



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – COLEGIADO DE  
ADMINISTRAÇÃO – CAMPUS XII

CASSIO BRUNO RODRIGUES NOVAIS DA PALMA

**GESTÃO DE CONFLITOS E LIDERANÇA:**  
A Liderança Situacional sob a perspectiva de revistas em quadrinhos

Guanambi  
2023

**CASSIO BRUNO RODRIGUES NOVAIS DA PALMA**

**GESTÃO DE CONFLITOS E LIDERANÇA:**  
A Liderança Situacional sob a perspectiva de revistas em quadrinhos

Artigo apresentado como pré-requisito para a conclusão da disciplina TCC II, do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – Campus XII como parte das exigências para a obtenção do título de bacharel em administração.

**Orientador:** Prof. Esp. Wilson Pereira dos Santos.

**Coorientador:** Prof. Dr. Cláudio Roberto Meira de Oliveira.

**Guanambi - BA  
2023**

**CASSIO BRUNO RODRIGUES NOVAIS DA PALMA**

**GESTÃO DE CONFLITOS E LIDERANÇA**

**A Liderança Situacional sob a perspectiva de revistas em quadrinhos**

Artigo apresentado ao curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia  
– Uneb, Campus XII, como parte das exigências para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração. Aprovada em 08 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Esp. Wilson Pereira dos Santos

---

Prof. Esp. João Wilker Aparecido Guimarães da Silva

---

Prof. M.e. José Brilhante de Sousa Neto

## RESUMO

Este trabalho de revisão bibliográfica concentra-se na análise da gestão de conflitos e liderança em contextos organizacionais, com uma abordagem inspirada em histórias em quadrinhos. A pesquisa explora equipes como X-Men e Vingadores, destacando os diferentes estilos de liderança adaptados a diversos cenários e enfatiza a importância de reconhecer e aproveitar as habilidades individuais dos seus membros, promovendo uma cultura de respeito e cooperação. O objetivo central desta pesquisa foi compreender o funcionamento das equipes de super-heróis, utilizando suas dinâmicas para oferecer perspectivas de como aprimorar a gestão de conflitos e liderança nas organizações. Considerando a inevitabilidade dos conflitos e seu impacto no desempenho das organizações, o estudo buscou identificar elementos e estratégias aplicáveis no ambiente corporativo, enfatizando a cooperação e o trabalho em equipe como meios para alcançar resultados excepcionais e atingir os objetivos pretendidos. Uma liderança bem estruturada e alinhada com as práticas contemporâneas foi identificada como fundamental para criar um ambiente organizacional propício à inovação e à resolução de problemas. Os exemplos dos quadrinhos destacaram a importância de adaptar estilos de liderança de acordo com as necessidades dos membros da equipe, ressaltando a flexibilidade para lidar com diferentes tipos de conflitos. As narrativas também realçaram a relevância de promover um ambiente colaborativo para resolver conflitos e fortalecer a coesão das equipes de trabalho. A liderança situacional, ilustrada pelos quadrinhos, propõe um modelo flexível para lidar com conflitos, destacando a importância de compreender o contexto. Reconhecendo a inexistência de uma solução universal para todos os conflitos, essa compreensão permite aos líderes adaptar seus estilos conforme a situação, compreender diferentes perspectivas e satisfazer as necessidades individuais e coletivas da equipe. Isso se revela como uma estratégia eficaz para gerir conflitos e alcançar metas organizacionais, oferecendo uma visão sobre como aprimorar a gestão de conflitos e liderança nas organizações contemporâneas com base na análise das narrativas dos quadrinhos.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Liderança, Gestão, Histórias em Quadrinhos.

## ABSTRACT

This literature review focuses on the analysis of conflict management and leadership in organizational contexts, with an approach inspired by comic book narratives. The research explores teams such as the X-Men and the Avengers, highlighting different leadership styles adapted to various scenarios and emphasizing the importance of recognizing and leveraging the individual skills of their members, promoting a culture of respect and cooperation. The central goal of this research was to understand the functioning of superhero teams, using their dynamics to offer insights into enhancing conflict management and leadership within organizations. Considering the inevitability of conflicts and their impact on organizational performance, the study sought to identify elements and strategies applicable in the corporate environment, emphasizing cooperation and teamwork as means to achieve exceptional results and reach intended goals. Well-structured leadership aligned with contemporary practices was identified as fundamental in creating an organizational environment conducive to innovation and problem-solving. Examples from the comics highlighted the importance of adapting leadership styles according to the team members' needs, emphasizing flexibility in dealing with different types of conflicts. The narratives also underscored the relevance of fostering a collaborative environment to resolve conflicts and strengthen the cohesion of work teams. Situational leadership, illustrated by the comics, proposes a flexible model for handling conflicts, emphasizing the importance of understanding the context. Recognizing the absence of a universal solution for all conflicts, this understanding allows leaders to adapt their styles according to the situation, comprehend different perspectives, and satisfy both individual and collective needs of the team. This proves to be an effective strategy for managing conflicts and achieving organizational goals, offering insights into how to enhance conflict management and leadership in contemporary organizations based on the analysis of comic book narratives.

**Keywords:** Organizational Culture, Leadership, Management, Comics

## SUMÁRIO

1. Introdução: .....	07
2. Fundamentação Teórica:.....	08
2.1. Gestão de conflitos:.....	08
2.2. Causas de Conflitos nas Organizações:.....	09
2.3. Impacto dos Conflitos na Produtividade e Clima Organizacional:.....	10
2.4. Estilos de liderança em X-Men:.....	11
2.5. Definição de liderança eficaz:.....	12
2.6. Velho Logan (Old Man Logan):.....	15
2.7. Conflitos e liderança em Capitão América: Guerra Civil:.....	19
3. Considerações Finais:.....	23
4. Referencial:.....	25

## 1. INTRODUÇÃO

A expansão, o desenvolvimento e permanência das organizações empresariais e das sociedades frequentemente ocorrem através de conflitos. Nas organizações empresariais, conflitos surgem quando diferentes partes exercem poder na busca de metas ou objetivos, dificultando o avanço em outras direções. A busca por um melhor desempenho tem levado gestores e pesquisadores a explorar abordagens inovadoras para lidar com os desafios relacionados à gestão de equipes de trabalho e conflitos internos e externos. Os colaboradores são fundamentais para a constituição e funcionamento da organização. Suas decisões e ações impulsionam o progresso, produtividade e o alcance dos resultados pretendidos. Sem a participação ativa e engajada, uma organização não pode prosperar.

