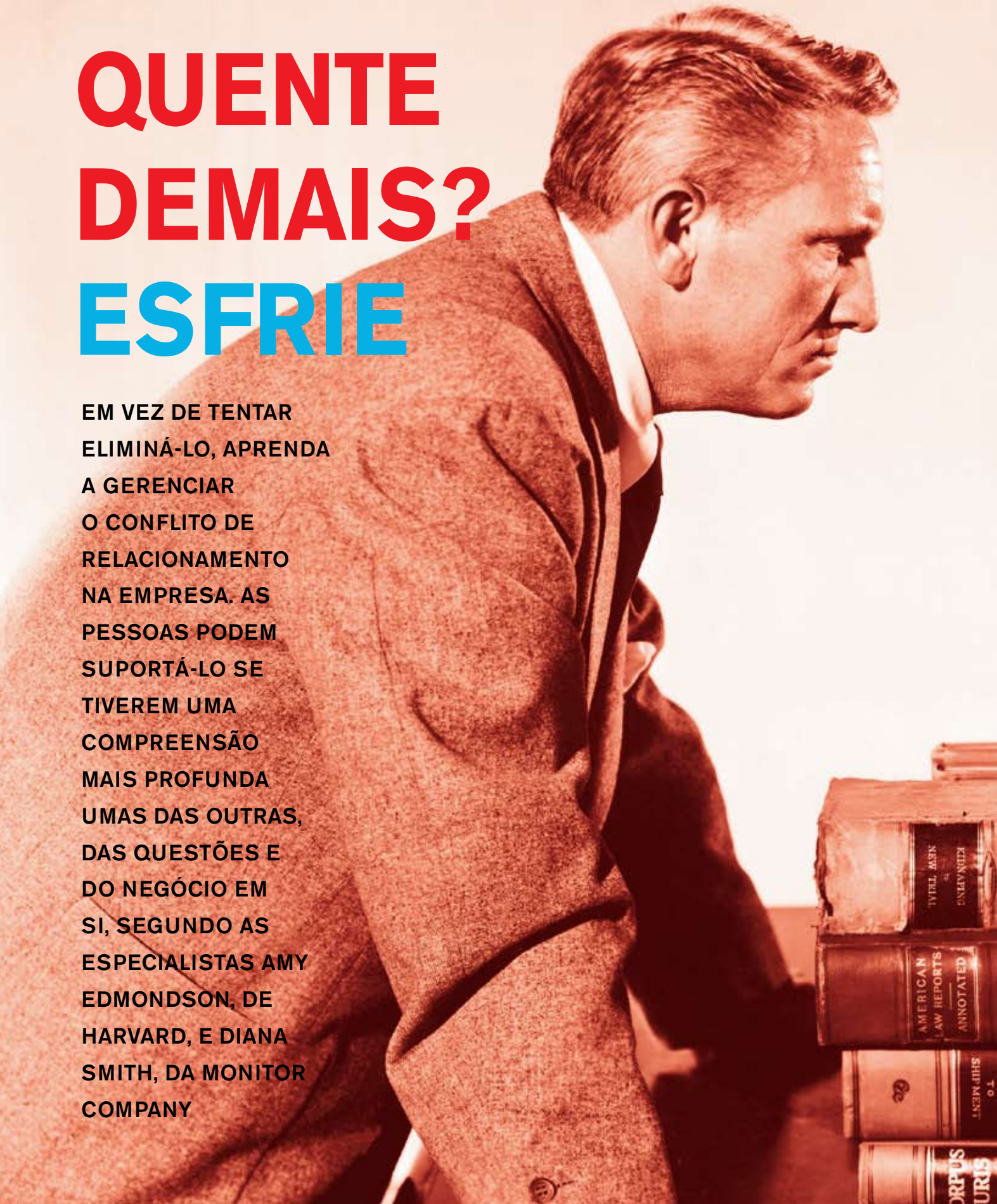


Alta gerência | **gestão de conflitos**

---

# QUENTE DEMAIS? ESFRIE

EM VEZ DE TENTAR ELIMINÁ-LO, APRENDA A GERENCIAR O CONFLITO DE RELACIONAMENTO NA EMPRESA. AS PESSOAS PODEM SUPORTÁ-LO SE TIVEREM UMA COMPREENSÃO MAIS PROFUNDA UMAS DAS OUTRAS, DAS QUESTÕES E DO NEGÓCIO EM SI, SEGUNDO AS ESPECIALISTAS AMY EDMONDSON, DE HARVARD, E DIANA SMITH, DA MONITOR COMPANY





