

## O PAPEL DA LIDERANÇA SITUACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE DILEMAS, ESTRATÉGIAS E POSSIBILIDADES NAS ORGANIZAÇÕES

MAXMILIANO DA SILVA SOARES

### RESUMO

Trata-se de uma atribuição organizacional do líder e como ele influencia na gestão de conflitos, seus dilemas, estratégias e possibilidades no âmbito situacional. Na escolha do tema, iremos relacionar como o comportamento do líder é capaz de influenciar as decisões do grupo em conflito, do qual afeta diretamente o resultado esperado pela organização. Justificando, sabe-se que para que a equipe entregue os resultados almejados pela organização, é fator dominante que o líder seja dotado de habilidades, conhecimentos e atitudes, que estimule o comprometimento e engajamento da equipe. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica nas bases acadêmicas. A análise das respostas permitiu comprovar que funcionários motivados ao consenso, sendo de grande importância para uma empresa. Sem dúvida, o líder tem um papel imprescindível e fundamental neste caso, pois tem o poder de influenciar os funcionários tanto positivamente quanto negativamente. O sucesso da solução de conflitos em uma empresa depende do empenho das pessoas e o líder tem que saber desenvolver as habilidades para lidar com sua equipe, aprender a tomar as decisões em diversas situações, conquistar o espaço e o respeito de sua equipe pela resolução dos conflitos. **Palavras-Chaves:** liderança, influência, dilemas, estratégias e solução de conflitos.

### ABSTRACT

It addresses an organizational attribution of the leader and how he influences conflict management, its dilemmas, strategies, and possibilities. In choosing the theme, we will relate how the behavior of the leader is able to influence the decisions of the group in conflict, which directly affects the outcome expected by the organization. Justifying, it is known that for the team to deliver the results desired by the organization, it is a dominant factor that the leader is endowed with skills, knowledge and attitudes, which stimulates the commitment and engagement of the team. A bibliographic research was carried out on the academic bases. The analysis of the answers allowed to prove that employees motivated to the consensus, being of great importance for a company. Undoubtedly, the leader has an essential and fundamental role in this case as it has the power to influence employees both positively and negatively. The success of conflict resolution in a business depends on people's commitment and the leader must be able to develop the skills to deal with his team, learn to make decisions in different situations, earn space and respect his team for solving conflicts.

**Keywords:** leadership, influence, dilemmas, strategies, and conflict resolution

## 1 INTRODUÇÃO

Liderança é uma arte de conduzir pessoas, atrair seguidores e influenciar as atitudes e comportamentos dos seus seguidores, cuja pergunta inicial se coloca em identificar qual o papel da liderança nesse sentido. Portanto o objetivo geral dessa discussão é fomentar o líder enquanto conciliador de conflitos na administração. Para atingi-lo, faz-se necessário

apresentar conceitos gerais de liderança e líder; apresentar dilemas e conflitos, estratégias e possibilidades do líder neste sentido (NASCIMENTO; SAYED, 2002).

Neste artigo, relaciona-se como o comportamento do líder é capaz de influenciar na solução de conflitos de sua equipe, e de que maneira afeta diretamente o resultado esperado pela instituição ou organização.

Sabemos que, para que a equipe entregue os resultados almejados pela instituição ou organização, é fator dominante que o líder seja dotado de habilidades, conhecimentos e atitudes, que estimule o comprometimento e engajamento de sua equipe.

Justifica-se que o verdadeiro líder atrai seguidores, não dá ordens, mas faz com que as pessoas queiram trabalhar com ele, permanecer na equipe e serem engajadas. Neste artigo será realizada pesquisa para relacionar como o líder influencia atitudes e comportamentos, do qual faz com que as os liderados tenham um certo *mindset* para que façam certas tarefas, cumpram processos, normas, regras, participem, estejam alinhadas aos seus valores como líder e os valores da instituição ou organização.

