

# **A ANÁLISE ESTRUTURAL E FUNCIONAL DA PERSONALIDADE (PAC) COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERPESSOAL DE GERENTES/LÍDERES E AS FORMAS DE LIDAR COM O CONFLITO**

Elisienia C. de Souza. F. Fragnani<sup>1</sup>

Faculdade JK de Tecnologia

UNAT - BRASIL União dos Analistas Transacionais

## **Resumo**

A forma de lidar com o conflito organizacional ocupa um espaço cada vez maior nos cursos de desenvolvimento de gerentes/líderes. Este estudo, de natureza bibliográfica, investigou, relacionou e refletiu sobre como a Análise Estrutural e Funcional da Personalidade (PAC) em Análise Transacional pode ser aplicada ao desenvolvimento da competência interpessoal de gerentes/líderes e as formas de lidar com o conflito para a produtividade do grupo. A tipologia utilizada para lidar com o conflito foi a de Moscovici (2003): evitação, repressão, aguçamento das discordâncias em conflito e transformação das diferenças em resolução de problemas. A investigação demonstrou que, quando o gerente lida com o conflito de forma construtiva, esse pode se utilizar da evitação, atuando no Pai Crítico Positivo, e do aguçamento das divergências e transformação das diferenças em solução de problemas, atuando tanto no Pai Protetor Positivo como no Adulto. Quando o gerente lida com o conflito de forma não construtiva se utiliza predominantemente da repressão, atuando no Pai Crítico Negativo. A investigação enfatizou o processo de autoconhecimento para o desenvolvimento da competência interpessoal com o objetivo de propor uma reflexão sobre os Estados de Ego e formas de lidar com o conflito, sem, no entanto, se propor a estabelecer uma forma pronta de se atuar nas organizações.

**Palavras-Chave:** Análise Transacional, Estados do Ego, conflito, competência interpessoal

## **Introdução**

A compreensão da função gerencial na dimensão do trabalho acompanha as transformações no sistema produtivo da sociedade. Nas décadas de 20/30 do século XX, a estratégia competitiva centrava-se no processo produtivo; a gerência cumpria a função de apresentar resultados, objetivava-se o máximo de eficiência do fluxo de trabalho, delineando o papel do gerente como aquele que monitorava e coordenava/controlava de maneira

---

<sup>1</sup> Mestre em Psicologia -elisienia@gmail.com

competente seus subordinados a partir de uma perspectiva relacional verticalizada, liderança autocrática e decisões centralizadas.

Com o passar das décadas, o papel gerencial assume características de criatividade, inovação e negociação. Espera-se que o gerente faça uso do poder e exerça influência na organização. A função gerencial é pautada cada vez mais por modelos flexíveis de atuação, ressignificando os anteriores da gestão tradicional (gerente como supervisor de tarefas especializadas) e incorporando as características oriundas da era da informação e gestão do conhecimento.

Diante de tais transformações, Vieira et al (2003) e Brandão et al (2010) explicitam que, atualmente, atenta-se a uma construção de novos modelos gerenciais, em relação aos quais o gerente possui o desafio de equilibrar várias funções, que vão desde supervisor operacional a gestor de pessoas, tendo em vista as demandas situacionais envolvidas no contexto organizacional, diferenciando-se de seu papel inicial de um profissional reducionista voltado apenas à execução de tarefas.

Entre os desafios, pesquisa realizada pela Associação Americana de Gestores destacou a necessidade de fortalecer as competências inerentes aos gestores para enfrentar e resolver conflitos. Presidentes e gestores em média gastam de 18% a 26% do seu tempo diário para lidar com conflitos. Gestores apontaram que a aprendizagem para bem gerir o conflito é tão importante quanto temas relacionados à comunicação, à motivação ou à tomada de decisão. (McINTYRE, 2007).