A maioria das pessoas concorda que o trabalho em equipe no nível sênior de uma organização melhora a tomada de decisões. Ao mesmo tempo, uma pesquisa objetiva considerável e evidências subjetivas sugerem que as equipes seniores costumam ter enorme dificuldade para trabalhar em equipe. Os mesmos pontos de vista concorrentes que ajudam a promover a tomada de decisões sólidas podem levar a conflitos pessoais que desperdiçam tempo precioso e corroem os relacionamentos. De fato, quando surgem conflitos substanciais, a dinâmica do grupo disfuncional, seguida de frustração e decisões errôneas, pode ser a regra, e não a exceção.

Trabalhos anteriores têm aconselhado as equipes gerenciais que enfrentam conflitos a se concentrar na substância – a “tarefa em mãos” – e a se afastar das questões de relacionamento. O conflito de tarefas, argumentam eles, pode ser resolvido recorrendo a fatos e à lógica, ao passo que o conflito de relacionamento se transforma em ataques pessoais improdutivos e confrontos emocionais. O conflito de tarefas é conceitualizado como “diferenças de opinião referentes a decisões de trabalho ou de negócio”, ao passo que o conflito de relacionamento se refere a “diferenças de personalidade e tensões interpessoais”. Os pesquisadores postulam que as equipes que se envolvem em conflito de tarefas frequente terão bom desempenho, enquanto as equipes envolvidas em conflito de relacionamento vão sofrer.

Isso faz sentido sob três condições. Primeiro, o conflito de tarefas não pode desencadear valores, interesses ou sistemas de crença opostos na equipe. Por exemplo, se alguns executivos acreditam que “o bom *design* vende produ-

Fotos: Focus Stock Fotográfico

tos” enquanto outros consideram que “os clientes são basicamente motivados por preço”, um conflito que coloca *design* contra preço desencadeia essas crenças opostas. A segunda condição é satisfeita se uma análise cuidadosa dos fatos –como dados financeiros ou testes de engenharia– puder reduzir ou eliminar incertezas importantes que dão suporte a opções diferentes. Em terceiro lugar, o que estiver em jogo deve ser baixo ou apenas moderadamente alto.

Questões que satisfaçam essas três condições se qualificam para o que chamamos de “temas frios”. Consegue-se lidar com eles debatendo os fatos, com pouco risco de dar margem a discordância acalorada. Nesses casos, principalmente quando os líderes enfatizam as metas compartilhadas e boa comunicação, as equipes em geral podem processar os conflitos eficazmente. Diferentemente, os “temas quentes” exigem uma abordagem diferente.

Os temas quentes nas equipes gerenciais são aqueles para os quais valores, sistemas de crença ou interesses diferentes (em geral encarados como naturais) conformam os pontos de vista das pessoas; incertezas relevantes que rodeiam o tema ou decisão não podem ser reduzidas por uma revisão dos fatos

disponíveis; e o que está em jogo é alto. Nessas condições, o conflito de relacionamento tem o hábito incômodo de surgir sem ser convidado, apesar dos melhores esforços dos gestores em evitá-lo. Isso acontece por causa da forma pela qual a mente humana funciona. A pesquisa comportamental mostra que atribuímos espontaneamente motivos, traços ou capacidades desabonadoras aos que discordam –e continuam discordando– de nossos pontos de vista arraigados. Nossos pontos de vista parecem tão “certos” que a discordância dos outros soa flagrantemente desagradável –de maneira intencional.