A metodologia foi realizada através da revisão de literatura com base em artigos, revistas, e publicações a respeito desse assunto, sendo, portanto, de caráter qualitativa e descritiva.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 A LIDERANÇA E SUAS CATEGORIAS

Liderança é a arte de conduzir pessoas, atrair seguidores e influenciar as atitudes e comportamentos dos seus seguidores. Quando o líder conduz pessoas, ele dá foco, direção e metas. O verdadeiro líder atrai seguidores, não dá ordens, mas faz com que as pessoas queiram trabalhar com ele, permanecer na equipe e serem engajadas. E quando ele atua na influência de atitudes e comportamentos, faz com que as pessoas tenham uma certa influência para motivar certas tarefas, e que cumpram processos, regras, normas gerais e participem dos valores da empresa.

O desempenho e o sucesso da equipe de vendas vão depender diretamente da postura do líder, pois quando ele lidera de forma inadequada, o engajamento e o retorno da equipe diminuem muito. Nesse sentido, a psicóloga Angela Duckworth e autora do livro Garra - O

poder da paixão e da perseverança ao longo de seus estudos encontrou vários líderes, que faziam com que a persistência e a paixão por objetivos de longo prazo fossem maiores que a média, em um nível incomum. Ela criou uma matriz que mostra os níveis de apoio e exigência que o líder pode ocupar em relação à equipe.

#### 2.1.1 Líder Negligente

Este tipo de líder possui baixo apoio e baixa exigência. O líder que está nesse nível é ausente. Ele não dá apoio nem exige, portanto vai ter baixo engajamento, baixos resultados.

#### 2.1.2 Líder Permissivo

Este tipo de liderança possui alto apoio e baixa exigência. O líder que está nesse nível é o “paizão” ou a “mãezona” da equipe. É aquele que apoia e raramente dá bronca, “passa a mão na cabeça”, tenta sempre ajudar e solucionar os problemas. Quando necessário, ele até descumpra normas e regras para ajudar. Esse tipo de líder tem um alto engajamento por causa da sua postura, no entanto, os resultados são baixos. Quando são estipuladas metas altas e ambiciosas, o funcionário da empresa não terá apoio.

#### 2.1.3 Autoritário:

Este tipo de líder possui baixo apoio e alta exigência. O líder neste nível é o oposto do permissivo, é o mandão. Sabe aquela história de que “eu não quero saber se o pato é macho ou fêmea, eu quero o ovo?” É esse o líder autoritário. Ele manda sem explicar o porquê, quer resultado e vai exigir muito da equipe, mas dando pouco apoio.

#### 2.1.4 Líder democrático

Este tipo é o que possui alto apoio e alta exigência. Este é o nível do líder de verdade. O que tem muita exigência, principalmente em relação ao desenvolvimento, comprometimento e entrega de resultados, mas também apoia muito para que a equipe seja engajada.

## 2.2 A DIFERENÇA ENTRE CHEFIA E LIDERANÇA

Existe uma diferença entre ser chefe e ser líder. O chefe comanda e o líder é aquele que incentiva e envolve a equipe para o sucesso. Bernardinho (2006) ressalta que a lição de liderança não é uma obra autobiográfica, e sim “uma história de líderes e liderança construída a partir de observações, teorias e conceitos, assimilados ao longo da trajetória ao lado de grandes equipes”. Ele em seu livro ensina algumas lições sobre planejamento e liderança que podem muito bem ser usadas dentro de uma empresa:

- O planejamento deve visar metas factíveis. Ambiciosas, mas realizáveis. Se não for assim, as frustrações virão inevitavelmente.
- Não importa o tamanho do seu talento. Se você é incapaz de fazer parte de um grupo de uma comunidade e se dá mais importância ao ‘eu’ do que ao ‘nós’, você está fadado ao fracasso.
- A missão do líder e sua contribuição de buscar o máximo de cada um muitas vezes contrariam interesses, mas ele deve seguir suas convicções sem buscar popularidade, e sim o melhor para sua equipe.
- É fundamental que o líder monitore intensamente sua relação com os funcionários das empresas em momentos de sucesso. (BERNARDINHO, 2006. P.14)

Não basta que o líder esteja comprometido com seus liderados, é preciso que a instituição ou organização comungue dessa postura. Caso contrário, todos os seus esforços podem naufragar.

## 2.3 O PAPEL DO LÍDER FRENTE AO DESEMPENHO

Chiavenato (2008) afirma que somente pode alcançar metas e ultrapassar objetivos através das pessoas com que trabalha. O líder deve repensar o modelo de gestão que possui e a cultura corporativa da empresa e focar nas pessoas como parceiros do negócio e não como simples subordinados ou trabalhadores.

