



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTONIO MARIZ  
CURSO DE GRADUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JOÃO BATISTA DE SOUSA AMÉRICO**

**LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS NA CAGEPA- UM ESTUDO  
NA UNIDADE DE PATOS-PB**

**PATOS – PB  
2014**

**JOÃO BATISTA DE SOUSA AMÉRICO**

**LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS NA CAGEPA- UM ESTUDO  
NA UNIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Graduação de  
Administração da Universidade Estadual  
da Paraíba, em cumprimento à  
exigência para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

**Orientadora: Prof. Msc. Simone Costa Silva**

**PATOS-PB  
2014**

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

A512I Américo, João Batista De Sousa  
Liderança e Gestão de Conflitos na Cagepa: um estudo na  
unidade de Patos, PB [manuscrito] / João Batista de Sousa  
Américo. – 2014.

27 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas,  
Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

"Orientação: Profa. Msc. Simone Costa Silva, CCEA".

1. Liderança. 2. Líder. 3. Gestão de Conflitos. I. Título.


21. ed. CDD 658.409 2

**JOÃO BATISTA DE SOUSA AMÉRICO**

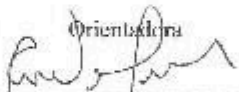
**LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS NA CAGEPA- UM ESTUDO NA  
UNIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Graduação em Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento  
à exigência para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Aprovado em 24/07/2014

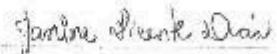


Profª Msc Simone Costa Silva / UEPB

Orientadora  


Prof. Dr. Carlos Nunes Guimarães / UEPB

Examinadora



Profª Msc Janine Vicente Dias / UEPB

Examinadora

## Liderança e gestão de conflitos na CAGEPA-Um estudo na unidade de Patos-PB

João Batista de Sousa Américo<sup>1</sup>  
Simone Costa Silva<sup>2</sup>

### RESUMO

O trabalho de um líder é guiar os seus seguidores a alcançar um objetivo em comum e fazer com estes sintam-se mobilizados para esse feito, mas para tanto, é preciso o engajamento de todos os envolvidos, pois é sabido que a liderança caminha junto com o processo motivacional, e conciliar as necessidades individuais com as necessidades das organizações é uma tarefa bastante difícil. A liderança é, portanto, um processo de influência que os líderes usam para fazer com que os seus liderados o sigam, essa influência faz com que as pessoas fiquem determinadas a alcançar em os objetivos organizacionais e individuais. O presente trabalho trata de um estudo descritivo com abordagem quantitativa e qualitativa, contendo um estudo de caso feito na Companhia de Água e Esgoto da Paraíba (CAGEPA). Tem como objetivo analisar o estilo de liderança empregado pelo líder da CAGEPA na gestão de conflitos, na percepção dos colaboradores. Os resultados encontrados mostram que o fator relacionamento obteve as menores médias, já o fator tarefa obteve os melhores resultados, mostrando que o líder valoriza muito os aspectos como a hierarquia, a autoridade, as regras, colocando o trabalho sempre em primeiro lugar no momento da gestão de conflitos. Ademais, é possível concluir que o líder da empresa abordada não tem um estilo pré-definido para atuar na hora de gerir os conflitos, pois, tudo depende das pessoas envolvidas e as situações encontradas.

**Palavras-chave:** Liderança. Líder. Gestão de Conflitos.

### 1 INTRODUÇÃO

A história nos mostra que já existiu grandes líderes com as mais distintas características, perfis ou traços, mas todos sabiam como influenciar seus liderados, tornando-os fieis a eles. Percebe-se a longas datas que líderes como: Martin Luther King, Mao Tse Tung, Nelson Mandela entre outros, todos tinham adoração dos seus comandados.

O processo de liderança é muito complexo uma vez que envolve uma série de fatores, tais como: o ambiente, a situação, os recursos envolvidos, além do fator humano, ou seja, as pessoas, considerado um dos mais primordiais neste processo. Sem confiança entre líderes e liderados, a probabilidade de se enfrentar problemas em qualquer organização será enorme. Um bom líder deve saber conduzir e acima de tudo participar do processo e das ações feitas pela organização para que seus subordinados se estimulem a realizar suas missões. Robbins

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração – UEPB – joabatista1@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora – UEPB – monyadm@yahoo.com.br

(2002, p. 304) define liderança como “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”.

Toda organização tem suas metas e objetivos, logo, todos que estão ali inseridos devem participar de todas as etapas dos processos, e ninguém mais importante do que os líderes para tentar fazer com que todos se sintam engajados e motivados na consecução desses objetivos. Kotter (1997, p.6-12), um dos pesquisadores acerca de liderança, chega à conclusão de que “há pessoas que nascem líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas”. Levando em consideração o exposto pelo autor, existem sim pessoas que têm esse dom de natureza inata, que nasce com ela, porém, em contrapartida, existem também pessoas que desenvolvem essas habilidades a partir de treinamentos específicos continuamente.

Existem várias formas ou estilos de um líder atuar em um determinado contexto. Alguns autores comentam que nem sempre é possível utilizar-se apenas de um só estilo, às vezes fica a depender da situação momentânea, isso é o que se pretende analisar da empresa em questão na prática.

Conflitos e gestão de conflitos são temas quase que inevitáveis de não se debater quando se trabalha com pessoas, visto que, o ser humano é bem complexo e como tal deve receber um tratamento, às vezes, diferente do tratamento que tenha funcionado com outra pessoa em determinada situação de discordância.

Os líderes aparecem principalmente em períodos turbulentos, como bem esclarece Heifetz, para quem “o líder deverá comandar o trabalho de adaptação da empresa, que consiste em aprender a lidar com os conflitos existentes entre as crenças e a realidade a ser enfrentada. Em um mundo cada vez mais competitivo, mobilizar a organização para que ela adapte seu comportamento e possa ter sucesso em novo ambiente de negócios é um ponto crítico”.

Neste contexto, o presente trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: **Qual é o estilo de liderança adotado pelo líder da CAGEPA na gestão de conflitos, na percepção dos colaboradores?**

Visando elucidar a presente pergunta da pesquisa, foram traçados os seguintes objetivos: **Geral** - Analisar o estilo de liderança empregado pelo líder da CAGEPA na gestão de conflitos na percepção dos colaboradores. **Específicos** - Identificar o estilo de liderança colocado em prática pelo gestor na gestão dos conflitos; - Mostrar a visão dos liderados em relação à gestão de conflitos pelo líder na organização.

A justificativa dessa pesquisa é sustentada em três pilares que são: os aspectos teórico, social e prático, onde foram feitos estudos através de livros, artigos de internet, revistas

eletrônicas e periódicos. Os aspectos teóricos têm grande relevância porque mostram como os líderes podem desempenhar seu papel perante os seus liderados, isso porque nem todos têm um conhecimento aprofundado do que seria liderar estrategicamente, logo alguns teóricos e suas teorias irão proporcionar maiores detalhes sobre esse tema tão importante e atual nos dias de hoje para qualquer empreendedor.

Já quanto à relevância social, a empresa em estudo apresenta várias características importantes, visto que ela é uma empresa que serve a sociedade e como tal deve estar sempre preocupada com a boa qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos seus clientes, melhorando assim, sua visão perante a sociedade e da administração pública em geral. Como o líder deve sempre, teoricamente, ser seguido pelos seus liderados, isso proporcionará um ambiente muito agradável para se trabalhar, logo as consequências positivas relativas à organização serão visíveis interna e externamente por todos.

No que diz respeito à prática, o estudo deve proporcionar melhorias quanto à atuação do líder na tomada de decisão e outras questões relevantes que afetem de forma direta ou indiretamente a vida funcional e pessoal dos seus comandados tornando o ambiente de trabalho mais agradável para todos.