As equipes de trabalho são formadas para atender demandas específicas e temporárias, ou para atender demandas contínuas e em constante evolução, adaptando-se às necessidades do negócio. A organização desempenha um papel importante no estabelecimento de diretrizes, estratégias e metas, fornecendo a estrutura e recursos necessários para o bom desempenho das funções.

Assim como as equipes de trabalho se formam para enfrentar situações-problema em seu nicho de atuação, as equipes de super-heróis se unem para combater ameaças à sociedade. Cada membro contribui com habilidades e expertise para alcançar um objetivo comum. A presença de um líder é fundamental para coordenar e orientar as ações da equipe, garantindo que todos trabalhem em conjunto de maneira eficaz no desenvolvimento de estratégias para superação de obstáculos.

A colaboração e o alinhamento permitem que as equipes atinjam resultados extraordinários, preservando a missão da organização ou protegendo a sociedade de ameaças. Reconhecer a importância da equipe e investir na sua coesão e eficácia é fundamental para alcançar o sucesso almejado, seja no mundo empresarial ou no universo dos super-heróis.

Este estudo propõe analisar a gestão de conflitos e liderança através de uma perspectiva diferente: as revistas em quadrinhos, ao conectar os princípios fundamentais desses conceitos com as dinâmicas observadas nas equipes de super-heróis destacando similaridades e extraíndo lições. A questão central é: como a liderança situacional, vista a partir das revistas em quadrinhos, pode contribuir para

melhorar a gestão de conflitos e liderança nas empresas, usando a dinâmica das equipes de super-heróis como um modelo inspirador? Portanto, ao examinar as dinâmicas presentes nos quadrinhos e sua aplicabilidade nas organizações, o objetivo é identificar como diferentes estilos de liderança impactam a resolução de conflitos e o alcance de metas organizacionais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica deste trabalho foi construída através de uma revisão bibliográfica. A pesquisa bibliográfica, conforme Amaral (2007),

[...] é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consiste no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa (AMARAL, 2007, p. 1).

Segundo Macedo (1994, p. 13), a pesquisa bibliográfica: “Trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação”.

### 2.1. Gestão de conflitos

Gestão de conflitos refere-se ao processo de identificar, entender, lidar e resolver os conflitos que surgem dentro de uma organização ou em equipes de trabalho. Envolve a aplicação de estratégias e técnicas para minimizar o impacto negativo dos conflitos e promover a resolução construtiva, visando alcançar resultados positivos. Tendo sido identificados, compreendidos e resolvidos de maneira construtiva e colaborativa, promovem o crescimento e a eficácia nas relações interpessoais e organizacionais. Conforme Berg (2012), a palavra conflito vem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, posto como um embate entre duas forças contrárias.

Berg (2012, p.18), afirma ainda que: “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

Burbridge e Burbridge (2012) defendem que conflitos são naturais e em muitos casos necessários. São o motor que impulsiona as mudanças. No entanto muitos

conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízo para as empresas e pessoas que nela trabalham. O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e contra produtivos e gerenciá-los.

Griffin (2007, p. 450) destaca que “enquanto o conflito for administrado de forma cordial e construtiva, tende a servir a um propósito útil para a empresa”, favorecendo o crescimento e altos níveis de produtividade providos de motivação e iniciativa.

Para Chiavenato (2004, p. 416), “o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”.

## **2.2. Causas de Conflitos nas Organizações**

As organizações têm uma influência acentuada no estado emocional dos indivíduos, atuando como agente enriquecedor ou como ambiente hostil. Está diretamente ligada à qualidade de vida do indivíduo, pois ao atender suas necessidades, afeta suas atitudes, comportamentos e criatividade, que, por sua vez, impacta sua habilidade de inovação e disposição para adotar mudanças.

Moreira (2012) argumenta que “o maior desafio dos líderes é justamente criar o ambiente que possibilite às pessoas o espírito de tolerância para conviverem com aqueles que se guiam por outros paradigmas”.

Os conflitos podem estar relacionados ao desempenho, às tarefas, ao relacionamento interpessoal e aos processos e deixa de ser um fator construtivo para a empresa quando o foco, que deveria mirar a visão e as metas da empresa, passa a estar nos valores e objetivos individuais. As diferentes gerações que compõem as equipes de trabalho nas organizações, incluindo os babies boomers, a Geração X, a Geração Y (Millennials) e a Geração Z, muitas vezes entram em conflito devido a suas visões de mundo e comportamentos distintos.

Já para Chiavenato (2004), conflito ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, e é parte inevitável da natureza humana; constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração, a palavra conflito está ligada a desacordo, discórdia etc. Para que haja conflito, além da diferença dos fatores citados, deve haver uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas. O conflito é positivo ou negativo conforme a abordagem que lhe é dada.

