetivamente, fazem com que a empresa crie um ambiente amistoso, demonstre a capacidade da liderança que contorna as situações de forma concreta para o bem estar de todos. Problemas existem em

qualquer organização, o que diferencia entre eles é o modo com que eles são tratados. Os conflitos devem ser tratados de frente e o líder tem o papel fundamental no processo de solução.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivações nas Organizações**. 5º edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- BORGES, V. E. A Evolução do Papel do Líder nas Organizações: Um enfoque Histórico. Sumaré **Revista Acadêmica Eletrônica**. v. 2., 2ºsem 2009.
- BULGACOV, Sergio. **Manual de Gestão Empresarial – Organizador**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. rv. e atual Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- _____. **gerenciando pessoas nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração/ 8ª ed.** – Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- _____. **Gerenciando Pessoas. O Passo decisivo para administração participativa**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2009.
- CURY, Antonio / **Organização e Métodos – Uma Visão Holística** - 8º edição ver. E ampl. – reimp. – São Paulo: Atlas, 2007.
- GALVÃO, I. **Emoções e conflitos: análise da dinâmica das interações numa classe de educação infantil**. Tese de doutoramento apresentada à Faculdade de Educação da USP. 1998.
- GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. 3º ed. - São Paulo: Atlas, 2011.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. A. **Teoria geral da administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **A. Teoria geral da administração: 4º edição**: São Paulo: Atlas, 2008.
- MORAIS, A. M. **“Gestão de Conflitos”**; Nursing ; 2002;
- OLIVEIRA, F. B.; SANT’ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no Contexto da Nova Administração Pública: Uma Análise sob a Perspectiva de Gestores Públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v.44, n.6, p.1453–1475, 2010.
- PAIVA, M. M. do N. **Endomarketing: O caso da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – AGES em Paripiranga – BA**, 2009. 72f Monografia apresentada como um dos pré-requisitos para obtenção do título de (Bacharel) em Administração no Curso de Bacharelado da Faculdade AGES, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Paripiranga, 2009.
- PERKINS, D. N. T. **Liderança no limite**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- WAGNER, J. A e HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva**. 3ª Edição, São Paulo, Saraiva, 2002.