Este trabalho apresenta seguinte estrutura: inicialmente, mostra-se uma breve introdução acerca de liderança e líderes, seguidos da pergunta-problema, os objetivos e a justificativa. Seguindo-se o referencial teórico traz em seu corpo as principais teorias e teóricos falando sobre o tema abordado no trabalho. Na sequência, são mostrados os aspectos metodológicos bem como os resultados encontrados. Por fim, as considerações finais e as referências utilizadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 LIDERANÇA: CONCEITOS E ASPECTOS**

O processo evolutivo acerca de liderança vem de longas datas, Azevedo (2002) estabelece que grande parte das teorias sobre liderança possa ser reunida em quatro categorias básicas:

a) até os anos de 1940 - enfatizou-se o estudo dos traços de personalidade. Pode também ser chamada de “egocêntrica”;

- b) dos anos de 1940 aos anos de 1960 - a ênfase foi dada no comportamento. Também conhecida como “alocêntrica”, esta abordagem trata dos estilos de liderança voltados aos grupos de liderados;
- c) dos anos de 1960 aos anos de 1980 - surge a abordagem contingencial. Visa analisar os fatores situacionais e de contexto; e
- d) a partir dos anos de 1980 - desponta a abordagem neocarismática. Desenvolvem-se as ideias de liderança carismática, visionária e transformacional.

Os estudos sobre liderança vêm agregando valor a todos os tipos de organizações sejam elas de micro, médio e grande porte, isso porque, todas, sem exceção, necessitam de pessoas capazes de controlar, ou melhor, coordenar os componentes das organizações, isto é, as pessoas.

Como assinalam Bennis e Nanus (2009, p.25)

A crise atual solicita liderança em cada nível da sociedade e em todas as organizações que a formam. Sem liderança da espécie que vimos solicitando é difícil ver como poderemos moldar um futuro mais desejável para esta nação e para o mundo. A ausência ou falta de efetividade na liderança implica na ausência de visão, numa sociedade sem sonhos; na melhor das hipóteses, isto resultará na manutenção do status quo e, na pior, na desintegração de nossa sociedade, por falta de propósito e coesão.

O líder é aquele que convence seus seguidores de maneira espontânea a segui-lo em prol da consecução dos objetivos da empresa, logo ele deve despertar um espírito de confiabilidade para que os que o seguem sintam-se confiante de que no final tudo dará certo. Hersey e Blanchard (1986) definem liderança como “o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação”.

Maister (1997, p.457-459) afirma que, “para ser aceito como líder, aspectos tais como motivos e valores vêm antes daqueles que dizem respeito à competência e ao estilo”. Assim, até mesmo ações passadas são mais eloquentes que as palavras e os candidatos a líderes serão julgados também pelos comportamentos anteriores enquanto tentavam assumir seu papel. Não se pode começar a ser líder no momento em que se assume o posto para tanto. Ou seja, geralmente grandes líderes antes de suceder alguém já deve ter tido algum tipo de treinamento ou alguma experiência vivida no que diz respeito a trabalhar com grupos de pessoas de diferentes tipos de comportamentos.

Katcher (2000, P.1) deixa claro que:

Os líderes são respeitados quando conseguem envolver as pessoas, ouvir aquilo que elas têm para dizer, mesmo que possam chegar à conclusão de que tais sugestões e objeções não sejam convincentes.



Para Drucker (1999, p. 144), não há um conjunto de características que descreva o líder ideal. Segundo ele, “o que distingue o líder do mau líder são suas metas (...). A segunda exigência é que encare a liderança como responsabilidade”. Para o autor, o líder carismático nem sempre pode ser considerado bom líder, ressaltando a importância de inspirar confiança e de possuir integridade em suas ações. Assim, a liderança estratégica deve criar uma visão positiva do futuro, que seja contagiante e envolvente, para que todos sintam-se, de alguma forma, mobilizados a fazer parte da comunidade que construirá a nova realidade. A visão deve inspirar a ação. Portanto, concorda-se com Drucker (2001, p.145) ao afirmar que “um líder eficaz sabe que a tarefa da liderança é criar energia e visão humana”.

Várias são as características de um bom líder, entre elas está a comunicação que é bem complicada de se efetuar de forma perfeita, pois existem várias barreiras que prejudicam essa comunicação, e um bom líder deve saber como lidar com esses tipos de problemas; outra virtude de suma importância é a confiança que os líderes têm que passar para seus liderados, porque um líder eficaz precisa ter algumas habilidades tais como: habilidades conceituais; habilidades técnicas e habilidades humanas.

Todas estas características reunidas fazem com que um líder tome suas decisões de forma mais acertadas, levando em consideração que além de ter uma gama gigante de conhecimentos adquiridos através de suas habilidades conceituais, ele também tem uma grande facilidade em trabalhar com pessoas, exercendo assim, suas habilidades humanas, esta que talvez seja a mais importante delas no convívio interpessoal.

## 2.2 TEORIAS DA LIDERANÇA

Há várias teorias e estudos relacionados à liderança, logo, torna-se quase inviável descrever todas as abordagens existentes, neste caso, serão conceituadas as teorias mais conhecidas sobre o assunto em análise.

A seguir são mostradas as teorias e abordagens da liderança:

- **Teoria dos traços de personalidade**

Nesta teoria 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 pode influenciar o comportamento das demais pessoas. Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade (CHIAVENATO, 2003).

Segundo o autor, alguns traços que definem o líder são: **Traços físicos** – energia, aparência pessoal, peso e estatura; **Traços intelectuais** – agressividade, adaptabilidade,

entusiasmo e autoconfiança; **Traços sociais** – cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa e **Traços relacionados à tarefa** – impulso de realização, iniciativa e resistência.

Já Bowditch (1992) associa essa abordagem à teoria da liderança das “Grandes Personalidades”, a qual alega que os líderes se diferem bastante das pessoas comuns em relação a várias características físicas e de personalidade. Logo, percebe-se que alguns indivíduos trariam consigo ao nascer características inatas, próprias de um ser capacitado com relação aos chamados “seres comuns”.

Partindo da suposição de que líderes eficazes já nascem assim, era suficiente avaliar aqueles que estavam em posição de comando, tomando como referencial um conjunto de atributos físicos, psicológicos e sociais. Os teóricos dessa corrente queriam confirmar a crença de que os líderes deveriam possuir algumas características especiais que os distinguissem do restante das pessoas comuns. Essas características iriam fazê-los emergir do grupo e seriam as responsáveis por mantê-los em posição de destaque com relação aos demais, durante determinado período de tempo (BERGAMINI, 2006, p. 43).

Esta teoria afirma que quem nascesse com esses traços de personalidade seria líder enquanto que quem não os possuísse seria liderado, mas, com um aprofundamento sobre o tema ficou claro que várias discordâncias começaram a aparecer como por exemplo: Napoleão Bonaparte tinha apenas 1,68 de altura, considerado baixo, madre Teresa de Calcutá tão frágil, baixinha, e o aspecto aparência que vários líderes deixam a desejar como Nelson Mandela e Dalai Lama que eram muito feios.

- **Teoria dos estilos de liderança**

Muitos autores falam sobre vários estilos de liderança, porém serão abordados no presente trabalho os mais conhecidos e mais estudados por eles, segundo Chiavenato (2003) as teorias sobre estilos de liderança são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar. A teoria mais conhecida refere-se a três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

- a) Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo, desenvolvendo a agressividade, tensão, frustração e nenhuma espontaneidade do grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre eles. O trabalho só se desenvolve com a presença do líder.

- b) Liderança liberal (*laissez-faire*): o líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-os sem controle, apesar da intensidade de suas funções a produção tornava-se medíocre. Imperava-se o individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.
- c) Liderança democrática: o líder conduz e orienta o grupo incentivando a participação democrática das pessoas. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais. Houve uma grande integração grupal dentro de um clima de satisfação.