Dois mecanismos cognitivos identificados pelo psicólogo Lee Ross e seus colegas ajudam a explicar por que isso acontece. Primeiramente, as pessoas tendem a ver os próprios pontos de vista como mais comuns do que realmente são, levando-as a (falsamente) supor que os outros compartilham seus pontos de vista –o “efeito do falso consenso”. Essa suposição cria problemas quando os pontos de vista são inesperadamente refutados, como acontece no caso de uma discordância. Infelizmente, essa geralmente é uma surpresa desagradável ao invés de agradável, devido a um segundo mecanismo, o “realismo ingênuo” –a “convicção inabalável de uma pessoa de que

ela, de algum modo, é conhecedora de uma realidade objetiva invariável e conhecível, uma realidade que os outros também perceberão fielmente, contanto que sejam razoáveis e racionais”. Assim, quando os outros não percebem corretamente essa “realidade”, concluímos que deve ser porque eles veem o mundo “através de um prisma de autointeresse, viés ideológico ou perversidade pessoal”. Quando essas tendências cognitivas bem documentadas são aplicadas ao problema de discutir um conflito quanto a um tema quente, normalmente surgem grandes desafios.

Quando os debates acalorados desencadeiam o conflito de relacionamento, os gestores individualmente em geral consideram duas opções, cada uma delas não atrai: silenciar os próprios pontos de vista para preservar os relacionamentos e avançar, ou externá-los, com o risco de discussões emocionalmente carregadas que corroem os relacionamentos e prejudicam o progresso. Nossa pesquisa, baseada no trabalho pioneiro de Chris Argyris e Donald Schön sobre aprendizado organizacional, sugere que nenhuma das escolhas produz discussões eficazes em equipe. Primeiramente, silenciar costuma não surtir efeito. As reações emocionais negativas embutidas nas atribuições das pessoas normalmente vazam pelos tons de voz ou críticas veladas, distorcendo a conversa substantiva e intensificando as tensões de relacionamento. Em segundo lugar, em o conflito de relacionamento, constatamos que é possível aprender a lidar bem com ele.

### Quando o conflito se torna uma questão pessoal

Mesmo quando começam com a melhor das intenções, os gestores que buscam explorar as vantagens do trabalho em equipe com frequência encontram conflitos que minam a colaboração. Consideremos

#### Temas frios x temas quentes

	Temas frios	Temas quentes
Dados	Acessíveis, relativamente objetivos, propícios para testar interpretações diferentes	Controversos e/ou inacessíveis, interpretação altamente subjetiva, difíceis para testar interpretações diferentes
Nível de certeza	Alto*	Moderado a baixo
O que está em jogo	Baixo a moderado	Alto
Metas	Em grande parte compartilhadas	Diferem de acordo com crenças, valores ou interesses arraigados
Discussão	Razoável, baseada em fatos, colegiada	Frequentemente emocional, falta de concordância quanto a quais fatos importam e o que significam, prováveis ataques pessoais velados

\* Situações de alta certeza envolvem realidades presentes ou possibilidades de curto prazo que podem ser esclarecidas com relativa facilidade por meio de fatos e análises.



um conflito que surgiu na Elite Systems, fabricante de equipamento sofisticado de escritório para mercados domésticos e comerciais.

Oito gestores seniores, incluindo o CEO, fizeram uma série de reuniões para repensar sua estratégia em vista do mau desempenho financeiro da empresa. Em uma delas, dois executivos quase saíram no tapa: Ian McAlister, chefe do cambaleante negócio central da Elite, e Frank Adams, presidente de uma pequena e bem-sucedida subsidiária com linhas de produtos mais acessíveis. Adams abriu a discussão.

“Estamos diante de um problema fundamental”, anunciou ele, olhando direto para McAlister. “Há três anos estamos investindo um montão de dinheiro para transformar seu negócio [central da Elite], mas as receitas decrescentes mostram que não está funcionando. Estou preocupado em estarmos enterrando cada vez mais dinheiro num negócio sem uma estratégia clara de abordagem ao mercado atual. Minha pesquisa mostra que o crescimento está claramente na outra ponta do mercado –que é o motivo pelo qual nossa subsidiária teve um ano tremendo e pelo qual seu negócio não faz nada a não ser perder terreno.”

Enquanto o resto do grupo seguia a respiração, McAlister virou-se para encarar Adams. “De seu ponto de vista, talvez”, disse ele. “Mas, com as mesmas informações, eu tomaria um caminho muito diferente. Eu sei que não conseguimos vender da mesma forma para nosso segmento central como fazíamos no passado. Eu sei que temos de fazer algo diferente. Contudo, podemos crescer se nossos produtos forem atraentes. Não precisamos que o mercado cres-

ça para nós crescermos. Além disso, um ano atrás, fizemos uma escolha consciente de investir no negócio central, e esses investimentos ainda não se pagaram.”