De acordo com Chiavenato (2008) o conceito de liderança pode variar de autores e dentro das organizações podem ter alguns significados diferentes, "constata-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada".

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos e motivos racionais diferentes, sujeitos a força do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam o comportamento do ser humano e do grupo onde ele se situa. Assim, as instituições podem complementar sua política motivacional a

partir da liderança motivacional, permitindo que os funcionários das empresas possam escolher seus monitores dentro da instituição.

Contudo, a má liderança tem sido um grande problema em todas as atividades da vida de uma pessoa, até mesmo em suas relações pessoais, e prejudicam enormemente o clima organizacional de uma empresa. Combater o tanto quanto possível a pressão exagerada no ambiente de trabalho é necessária (KOUSES; POSNER, 2001).

#### 2.4 A ESCOLHA DO LÍDER PELA ORGANIZAÇÃO.

A prática de liderar sempre foi uma oportunidade de se conhecer, estudar e aprender outras atividades e pode ser encarada como promoção e punição, dependendo do caso, se retornam funcionário das empresas nas fases iniciais do seu ingresso a fim de que aprimorem as bases de seus conhecimentos técnicos, para depois retornarem ao local onde se encontram na atualidade (KOUSES; POSNER, 2001).

Algumas pessoas são colocadas para ser líder apenas por afinidade da chefia com ele, sem saber se ele tem a vocação natural para ser uma verdadeira liderança, e esta é uma forma errada. A figura 1 mostra o jeito errado de se escolher a pessoa que irá realizar a liderança:



Figura 1 – a colocação errada de um líder.  
FONTE: OLIVEIRA (2017)

A escolha errada de um líder está selecionada com a evasão de bons funcionários das empresas de uma instituição ou organização. As motivações a fim de o desligamento devem ser diversas; os atores funcionais podem requerer e seu desligamento por não contentamento

com líderes ou colegas. Kouzes e Posner (2001) indicam que a política motivacional dentro de qualquer que seja o empreendimento empresarial pode vivenciar a ausência de motivação, ou perseguição de líderes má intencionados, e deixa-se de ter uma melhor sobreposição profissional.

Assim, conforme a organização de seu pessoal, a capacidade de motivar se impõe neste lapso quanto ao líder, promovendo uma certa instigação pela desistência voluntária de empregados menos capacitados com sentido de se limpar o seu quadro funcional, enquanto estratégia.

Na atualidade, com o grande acúmulo das Instituições em meras atividades práticas de RH, ou seja, de Recursos Humanos, mais precisamente na atividade de gerir pessoas, são, portanto havidos os gestores pela necessidade de uma frequente avaliação da sua liderança, em virtude das principais razões ou motivos que promovem ou conduzem um bom funcionário da Organização a se evadir, e da mesma forma, identificar nessa evasão, quais os elementos que promovem ou conduzem essa vacância (KOUSES; POSNER, 2001).

Com um mercado de trabalho excludente e entendido hoje, no aspecto de ser totalmente competitivo, e da mesma forma com aumentativa perseguição por permanentes índices de qualidade, os empregados com um certo grau de qualidade profissional são os mais bem-vindos. O que se torna difícil na manutenção de um funcionário perfeito da empresa é a liderança que não se torna alinhada ao mesmo (idem).

Kouses e Posner (2001) entendem que o agente de Recursos humanos que recruta pode dar crédito a uma personalidade forte e que possua um bom treinamento profissional técnica, ou não possuindo as habilidades consideradas imprescindíveis, sendo depois estas exigidas através do treinamento, a fim de possa não desempenhar bem uma boa liderança.

Após a escolha do líder, pode ser notório que o escolhido não possuía um perfil corretamente disposto a fim de ter diante da situação de liderar pessoas, pois a atribuição na qual foi escolhido, pode ter sido apenas na ocorrência de fato e não de méritos. Ainda existe também dilemas com o treinamento, o funcionário da empresa não receber uma excelente capacitação para saber como liderar.