Fica claro que não existe um estilo mais eficaz que outro, pois, pode-se observar que até mesmo o estilo autocrático pode ser eficaz, quando se faz necessária a presença do líder, seja por medo, coerção ou pressão, o nível de produção aumenta substancialmente, embora bastante criticado por não se trabalhar o lado pessoal, social e interativo. Em contrapartida, há o estilo, que segundo a grande maioria das pessoas seria o mais apropriado para se ter em um ambiente organizacional, que é o democrático, visto que, ele é totalmente o oposto do autocrático. Já o estilo liberal é um pouco criticado por causa da falta de comprometimento do líder com o grupo e com a organização como um todo.

Mas os estudos não pararam por aí, algumas teorias novas surgiram e logo se enquadraram na realidade por causa de períodos turbulentos, nesta perspectiva torna-se relevante apresentar a liderança situacional.

- **Teoria contingencial (situacional)**

Ao falar sobre liderança situacional, Trevizan (1993, p.31-34) enfatiza que nessa abordagem “a liderança é entendida como um processo dinâmico, alterável de uma situação para outra, em decorrências de modificações do líder, dos liderados e na situação”.

A teoria contingencial faz uma combinação da abordagem de traços de personalidade com a teoria dos estilos comportamentais para sugerir que os líderes mais eficientes são aqueles capazes de adaptar seus estilos e suas próprias prioridades às exigências de uma situação ou grupo específico. Busca, ainda, utilizar modelos diferentes de atuação conforme a situação encontrada. (HERSEY e BLANCHARD, 1986 e FIEDLER, 1981).

Liderança situacional estar relacionada à situação momentânea, ou seja, em uma situação de alta complexidade e dinamismo um líder pode desempenhar muito bem suas funções, porém, às vezes esse mesmo líder tenha sua competência reduzida em zonas de conforto, desestimulando assim o grupo que está subordinado a ele. É aquele que assume seu estilo de liderança dependendo mais da situação do que da personalidade. A postura deste líder nasce diante das diferentes situações que ele detecta no dia a dia. Possui um estilo

adequado para cada situação. Consequência: A reação do grupo é de segurança e motivação por certo tempo. (HERSEY; BLANCHARD; FIEDLER E YUKI).

- **Grade Gerencial**

A grade de liderança é uma teoria bidimensional, uma vez que mede a preocupação do líder pelas pessoas e a outra mede a preocupação pela produção. A Grade gerencial pode ser utilizada como um sistema de treinamento de liderança e desenvolvimento da organização. Este modelo fundamenta-se em uma visão de duas dimensões capaz de promover a eficácia do líder. A grade gerencial é, segundo os autores, Blake e Mouton – seus idealizadores -, formada por dois eixos: um vertical, considerando as pessoas; e um horizontal, analisando a produção. Esses eixos são divididos em uma escala de nove pontos, resultando em 81 estilos de liderança (DAFT, 2010).

O mesmo autor acrescenta que o objetivo é atingir o estilo 9.9, considerado o nível máximo de excelência, sendo que o 1 na escala representa baixa preocupação enquanto que o 9 demonstra o maior índice de preocupação. Logo, observa-se na Figura 01 que o estilo mais eficaz é o de gerência em equipe 9.9 porque há o envolvimento de toda a equipe nas tarefas a serem executadas, já a gerência de meio termo 5.5 como o próprio nome já diz, existe uma preocupação moderada tanto para com as pessoas como também com a produção, mantendo-se então, um equilíbrio organizacional satisfatório, enquanto que o estilo gerência empobrecida 1.1 é o menos apropriado, pois, além do pouco envolvimento interpessoal por parte dos líderes, eles também têm uma participação mínima no que diz respeito à execução das tarefas.



©Sobral, F.; Peci, A. Administração, Pearson, 2008

**Figura 01:** Grade Gerencial de Blake e Mouton.

**Fonte:** Adaptado de Daft (2010).

A preocupação com a produção, a obtenção de resultados, é uma das dimensões do Grid. A segunda dimensão é a preocupação com as pessoas – subordinados e colegas. A “preocupação com” não é um termo mecânico que indique um volume da produção real alcançada ou o comportamento real com relação às pessoas. Ao contrário, ela indica o caráter e a força dos pressupostos presentes na base de qualquer tipo indicado de estilo de liderança. (BLAKE; MOUTON, 2000, p. 11).

- **Liderança Visionária**

A liderança visionária tem como premissa a habilidade de criar e articular uma visão de futuro, atrativa e acreditável para a organização, que tem como ponto de partida a situação presente e a busca de sua melhoria. Segundo Robbins (2002, p.320), as visões devem ser capazes de criar possibilidades inspiradoras e únicas e oferecer uma nova ordem que possa produzir uma diferença para a organização.

O mesmo autor acrescenta que uma visão não terá sucesso se não for capaz de oferecer à organização e aos seus membros uma imagem clara e melhor do futuro. As visões esperançosas se ajustam ao tempo e às circunstâncias, refletindo o caráter exclusivo da organização. As pessoas na instituição precisam acreditar que a visão é factível. Ela deve ser percebida como desafiadora, mas não impossível. As visões mais claramente articuladas e com imaginário mais poderoso são mais facilmente aceitas e adotadas.

Geralmente, a liderança visionária é inspirada por um líder do tipo carismático, visto que, estes tipos de líderes têm uma visão grandiosa de futuro, tendem a estimular e impulsionar seus seguidores de uma forma impressionante para conseguir alcançar os resultados almejados pela organização e por todos, porque seus seguidores confiam neles cegamente (DAFT, 2010).

- **Teoria da liderança Caminho-meta**

Essa teoria está fundamentada no processo motivacional apresentado pelo líder aos seguidores e utiliza como referência o modelo desenvolvido pelo teórico Vroom, chamado de Teoria da Expectativa. Também chamada de caminho-objetivo (path-goal), esta teoria é focada em que a eficácia do líder é determinada pela predisposição em atender às expectativas motivacionais dos seguidores. Relacionado também a esta teoria, existe três conceitos importantíssimos para determinar as atitudes dos membros da equipe utilizados por ele que são: valência, instrumentalidade e expectativa. O primeiro de acordo com Wagner III (2000) é: “uma medida da atração que um determinado resultado exerce sobre um indivíduo ou a satisfação que ele prevê receber de um determinado resultado”.

Já o conceito de instrumentalidade também recebe o nome expectativa desempenho-resultado e diz respeito à relação entre a execução de uma ação e a prova do resultado esperado. Expectativa, por sua vez, é a convicção entre uma relação de causa-efeito, ou seja, referente ao vínculo entre esforçar-se e realmente desempenhar-se bem (WAGNER III, 2000). Sobre o assunto Vroom (1964) escreve: “sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, torna-se claro que seu comportamento é afetado não só por suas preferências entre esses resultados, mas também pelo grau em que ele acredita que eles são prováveis”.

Portanto, através da utilização da teoria de Vroom pode-se dizer que a vontade para uma ação só surge quando a previsão de consecução dos resultados desejados é clara e o valor obtido será compensatório, ou seja, a instrumentalidade e a valência estão altas e a ação só ocorre quando se eleva a expectativa. Assim, os líderes utilizam-se de recompensas motivacionais para determinar os melhores caminhos que devem ser percorridos pelos seus liderados para a realização das metas pessoais e organizacionais (ROBERT HOUSE; VROOM E YETTON).

Como propõe Yuki (1994, p. 100), “como uma teoria situacional a teoria caminho-objetivo diz respeito ao comportamento do líder sobre a satisfação dos subordinados”. Portanto, os líderes têm um conhecimento aprofundado das necessidades dos membros da organização e trabalha o emocional deles mostrando os benefícios que serão alcançados por eles quando as metas forem executadas de forma eficiente e eficaz.