Com essas duas afirmações de abertura, Adams e McAlister estabeleceram os termos do debate. Para Adams, os dados mostravam inequivocamente que o negócio central estava com problemas fundamentais; afinal, a outra ponta do mercado estava crescendo. Isso era “óbvio”, mas não para McAlister. Ele aceitava os dados de Adams, porém rejeitava sua conclusão. Para McAlister, seu ponto de vista era igualmente óbvio: você não precisa do mercado para crescer. Se seus produtos forem suficientemente atraentes, você pode aumentar sua participação de mercado. Olhando para os mesmíssimos dados, os dois executivos chegaram a conclusões muito diferentes quanto à forma de lidar com um futuro incerto cheio de riscos.

### A dinâmica dos temas quentes

Nossa análise identificou três padrões que ocorrem quando equipes executivas debatem temas quentes:

■ As pessoas começam a repetir os mesmos pontos toda hora. Por exemplo, na Elite, Adams continuava a argumentar de várias maneiras que não era boa ideia “continuar jogando dinheiro” no negócio central. McAlister nunca discordou dos fatos de Adams, mas não deixava de atacar suas conclusões, sempre com alguma versão do mesmo argumento: “Investimos pesado nesse negócio porque achávamos que nossos produtos eram fortes o suficiente para sustentar o crescimento, e esses investimentos recentes ainda não se pagaram”. Em questão de minutos,

os gestores se encontravam num impasse no qual o único recurso de cada um era repetir sua posição.

■ Assim que uma equipe chega a um impasse de fato, a discussão começa a “ficar pessoal”. No caso da Elite, as entrevistas mostraram que Adams ficava pensando, como McAlister também, por que o outro insistia em adotar pontos de vista obviamente errôneos e persistia em mantê-los apesar dos argumentos “racionais” que os refutavam de maneira tão óbvia. Na reunião, eles especulavam (reservadamente) sobre os motivos do outro, o que rapidamente levava a atribuições dissimuladas sobre o caráter ou capacidade do outro (por exemplo: “Ele tem uma mente fechada? É incompetente? Ou simplesmente é burro?”).

Seja culpando motivos, caráter ou capacidade, cada indivíduo culpa veladamente o outro pelo impasse da equipe. Outra tendência cognitiva bem documentada, o “erro fundamental de atribuição”, ajuda a explicar por quê. Lee Ross mostrou que as pessoas atribuem o comportamento dos outros predominantemente a causas de disposição (as baseadas na personalidade ou motivos), ignorando até mesmo poderosas causas situacionais. Essa tendência pode levar os gestores a atribuir o comportamento que observam nos colegas quando discutem um tema quente –digamos, insistência ou tom de voz frustrado– aos motivos ou caráter destes em vez de às dificuldades da situação –por exemplo, os desafios envolvidos na discussão de um tema complexo de alta importância com pessoas que possuem crenças diferentes sobre isso. Nossa pesquisa também sugere que, nessas situações, praticamente ninguém vislumbra a possibilidade

OS “TEMAS QUENTES” SÃO AQUELES PARA OS quais  
DIFERENTES VALORES, SISTEMAS DE CRENÇAS OU INTERESSES  
CONFORMAM O PONTO DE VISTA DAS PESSOAS

CONSEGUE-SE LIDAR COM OS “TEMAS FRIOS”  
DEBATENDO OS FATOS, COM POUCO RISCO DE DAR  
MARGEM A DISCORDÂNCIA ACALORADA

de que o próprio comportamento possa ser uma das pressões situacionais que contribuem para o comportamento do outro.

■ Uma vez que um conflito desencadeia atribuições interpessoais negativas, as emoções assumem o palco central, e o progresso real diminui até parar. Nesse ponto, as pessoas podem abertamente culpar os colegas pelos fracassos. Na Elite, Adams acabou jogando os braços para cima e declarou, exasperado, ao grupo: “Parece-me que Ian está tentando tirar certas decisões de cima da mesa!”. Na falta do que fazer, outro gestor soltou uma piada, e o grupo mudou de tema. Em face dessa dinâmica, é fácil entender por que os gestores gostariam de evitar o conflito de relacionamento. O problema é que é difícil fazer isso.