Também Moscovici (2003) descreve pesquisa realizada com gerentes brasileiros elegendo os pontos mais fracos na função gerencial: reação ao *feedback*, espontaneidade, resistência ao estresse e capacidade de lidar com conflitos. A não administração de conflitos por parte de gestores gera consequências negativas, causando prejuízo tanto para o processo produtivo, quanto para os envolvidos, refletindo em níveis individuais, desde faltas e retrabalho até quadros de adoecimento.

Na administração de conflitos, os gerentes são líderes que atuam no sentido de impulsionar o grupo na execução de suas metas. Para tanto, além da competência técnica, a competência interpessoal é a medida adequada para prover serviço de alta qualidade na perspectiva de administração de



conflitos. Isso em virtude de que o comportamento humano, para Burbridge; Burbridge (2012), é a parte mais complexa, pois cada ser humano tem sua singularidade na forma de pensar, sentir e agir de acordo com sua matriz cultural.

A compreensão dessa singularidade humana na forma de lidar com o conflito pode ser melhor compreendida se aprofundada a partir da leitura da dinâmica da personalidade e a forma como o indivíduo se relaciona com os outros através da Teoria Psicológica da Análise Transacional (AT). A AT, como é usualmente conhecida, se preocupa em analisar as relações humanas e dispõe de ferramentas para que essa análise possa ser realizada e, a partir daí, permitir que os envolvidos possam modificar seu padrão de interação com o outro, favorecendo uma sensação de mútuo benefício.

Para a AT, a personalidade é configurada a partir de três Estados de Ego, Pai, Adulto e Criança (PAC). Em cada Estado de Ego há um conjunto de comportamentos característicos que, na relação com o outro, pode se mostrar assertivo ou não assertivo. A argumentação é de que, quando o indivíduo está funcionando em um Estado de Ego que não é o adequado para a situação, na maior parte das vezes a resultante disso é o conflito humano.

Objetiva-se no presente, através de pesquisa bibliográfica, investigar, relacionar e refletir sobre as formas de lidar com o conflito e a estruturação da personalidade, o PAC.

### **O conflito e a competência interpessoal do gerente/líder**

As organizações de trabalho refletem hoje uma transição da forma de gestão clássica, considerada rígida e precisa, para formas mais flexíveis de interagir e lidar com os problemas. Essa transição oferece novidades na perspectiva de como olhar a dinâmica organizacional; as novidades centram-se no estabelecimento de transações que envolvem diferentes níveis hierárquicos, envolvendo de forma sistêmica os colaboradores da organização.(MOTA, 2001).

Na perspectiva tradicional/gestão clássica, os gerentes/líderes determinavam aos funcionários as tarefas que deveriam ser executadas, e depois fiscalizavam para garantir o controle/comando. Centrava-se na análise

de processos internos e figurava em ambiente externo estável.(VIEIRA et. al, 2003).

Com as mudanças da era da informação, a partir de velocidades cada vez maiores, compreendeu-se que o capital humano, outrora executor, começa a ser delineado a partir de características reflexivas. Nas organizações do conhecimento a função gerencial assume uma nova postura; os gerentes/líderes explicam os resultados a serem alcançados e ajudam os seus subordinados a descobrirem a melhor maneira de realizar o trabalho. O modelo de gestão passou de uma perspectiva centralizadora para a possibilidade de descentralização, requisitando pessoas criativas para lidar com demandas de mercados instáveis e de processo informacional rápido, abrangendo tanto os gerentes/líderes de alto nível, quanto os gerentes/líderes de nível intermediário e local.

Para Motta (2001),a gerencia é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem se definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que precisam ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante. Para o autor, o grande desafio da gerência/liderança é, na complexidade da administração moderna, coadunar o desempenho de tarefas, em grande escala, com um grande número de pessoas em um ambiente de rápidas mudanças, criando estratégias para lidar com as demandas de cliente interno e externo e obter o resultado final. E, para que esse resultado final possa ser obtido de forma eficiente e eficaz, a administração de conflitos consiste na escolha e implementação de estratégias mais assertivas para lidar com cada tipo em dada situação.