- **Liderança transacional e transformacional**

Os líderes transacionais usam o poder de forma que os desempenhos positivos, favoráveis, serão bonificados enquanto que os maus desempenhos serão punidos, castigados de uma forma geral, ou seja, líderes e liderados fazem um acordo quase que fictício, nada formal, porém, se os resultados forem alcançados haverá uma espécie de promoção para quem atingi-los, mas, quem não os conseguir, poderá ficar de fora de alguma atividade da empresa que traria para o mesmo algum tipo de ascensão (BERGAMINI, DAFT).

Já a liderança transformacional baseia-se no poder pessoal e de referência, onde os subordinados dividem os mesmos valores que o líder e o tem como referência e tornam-se seguidores sem, no entanto, tornar-se dependentes. Este tipo de líder é sem dúvida alguma um sujeito inovador, proativo e destemido, e o melhor confia bastante na sua equipe de trabalho. Para conquistar a confiança dos seus subordinados, os líderes proporcionam aos seus liderados alguns insumos para aumentar seus conhecimentos, delegam poder (empowerment)

e também disponibilizam para eles um ambiente satisfatório e motivador, tornando-os mais eficientes em suas atividades (BERGAMINI, DAFT).

Os líderes transformacionais são semelhantes aos líderes carismáticos, mas, algumas diferenças podem ser observadas, onde estes são, geralmente, talentosos e têm uma visão de futuro bastante convincente, influenciando assim seus liderados, que depositam total confiança neles, enquanto que aqueles têm como características fundamentais a habilidade de inovação e mudança, mudanças estas tanto nos seus seguidores como na estrutura e cultura da organização.

- **Liderança Carismática**

Conforme (Carless; Wearing; Mann, 2000). Esta teoria enfatiza o simbolismo, o apelo emocional e um compromisso muito elevado por parte dos liderados, estes têm o líder como um ser extraordinário, um herói, por isso, a grande motivação deles é tirada da imagem que os líderes transmitem em decorrência de suas ações. Os líderes carismáticos possuem alguns atributos que os distinguem dos líderes não-carismáticos. A seguir são mostrados esses atributos:

- **Visão e articulação** – possuem uma visão expressa como uma meta idealizada que propõe um futuro melhor que o status quo;
- **Risco pessoal** – os líderes são dispostos a correr riscos pessoais, enfrentar altos custos e o auto sacrifício para atingir sua visão;
- **Sensibilidade ao ambiente** – são capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos necessários para a realização da mudança;
- **Sensibilidade para as necessidades dos liderados** – são perceptivos em relação às capacidades dos outros e sensíveis às suas necessidades e sentimentos;
- **Comportamentos não convencionais** – engajam-se em comportamentos que são percebidos como novidades e que vão contra as normas.

O carisma é uma qualidade intrínseca de poucas pessoas. O homem não aprende a ser carismático, este atributo é uma essência que o ser humano já traz consigo, mas para se ter evidência, tem que ser desenvolvido no cotidiano. A liderança carismática é importante para determinadas situações, tal como situações de mudança, mas para outras, este estilo de liderança é prejudicial, principalmente porque o líder tem dificuldade em aceitar as opiniões do grupo que lidera. Bons exemplos de líderes carismáticos são: Madre Theresa, Martin Luther King, Luís Inácio Lula da Silva (LULA), entre outros.

### 2.3 CONFLITOS E GESTÃO DE CONFLITOS

Quando pessoas estão reunidas, seja no ambiente de trabalho ou não, normalmente haverá conflitos, tendo em vista que, ideias antagônicas irão propiciar essas conturbações, alguém deve intermediar para que algo pior não aconteça.

Tjosvold e Tjosvold (1997; p.101) defendem que:

Conflito deve ser definido como sendo o precipitador de atividades incompatíveis onde cada um representa dissenso para o outro, obstruindo sua ação e, assim, frustrando-o. Quando os objetivos são de cooperação, as pessoas reconhecem que está em cada um o próprio interesse de promover a eficácia dos demais.

Likert (1979, p.8) define conflito como “a luta ativa de cada um por um resultado desejável para si, o qual, quando alcançado, impede aos outros de conseguirem um resultado favorável a eles, produzindo, com isto, hostilidade”. Já Montana (1999, p.322) define conflito dentro do ambiente organizacional como “a divergência entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor atingir as metas da organização”.

Muitas vezes a aparição de conflitos nem sempre está ligada a divergências de interesses pessoais, ou seja, de pessoa para pessoa, muitas das vezes está intimamente relacionada aos interesses individuais versus organizacionais. Portanto, é nessas horas que se exige a intervenção de um bom gestor para solucionar essas contradições, ajustando assim as vertentes envolvidas.

Algumas teorias têm o conflito como algo negativo, que vai prejudicar a organização como um todo, trazendo muitas divergências entre objetivos individuais e organizacionais, porém, outras irão defender que uma dose saudável de conflito poderá, às vezes, ajudar de certa forma a mostrar onde determinados erros aconteceram, propiciando então, soluções novas e eficazes para suas ações corretivas.

Muitos autores reconhecem que a existência de conflitos serve como propulsor para resolução de problemas até então desconhecidos, como também para intensificar o processo de interação entre os indivíduos daquele grupo em questão, e ninguém melhor do que o líder para fazer com que isso ocorra.

Como as pessoas são altamente diferentes umas das outras, nada mais justo que o tratamento dado pelo líder a elas seja também diferente, respeitando assim suas peculiaridades. Porque se uns são beneficiados em determinada situação, os demais irão



querer ser também beneficiados. O líder deve está preparado para lidar com as mais diversas situações de divergências e geri-las eficientemente.

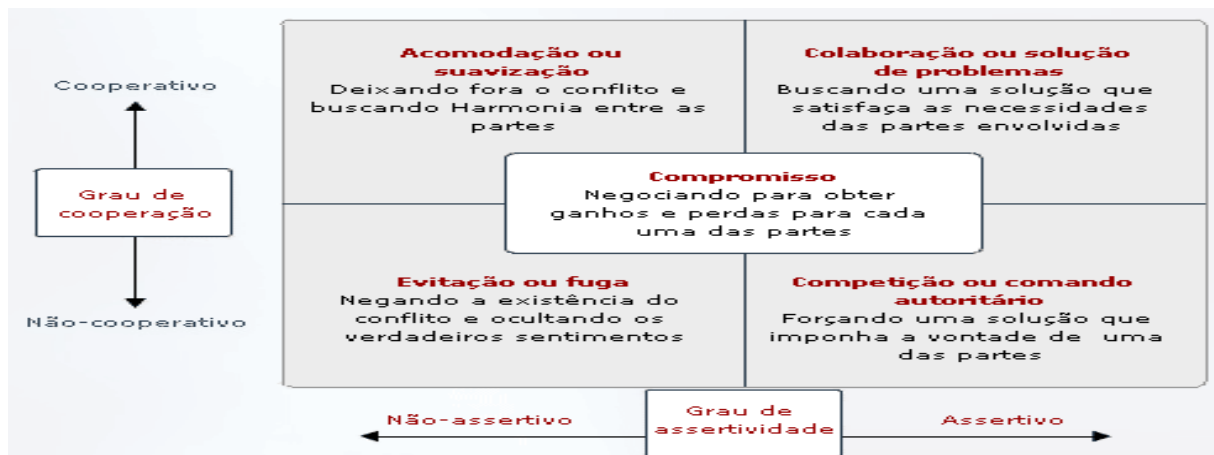
A gestão de conflitos muitas vezes está ligada à relação de poder entre líder e liderado, o conflito faz parte de um jogo de poder e o papel do gestor é fazer com que esse jogo traga resultados para a organização, através de um trabalho bem feito por ele, atingindo o lado emocional das pessoas envolvidas. Trata-se de manter um nível adequado de conflito, que permita evitar a improdutividade, encorajando a equipe a não permanecer na mesmice e, ao mesmo tempo, evitar que ele atinja patamares destrutivos e irreconciliáveis dos conflitos (MORGAN, 1999).