### Sistemas quentes x sistemas frios

Quando os dados são relativamente acessíveis e diretos, os critérios e metas são em grande parte compartilhados e as diferenças não são muito profundas, não é difícil resolver o conflito. Ao contrário, no caso dos temas quentes, as pessoas podem não concordar quanto a quais dados são mais relevantes, e a interpretação dos dados costuma ser altamente subjetiva. Os julgamentos subjetivos dos gestores se baseiam em seus sistemas de crenças e são conformados por suas experiências passadas, valores pessoais, necessidades psicológicas e interesses políticos.

Como ilustra o conflito na Elite, quando os sistemas de crenças se enfrentam, os conflitos resistem à solução baseada apenas em fatos

e lógica. McAlister discordava das conclusões de Adams, não porque discordasse dos fatos, mas porque ele tinha crenças diferentes sobre o poder dos produtos; ele valorizava o *design* mais do que Adams, não queria atacar o “mercado mais barato” e sua escolha lhe parecia obviamente correta. Essas não eram questões de fatos objetivos que poderiam ser utilizadas para corroborar metas compartilhadas, e sim considerações emocionalmente carregadas que eram importantes para os indivíduos envolvidos e para o negócio.

Os temas quentes desencadeiam reações emocionais que dificultam a deliberação razoável. Uma vez desencadeadas, tais reações devem ser abordadas, pois raramente desaparecem sozinhas. A pesquisa psicológica esclarece os mecanismos cognitivos subjacentes. De acordo com Janet Metcalfe e Walter Mischel, os seres humanos processam os eventos por meio de dois sistemas cognitivos: um sistema quente e um sistema frio. Enquanto o primeiro nos impulsiona a responder a eventos de forma emocional e rápida (“ir em frente”), o outro nos permite desacelerar e pensar primeiro (“conhecer”). O sistema frio é a base para a autorregulação e o autocontrole.

Já o sistema quente é emocional e impulsivo, desencadeado por estímulos que levam a reações imediatas em vez de reflexão e razão. Quando um evento é processado pelo sistema quente, torna-se difícil pensar de maneira lenta e lógica e evitar conclusões reflexas rápidas sobre a tarefa em questão ou sobre os que têm pontos de vista opostos.

### Os segredos do comportamento produtivo

As equipes gerenciais podem aprender um conjunto de três práticas para navegar pelos conflitos de forma produtiva. Ao refinar essas habilidades, elas podem usar



tanto o conflito de tarefas como o de relacionamento para obter uma compreensão mais profunda das questões do negócio e umas das outras.

## 1. Gerenciar o próprio eu

Isso se refere à capacidade de examinar e transformar os pensamentos e sentimentos que roubam nossa capacidade de raciocinar calmamente quando os conflitos esquentam. Envolve refletir sobre as próprias reações e reformular a situação, tornando-nos, assim, menos impulsionados emocionalmente e mais capazes de fazer perguntas e considerar interpretações alternativas. Quanto mais nos envolvemos nessas duas atividades, mais conexões fazemos entre nossos sistemas quente e frio, aumentando nossa capacidade de utilizar o sistema frio sob estresse.

Quando um conflito desencadeia uma reação emocional, refletir pode esfriar as próprias emoções ao transformar a resposta automática “ir em frente” em uma resposta “conhecer” mais deliberada. Não estamos nos referindo à “reflexão de poltrona”, que é divorciada da ação. Em vez disso, queremos dizer “refletir em ação”, conforme o termo cunhado por Schön. Quando refletem em ação, os gestores observam as próprias atribuições e as reações emocionais que estas suscitam, de forma a vê-las de maneira mais cética. Ao fazerem essa mudança, eles nem ignoram seus sentimentos nem simplesmente agem de acordo com eles; ao contrário, param para examiná-los. Desse ponto de vista,

os sentimentos perdem seu rígido controle sobre a cognição.

Em virtude de nossas diferentes crenças, cada um de nós verá coisas que o outro não consegue. É nossa responsabilidade discutir nossos pontos de vista diferentes para que cada um de nós possa ficar sabendo o que podemos estar deixando de enxergar. Refletir e reformular pode ser extremamente difícil quando o sistema quente da pessoa está acionado. É nessa hora que o resto da equipe pode desempenhar um papel importante: os que não estiverem diretamente envolvidos em um debate têm acesso mais fácil a seu sistema frio e, assim, podem ajudar os outros a refletir e reformular quando não conseguirem fazê-lo.