Também a evolução da compreensão sobre o conflito organizacional passa pelas formas clássicas e contemporâneas de gestão. Enquanto na visão clássica o conflito era evitado e/ou suprimido pela organização e seus gestores, na perspectiva atual pode ser compreendido de forma positiva, sendo explorado de forma criativa e potencializadora de crescimento para a organização e para as relações de trabalho. A máxima é de que níveis adequados de conflito promovem mudanças.

O conflito pode ser conceituado como uma situação envolvendo duas ou mais pessoas que trabalham numa mesma organização e possuam



diferenças de crenças, valores, ou objetivos que influenciam em sua habilidade de trabalhar juntas e/ou afetam seu ambiente de trabalho. (ROBBINS, 2002).

Os conflitos organizacionais, em síntese, podem se causados por questões relacionadas à dependência mútua na realização de tarefas e sua assimetria, critérios de desempenho e recompensa, insatisfação com o papel organizacional, ambiguidades na definição de responsabilidades, dependência de recursos comuns, habilidades e traços pessoais com ênfase para esses últimos considerando o processo de percepção individual, valores e expectativas de cada pessoa e características da personalidade. (WALTON; DUTTON, 1978; ROBBINS, 2002; KOTLER; KELLER, 2006)

No grupo de trabalho essas diferenças se expressam através das discordâncias quanto a aspectos de percepção da tarefa, metas, meios ou procedimentos. No entendimento do conflito, as diferenças entre as pessoas não podem ser consideradas boas ou más simplesmente. O conceito deve estar subordinado quando pensado para uma relação de tal forma que o conflito beneficie e/ou prejudique a produtividade, a tarefa ou outra relação de qualquer natureza.

Nesse sentido, o conflito pode ser funcional ou disfuncional. Funcional pensado no propósito de mudança, favorecendo a dinâmica das relações (prevenindo a estagnação), está associado a uma maior inovação. E disfuncional quando, no período de transição, há uma oposição rígida, sem a devida consideração de possibilidades de alternativas de resultado. (KOTLER; KELLER, 2006; MOSCOVICI, 2003).

Via de regra, os conflitos geram discussões que se prolongam, aumentando a confusão quando as pessoas não sabem exatamente a natureza do problema sobre o qual discordam, resultando em uma mais baixa eficácia, redução no bem-estar e maior rotatividade no trabalho. Assim, "é a gestão do conflito que se revela necessária, podendo passar pela administração de conflitos em estratégias de negociação e não a sua eliminação".(McINTYRE, 2007, p. 295).

Moscovici (2003) coloca que a resolução do conflito dependerá da natureza da tarefa, dos fatores de personalidade dos envolvidos, da urgência/emergência da mesma e outras variáveis, a depender da cultura organizacional e clima organizacional. E que as formas de lidar com o conflito

são: evitar o conflito, reprimir o conflito, aguçar as divergências em conflito e transformar as diferenças em resolução de problemas.

Essas formas de lidar dão orientações técnicas sobre o que e como fazer, contudo, se tornam restritas quando não há nas pessoas envolvidas um diferencial de competência interpessoal. Na argumentação da autora, as pessoas se relacionam, mas isso não define que são competentes interpessoalmente. Para ela, competência interpessoal

significa ter habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação [...] de tal forma que não haja regressões e que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas. (MOSCOVICI, 2003, p.36-37).

Observa-se que o conceito de competência interpessoal está relacionado à capacidade de um indivíduo, em suas relações interpessoais, em ter uma "qualidade" a mais nesse processo de interação. E, para essa aprendizagem ser realizada, é necessário um processo profundo de autoconhecimento.

Pensar no gerente/líder é situá-lo em um contexto de interação de grupo de trabalho, no qual sua característica principal é a de administrar conflitos. No processo de desenvolvimento de gerente/líder, a competência interpessoal passa pela compreensão do líder de seu próprio funcionamento no interior do grupo.