Segundo Chiavenato (2004), em certas organizações existem ambientes e culturas que tendem a criar percepções em pessoas e equipes que contribuem para ambientes propícios ao conflito. Essa realidade constitui as condições antecedentes dos conflitos e dividem-se em quatro tipos. De acordo com Chiavenato (2004, p. 416), são eles:

**Tabela 1: Condições Antecedentes ao Conflito Organizacional**

CONDIÇÃO ANTECEDENTE AO CONFLITO	DESCRIÇÃO
<b>AMBIGUIDADE DE PAPEL</b>	Expectativas pouco claras e confusas, incertezas e propósitos incompatíveis podem levar as pessoas a sentirem que estão trabalhando em direções opostas.
<b>OBJETIVOS CONCORRENTES</b>	O crescimento da organização leva a especialização dos grupos e setores, que passam a buscar seus próprios objetivos, criando competição entre eles.
<b>RECURSOS COMPARTILHADOS</b>	Os recursos da empresa são limitados e escassos, e sua distribuição entre os grupos pode gerar conflitos quando um grupo consome mais recursos que outro.
<b>INTERDEPENDÊNCIA DE ATIVIDADES</b>	As atividades e objetivos estão interligados, dependendo do trabalho conjunto de diferentes grupos, o que pode gerar atritos e conflitos.

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa.

Há diversas e variáveis razões para o surgimento de conflitos no ambiente de trabalho. Compreender as características, habilidades, motivações e necessidades de cada membro da equipe permite ao gestor identificar fontes de tensão e antecipar conflitos. Uma vez compreendidos os possíveis desencadeadores e os perfis comportamentais, o gestor estará em melhor posição para adotar as estratégias de resolução.

O clima organizacional, entre outros fatores, pode potencializar conflitos, tornando importante compreender suas causas. Grupos diferentes realizam tarefas específicas e têm objetivos distintos, criando interdependência. Isso pode resultar em colisões de interesses, exigindo análises de perfil, de grupo e processos.

Como os conflitos ocorrem nas relações entre pessoas ou grupos em organizações, a maioria dos autores concorda que o conflito é inevitável devido à natureza humana. Portanto, as organizações devem aprender a administrá-lo de forma construtiva, promovendo equilíbrio, harmonia e amadurecimento entre as partes envolvidas. Em vez de ver o conflito como confronto, pode-se usá-lo como oportunidade de crescimento e inovação. “O que torna o conflito algo negativo não é a divergência de pensamento e sim a reação que temos diante dele.” (Ahrens, 2012).

### **2.3. Impacto dos Conflitos na Produtividade e Clima Organizacional**

A cultura organizacional, conforme defende Chiavenato (2010, p. 172) é “o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”. Ela desempenha várias funções dentro de uma organização. Atua como um fator de união, unificando a maneira como as pessoas resolvem problemas e se relacionam entre si e com o seu redor. Cria-se assim uma sensação de coesão e identidade entre os membros da organização, fornecendo um conjunto de normas e valores que direcionam suas ações.

O clima organizacional é a parte subjetiva da cultura organizacional, que está associado aos valores, atitudes e comportamentos reproduzidos dentro de uma organização, estando diretamente ligado aos resultados alcançados por determinada empresa. Porém, esse cenário só é possível em um clima favorável.

No entanto, quando a cultura organizacional não é estabelecida ou não é devidamente internalizada pelos membros da equipe, podem surgir conflitos e dificuldades em encontrar uma solução. Embora as organizações tenham no lucro o principal medidor de sucesso, caso não haja uma boa gestão de pessoas e equipes de trabalho, essa meta acaba por se tornar inalcançável, uma vez que desmotivados pouco produzem.

Uma equipe de trabalho costuma ocupar um mesmo departamento ou seção da empresa, comumente formadas por um líder e subordinados, em uma mesma função ou funções complementares. Seu trabalho pode ocorrer de forma natural, assim como pode acontecer de forma conturbada. Individualmente, a equipe tem comportamentos, atitudes, valores, metas e interesses diferentes e essa diversidade faz com que as habilidades e experiências se tornem uma vantagem significativa, pois

diferentes pontos de vista e abordagens podem levar a soluções criativas e inovadoras. Por outro lado, caso não haja um senso de unidade e comprometimento comuns, a equipe pode ter dificuldade em alcançar suas metas.

Como efeito positivo o conflito desperta sinergia no grupo, fazendo com que meios mais eficazes de realizar tarefas, mitigando aquelas cujas consequências afetam custos e perdas, tanto na produtividade quanto na qualidade de relacionamento entre as pessoas, surjam com mais fluidez. Negativamente prejudica o desempenho das tarefas. Muita energia é despendida na sua resolução, que poderia ser direcionada para o trabalho, prejudicando a cooperação.

Segundo Burbridge e Burbridge (2012) os conflitos auxiliam no processo de mudanças e crescimento das organizações, mas em contrapartida, geram custos que passam despercebidos que influenciam no funcionamento da organização, como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, motivação, baixa produtividade etc.

Chiavenato (2004), um conflito pode trazer resultados negativos quando: gera consequências que impedem o bom desenvolvimento da empresa, uma vez que as pessoas e grupos podem produzir sentimentos hostis, de frustração e tensão diante de seus esforços e desempenho bloqueados em uma situação de conflito; Interfere na produtividade do grupo e das pessoas, pois as metas ficam de lado e grande parte da energia originada pelo conflito se dispersa nele mesmo, prejudicando o desenvolvimento da energia que poderia ser aproveitada na realização do trabalho produtivo; Prejudica o funcionamento da empresa quando atitudes de cooperação são substituídas por comportamentos do tipo egoísta, afetando, desse modo, a natureza dos relacionamentos intergrupais.

#### **2.4. Estilos de liderança em X-Men**

Os X-Men são um grupo de super-heróis mutantes da Marvel Comics, criados por Stan Lee e Jack Kirby nos anos de 1963. A equipe é liderada pelo Professor Charles Xavier, poderoso telepata, e cujos membros são dotados de habilidades mutantes únicas. A influência dos X-Men, com suas peculiaridades e destrezas, vai além do universo fictício, alcançando uma representação significativa ao explorar questões complexas, não apenas sobre liderança e dinâmica de equipes, mas também sobre diversidade, inclusão e aceitação, como um espelho para as questões sociais e éticas do mundo real.

Não existe uma cartilha ou fórmula que defina com exatidão e eficácia o significado de liderança e seus estilos. Chiavenato (2003, p. 122) define liderança como sendo um “processo que influência e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos”.

