

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR
CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PRAÇAS**

David Pereira

**A liderança e a postura do líder na administração de conflitos: pesquisa de campo no
Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina-CBMSC**

PEREIRA, David. **A liderança e a postura do líder na administração de conflitos: pesquisa de campo no** Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina-CBMSC. Curso de Formação de Soldados. Biblioteca CEBM/SC, Florianópolis, 2011. Disponível em: <endereço>. Acesso em: data.

**Florianópolis
Dezembro 2011**

A LIDERANÇA E A POSTURA DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS: PESQUISA DE CAMPO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA-CBMSC

DAVID Pereira¹

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo verificar a postura do líder frente à resolução e administração de conflitos. Primeiramente abordou-se o líder nas organizações, funções, papéis e responsabilidades deste. Logo em seguida, a pesquisa traz o líder como gerenciador e moderador de conflitos, é ressaltada também a postura deste na administração e resolução de conflitos. Após o trabalho versou sobre conflitos, conceitos e tipos, administração e estratégias para a resolução destes. O último aspecto a ser analisado é o cerne deste artigo, qual seja, a aplicação dos modelos de resolução de conflitos, bem como traz pesquisa de campo com as opiniões de 15 funcionários do Corpo de Bombeiros do Estado de Santa Catarina, localizados no Quartel do Bairro da Trindade em Florianópolis. Verificando assim, a postura do líder no referido local pesquisado. Obteve-se como indicativo de melhor desempenho funcional, a liderança do tipo apaziguador e negociador.

Palavras-chave: Liderança. Líder. Conflito. Administração. Resolução. Negociação.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional atualmente tem sido caracterizado pela globalização dos mercados, que passam a exigir cada vez mais dos que desempenham alguma função na corporação. Desse modo, a influência do mundo moderno, bem como as transformações de ordem social, política e econômica, são os elementos que impulsionam as tomadas de decisão, perfazendo assim, o contexto multifuncional e dinâmico exigidos pelos líderes.

Desde que se tem notícia da existência humana, têm-se também dos conflitos, dado que o conflito pode ser definido como qualquer forma de oposição de forças adversas. Logo, é notório como no ambiente da corporação também acontecem discussões, conflitos,

¹ Aluno Soldado do CEBM – Centro de Ensino Bombeiro Militar. Graduado em Administração de Empresas. E-mail: davidpereiraadm@gmail.com.

contendas etc., sendo o líder, geralmente, a pessoa indicada para controlar essas desavenças a fim de evitar que tais acontecimentos causem prejuízos maiores.

Desse modo, a postura do líder frente à resolução e administração de conflitos, ou seja, frente às estratégias e métodos utilizados para otimizar a gestão de pessoas e auxiliarem na resolução dos problemas, sendo que deve existir no dia a dia da corporação (tal administração de conflitos), é de fundamental interesse e relevância; motivo pelo qual, neste estudo teve-se como objetivo principal verificar qual a postura do líder frente à resolução e a administração de conflitos, elucidar aspectos relevantes da literatura acerca da liderança na administração de conflitos e também analisar a percepção dos funcionários do corpo de bombeiros quanto à postura do líder na administração de conflitos.

O tema abordado é relevante e constitui imperativo de crescimento organizacional, quando da delegação de competência pelo líder em relação aos subordinados, bem como esse deve agir na administração de conflitos.

Ademais, o referido assunto tem importância para a comunidade científica, para a corporação bem como para os estudantes, pois, abordara a postura do líder frente à resolução de conflitos.

Assim, é de suma importância pesquisar e analisar conceitos a respeito do tema proposto, pois, a partir desse a corporação terá noções e perspectivas, de como o líder deve atuar em relação aos vários problemas que ocorrem diariamente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente, o tema liderança toma grandes proporções, e vem sendo muito discutido e analisado, tanto por interessados no assunto, quanto por parte do mercado em geral das organizações e da corporação.

Assim, o tema liderança pode ser definido como a capacidade de uma pessoa exercer “poder” sobre a outra, ou mesmo “influenciar” esta para que exerça uma determinada ação ou omissão, sendo que sua prática é essencial ao bom desenvolvimento do grupo cultural em que vivemos, inclusive de todas as castas sociais existentes no mundo. (CHIAVENATO, 1999).

No que tange ao líder, Bergamini (1994, p. 104) ensina que esse:

[...] é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas.

Ademais, “há uma grande diferença em ser “chefe” – ocupar um cargo de “poder” imposto pela empresa – e ser “líder” – desenvolver “autoridade” pessoal, inspirando outras pessoas a atingir, com entusiasmo, os resultados organizacionais desejados”. (SERRA JÚNIOR, 2009, p. 01).