Conhecer como o processo de interação humana em um grupo de trabalho pode acontecer possibilita ao gerente/líder uma percepção mais acurada sobre o contexto e sobre o papel que ele desempenha junto aos outros. O conhecimento de seu funcionamento poderá auxiliá-lo na aprendizagem de formas eficazes de lidar com o conflito.



## **A Análise Transacional e Análise Estrutural e Funcional da Personalidade (O PAC)**

De acordo com Harris (2003), a Análise Transacional (AT) é uma teoria de relacionamento, onde o indivíduo, através das relações, constrói sua personalidade.

Esta teoria fornece um embasamento ao processo terapêutico através de 10 conceitos, que, segundo Kertész (1987), são elementos nos quais são divididas a teoria e suas técnicas correspondentes: o esquema da personalidade: Estados de Ego (Pai, Adulto e Criança) (PAC), a análise das Transações, as Carícias, as Posições Existenciais, a Estruturação do Tempo, os Jogos Psicológicos, as Emoções, o Script, o Miniscript e Grupos. Para fins desse ensaio no cumprimento do objetivo da investigação, se delimitará o primeiro conceito, os Estados de Ego (PAC).

Berne, o fundador da Análise Transacional, descreve que a personalidade é constituída por três Estados de Ego, Pai, Adulto e Criança (PAC), que expressam as maneiras de um indivíduo sentir, agir, pensar e se comportar. (BERNE, 1998).

Cada Estado de Ego possui sua forma particular de se expressar em seus pensamentos, sentimentos e ações. O surgimento desses provém da inter-relação que a criança estabelece ao longo do seu desenvolvimento com seus pais e/ou figuras parentais primárias e todo o entorno de relações às quais esse indivíduo está exposto.

De acordo com Woolams; Brown (1979), para melhor compreensão dos Estados de Ego é feita uma Análise Estrutural e Funcional de suas unidades Pai, Adulto e Criança. A Análise Estrutural refere-se ao que cada Estado de Ego contém, seus componentes biológicos e históricos. E a Análise Funcional descreve a forma com que a pessoa utiliza seus Estados de Ego para se relacionar com os outros. Os três Estados de Ego aparecem coexistindo e a todo instante interagem entre si. Qualquer mudança em um dos Estados de Ego, assim como em um sistema, provoca mudança nos demais.

O Estado do Ego Pai é um conjunto de atitudes, sentimentos, pensamentos e comportamentos absorvidos pela pessoa de fontes externas. É uma espécie de reservatório de normas, valores, preceitos e modelos de

conduta. Suas fontes principais são os pais ou substitutos, e em seguida outros familiares, professores, amigos, especialmente figuras de autoridade e importância na infância, nos primeiros anos de vida (WOOLAMS; BROWN, 1979).

O Estado de Ego Pai, de acordo com a sua funcionalidade, se subdivide em Pai Crítico e Pai Nutritivo/Protetor, tendo ainda os aspectos positivos (OK) e negativos (Não OK).

O Pai Crítico Positivo é aquele que critica, une, põe limites, corrige. Critica o comportamento buscando a proteção. Já o Pai Crítico Negativo é aquele que humilha, explora, abusa, invade, castiga, critica a pessoa, o seu EU.

O Pai Nutritivo/Protetor Positivo é aquele que zela, nutre, cuida, provê, elogia e incentiva. O negativo superprotege, salva, faz pelo outro, causa dependência, mima, passa a mão na cabeça, esconde os erros e promove o sufocamento através do excesso de cuidados.

O Estado de Ego Adulto desenvolve um conceito pensado da vida, baseado em dados acumulados e processados. É similar ao computador que processa os dados provenientes da realidade interna e externa, filtra decisões após computar informações dos três Estados de Ego. Promove a avaliação dos fatos, reflexão sobre a conveniência da ação, adaptação à realidade e análise do futuro. (HARRIS, 2003).