A liderança tem o foco nas pessoas quanto ao seu desempenho e seu comportamento, criando condições para que as pessoas dirigidas estejam motivadas, sendo capaz de fazer uma leitura de cada situação e agir de acordo conforme a demanda em compatibilidade com as capacidades múltiplas de sua equipe, para contornar a problemática apresentada. Vale ressaltar o comportamento dos componentes de uma equipe de trabalho ante a subordinação a seus líderes. Cada indivíduo que ocupa uma posição numa equipe, em uma organização formal, está sob a tutela de um poder degelador.

A base de poder usadas por gerentes e líderes também tendem a diferir, gerentes podem dirigir os esforços de outras pessoas em virtude de seu poder organizacional formal e controle de recursos, se um chefe de departamento pede a um membro para fazer três coisas e a pessoa faz exatamente aquilo que foi determinado e nada mais, esse chefe provavelmente está sendo um gerente, não um líder. (Caravantes; Caravantes; Kloeckner, 2005, p. 505).

De acordo com Chiavenato (2003), os subordinados aceitam a autoridade dos seus superiores, pois acreditam que eles possuem o direito legítimo, transmitido pela empresa de impor ordens e que estas sejam cumpridas conforme as regras. Um chefe tem o poder de autoridade de mandar e passar responsabilidades para sua equipe e esperar o resultado mais eficiente, ao contrário, o líder conduz e acompanha sua equipe para chegar ao melhor resultado.

Liderança é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios. (Lacombe; Heilborn, 2008, p. 349).

O líder deve adaptar seu estilo de gestão em função de inúmeras variáveis, não havendo, portanto, um estilo ideal. Ele deve avaliar o contexto em que se encontra a

fim de determinar a abordagem mais adequada para lidar com a problemática. Isto é perceptível tanto nos X-Men quanto na Liga da Justiça onde os conflitos ideológicos e sociais impõem desafios significativos ao exercício da liderança. Essas divergências podem gerar tensões dentro da equipe, e os líderes precisam administrar esses conflitos buscando soluções que levem em conta os valores e objetivos de toda a equipe.

Para cumprir as expectativas que as outras pessoas têm a seu respeito, os líderes devem enfrentar numerosos desafios, em grande parte, o sucesso de qualquer líder depende de sua capacidade de cuidar desses desafios de uma maneira que as pessoas aceitem. (Caravantes; Caravantes; Kloeckner, 2005, p. 506).

No universo dos X-Men, Magneto é retratado como um mutante com habilidades capazes de controlar campos magnéticos, manipular metais, gerar campos de força. Essas habilidades lhe conferem vantagens estratégica e tática, tornando-o um formidável adversário e líder. Seu estilo de liderança autocrático, é marcado por uma abordagem rígida e inflexível, onde sua visão e objetivos têm prioridade sobre as necessidades e opiniões dos membros da Irmandade dos Mutantes. É um líder carismático, capaz de conquistar a lealdade e o comprometimento de sua equipe. Exerce forte influência sobre os mutantes ao seu redor, e muitos são atraídos por sua visão e pela determinação com que a defende.

A habilidade de usar corretamente a autoridade é um dos temas mais complexos do campo da administração, não apenas porque há várias formas de definir o uso da autoridade, como também é necessário grande cuidado para definir o que seja o uso correto. (Maximiano, 1995, p. 5).

Poder e o carisma não garantem uma liderança eficaz. Um líder também precisa ser capaz de ouvir, colaborar, motivar e se adaptar às necessidades e perspectivas daqueles que lidera. O equilíbrio entre poder, carisma e as habilidades de liderança são fundamentais para a eficácia e a legitimidade. Os estilos de liderança variam e dependem do contexto, da situação e das características pessoais do líder.

Por outro lado, Charles Xavier, personagem ambientado no mesmo universo, defende uma abordagem mais pacífica e conciliatória para resolver o conflito entre

“mutantes e humanos”. Seu estilo de liderança pode ser descrito como transformacional. Carismático e inspirador, capaz de motivar e influenciar seus seguidores a alcançarem seu pleno potencial, acredita no poder do diálogo para resolver conflitos e superar preconceitos.

O líder deve ser exemplo de bom comportamento para os jogadores, as crianças, os empregados, ou quem quer que esteja liderando, se o líder gritar ou perder o controle, podem estar certos de que o time também perderá o controle e tenderá agir de forma irresponsável. (Hunter, 2004, p. 79).

Adota uma abordagem participativa na tomada de decisões. Valoriza o envolvimento e a contribuição de cada membro, encorajando a colaboração e a troca de ideias. No entanto, enfrenta desafios e dilemas em sua liderança. Sua busca pela coexistência pacífica muitas vezes o coloca em conflito com Magneto, que defende uma abordagem mais confrontadora e demonstra a complexidade dos desafios de liderança e as diferentes abordagens que podem ser adotadas.

A dinâmica entre os dois líderes é frequentemente retratada como um confronto ideológico. Magneto representa o uso da força e do poder para proteger os mutantes, mesmo que isso signifique entrar em conflito com os humanos. Xavier, por outro lado, busca a reconciliação e a convivência pacífica, procurando convencer os mutantes a usarem seus poderes para ajudar a humanidade, ao invés de lutar contra ela. A constante tensão entre ambos é recorrente e suas visões contrastantes muitas vezes levam a conflitos e batalhas, mas também a momentos de colaboração, cooperação à medida que reconhecem a complexidade da situação a que se submetem.

## **2.5. Definição de liderança eficaz**

Não existe um estilo de liderança intrinsecamente melhor ou pior, já que a eficácia da liderança está sujeita a diversos conceitos e contextos. É um campo amplo e dinâmico, onde diferentes teorias e abordagens podem ser aplicadas conforme as necessidades específicas da organização. A liderança efetiva vai além de um modelo de gestão voltado apenas para resultados ou processos, buscando alcançar os objetivos desejados com base no conhecimento e na experiência para obter resultados alinhados à realidade da empresa e do mercado, podendo até adotar uma abordagem de liderança situacional.