Alguns autores como Morgan (1999) e Daft (2010) elencam uma diversidade de fontes de poder que poderiam ser utilizadas no enfrentamento dos conflitos, quais sejam: autoridade formal; controle de recursos escassos; uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos; controle do processo de tomada de decisão; controle do conhecimento e da informação; controle dos limites; habilidade de lidar com a incerteza; controle da tecnologia; alianças interpessoais, redes e controle da organização informal.

Todas essas características reunidas ou pelo menos algumas farão com que um gestor fique mais preparado para gerir de forma mais adequada quando se encontrar diante das situações de conflitos entre os membros da equipe. Ele age como um mediador, tentando solucionar as divergências existentes entre as duas ou mais partes envolvidas no conflito.

Com base em Morgan (1999) e Daft (2010) alguns modelos ou estilos foram criados para ajudar os gestores a lidar com conflitos, este descreve cinco estilos para lidar com os conflitos que são: o estilo competitivo; o de evitação; o conciliador; o acomodador e o colaborador. Também são exibidos dois eixos principais para representar o quanto o indivíduo é assertivo versus cooperativo.

A Figura 02 apresenta os estilos para lidar com conflitos:



**Figura 02:** Estilos para lidar com conflitos

**Fonte:** Adaptado de Daft (2010).

Pode-se observar que o estilo competitivo reflete a assertividade para conseguir aquilo que a pessoa quer, e deve ser usado quando é fundamental uma ação rápida e decisiva quanto a questões importantes, como em período de emergências ou em cortes nos custos. O estilo de evitação não reflete nem assertividade nem cooperação, ele é apropriado quando uma questão é trivial, quando não há nenhuma chance de se ganhar. O conciliador é o meio-termo, refletindo uma quantia moderada tanto de assertividade como de cooperação.

Já o estilo acomodador reflete um alto grau de cooperação, o que funciona melhor quando as pessoas percebem que estão erradas, quando uma questão é mais importante para os outros do que para a pessoa, nesse contexto pretende-se manter uma grande harmonia no grupo. Por último, aparece o estilo colaborador, este reflete um alto grau tanto de assertividade como também de cooperação, onde ambas as partes envolvidas saem ganhando, nele é necessário haver o comprometimento de ambos os lados para conseguir um consenso.

O líder acredita-se ser teoricamente o indivíduo mais preparado da organização para gerir de forma precisa os conflitos ali existentes. Um líder eficaz consegue resultados pela sua competência pessoal, é rápido ao agir, adaptável, flexível, tem sensibilidade para perceber as necessidades dos outros e consegue interagir com os mais diversos tipos de situações e de pessoas, estes atributos não fazem com que o gestor seja perfeito, mas, diminui suas chances de erros, pois todos podem falhar, até os melhores.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para atingir seu objetivo fundamental, que é chegar à veracidade dos fatos, a ciência se vale de diferentes métodos (GIL, 2006, p. 26). A palavra metodologia vem do grego *methodos* (meta+hodós) significando “caminho para se chegar a um fim”. Ou seja, é através da metodologia que os dados pesquisados serão esclarecidos de forma mais precisa, tornando-os cada vez mais acessível aos seus leitores.

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, tendo os dados sido coletados com a aplicação de um questionário, contendo 10 questões na primeira etapa e 19 assertivas na segunda etapa. Destas, nove questões são fechadas, de múltipla escolha com uso da escala de Likert de cinco pontos e uma questão aberta.

Sobre a pesquisa descritiva Gil (2006) afirma que ela visa observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os dados sem interferência, sem manipulação do pesquisador. Entre essas pesquisas estão as de opinião, as mercadológicas, os levantamentos sócios econômicos e psicossociais, em suma, a maioria das pesquisas desenvolvidas nas Ciências Humanas e Sociais. Envolve técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática.

Ainda com base em Gil (2006), Pesquisa quantitativa – é a que traduz em números as opiniões e informações, utilizando técnicas estatísticas para serem classificadas e analisadas; Pesquisa qualitativa - é uma pesquisa descritiva, cujas informações não são quantificáveis; os dados obtidos são analisados indutivamente; a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

O questionário foi aplicado junto aos funcionários na unidade da Companhia de Água e Esgotos da Paraíba (CAGEPA) denominada Regional das Espinharas, que fica localizada na cidade de Patos/PB. Participaram deste estudo um total de 30 funcionários de ambos os sexos e setores distintos, respondendo às questões para tornar o estudo mais compreensível. Conforme Lakatos (1979) questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

A amostra foi de 30 respondentes, e calculada com um nível de significância de 83% e um desvio-padrão de 5%, dados elaborados tendo como base a fórmula da população finita (BRUNI, 2008).

$$n = \frac{z^2 pqN}{z^2 pq + (N - 1) e^2}$$

Nesse sentido, então, entende-se por amostra um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou da população (GIL, 2006, p.100).

O questionário foi aplicado nos dias 25 e 26 de junho de 2014 no horário normal de trabalho, tendo em vista que, o gerente permitiu sua aplicação sem nenhum problema. O questionário aplicado aos funcionários teve como base em suas perguntas, temas relativos à liderança, motivação, gestão de conflitos e o perfil social de cada respondente.

Os dados fornecidos foram trabalhados a partir de planilhas no Microsoft Excel 2010, objetivando encontrar a média das respostas produzidas pelos respondentes quanto à relevância das habilidades e atitudes encontradas nos gestores para o desempenho das suas funções quando estiver diante de situações conflituosas, bem como os conhecimentos que cada um possui para a consecução dos objetivos da organização e o nível de aproximação que os membros da empresa têm com o mesmo. Os resultados serão apresentados em forma de gráficos e tabelas para melhor compreensão por parte dos estudos posteriores.

#### **4 RESULTADOS ENCONTRADOS**

Esta seção tem por objetivo expor os resultados obtidos por meio da análise do questionário aplicado aos colaboradores que compõem a amostra, observando suas respostas e identificando os níveis de confiança que os funcionários da CAGEPA têm com relação à atuação deste frente a divergências como também observar o nível das relações interpessoais entre líder-liderado.

A primeira parte dos gráficos consiste em mostrar o perfil sócio demográfico dos trabalhadores dos vários setores da empresa, já a segunda parte mostra a percepção dos colaboradores quanto ao estilo de liderança predominante na organização em situações de conflito, a forma de administrar estes conflitos, bem como as relações de confiança com base nos fatores: relacionamento, tarefa e situacional.

#### 4.1 PERFIL SOCIAL DOS COLABORADORES

O Quadro 01 trata da exposição das questões correspondentes ao perfil social dos trabalhadores participantes da pesquisa.