## 2. Gerenciar as conversas

A segunda prática canaliza as reações reformuladas dos gestores para conversas melhores, nas quais os temas emocionalmente carregados ou divisivos podem ser aproveitados para tomar melhores decisões e reforçar os relacionamentos. Com o tempo, essas conversas mais bem gerenciadas constroem um sistema coletivo de

resfriamento, porque as equipes veem que, ao refletir em voz alta sobre as questões de tarefas e relacionamento, elas podem acalmar as coisas sem fomentar a dissensão nem acumular o que Argyris chamou de “indiscutíveis”.

A primeira vez em que nos reunimos com a equipe da alta direção da Elite, eles tinham tantos “indiscutíveis” que os executivos raramente diziam algo de importância por medo de criar um conflito de relacionamento como o ocorrido entre Adams e McAlister. Perplexo com as reuniões monótonas e os longos silêncios, a coautora deste artigo (que tinha apenas começado a trabalhar com eles) perguntou à equipe, um pouco em tom de brincadeira: “Quantos indiscutíveis essa equipe discutiria se conseguisse discutir indiscutíveis?”.

Todos riram –até perceberem que ela realmente queria uma resposta, quando então ficaram mudos. Quebrando o silêncio após uma incômoda pausa, um executivo finalmente sugeriu um tema, então outro o fez e mais outro, até chegarem a uma lista que incluía coisas do tipo “como nós cresceremos”, “onde competiremos” e “como reduziremos custos”. Nada sobre os temas em si os tornava indiscutíveis: eles eram indiscutíveis porque o grupo sabia que cada um tinha o potencial de desencadear conflito interpessoal, fazendo com que as pessoas sentissem que tinham de se decidir por um dos lados ou ficar caladas.

Ao mesmo tempo, todos reconheciam que seu sucesso futuro dependia de sua capacidade de lidar com esses temas de forma direta e eficaz. Por esse motivo, eles pediram ajuda a dois especialistas externos para abordar as questões estratégicas subjacentes ao desempenho da empresa. No decorrer de nove meses, a equipe aprendeu a manter seus conflitos em uma zona mais fria ao geren-

### Sistema quente x sistema frio

Sistema quente	Sistema frio
Emocional	Cognitivo
“Ir em frente”	“Conhecer”
Simple	Complexo
Reflexivo	Refletivo
Rápido	Lento
Desenvolve cedo	Desenvolve tarde
Acentuado pelo estresse	Atenuado pelo estresse
Controle do estímulo	Autocontrole

Fonte: METCALFE, J.; MISCHER, W. A hot/cool system of delay of gratification: dynamics of willpower. *Psychological Review*, n. 106, 1999.

OS SERES HUMANOS PROCESSAM OS EVENTOS POR MEIO DE DOIS SISTEMAS COGNITIVOS: UM QUENTE E UM FRIO. ENQUANTO O PRIMEIRO NOS IMPULSIONA A RESPONDER A EVENTOS DE FORMA EMOCIONAL E RÁPIDA (“IR EM FRENTE”), O OUTRO NOS PERMITE DESACELERAR E PENSAR PRIMEIRO (“CONHECER”). O SISTEMA FRIO É A BASE PARA A AUTORREGULAÇÃO E O AUTOCONTROLE





ciar as conversas de três maneiras específicas:

- Explorar as crenças diferentes (permitindo-lhes ver ou considerar novas possibilidades).
- Reconhecer abertamente reações emocionais e analisar o que levou a elas.
- Identificar conflitos substantivos bem como conflitos de relacionamento e discutir ambos conforme necessário.

### 3. Gerenciar os relacionamentos

Tentamos ajudar as equipes a acelerar o processo de criação de relacionamento trabalhando em três áreas: criar uma confiança fundamentada (não confiança cega), investir em certos relacionamentos (aqueles que são críticos para o sucesso da empresa por abrangerem áreas-chave de interdependência) e desenvolver a capacidade dos membros de observar, mapear e alterar padrões de interações que dificultam demais lidar com os conflitos de relacionamento.