A liderança situacional se baseia na capacidade de adaptação do líder aos diferentes contextos do setor em que atua, mantendo a equipe em alto desempenho mesmo em momentos de crise. Embora a liderança eficaz possa abranger uma variedade de estilos e abordagens, a liderança situacional reconhece que nenhum estilo de liderança é apropriado para todas as situações.

O modelo de liderança situacional foi desenvolvido por Paul Hersey e Kenneth Blanchard na década de 1970, apresentando semelhanças em sua abordagem. A principal diferença reside na terminologia usada para descrever os níveis de prontidão ou maturidade dos seguidores. O modelo de Paul Hersey usa níveis de prontidão, enquanto o de Kenneth Blanchard usa níveis de maturidade. Segundo esse modelo, a eficácia depende da capacidade de adaptar o estilo de liderança à situação, reconhecendo que diferentes contextos requerem diferentes abordagens, com quatro estilos básicos de liderança: dirigir, apoiar, participar e delegar, sendo cada um eficaz em circunstâncias específicas.

A tabela a seguir ilustra o modelo de liderança situacional e mostra como essa abordagem se aplica a diversas situações-problema. Cada contexto requer uma abordagem e estilo de liderança específicos, destacando a importância dos líderes ajustarem sua atuação de acordo com as demandas de cada situação.

**Tabela 2: Comparação entre Modelos de Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard.**

<b>ASPECTO</b>	<b>MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL DE PAUL HERSEY</b>	<b>MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL DE KENNETH BLANCHARD</b>
<b>DEFINIÇÃO</b>	Abordagem que enfatiza a adaptação do estilo de liderança ao nível de prontidão do liderado.	Abordagem que enfatiza a adaptação do estilo de liderança ao nível de maturidade do liderado.
<b>ESTILOS DE LIDERANÇA</b>	Direção Orientação Apoio Delegação	Direção Orientação Apoio Delegação
<b>NÍVEIS DE PRONTIDÃO</b>	Baixo Moderado Alto Muito Alto	Inexperiente Novato Competente Especialista
<b>ENFOQUE</b>	Ênfase na adaptação do estilo de liderança de acordo com o nível de prontidão dos liderados.	Ênfase na adaptação do estilo de liderança de acordo com o nível de maturidade dos liderados.

<b>COMUNICAÇÃO</b>	Comunicação clara e orientada para tarefas, mas também com apoio e encorajamento.	Comunicação clara e orientada para tarefas, mas também com apoio e encorajamento.
<b>DESENVOLVIMENTO</b>	Enfatiza o desenvolvimento dos liderados através do aumento de suas habilidades e prontidão.	Enfatiza o desenvolvimento dos liderados através do aumento de sua maturidade e competência.
<b>RESULTADOS</b>	Melhor desempenho e satisfação dos liderados quando o estilo de liderança é adaptado adequadamente.	Melhor desempenho e satisfação dos liderados quando o estilo de liderança é adaptado adequadamente.

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa.

Líder e grupo, como variáveis em uma situação-problema, estão interligados e exercem diferentes influências na gestão. O mentor impacta a equipe com suas características, enquanto a situação está em constante mudança. O grupo, além de seus valores e necessidades, possui características distintas que podem gerar diversas formas de ação por parte do líder.

A liderança implica na distribuição de autoridade, delegação de funções, estabelecimento de metas, administração de conflitos e outras responsabilidades. Para isso, o gestor deve adaptar sua abordagem de acordo com as situações que surgem.

Portanto, há uma distinção entre gestão e liderança. A liderança envolve um grupo que segue a visão do líder, enquanto a gestão se concentra na condução da equipe para cumprir uma tarefa específica.

Como facilitador, o líder deve concentrar-se nas metas a serem alcançadas através do desempenho da equipe, buscando soluções em vez de favorecer um dos lados em conflito. Isso significa que o foco está na resolução de problemas, não na situação em si.

Para Chiavenato (2004, p. 418), “uma qualidade importante no administrador é sua qualidade de administrar conflitos”. Assim sendo, segundo Chiavenato (2004), para administrar os conflitos, o gestor pode se valer de três abordagens: estrutural, de processo e mista.

**Tabela 3: Comparação de Abordagens de Resolução de Conflitos Organizacionais.**

<b>ABORDAGEM</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>ABORDAGEM ESTRUTURAL</b>	Foca na análise e modificação das estruturas organizacionais e dos sistemas de recompensa para reduzir os conflitos.	Busca identificar e modificar os fatores estruturais que contribuem para o surgimento de conflitos. Envolve a redistribuição de poder, a revisão de políticas e procedimentos, e a alteração das relações de autoridade e responsabilidade.
<b>ABORDAGEM DE PROCESSO</b>	Concentra-se na gestão dos processos de comunicação e tomada de decisão para facilitar a resolução de conflitos.	Enfatiza a melhoria das habilidades de comunicação e a promoção de um ambiente aberto para discussão. Inclui técnicas como negociação, mediação e resolução colaborativa de problemas.
<b>ABORDAGEM MISTA</b>	Combina elementos da abordagem estrutural e da abordagem de processo, utilizando tanto a modificação da estrutura quanto o gerenciamento dos processos para lidar com os conflitos.	Reconhece que tanto a estrutura organizacional quanto os processos de comunicação são importantes para lidar com os conflitos. Utiliza abordagens estruturais e de processo de forma complementar.

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa.

Segundo Burbridge e Burbridge (2012), o grande desafio do gestor é saber realizar a leitura adequada e em tempo para que ele faça a melhor escolha e aplicação da técnica mais adequada.

O gestor precisa ser capaz de fazer uma leitura precisa da situação de conflito e determinar qual técnica ou abordagem é mais apropriada para lidar com ela. Isso requer habilidades de observação, análise e julgamento, bem como conhecimento das diferentes abordagens disponíveis.