## 2.5 O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO FUNCIONAL

Continuamente, consegue-se não motivar e até desmotivar, pois Chiavenato (2008) indica que na Gestão das Pessoas, a maioria delas, quando em uma organização ou espaço

coletivo de trabalho, tendem a ser desmotivadas rapidamente, e principalmente quando não lhe fazem propostos um bom ambiente de produção amigável, e ao desempenho das suas tarefas, desde as mais fáceis, o que se torna bastante complicado quando os líderes são mal-vistos.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 88), princípios de liderança pode variar de autores e dentro das organizações podem ter alguns significados diferentes, "constata-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada".

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos e motivos racionais diferentes, sujeitos a força do ambiente que influenciam a motivação ao trabalho, aos novos relacionamentos e a sinergia com os que ocupam a liderança.

Adiante, percebe-se que, entre outras dinâmicas que motivam o comportamento do ser humano e do grupo onde ele se situa. Existem, contudo, vários estilos de liderança e seus princípios aplicados, como a liderança afetiva, a autoritária, a democrática, a liberal, a coaching, a diretiva, a modeladora, a participativa, a visionária, entre outras.

Adiante, são discutidos como são vistos como os princípios da liderança podem ser invocados diante dos dilemas, estratégias e as possibilidades de que a liderança carece conhecer, estudar e implementar para uma melhora dos ambientes de trabalho coletivo, cujos dilemas sempre se apresentam requerendo respostas imediatas.

## 2.6 DILEMAS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS.

Sabemos que, para que a equipe entregue os resultados almejados pela instituição ou organização, é fator dominante que o líder seja dotado de habilidades, princípios, conhecimentos e atitudes, que estimule o comprometimento e engajamento de sua equipe na solução de dilemas impostos em todos os tipos de instituição ou organização.

Diante dos princípios se colocam alguns dilemas como a alta rotatividade devido a um líder e a gestão de conflitos. A grande rotatividade de colaboradores de uma dada empresa em qualquer tipo de segmento, é considerado um aspecto que precisa ser levado em pertinência pelas grandes e pequenas instituições empresariais na determinação de suas estratégias. Atribuir perda a um bom talento e sempre prejudicial, pois perde-se lucratividade, produtividade e histórico. Kouzes (2001) indica que a dinâmica do local de trabalho pode

vivenciar a ausência de motivação, ou na pior das hipóteses, a perseguição de líderes má intencionados, e deixa-se de ter uma melhor sobreposição ao lado profissional.

Mas, as instituições mostram a consciência de que nenhum dos é insubstituível, por mais gastos que possa gerar a fim de a empreendimento empresarial e um fato real e que necessita ser resolvido

Kouzes (2001) entende que o recrutador pode dar crédito a uma personalidade que possua um bom treinamento profissional técnica, ou não possuindo as competências exigidas através do cargo e possa não desempenhar bem uma boa liderança.

Continuamente, consegue-se desmotivar, (as pessoas tendem a se desmotivar muito rapidamente) principalmente quando não lhe fazem propostos um bom ambiente de produção amigável, e desempenhar as suas tarefas fáceis se torna bastante complicado quando os líderes são malvistos.

Conforme Nogueira (2010), a liderança envolve questionamentos relacionados ao convívio de atores funcionais com suas personalidades, valores, culturas, e diversos interesses diferentes. Nas organizações de vendas, esta situação pode ser acentuada por diversas questões de ordem técnica ou pessoais, ou em virtude da diferenciação de vínculos e das relações interpessoais de trabalho geram conflitos diversos.

É nítido que o papel do Recursos Humanos que pode estar atenção às seguidas transformações do clima organizacional promovido pelo líder, e da mesma forma da realidade das pessoas que compõe a instituição ou organização (OLIVEIRA, 2017)

Continuamente, os dilemas observados com relação ao nível maior de contentamento de pessoal com o líder devem ter seu começo ainda no momento do recrutamento e escolha deste líder.

Portanto, é preciso investigar e descobrir as causas dos dilemas, tendo feito isto, planejar a solução através de algumas estratégias que podem ser colocadas para a resolução dos mesmos. Adiante, a próxima seção apresenta e analisa algumas estratégias que podem ser invocadas nesse sentido.

## 2.7 ESTRATÉGIAS PARA RESOLUÇÃO DE DILEMAS NA LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPES.

Adiante, estratégias podem ser impostas ao se descobrirem os conflitos e neste sentido, tem-se, na visão de que ocorrerá conflito sempre que os desacordos houverem em numa

situação social ou econômica com ou com relação a questões muito importantes como o clima organizacional.