Para Harris (2003), o Estado de Ego Criança é um conceito sentido da vida. É um registro de acontecimentos internos (sentidos) em resposta aos acontecimentos externos. Por ser o Estado que nasce conosco em nosso componente biológico e fisiológico, é importante, segundo Berne (1998), que o indivíduo compreenda que a sua criança o acompanhará por toda a vida e que esta parte é a mais valiosa de sua personalidade. Funcionalmente, o Estado de Ego Criança funciona como Criança Natural e Criança Adaptada.

A Criança Natural ou Livre se expressa espontaneamente, sem a censura dos pais e do mundo. Em um comportamento positivo é afetuosa, alegre, divertida, criativa, intuitiva e curiosa. É o reservatório de energias da pessoa e sua principal função é a de assegurar o equilíbrio biológico e psíquico. (KERTÉSZ, 1987; KRACK; NASIELSKI; GRAAF, 1984).



A Criança Adaptada sente e age como se um pai estivesse vigiando, sentindo a censura externa. Adapta-se às regras, em geral está em dependência com o Pai Crítico. Nesse subestado existem a Criança Submissa "adaptada a favor", em sua forma positiva, estabelecendo uma relação adequada de obediência às normas, e negativa, quando em excesso, mostrando-se temerosa, indefesa, confusa e envergonhada. E, adaptada, utilizando sua energia para se opor às diretivas, com o objetivo de chamar a atenção. Em sua forma positiva, pode expressar um comportamento de defesa, e em sua forma negativa, é agressiva, rancorosa, vingativa ou irracionalmente opositora. (KRACK, NISIELSKI; GRAAF, 1984).

### **Relação entre os Estados de Ego e as formas de lidar com o conflito**

Conforme já descrito, as formas de lidar com o conflito são evitar o conflito, reprimir o conflito, aguçar as divergências em conflito e transformar as diferenças em resolução de problemas.

Considerando os Estados de Ego e as formas de lidar com o conflito, articula-se que a **evitação** do conflito pode, em sua dinâmica, surgir de diferentes Estados de Ego. Quando o gerente/líder atua no sentido de ganhar tempo, onde as variáveis do conflito não estão claras, estrategicamente pode se utilizar do Estado de Ego Pai Crítico Positivo. O Pai Crítico Positivo, de acordo com Serra (1979), apresenta controle, firmeza, oferece limites, de modo a orientar o indivíduo para que este conheça as normas e permaneça se relacionando com respeito e integridade em relação ao outro e a si. É uma medida preventiva de manutenção de grupo, para que esse não se desintegre. De outra forma, ao se relacionar como Pai Crítico Positivo, poderá suscitar na relação com o outro a possibilidade da presença de um Estado de Ego Criança Submissa que, nesse sentido, se apresenta positivamente, pois nesse caso poderá enfatizar a interdependência dos membros do grupo e a obediência às normas do convívio.

Não obstante, no curso da forma de lidar com o conflito, a evitação é prejudicial; pois, uma vez existindo o conflito, evitar não o faz desaparecer. E a tendência é de que ele ressurja mais tarde e com mais intensidade.

A depender da complexidade da tarefa, um gerente/líder pode querer superproteger o grupo de trabalho. Embora pareça estar ajudando, está atuando no Pai Protetor Negativo, pois transmite a mensagem para o grupo de que eles não conseguem lidar com o conflito, desconsiderando-o. Hampton (1990) descreve que o objetivo do líder, nesse contexto, é evitar pressões no sentido de maior produção.

A evitação também pode aparecer quando o Estado de Ego do gerente/líder se expressar através da Criança Submissa, em ocasiões nas quais ele pode ter seus conhecimentos relacionados à tarefa abalados. A Criança Submissa pode aparecer através de atitudes de evasão, mas com preocupação em manter o grupo junto.