<b>GÊNERO</b>			
<b>MASCULINO</b>		<b>FEMININO</b>	
80%		20%	
<b>FAIXA DE IDADE</b>			
<b>DE 18 A 30 ANOS</b>	<b>DE 31 A 40 ANOS</b>	<b>DE 41 A 50</b>	<b>ACIMA DE 50 ANOS</b>
47%	30%	16%	7%
<b>SETOR QUE TRABALHA</b>			
<b>ATENDIMENTO</b>	<b>CADASTRO</b>	<b>LEITURA</b>	<b>MANUTENÇÃO</b>
20%	13%	37%	30%
<b>TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA</b>			
<b>POUCOS MESES</b>	<b>MAIS DE 6 MESES</b>	<b>MAIS DE 1 ANO</b>	
0%	0%	100%	
<b>VÍNCULO EMPREGATÍCIO</b>			
<b>EFETIVO (CONCURSADO)</b>	<b>CONTRATADO</b>	<b>TERCEIRIZADO</b>	
100%	0%	0%	

**Quadro 01:** Dados sócio demográficos dos respondentes

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

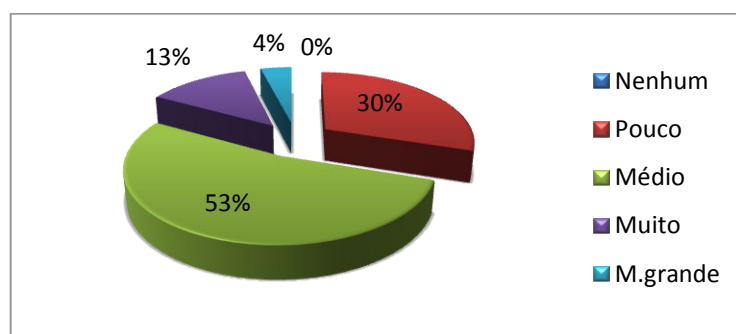
Pode-se observar que a quantidade de funcionários do gênero masculino é superior em relação ao feminino, totalizando um percentual de 80%. Isso ocorre devido aos cargos oferecidos pela instituição, sendo os cargos com funções pesadas, visto que, todos que responderam ao questionário ingressaram na carreira por meio de concurso público, tendo sido aprovados, em sua maioria homens. Já referente à faixa das idades, pode-se inferir que a amostra analisada tem uma população bastante jovem já que os dois maiores índices foram 47% das idades que compreende a faixa entre 18 e 30 anos e 30% as idades de 31 a 40 anos, e apenas 7% representando as idades acima de 50 anos.

No que se refere aos setores de trabalho a grande maioria dos respondentes são do setor de leitura com 37% e o pessoal da manutenção com 30% de representação, isso demonstra uma relação direta com a quantidade de pessoas do sexo masculino, pois estas duas áreas da empresa têm em suas atividades os serviços mais pesados, logo, fica claro que o corpo de respondentes feminino foi dos outros setores, tais como: atendimento com 20% e o pessoal do cadastro, representando 13%.

Por último, e não menos importante, vêm as informações sobre o tempo de serviço e o tipo de vínculo empregatício. Pode ser observado que 100% dos questionários tiveram suas respostas iguais nestes dois quesitos, porque todos que responderam são concursados e tem mais de um ano na empresa, pois faz mais de cinco anos que foi realizado um concurso para se ingressar na CAGEPA e o acesso ao pessoal contratado e terceirizado é mais dificultoso.

#### 4.2 A VISÃO DOS COLABORADORES DA CAGEPA QUANTO À ATUAÇÃO DO LÍDER

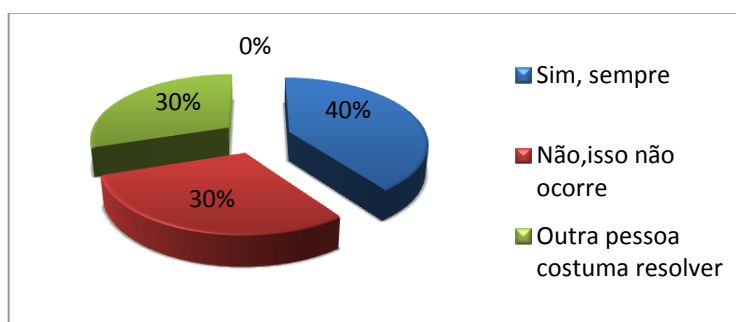
A parte a seguir corresponde à análise das cinco questões contidas na pesquisa realizada entre os membros da empresa proposta, inclusive a questão aberta, todas referentes à visão que os funcionários têm sobre o líder e seu modo de atuação.



**Gráfico 01:** Nível de aproximação com o chefe

**Fonte:** Pesquisa direta, Junho de 2014

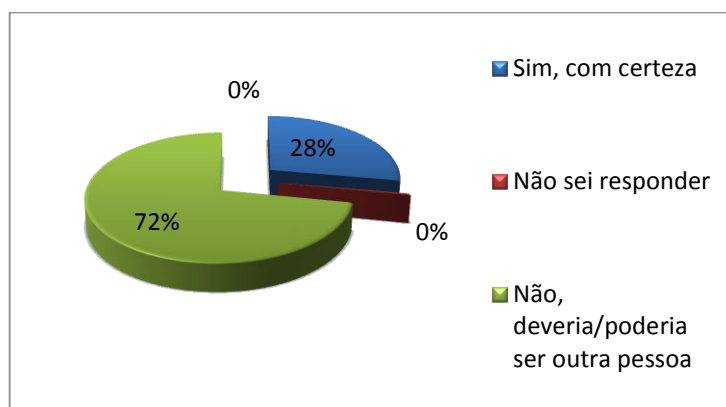
Com base nos dados expostos no Gráfico 01, pode ser observado que o líder está num nível intermediário no quesito aproximação com o grupo de trabalho, pois 53% dos respondentes afirmaram ter uma aproximação média com seu chefe. Porém, obteve-se um percentual preocupante de 30% no item que dizia ser pouco o nível de aproximação com o líder.



**Gráfico 02:** Seu chefe toma as iniciativas frente aos conflitos?

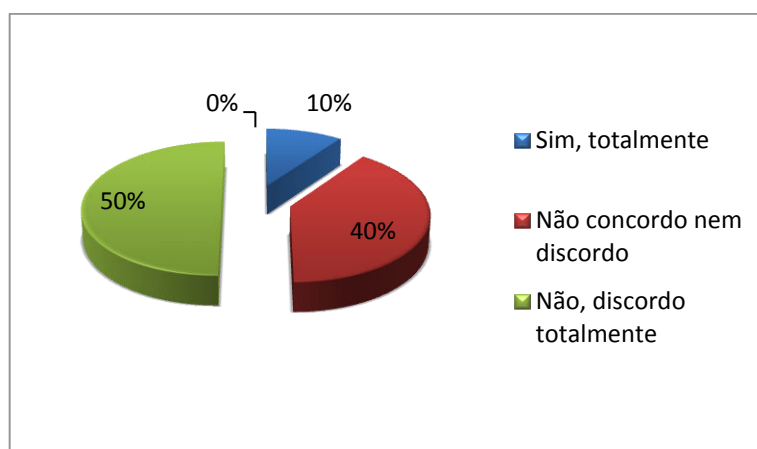
**Fonte:** Pesquisa direta, Junho de 2014

Nas respostas presentes no Gráfico 02, é possível perceber certa ambiguidade nas respostas, com relação ao poder de iniciativa do chefe para resolver os conflitos, uma vez que 30% dos respondentes tanto afirmam que o chefe tem iniciativa, outros 30% também afirmam que ele não tem iniciativa alguma, entretanto, o maior percentual verificado foi favorável ao poder de iniciativa do gestor com 40% do total das respostas, deduz-se então que o líder não é tão omissivo.



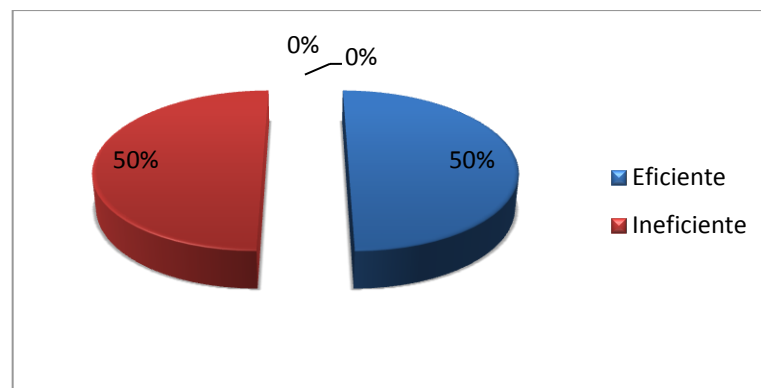
**Gráfico 03:** Seu chefe imediato é a pessoa mais adequada para solucionar os conflitos?  
**Fonte:** Pesquisa direta, Junho de 2014

Já quanto à chefia ter pulso para tomar iniciativa para solucionar os conflitos, o contexto é bastante diferente, pois, observa-se claramente que a grande maioria das respostas dadas, afirmam que o chefe imediato não o tem, visto que, 72% afirma que deveria ser outra pessoa o responsável para tais situações, enquanto que, os 28% restante afirmam que sim, ele deveria tomar a frente dessas situações.