2.1.2 Funções, papéis e responsabilidades do líder

O mundo tem passado por muitas transformações em pequenos períodos de tempo, principalmente a partir da globalização, que encurtou as distâncias e abreviou a difusão de informações. Deste modo, a função dos líderes é ajudar a organização/corporação a “prosperar, aumentar a produtividade e a rentabilidade da empresa e a sua capacidade de reagir adequadamente às condições mutáveis do mundo dos negócios” (MORRISON, 1994, p. 58)

Nesse contexto, liderar é “estimular as pessoas a serem grandes executores. É dirigir, motivar e comunicar-se com os funcionários, individualmente e em grupo. Liderar envolve o contato diário e próximo com as pessoas [...]”, ademais o líder deve ajudar e apontar a direção correta para obter os resultados almejados pela equipe. (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 28)

Gruber (2001) explana, que além de formar e desenvolver os relacionamentos, o líder deve conhecer as metas pessoais de cada indivíduo e suas necessidades os ajudando a conquistá-las. Após isso, eles devem determinar as novas necessidades e exigências do grupo, para que almejem os mesmos interesses. A autora referida acima menciona que é de responsabilidade do líder conduzir os conflitos.

Segundo Steere (1996, p. 265), é papel do líder organizar as informações básicas da cultura organizacional, como, por exemplo:

Identificar e comunicar os valores e os princípios essenciais que orientam o comportamento organizacional e a tomada de decisão; Especificar comportamentos que exemplifiquem os valores ou princípios da empresa e liderar pelo exemplo; Desenvolver um método pelo qual as pessoas recebam feedback sobre seu desempenho, tanto em termos profissionais-financeiros, como comportamentais; Assegurar que os sistemas de recompensa e de reforço, sejam estes monetários, como o pagamento, ou menos tangíveis, como envolvimento e acesso, sejam coerentes com os valores e princípios organizacionais, reconheçam e promovam

comportamentos desejáveis e reprimam os indesejáveis; Assumir pessoalmente a responsabilidade de defender a cultura desejada e reconhecer a necessidade da redundância e do reforço do que é esperado e do que é inegociável.

Ademais, cabe ressaltar segundo Ulrich (1996) que os líderes do futuro serão conhecidos: por falarem pouco e fazerem mais; menos pelo cargo e mais pela competência; mais pelo o que constroem e menos pela definição de metas; pela confiabilidade e pela extraordinária capacidade administrativa.

2.2 O LÍDER COMO GERENCIADOR E MODERADOR DE CONFLITOS

São vários os fatores de surgimento de conflitos, que não ficam somente relacionados aos assuntos do trabalho ou da organização. Nascimento e El Sayed (2009, p. 01) afirmam que “Os mais comuns são as diferenças individuais, os diversos níveis de competência interpessoal, as diferenças de visões de mundo, entre outros”.

De acordo com Dubrin (2003) o conflito é a repulsão de pessoas ou forças que ocasionam alguma crise. O conflito tem teor emocional que levam os envolvidos a um elevado nível de estresse, o referido autor, ainda menciona que o líder gasta cerca de 20% de suas atividades no trabalho para resolvê-los.

Fernandes (2006) aborda que no processo de solução de conflitos implica que o líder, que age como facilitador, permaneça comprometido com os envolvidos no conflito, para que eles continuem dispostos a cooperar na solução do assunto.

Em entrevista Heifetz (2005) foi questionado sobre a gestão de conflitos, ele fala que o conflito é o motor da inovação e se bem administrado impulsionador de mudanças.

Andrade (2008) esclarece que todo conflito necessita da intervenção de pessoas, e para a solução desses, o líder é quem deve guiar os subordinados, visando o melhor modo de resolver o problema.

Nesses termos, o referido autor (2008, p. 51) afirma que:

É fundamental o papel do profissional na superação do conflito e, justamente na orientação das partes para um correto dimensionamento do problema. Dentro da história da civilização, o mecanismo tradicional para a superação do conflito tem sido o emprego da força, isto é, pela imposição de uma solução por parte do mais forte.

Nesse sentido, Fernandes (2006, p. 49) aborda que os conflitos quando descuidados ou mal ajustados ocasionam efeitos como: “desmotivação, desconfiança e

diminuição da produtividade”. Sendo assim, para um melhor gerenciamento de conflitos, o líder precisa ser um “facilitador, comunicador, integrador, motivador, capacitador”.

Desse modo, entende-se que é essencial que o líder atue como gerenciador e administrador de conflitos, para que possa rapidamente resolver os possíveis problemas que venham a acontecer no âmbito organizacional, sem que haja maiores prejuízos.

2.3 A POSTURA DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

2.3.1 Conflitos: Conceitos

A definição de conflito pode ser entendida através dos ensinamentos de Breitman e Porto (2001, p. 93) como qualquer forma de oposição de forças adversas. Denota a ocorrência de valores distintos, “escassez de poder, recursos ou posições, divergências de percepções ou idéias, dizendo respeito, então, à tensão e à luta entre as partes”.