Na **repressão**, a expressão do Estado de Ego situa-se no Pai Crítico Negativo, pois, o objetivo é o de manter as diferenças sob controle, evitando que as discordâncias apareçam. O gerente/líder desenvolve uma atmosfera de repressão através de recompensas e punições. Suas responsabilidades são planejar, dirigir e controlar as ações de seus subordinados, da maneira que seja necessária para atingir os objetivos de produção da empresa. O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. O conflito é percebido como algo que desestabiliza o seu poder, enfatizando a posição de autoridade na hierarquia da empresa. A tendência em atuar no Pai Crítico Negativo consiste em negligenciar no grupo as variáveis de manutenção do mesmo. Segundo Moscovici, (2003, p. 150) "as discordâncias não desaparecem simplesmente [...] ficam sob pressão e com teor energético acumulado". Atuando no Pai Crítico Negativo, convida a Criança Adaptada dos membros do grupo a se manifestar, podendo aparecer tanto a Criança Rebelde (faltas, lapsos, comprometimento no trabalho) quanto a Submissa (processos de adoecimento e desmotivação em relação ao trabalho).

Na forma de **aguçar as divergências em conflito e transformar as diferenças em resolução de problemas**, há uma alternância necessária entre os Estados de Ego de Pai Protetor Positivo e o Estado de Ego Adulto. Estado de Ego de Pai Protetor Positivo quando, no momento inicial, o gerente/líder deverá habilmente prever a interação socioemocional dos membros do grupo. Na resolução do conflito é preciso que a "Criança" se sinta protegida, para depois, de forma livre, pensar no Adulto sobre o conflito e as possibilidades de



resolução. Conforme pontua Moscovici (2003), na situação de aguçar as divergências em conflito o "líder reconhece e aceita as divergências e procura criar uma situação para a expressão aberta do conflito" (MOSCOVICI, 2003, p. 150). Existe a intenção do gerente/líder em fortalecer o relacionamento entre os oponentes, de modo a minimizar a destrutividade potencial do conflito sobre a interação subsequente.

Na sequência, significando as divergências de forma positiva, ao invés da competição certo-errado, o conflito e a sua resolução podem ser vistos de forma cooperativa e criativa. Nessa fase, depois de considerar os sentimentos envolvidos em um clima de abertura, a situação de argumentação e exploração de todos os pontos de vista precisa ser planejada e conduzida. Aqui se faz necessária a expressão do Estado de Ego Adulto, quando esse observa tanto os aspectos de manutenção do grupo quanto os relacionados à tarefa. E faz o ajuste necessário e equilibrado para que as pessoas possam pensar nas soluções.

Neste tipo de liderança, o ponto central é um entendimento mútuo e um acordo bilateral entre o gerente e seus subordinados quanto às metas da organização e quanto aos meios pelos quais tais metas serão atingidas. Pessoal e produção são encarados como duas coisas interligadas. O líder vê como suas responsabilidades, não necessariamente, planejar, dirigir e controlar ele próprio, mas providenciar que isso seja bem feito, levando pessoas mais qualificadas a fazê-lo, através de compromisso espontâneo. (ZIEMER, 1996; STEINER, 1976).

No Adulto, o gerente/líder pode acessar as informações e saberes que possui e integrá-los de forma que possa identificar o processo de desenvolvimento de seus colaboradores, assim como o modo como acessam e processam o conhecimento necessário para a resolução do conflito. Desenvolvendo uma prática que leve em consideração as características dos colaboradores, da tarefa e do contexto. No Adulto defende que o desenvolvimento de habilidades como capacidade de análise, síntese, interpretação, respostas rápidas frente a diversas situações surjam.

## Conclusão

Através do conteúdo pesquisado e relacionado foi possível ampliar a compreensão de que há um interesse cada vez maior e de maior significado na forma de compreender e intervir nas situações de conflito. Os conflitos são de naturezas diversas, tendo sua origem, muitas vezes, na própria forma da organização gerenciar métodos e estruturas de trabalho; contudo, há uma ênfase no aspecto humano dessa equação. As formas de perceber e se perceber parecem ser variáveis na forma de gerenciá-lo a ponto de ser um diferencial para que as relações entre os envolvidos possam ser consideradas adequadas para as partes, endossando o conceito de competência interpessoal proposto por Moscovici. Um gerente/líder que se autoconhece poderá conduzir o grupo aos objetivos propostos e esperados para um grupo de trabalho.