**Gráfico 04:** Você concorda como o seu chefe resolve os conflitos?  
**Fonte:** Pesquisa direta, Junho de 2014

O Gráfico 04 expõe dados que apresentam certa discordância por parte dos subordinados, pois 50% respondeu que não concorda com forma pela qual o gestor resolve os conflitos, apenas 10% de representatividade concordaram com o gestor, índice muito baixo para quem quer ganhar a confiança dos seus comandados. Ficando uma porcentagem de respostas neutras muito elevadas, totalizando 40% dos que afirmaram nem concordar com tal forma de resolução nem discordar.



**Gráfico 05:** como os liderados veem a atuação do líder no ambiente de trabalho  
**Fonte:** Pesquisa direta, Junho de 2014

Como é visível, o Gráfico 05 mostra uma explicação clara que têm pessoas satisfeitas outras não quanto à atuação do líder na empresa, porque, às vezes, o líder age, mas não tem criatividade para solucionar os conflitos, preocupa-se com as questões trabalhistas, entretanto, esquece-se do lado social, muitos dos problemas existentes na CAGEPA são resolvidos pelos próprios funcionários de cada setor que eles atuam, isso é interessante, mas, nem todos ficam satisfeitos com determinada solução.

Logo, este percentual que é visualizado no Gráfico 05 com 50% para ambas as opiniões, se a atuação do líder é eficiente ou ineficiente, deixa claro que alguns cuidados por parte do chefe têm que serem tomados, como: não vê só o lado organizacional, deve observar o lado individual de todos, pois, algumas atitudes por parte do líder podem interferir negativa ou positivamente na produtividade dos funcionários.

Posteriormente, foram propostas 19 assertivas com o intuito de identificar o estilo de liderança predominante do líder em situações de conflitos na perspectiva dos liderados.

Neste sentido, o primeiro fator **Relacionamento** abordava questões acerca da comunicação, sentimentos dos subordinados, acessibilidade ao chefe, respeito, compreensão aos erros, confiança, ou seja, aspectos bastante relacionados às relações entre o gestor e seus subordinados, contendo um total de nove assertivas. Neste fator, a média geral das respostas



foi de 2,34 , que na escala utilizada significa (2- Raramente age assim) quando somadas as respostas de todos os respondentes e dividido pelo número de assertivas, mostrando que o índice está muito baixo no quesito relacionamento. Dentre as respostas apresentadas a que obteve maior média foi a questão que se refere sobre o acesso ao chefe com média 2,70, e a de menor média foi a questão de número 07 com 1,83 que na escala utilizada representa (1- nunca age assim).

Para Malvezzi (2008, p.29) as exigências para que os indivíduos se adaptem às constantes mudanças, impõem lhes alterações em suas identidades, suas referências culturais, morais, sociais e conceituais, que demandam a reformulação de sua lógica de ação. Desta forma, é importante o engajamento dos colaboradores na cultura da organização.

**Tabela 02:** Médias do fator relacionamento

FATOR	MENOR MÉDIA	MAIOR MÉDIA
Relacionamento	1,83	2,70

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Já o fator **Tarefa** apresentou uma média geral de 3,69 – (Ocasionalmente age assim) sendo que foi constatada uma média acima de 4,0, o que significa que estes respondentes afirmam que os líderes agem conforme o proposto nos questionamentos. Com isso, pode-se perceber que o fator tarefa está sendo bem trabalhado na empresa, pois suas médias se mantiveram acima de 3,0, média esta que é considerada boa, pois gira em torno de 3 que na tabela representa (Ocasionalmente age assim). Cabe evidenciar que este item continha questionamentos sobre normas, prazos de cumprimentos das atividades, disciplina, isto é, relaciona-se às questões de autoridade, hierarquia e poder.

Com isso, Friedman, Thomas (2007) afirma “aumente o nível de confiança em qualquer grupo, empresa ou sociedade, e só coisas boas acontecerão”. Mediante isso, é possível perceber que as organizações devem se preocupar em criar laços de confiança interpessoal e até mesmo Inter organizacional, até como um diferencial competitivo e uma maneira de reter os colaboradores, fortalecendo assim o fator relacionamento.

**Tabela 03:** Médias do fator tarefa

FATOR	MENOR MÉDIA	MAIOR MÉDIA
Tarefa	3,07	4,13

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

O terceiro e último fator, **Situacional**, teve média geral de 3,28. Neste fator também houve oscilações nas médias, tanto médias se aproximando de 4,0, assertiva esta que abordava sobre a liberdade de trabalho que é dada aos subordinados que se mostram seguros na execução das tarefas que lhes são repassadas como outras no nível intermediário com média 3,0, como é o caso da assertiva de número 17, mostrando que os líderes acreditam pouco na disposição que os funcionários têm para com as tarefas que lhes competem. As assertivas que tratavam deste fator estavam relacionadas à liberdade que o líder pode conferir aos liderados dependendo da competência, segurança e disposição para realizar algo.

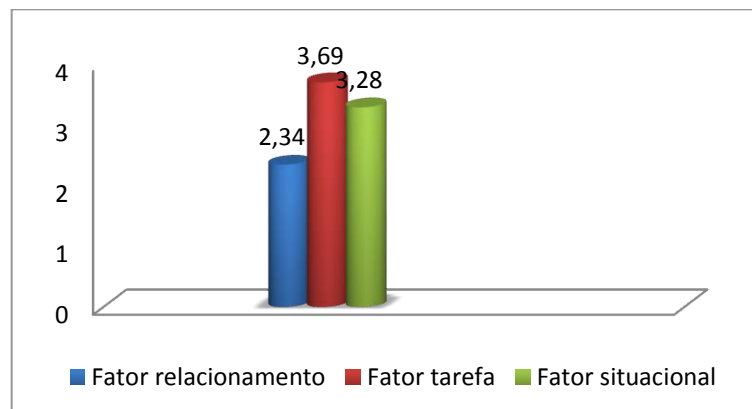
**Tabela 04:** Médias do fator situacional

FATOR	MENOR MÉDIA	MAIOR MÉDIA
Situacional	3,03	3,56

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Ademais, de acordo com os dados que foram detalhados, pode-se ter uma dimensão mais apurada de qual estilo gerencial predomina na organização estudada, pois, observa-se claramente que aspectos tais como: as relações interpessoais, confiança e liberdade apresentam percentuais muito aquém do esperado, possibilitando assim uma visão clara de que o Fator Relacionamento precisa ser trabalhado.

Como mostrado e de acordo com a pesquisa realizada, o estilo gerencial predominante do líder nesta organização é baseado no Fator Tarefa (média 3,69), uma vez que este foi o que mais se destacou. Já o fator de menor destaque foi o de Relacionamento, conforme mostra o Gráfico 06.



**Gráfico 06:** Estilo gerencial predominante

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

O líder orientado para tarefas conduz seus seguidores de forma a alcançarem resultados quantitativos, de forma rápida e eficaz. Percebe-se então, que, este tipo de liderança é mais voltado para o estilo autoritário, onde se predomina a vontade do líder, mas, isso não é regra, visto que, no que tange o fator situacional, dependendo da competência dos indivíduos alguma liberdade lhe é dada, surgindo então características do estilo liberal.

Por último, é possível visualizar que o estilo democrático é o menos adotado, tomando-se por base as respostas das assertivas contidas na parte que se fala em questões relativas ao relacionamento, estas que obtiveram as menores médias dos questionamentos feitos na pesquisa. Ficando, a cargo do líder, trabalhar estes pressupostos para melhorar o quanto antes as relações interpessoais dos indivíduos que o cercam.