Os gestores que dedicam tempo para se conhecer como pessoas e entender as metas e preocupações uns dos outros têm menor probabilidade de especular negativamente sobre os motivos dos colegas e são mais propensos a lhes perguntar sobre suas preocupações. Essa é a forma de criar confiança baseada na experiência. A discussão produtiva dos conflitos de relacionamento exige reconhecimento (em voz alta) de que as pessoas veem as coisas de maneira diferente, que cada ponto de vista possui aspectos fortes e fracos e que cada gestor tem preocupações e interesses legítimos. A

confiança permite que os membros da equipe reconheçam que, embora ninguém seja perfeito, todos estão tentando fazer o melhor possível para resolver os problemas.

#### Resumo da ópera (ou do filme)

Embora as práticas que descrevemos possam ser aprendidas, muitas equipes acham um desafio colocá-las em prática, por três motivos. Primeiro, em muitas empresas, reconhecer as emoções – e mais ainda aprofundar-se nelas – simplesmente é algo que não se faz. Em segundo lugar, o tipo de reflexão pública mostrado aqui de modo algum é a norma na esfera executiva. Terceiro, é improvável que exista o nível de autorrevelação exigido sem certo alicerce inicial de “segurança psicológica”, nível esse que raramente existe no início.

Algumas equipes que estudamos tentaram eliminar o conflito de relacionamento reformulando os organogramas, redefinindo funções ou demitindo gestores problemáticos. Embora tenham tido êxito na separação de pessoas que não se davam bem, esses esforços não criaram um sistema de resfriamento nas empresas, limitando, assim, sua capacidade de tomar decisões sólidas rapidamente quando defrontadas com temas quentes.

Com o tempo, essa limitação desacelerou o crescimento das organizações e de seu pessoal da mesma forma que a eliminação dos incêndios florestais desacelerou o crescimento das florestas de sequoias nos Estados Unidos: até recentemente, com a premissa errônea de que todos os incêndios eram uniformemente destrutivos, os guardas-florestais fa-

ziam um esforço extremo para debelar todos os incêndios onde e quando quer que ocorressem. Resultado? As florestas pararam de crescer. Somente na última década é que perceberam que as imponentes sequoias na verdade precisam do fogo para dispersar as sementes de suas pinhas. Além disso, os guardas-florestais não sabiam que as árvores haviam desenvolvido um sistema interno de defesa que lhes permitia suportar os incêndios – isto é, contanto que não ficassem quentes demais. Infelizmente, apagando todos os incêndios, os guardas-florestais inadvertidamente fizeram com que a vegetação rasteira florescesse, alimentando os incêndios que surgiam e tornando-os mais quentes do que normalmente seriam. O resultado final foi que seus esforços para combater os incêndios na verdade estavam prejudicando, e não preservando, o crescimento da floresta.

Da mesma forma que os guardas-florestais aprenderam o papel vital que o fogo desempenha no crescimento das florestas de sequoias, alguns executivos também aprenderam o papel vital que o conflito de relacionamento pode desempenhar na aceleração do crescimento de seu pessoal e de sua empresa. Em vez de eliminá-lo, as equipes podem trabalhar para aprender práticas que lhes permitam suportar esse conflito, encontrando, como as árvores das florestas de sequoias, pouco daquilo que seja quente demais para lidar. ●

© Rotman Magazine  
Reproduzido com autorização  
de Rotman Magazine, revista da  
Rotman School of Management,  
da University of Toronto.

OS GESTORES QUE DEDICAM TEMPO PARA SE CONHECER COMO  
PESSOAS E ENTENDER AS METAS E PREOCUPAÇÕES UNS DOS OUTROS TÊM  
MENOR PROBABILIDADE DE ESPECULAR NEGATIVAMENTE SOBRE OS MOTIVOS  
DOS COLEGAS E SÃO MAIS PROPENSOS A PERGUNTAR-LHES SOBRE SUAS  
PREOCUPAÇÕES. ASSIM SE CRIA CONFIANÇA BASEADA NA EXPERIÊNCIA

---

Amy Edmondson é professora de liderança e gestão de programas de doutorado da Harvard Business School, dos Estados Unidos. Diana McLain Smith é sócia da Monitor Company, especializada em desempenho organizacional e de equipes, e autora de *Divide or Conquer: How Great Teams Turn Conflict into Strength* (ed. Penguin).

---