Na articulação proposta da Análise Estrutural e Funcional da Personalidade com as formas de lidar com o conflito verifica-se que essa possa ser uma ferramenta que possibilitará o autoconhecimento e, por conseguinte, fazer as mudanças necessárias. Não para desaparecerem os conflitos, mas para realmente poder geri-los melhor.

Considerando as formas de lidar com o conflito, a forma de evitar (Pai Crítico Positivo, Pai Protetor Negativo e Criança Submissa) e reprimir (Pai Crítico Negativo), ainda que podendo ser utilizadas em situações estratégicas, deverão, ao seu tempo, com a intencionalidade de desenvolvimento pessoal e organizacional, lidar e transformar o que foi em dado momento a motivação do conflito; pois as discrepâncias não desaparecem, ficando latentes e com teor energético acumulado, podendo ser expressado em outro momento, de maneira desproporcional e catastrófica.

Lidar com o conflito aguçando as divergências e transformando as diferenças em resolução de problemas (Pai Protetor Positivo e Adulto) tende a ser o encaminhamento saudável. Contudo, há de se refletir que o gerente/líder necessita conhecer de forma substancial seus colaboradores, o momento do grupo e seu funcionamento (maturidade grupal) no aqui-agora, a natureza da tarefa, sua complexidade e urgência.



Nesse sentido, Moscovici (2003), Brandão et al (2010), Vieira et al (2003) e Motta (2001) defendem a necessidade de desenvolver a competência interpessoal do gerente/líder para acompanhar o processo de transição de uma visão clássica/tradicional de gestão para a contemporânea, coadunando o desempenho de tarefas e número de pessoas em ambientes de rápidas mudanças.

A administração de conflitos, portanto, exige a habilidade do gerente/líder para perceber o conflito como algo inerente ao convívio do ser humano e de que, a depender da forma como conduzi-lo, ele poderá obter resultados favoráveis ao processo.

## Referências

BERNE, Eric. **O Que Você Diz Depois de Dizer Olá? A Psicologia do Destino**. São Paulo: Nobel, 1998.

BRANDAO, Hugo. P. et al. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. In: **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 26, n. 1, p. 171-182, jan./mar. 2010. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26n1/a19v26n1.pdf> >. Acesso em abr. 2010.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

McINTYRE Scott. E. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. In: **Análise Psicológica** (2007), 2 (XXV): 295-305

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 13. ed., Rio de Janeiro: Olympio, 2003.

HARRIS, Thomas. A. **Eu estou OK, Você está Ok: Um guia prático para sua auto-análise**. 10. Rio de Janeiro: Record, 2003.

MOTTA, Paulo. R. **Transformação Organizacional: a teoria e prática de inovar**. 4 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

HAMPTON, David. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

KERTÉSZ, Robert. **Análise Transacional ao Vivo**. 3.ed. São Paulo: Summus, 1987.

KRACK, Manette.; NASIELSKI, Salomon. GRAAF, VanJaques. **Introdução à Análise Transacional**. São Paulo: Manole, 1984.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2002.

SERRA, Floriano. **Curso básico de Análise Transacional**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1979.

STEINER, Claude. **Os papéis que vivemos na vida**. Rio de Janeiro: Artenova, 1976.

VIEIRA, Adriana. M. et al. **Gestão e desenvolvimento de competências gerenciais relacionadas à tecnologia da informação**. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasília – DF, 2003.

ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1996.

WALTON, Richard. E., DUTTON, Jane. M. Administração do conflito interdepartamental: um modelo e uma revisão. In: LOBOS, J. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1978.

WOOLAMS, Stan; BROWN, Michael. **Manual Completo de Análise Transacional**. Cultrix. São Paulo, 1979.