**Tabela 4: Comparação de Abordagens para a Gestão de Conflitos Organizacionais.**

<b>ABORDAGEM</b>	<b>EXEMPLO DE AÇÃO</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>LIMITAÇÕES</b>
<b>ABORDAGEM ESTRUTURAL</b>	Revisão das políticas organizacionais, redefinição de papéis e responsabilidades, reorganização de equipes de trabalho.	Altera as condições que geram conflitos, promovendo mudanças duradouras na organização.	Pode ser demorado e complexo implementar mudanças estruturais significativas.
<b>ABORDAGEM DE PROCESSO</b>	Treinamento em habilidades de comunicação e negociação, mediação ou conciliação entre as partes, estabelecimento de processos claros de resolução de conflitos.	Promove uma abordagem mais cooperativa e construtiva para lidar com os conflitos, resultando em soluções mais eficazes e duradouras.	Pode exigir um investimento significativo em treinamentos e desenvolvimento de habilidades de gestão de conflitos.
<b>ABORDAGEM MISTA</b>	Revisão da estrutura organizacional, definição de processos claros de resolução de conflitos e treinamento em habilidades de gestão de conflitos.	Permite uma abordagem abrangente para lidar com os conflitos, considerando tanto os fatores estruturais quanto as dinâmicas interpessoais.	Pode exigir recursos significativos e uma abordagem cuidadosa para integrar efetivamente os elementos das duas abordagens.

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa.

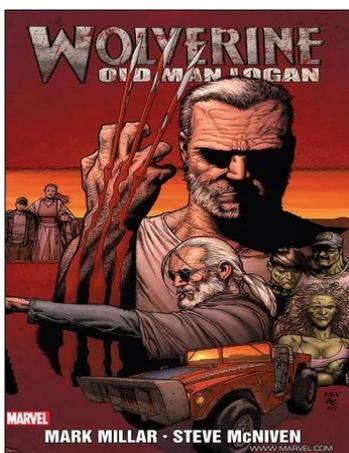
Dependendo das circunstâncias, do assunto a ser resolvido e das personalidades envolvidas, é fundamental conhecer e aproveitar as diversas opções disponíveis para abordar conflitos e dominar suas técnicas. Cada gestor deve analisar e identificar o método mais eficaz para a situação apresentada, uma vez que as pessoas, empresas, culturas e fatores desencadeantes variam de caso para caso.

## **2.6. Velho Logan (Old Man Logan)**

Este arco de história em quadrinhos, Old Man Logan (Millar, 2008), se passa em uma versão distópica do futuro, onde os supervilões se uniram para derrotar os super-heróis. Após a vitória, dividiram seu país em territórios controlados por diferentes antagonistas, cada um dos quais estabeleceu seu domínio em uma determinada área. Wolverine, um dos poucos remanescentes, vivendo uma vida tranquila como fazendeiro e evitando qualquer envolvimento em conflitos super-humanos, se encontra desgastado física e emocionalmente. Suas habilidades de combate não são mais as mesmas, e carrega um grande peso de culpa e arrependimento, por suas ações passadas que o levaram a se retirar para uma vida

tranquila e solitária. No entanto, ele é forçado a sair de sua reclusão quando sua família enfrenta uma ameaça mortal.

**Figura 1:**



Fonte: Dados da pesquisa.

Essa versão retrata o herói como um homem cansado e desiludido, cuja motivação e fé em si mesmo foram abaladas, que se vê forçado a sair de sua reclusão e embarcar em uma jornada perigosa em busca de redenção e para proteger aqueles que lhe restaram. A narrativa de "Old Man Logan" explora a temática da perda, do sofrimento e do desgaste emocional que um herói icônico como Wolverine pode enfrentar ao longo do tempo. A história mostra como um ambiente opressivo e sombrio pode afetar profundamente um indivíduo, mesmo alguém com habilidades sobre-humanas.

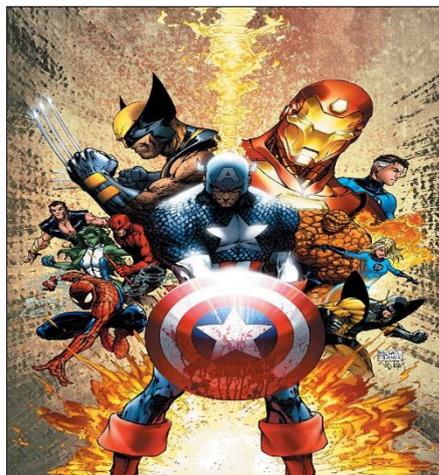
Ao longo da trama, Wolverine, é desafiado a enfrentar seus próprios demônios internos e encontrar uma nova forma de se redimir, protegendo e lutando pela justiça em um mundo corrompido. Sua jornada representa um caminho de superação pessoal, em que ele precisa encontrar forças para superar sua dor e desilusão.

O personagem passa por um processo de autorreflexão e autoconhecimento ao longo da história, reconhecendo suas desilusões e a perda de fé em si mesmo. Líderes eficazes frequentemente entendem suas próprias fraquezas e limitações para crescer e se adaptar, sendo motivados por uma missão pessoal ou senso de propósito. Ao enfrentar um mundo opressivo e instável, Logan demonstra resiliência, não desistindo em circunstâncias desafiadoras. Sua capacidade de perseverar diante da adversidade é uma qualidade importante. Assumir a responsabilidade de proteger os vulneráveis, especialmente sua família, mostra sua disposição em colocar os

interesses dos outros antes dos próprios. Sua disposição em reconhecer erros passados e buscar redenção é uma característica poderosa de liderança, demonstrando a capacidade de aprender e crescer com as experiências.

## 2.7. Conflitos e liderança em Capitão América: Guerra Civil.

Figura 2:



Fonte: Dados da pesquisa.