Na visão tradicional entende-se que todo conflito não seja bom e que, deva ser evitado. O conflito, nesta visão é visto como a disfunção resultante das falhas de comunicação, entre elas, a falta de confiança entre os atores funcionais de um grupo e um fracasso dos gestores no atendimento das necessidades e dos anseios de seus funcionários. Uma das estratégias que pode ser utilizada pode ser a boa competição,

[...]Neste caso, competição só pode ser frutífera se ela for aberta (todos ganham), visto que, nas competições fechadas, tem-se uma pessoa ganhando da outra, o que pode levar aos conflitos destrutivos. Assim, os conflitos podem ser categorizados em três tipos básicos: discussões, competições e conflito propriamente falado. Os dois primeiros podem ser considerados benéficos ou frutíferos, já o terceiro é perigoso. (MARTINELLI, 2002, p. 17).

Segundo Martinelli (2002) os conflitos podem ser atenuados com aumento do relacionamento interpessoal, ao contrário, não havendo mutualidade ocorrem algumas questões envolvendo diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenças de papéis

De acordo com Chiavenato (2008, p. 210) apresenta-se outro rol de orientações para a resolução dos conflitos, relacionadas ao nível da gravidade em que cada um destes ocorre. Para o referido autor, os conflitos são categorizados em:

a) O Conflito experienciado: quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza. Conflito é manifestado: quando o conflito é expresso através de um comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação.

Entende-se que os conflitos podem ser percebidos ou identificados pelo líder claramente na observação das partes que o envolvem, ou permanecerem nele ocultas, sem que ocorra nenhum tipo de manifestação a seu respeito. A solução é identificar, convocar as partes e discutir em consenso. Enfim, resolvendo-se os conflitos abrem-se algumas portas que podem ser chamadas de oportunidades, as quais seguem de forma evidente adiante na próxima seção deste esboço.

## 2.8 METODOLOGIA

Os dados foram organizados através da pesquisa em que se faz um estudo de cunho bibliográfico, utilizando materiais disponíveis, como livros, apostilas, artigos e textos

publicados em sites que abordam o assunto, como se verifica adiante os instrumentos utilizados para este fim podem ser melhor evidenciados adiante no quadro 1.

<b>INSTRUMENTO UTILIZADO</b>	<b>DADO A SER OBTIDO</b>
<b>Leitura exploratória</b>	Todo material foi estudado, lido e relido de forma pausada e reflexiva.
<b>Leitura focalizada</b>	Os parágrafos e capítulos que interessavam ao trabalho foram focalizados na releitura.
<b>Registro de anotações</b>	Realizou-se grifos e marcações nos textos registravam o que realmente seria transcrito ao trabalho.
<b>Análise de comparação</b>	Logo depois de se transcrever o material, comparou-se as opiniões dos autores a respeito do problema.
<b>Dedução da resposta ao problema de pesquisa.</b>	Analisando-se todas as opiniões dos autores, coube tecer considerações hipotéticas julgando a resposta para o problema de pesquisa.
<b>Comprovação da dedução escolhida.</b>	Realizou-se uma breve explanação que ocorreu através da triangulação de dados primários (comentários) das pesquisas bibliográficas (secundários).

QUADRO 01– DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS.  
Fonte: Elaboração própria a partir de Markoni e Lakatus (2013)

Desta forma, buscou-se apoiar a pesquisa através da argumentação dos autores escolhidos e emitir resultados, as quais seguem adiante.

## 2.9 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A fim de se entender as possibilidades que podem ser aproveitadas após a resolução de dilemas na liderança e gestão de equipes, pressupõe-se que o verdadeiro líder que resolve os problemas da equipe atrai seguidores, não dá ordens, mas faz com que as pessoas queiram trabalhar com ele, permanecer na equipe e serem engajadas.