Logo, Bowditch e Buono (2002) enfocam que a teoria sobre os estilos de liderança estudam os diversos padrões ou estilos comportamentais de líderes e as funções desempenhadas por eles. O líder autocrático ou autoritário - enfatiza a preocupação pela tarefa e se baseia na ideia de que o líder ou gerente tem todo o poder e autoridade na tomada de decisão, não precisando consultar os subalternos e esperando que eles obedeçam às ordens sem receber qualquer explicação. Democrático - também chamado de estilo participativo, pelo fato do líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os na execução da tarefa e na tomada de decisão; é menos diretivo e acentua as preocupações com as relações humanas. Liberal (Laissez-faire) - é também conhecido como estilo da não intervenção, ou seja, o gerente lidera através de sua participação mínima e dá aos liderados total liberdade para tomar decisões e solucionar seus problemas.

Com base nestas informações que foram obtidas, percebe-se que o gestor da CAGEPA não têm um estilo específico de atuação e sim utiliza-os de acordo com a sua conveniência, com uma situação específica, o tipo de liderado, provando que as teorias estão certas, ao afirmarem que existe um estilo gerencial adequado para cada situação encontrada e indivíduo correspondente. Isso é visível ao observar as médias referentes aos fatores tarefa e situacional que foram bem próximas.

Conforme, Chelladurai e Riemer (1997), a amplitude de padrões varia segundo a especificidade solicitada pela contingência. Dessa forma, o líder é eficaz quando adapta seu estilo às demandas da situação, valorizando, assim, tanto o grupo liderado quanto a situação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho busca investigar como os líderes agem diante das situações conflituosas e qual o poder de influência que eles exercem sobre seus comandados para atingir esta finalidade. Com a realização da pesquisa, podem-se concluir algumas inferências sobre liderança como: aspectos estritamente ligados aos relacionamentos, à execução das tarefas e às situações vivenciadas por todos do grupo.

Com base nos dados obtidos na pesquisa, pode-se observar claramente, que, alguns fatores da empresa devem ter uma atenção dobrada, tais como: uma comunicação mais aberta e franca, intervenção do líder sempre que necessário, valorizar o trabalho da equipe sempre que julgar conveniente e tentar visualizar o lado individual de cada um, pois, algumas situações tanto quanto algumas pessoas exigem a presença do líder, no entanto, nem sempre é possível enxergar tal presença, isso leva os comandados a se sentirem abandonados, causando com isso desmotivação e baixa na produtividade deles.

Portanto, fica evidenciado que a empresa estudada não tem um estilo gerencial próprio na hora de solucionar os conflitos, tudo fica a depender da situação encontrada, pois, o líder, às vezes, age de forma democrática com a participação do grupo, outras não, sem qualquer participação, deixando claro que o estilo autocrático será utilizado sempre que for necessário, já o estilo liberal é o menos usado, porque são poucas situações que se exige tal procedimento.

As teorias abordam os vários estilos de liderança, logo, um indivíduo preparado para comandar deve ser ou pelo menos tentar ser capaz de adequar-se às situações vividas no dia a dia da organização, isso eleva substancialmente seu poder de influência sobre o grupo, portanto, todos irão a cada dia aumentar ainda mais a confiança que eles têm no líder. O líder não deve, em hipótese alguma, deixar de pensar nos resultados, porque, nenhuma empresa sobrevive sem lucrar, mas, jamais deve desprezar o lado humano da equipe que o cerca.

Em uma época de grandes mudanças tanto nas corporações como nas pessoas, é muito importante que as organizações enfatizem o valor do capital humano. Este que com certeza é o bem mais importante da organização, sendo assim, todos os aspectos da empresa devem ser continuamente trabalhados como: a inovação tecnológica, o respeito ao meio ambiente quando da coleta de dejetos, respeitar a sociedade, tudo isso é fácil de conseguir ser alcançado, mas, trabalhar o capital humano é bem complexo, portanto, bastante atenção sempre.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, C.S. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 349-361, abr./jun. 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido/** Cecília Whitaker Bergamini. - 2. Ed. - São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **O líder eficaz/** Cecília Whitaker Bergamini. - 1. ed. – 4.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento humano na empresa.** 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1976.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992. 305p.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial/** Adriano Leal Bruni. 2.Ed.- São Paulo: Atlas, 2008.

CARLESS, Sally A.; WEARING, Alexander J.; MANN, Leon. A short measure of transformational leadership. **Journal of Business and Psychology**, v. 14, n. 3, p. 389-406, spring 2000.

CHELLADURAI, P.; RIEMER, H. A. A classification of facets of athlete satisfaction. **Journal of Sports Management**, v. 11, n. 2, p.134 -159, apr. 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: o homem. Nobel,** São Paulo, 2001. JR Amado, AS BARTSCH: Disponível em:<avm.edu.br> Acesso em: 28 de dezembro de 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais/** Antonio Carlos Gil. – 1. Ed. – 12. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2012.

HEIFETZ, Ronald. **Os novos desafios**. HSM Management. São Paulo, 1999.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Edwino . A. Royer. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

KATCHER, A. **leadership revisited**. Califórnia: Van Nuys, 2000. P. 1.

KEPNER, C.H., and TREGORE, J.W. **The rational manager**. New York, MacGraw-Hill, 1965.

LAKATOS, EVA MARIA. **Fundamentos de metodologia científica** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

MAISTER, D.H. **Why should I follow you? Management review**, New York, v.86, nº 9, p.457-459, oct. 1997. MOTTA PR. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record; 1999.

MONTANA, Patrick; CHARNON, Bruce. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MOUTON, Jane S.; BLAKE, Robert R. **O grid gerencial III**. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2000. 258p.

Revista científica do unisalesiano – lins – SP. **ESTILOS DE LIDERANÇA: ENFOQUE NA TEORIA X E TEORIA Y DE DOUGLAS MCGREGOR**. Disponível em: <[www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no2/artigo42.pdf](http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no2/artigo42.pdf)> Acesso em: 28 de dezembro de 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002 apud MARIOTTI, D. F.; SWIRSKI, Y. SOUZA. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...**Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.

SA Viana, MAC Guimarães: Disponível em: <[avm.edu.br](http://avm.edu.br)> Acesso em: 28 de dezembro de 2013.

TREVIZAN, M. A. ; MENDES, I.A.C. ; FÁVERO, N. ; GALVÃO, C. M. ; REIS, J. N. **O esperado e o praticado pelo enfermeiro em relação à liderança no ambiente hospitalar: visão do atendente de enfermagem.** Adm.Saúde, v.17, n.1, p.31-4, 1993.

Vroom, Vitor H. **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal.** Trad. Por Ana Beatriz Rodrigues e Priscila M. Celeste. 8. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

## **ABSTRACT**

The job of a leader is to guide his followers to achieve a common goal and make these feel-mobilized for this feat, but to do so, we need the commitment of all involved, since it is known that leadership goes together with the motivational process, and reconciling individual needs with the needs of organizations is quite a difficult task. Leadership is therefore a process of influence that leaders use to make their followers to follow this influence causes people to be determined in achieving organizational and individual goals. This study is a descriptive study with a quantitative and qualitative approach, containing a case study done in Water and Sewage Company of Paraíba (CAGEPA). Aims to analyze the leadership style employed by CAGEPA leader in conflict management, as perceived by employees. The results show that the relationship factor obtained the lowest average since the task factor achieved the best results, showing that the leader sets great aspects such as hierarchy, authority, rules, putting the work always comes first when conflict management. Moreover, it is possible to conclude that the company addressed the leader does not have a predefined style to act in time to manage conflicts, because everything depends on the people involved and the situations encountered.

**Keywords:** Leadership. Leader. Management of Conflicts.