Na saga de quadrinhos "Capitão América: Guerra Civil" (Millar, 2006), há um conflito de liderança entre o Homem de Ferro e o Capitão América que resulta na divisão dos Vingadores em duas facções distintas. Nesta, a legislação aprovada pelo governo dos Estados Unidos exige que os super-heróis revelem suas identidades secretas e trabalhem sob o controle do governo. Isso divide a comunidade de super-heróis, com alguns apoiando e outros se opondo, levando a um intenso conflito entre os dois lados.

Essa decisão é uma resposta às consequências de eventos catastróficos envolvendo super-humanos, culminando em um trágico acidente que resulta em dezenas de mortes civis. A sociedade fica dividida entre aqueles que apoiam a regulamentação e aqueles que a veem como uma violação de suas liberdades pessoais. A tragédia, conhecida como "Stamford Incident", ocorreu durante uma batalha entre os Novos Guerreiros, que tentaram capturar vilões para um reality show de televisão, e um dos malfeitores, Nitro, provocou uma explosão massiva que resultou na morte de centenas de pessoas, incluindo crianças em uma escola próxima.

O Capitão América se opõe à legislação porque acredita que ela infringe as liberdades civis e a privacidade dos super-heróis. Ele acredita que os heróis devem

ter o direito de escolher como usar seus poderes sem o controle do governo. Por outro lado, o Homem de Ferro, que apoia a lei, acredita que ela trará mais responsabilidade e segurança para todos. Esse confronto tem implicações significativas para o contexto cívico, social e cultural dos heróis e oferece uma perspectiva interessante quando visto pelas lentes da gestão de conflitos. Neste contexto, é possível explorar várias estratégias e técnicas que podem ser utilizadas para gerir eficazmente os conflitos com vista à resolução pacífica e à construção de relações positivas entre as partes envolvidas.

No centro de "Capitão América: Guerra Civil", a fonte do conflito está na diferença de opinião entre o Homem de Ferro e o Capitão América sobre a Lei de Registro de Super-Humanos. Uma vez identificadas as fontes de conflito, o próximo passo é buscar soluções criativas que atendam às necessidades de ambas as partes.

Uma estratégia promissora para a gestão de conflitos é a negociação colaborativa, na qual ambas as partes trabalham juntas para chegar a um acordo. No entanto, no caso particular de "Capitão América: Guerra Civil", emoções e convicções profundas tornam as negociações conjuntas particularmente desafiadoras.

Uma Outra abordagem envolve a mediação por um terceiro imparcial, como um mediador ou árbitro. Ao longo da história, personagens como o Pantera Negra e o Homem-Aranha fizeram esse papel, tentando aproximar os dois lados. A narrativa de "Capitão América: Guerra Civil" enfatiza a importância de estratégias eficazes para promover uma resolução pacífica e construir relações positivas entre as partes envolvidas.

**Figura 3:**



Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 4:**



Fonte: Dados da pesquisa.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A base teórica deste trabalho foi construída através de uma revisão bibliográfica que abordou os princípios da administração de conflitos e as teorias de liderança em contextos empresariais. Este estudo inovou ao integrar revistas em quadrinhos como fonte documental, além das fontes convencionais. As narrativas ilustradas ofereceram uma perspectiva singular acerca dos conceitos de liderança situacional e administração de conflitos o que possibilitou a compreensão de como variados estilos de liderança são adotados e ajustados às circunstâncias específicas, evidenciando a flexibilidade requerida para lidar com diferentes tipos de conflitos organizacionais.

Um exemplo interessante de liderança eficaz nos quadrinhos pode ser observado em séries como X-Men, onde personagens como o Professor Xavier e Magneto adotam diferentes estilos de liderança. Isso nos faz questionar a eficácia da liderança, a gestão de equipes e tomada de decisões. Há destaque para a importância de reconhecer as habilidades de cada membro da equipe e promover uma cultura de respeito e cooperação. Além disso, as contradições ideológicas e sociais enfatizam a tomada de decisão diante de desafios complexos, a contribuição de cada membro da equipe é crucial para garantir a validade dos resultados. Isso sublinha a necessidade de adaptação do estilo de gestão de acordo com as variáveis do ambiente operacional, a fim de alcançar os melhores resultados. As equipes de super-heróis, como a dos Vingadores, dependendo das ameaças que enfrentam, operam em ambientes de trabalho variados, colaboram com autoridades e organizações externas, enfrentam desafios internos, opiniões divergentes e questões legais, o que acarreta dilemas éticos e decisões difíceis.

No âmbito do modelo de liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard, a noção de "nível de maturidade" e "nível de prontidão" dos liderados oferece compreensões sobre como os líderes podem ajustar seu estilo de liderança com base na maturidade e prontidão dos membros da equipe. O nível de maturidade dos liderados abrange duas dimensões: competência, relacionada à capacidade e conhecimento dos liderados para uma tarefa específica, incluindo sua proficiência técnica; e motivação, relacionada à disposição, confiança e comprometimento dos liderados para realizar a tarefa. Por outro lado, o nível de prontidão diz respeito à

disposição e habilidade de um membro da equipe para desempenhar uma tarefa específica.

Esse mesmo modelo destaca a importância de ajustar estilos de gestão de acordo com a maturidade e prontidão dos liderados, sendo essa adaptabilidade fundamental para lidar com as variáveis dentro das equipes de trabalho. De forma semelhante, nos quadrinhos, personagens como Xavier e Magneto adotam diferentes abordagens, cada uma adequada à uma situação. Essa adaptação pode ser aplicada nas empresas, onde líderes precisam identificar as necessidades de seus colaboradores e ajustar as estratégias conforme essas necessidades.

As dinâmicas de conflito e cooperação na ficção espelham desafios reais enfrentados em organizações. As experiências dos quadrinhos trazem a importância de promover um ambiente colaborativo e compreensivo para resolver conflitos e promover a coesão das equipes de trabalho. Observando como Capitão América e Homem de Ferro lidam com aspectos éticos e morais nas tomadas de decisão é possível aprender a equilibrar a busca por resultados considerando esses aspectos.