Afirmar-se-á que somente se poderá alcançar metas e ultrapassar objetivos através das pessoas com que trabalha após se resolverem os conflitos. O líder deve repensar o modelo de gestão de conflitos que possui, e a cultura corporativa da empresa e focar nas pessoas como parceiros, almejando um maior sentido de equipe. Já um indivíduo que atua como "chefe", após estar com a equipe unida, tem-se a possibilidade de desenvolver as potencialidades individuais do funcionário da empresa. Ele impõe e cobra resultados, muitas vezes pressionando, assediando e encorajando os seus liderados a mostrarem os seus potenciais. Em todas as organizações e quem se requer um trabalho de produção em equipe, faz-se necessário

levar em consideração o elemento humano é o que participa da produção através das uniões de particularidades de que cada um possui e pode oferecer ao outro.

O associativismo no trabalho permite que a rotatividade se realize de uma forma natural, pois quando os funcionários das empresas vencerem as barreiras limiars de suas tarefas e partem para ajudar outros colegas noutras atividades estão facilitando seus deslocamentos até estas.

Deve-se compreender que, após iniciado o conflito, cabe utilizar-se de estratégias e ações bem adotadas, a fim de que se possa transformar aquele momento em um sentido motivacional para o grupo, e neste momento, cabe a interferência de pelo menos um dos membros que tome a vanguarda da solução e incentive o grupo a pensar que a aquele momento é uma oportunidade de discutir as relações (CHIAVENATO, 2008).

Após a escolha do líder, pode ser notório que o escolhido não possuía um perfil corretamente disposto a fim de ter diante da situação de liderar pessoas, pois a atribuição na qual foi escolhido, pode ter sido apenas na ocorrência de fato e não de méritos. Ainda existe também dilemas com o treinamento, o funcionário da empresa não receber uma excelente capacitação correta pra liderar (KOUSES, 2001).

Portanto, quando se diz que quando se fala em o líder poder transformar conflitos em possibilidades, está-se referindo a uma capacidade que todas as organizações podem desenvolver através de sua integração, uma vez que, se o grupo não está unido e não procura antes resolver suas diferenças será praticamente impossível que haja esta transformação.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das argumentações, cabe colocar que fica claro que os conflitos existem em toas as organizações, afinal é o elemento humano que opera nessa coletividade e todo ser humano possui limitações e potencialidades. Descobrir as limitações e emancipar as possibilidades deve ser uma das maiores qualidades de um verdadeiro líder.

Fica claro que, após desencobertos os dramas, conflitos dilemas impostos, pode-se traçar um plano estratégico a fim de resolve-los. Neste sentido, reunir a equipe e motivar o consenso pode ser uma ideia bastante proveitosa. Em seguida, pode-se tomar as providencias e resolver os problemas do grupo. Finalmente, após descobertos e resolvidos os problemas conflitantes a equipe estará realmente unida e poderá desenvolver suas possibilidades. Fica

claro que o papel do líder se faz em tornar possível a transformação de tais problemas em força organizacional, e neste sentido, aplicar os princípios da liderança se faz uma de suas maiores necessidades.

## REFERÊNCIAS

- BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BLANCHARD, Kenneth; ZIGARMI, Patrícia e ZIGARMI, Drea. **Liderança e gerente minuto**. Rio de Janeiro: Record, 1986.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DUCKWOTH, Angela. **Garra - O poder da paixão e da perseverança**. 1.ed. 2016.
- KOUZES, James ME e POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 10. ed.
- LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 8 Ed. – São Paulo: Atlas, 2013.
- MARTINELLI, P. D. **Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.
- NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. **Administração de Conflitos**. 2002. Disponível em: [http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao\\_conflitos/4.pdf](http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf)>. Acesso em: 30 de nov, de 2020.
- NOGUEIRA; A. J. F. M. **Relações de trabalho no setor público**. 2010. Disponível em: [http://www.pucsp.br/eitt/downloads/III\\_Ciclo\\_Arnaldo\\_Nogueira.pdf](http://www.pucsp.br/eitt/downloads/III_Ciclo_Arnaldo_Nogueira.pdf)>. Acesso em: 30 de setembro de 2018.
- OLIVEIRA, Thais Fátima L. **Entenda da rotatividade de pessoal**. 2017, disponível em <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/rotatividade-de-pessoal-turnover-2/> acesso em 17-12-2020.
- SCHIEFER, U.; TEIXEIRA, P. J.; MONTEIRO, S. MAPA - **Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participantes**. Estoril: Príncípia, 2006.