Como nos quadrinhos, onde a diversidade de habilidades dos super-heróis é essencial para enfrentar desafios, as organizações devem reconhecer e valorizar as habilidades de seus colaboradores, o que maximiza o potencial da equipe, possibilitando a conquista das metas organizacionais. Atentando para a abordagem de Chiavenato sobre liderança, os líderes dos X-Men enfrentam desafios similares ao tratar com diferentes tipos de conflitos. A constante tensão entre Magneto e Xavier, por suas abordagens antagônicas, espelha os dilemas reais enfrentados pelos líderes ao tomar decisões estratégicas. A habilidade de ouvir, colaborar e adaptar-se, como destacado por Maximiano, torna-se evidente na dinâmica entre líderes, revelando que o equilíbrio entre poder, carisma e habilidades de liderança é essencial para a eficácia.

Dessa forma, explorar as narrativas dos X-Men não apenas nos transporta para um universo de superpoderes, mas também proporciona uma análise rica sobre a liderança. Ao examinar as diferentes abordagens de Magneto e Xavier, Capitão América, Homem de Ferro e Wolverine, é possível extrair lições sobre como os líderes, mesmo em situações fictícias, enfrentam dilemas complexos, desafios interpessoais e a necessidade de adaptação constante em busca de um futuro melhor para suas equipes.

#### 4. REFERENCIAL

**AHRENS**, Veronica. Conflito: uma valiosa oportunidade de aprendizado. Dezembro, 2012. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Entrevista/8287/conflito-uma-valiosa-oportunidade-de-aprendizado.html](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/8287/conflito-uma-valiosa-oportunidade-de-aprendizado.html)>. Acesso em: 29/06/2023.

**AMARAL**, João Joaquim Freitas do. Como fazer uma pesquisa bibliográfica. Fortaleza, CE: Universidade Federal do Ceará, 2007.

**ASSIS**, Ana Flavia; **STRAUB**, Adriana. (2016). Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências. Revista da FAE, 19(2), 220–231. Recuperado de <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/106>

**BERG**, Ernesto Artur. Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

**BONETTO**, Anna Luiza da Costa Pinto; **NAUMANN**, Cleverson; **OLIVEIRA**, Luiz Guilherme de. Gestão de conflitos: o papel do gestor no gerenciamento de conflitos. FAE, Curitiba, v. 20, n. 2, p. 153-164, jul./dez. 2017.

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

**CARAVANTES**, Geraldo; **CARAVANTES**, Cláudia; **KLOECKNER**, Mônica. Administração, teoria e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

**CHIAVENATO**, Idalberto. (2014). Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Editora Elsevier. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427

**CHIAVENATO**, Idalberto. Recursos humanos: edição compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas; 1998.

**DAFT**, Richard. Administração. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

**GIL**, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

**GRIFFIN**, Ricky W. Introdução à Administração. São Paulo: Ática, 2007.

**GRUBE**, Geyson; **TREVELIN**, Ana Teresa Colenci. Gestão de conflitos nas organizações: o papel do líder na resolução de conflitos. Faculdade de Tecnologia de São Carlos, SP, Brasil.

**GUIMARAES**, Camila Andrade et al. Líder-herói: uma análise de suas características à luz dos estilos de liderança. Ano 5, nº 1, p. [páginas], ago. 2015/jan. 2016. ISSN 2236-8760.

**HERSEY**, P., **BLANCHARD**, K. (1986). Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. (4.ed.) São Paulo: E.P.U.

**HUNTER**, James. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

**LACOMBE**, Francisco; **HEILBORN**, Gilberto. Administração princípios e tendências: Liderança e cultura organizacional. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

**LEE**, Stan; **KIRBY**, Jack. X-Men. Nova Iorque: Marvel Comics, 1963-2019.

**MACEDO**, Neusa Dias de. Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. São Paulo, SP: Edições Loyola, 1994.

**MAGALHAES**, Christian; **SOARES**, Nathalia Maria. Estilos de liderança e sua importância no ambiente organizacional. Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga, FATEC, SP, Brasil.

**MALAKOWSKY**, Halana Franciela; **KASSICK**, Cristine. O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, Ano XI, v. 11, n. 1, p. 113-128, jan. 2014.

**MAXIMIANO**, Antonio. Introdução à administração: Liderança. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

**McINTYRE**, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. Análise Psicológica. Lisboa: 2007.

**MILLAR**, Mark.; **McNiven**, Steve. (2006-2007). Capitão América: Guerra Civil. Nova Iorque: Marvel Comics.

**MILLAR**, Mark; **McNiven**, Steve. (2008-2009). Old Man Logan. Nova Iorque: Marvel Comics.

**MOREIRA**, Wellington. Os conflitos de Gerações nas Empresas. Jul. 2012. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Artigo/7980/os-conflitos-de-geracoes-nas-empresas.html](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/7980/os-conflitos-de-geracoes-nas-empresas.html)>. Acesso em: 29/06/2023.

**RIBEIRA**, Loraine Cristina da Silva; **FERMIANO**, Tatiely dos Santos; **ROSA**, André Luis Cateli. Liderança nas organizações: o papel e a importância do líder dentro das organizações. Faculdades Integradas de Ourinhos - FIO/FEMM.

**ROCHA JÚNIOR**, Fernando Soares da; **ALVES**, Hugo Lucas; **DANDOLINI**, Gertrudes

**SILVA DE SOUSA**, Angélica; **SARAMAGO DE OLIVEIRA**, Guilherme; **HILÁRIO ALVES**, Laís. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. Cadernos da Fucamp, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021.

**SILVA**, Caio Pedrinho da; **PASCHOALOTTO**, Marco Antonio Catussi; **ENDO**, Gustavo Yuho. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. RPCA - Revista de Administração da UFSM, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 49-68, jan. - mar. 2020.

**LUZ**, Ricardo Silveira. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.