Nesse entendimento, o conflito aparece quando os indivíduos não partilham dos mesmos interesses, bem como em uma organização a reação natural é vê-lo como uma energia anormal, que pode ser taxada como uma circunstância lamentável. Assim, Morgan (1996, p. 160) afirma que: “o conflito é visto como um estado de infortúnio que em circunstâncias mais favoráveis desapareceriam”.

Oportuno observar, conforme Muller (2007), que o conflito pode ser manifesto, latente ou emergente. O manifesto é trabalhado de forma aberta, enquanto o segundo ocorre quando as pessoas não tem ciência desse ou o evitam. Já os conflitos emergentes, ocorrem quando ambas as partes batem de frente, reconhecem que há uma disputa, inclusive há troca de ações ríspidas entre elas, e não sabem como solucionar a contenda. Perante essas assertivas, logo a seguir será disposto o estudo concatenado acerca dos tipos de conflitos, sendo que a presente pesquisa articulará sucintamente o tema proposto.

2.3.2 Tipos de conflitos

Tendo em vista, a seção anterior pode-se entender que o conflito como fenômeno social está potencialmente presente em qualquer relação humana, grupos sociais, organizações, instituições, corporações, entre outros. Portanto, seu estudo tem relevância nesse cenário, uma vez que é necessário conhecer os tipos de conflitos para da melhor forma administrá-los, resolvê-los ou mediá-los.

Segundo, Nascimento (2009, p. 50) “para lidar com os conflitos, é importante conhecê-los, saber qual é a sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com ele”.

Podemos encontrar vários tipos de conflitos, tais como:

O intrapessoal – que é o conflito pessoal; o interpessoal – que é o conflito que ocorre entre duas ou mais pessoas que estão em lados divergentes; o intragrupal – que é o conflito ocorrido dentro de um grupo; o intergrupar – que é o conflito encontrado entre grupos e que torna difícil a integração de atividades; o intra-organizacional – que é o conflito existente numa organização; e o interorganizacional – que é o conflito que ocorre entre organizações. (FERNANDES 2006, p. 19)

Daft (1999) destaca que existe conflito horizontal e vertical, o primeiro acontece entre grupos do mesmo nível hierárquico, onde é necessária uma coordenação horizontal de alguma forma para minimizar a contenda e obter a cooperação dos envolvidos. O conflito vertical acontece também entre os níveis hierárquicos, mas se diferenciam, pois acontecem com relação a questões de poder, controle, salários, entre outros. Ademias, a título de conhecimento o referido autor menciona que o conflito intergrupo se destaca.

Ademais, segundo Bobbio (1986) os conflitos podem ser classificados em:

- Dimensões, o qual é baseado no número de participantes;
- Intensidade, analisa o grau de envolvimento dos participantes;
- Objetivos, a compreensão dos objetivos dos conflitos.

Stoner e Freeman (1985) asseveram que o conflito pode ocorrer em três níveis de intensidade: 1 – Conflito percebido: há uma percepção da existência da contenda, pois as partes entendem que suas metas são diferentes; 2 – Conflito experienciado: quando o conflito gera sentimentos de inimizade, medo, descrédito entre as partes; 3 – Conflito manifesto: também chamado de conflito aberto, pois se revela sem disfarce.

Por conseguinte, Mayer e Mariano (2009, p. 273) lecionam que existem situações de conflitos dos tipos: objetivo e emocional. Os conflitos objetivos abarcam desacordos sobre fatos ou ocasiões concretas, como “[...] o estabelecimento de metas, distribuição de tarefas, alocação de recursos, distribuição de recompensas, definição de políticas e procedimentos organizacionais, além de designação de funções e alocação de pessoas em cargos”.

O conflito emocional é definido pelos referidos autores como sendo os que têm por base os sentimentos de “[...] raiva, desconfiança, antipatia, medo e ressentimento, além de choque de personalidade e problemas de relacionamento”. Os conflitos objetivos têm por base às tarefas ou o trabalho, referindo-se ao conteúdo e os objetivos a serem obtidos. Os conflitos emocionais são facilmente encontrados, visto que acontecem pelas interações e relacionamentos entre colaboradores.

2.3.3 Efeitos positivos e negativos dos conflitos

Os conflitos geralmente são classificados como algo negativo, e que não acrescentam nada para ao grupo, mas segundo Dubrin (2003), os conflitos causam consequências negativas e positivas, na medida correta, melhoram o desempenho, mas na quantia muito pequena ou muito grande, o desempenho pode diminuir.

O mesmo autor menciona que o conflito funcional é aquele que atende o interesse da organização, como resultado da disputa, já o conflito disfuncional não acrescenta resultados, ou seja, o grupo sai no prejuízo com a confusão, e quando esse tipo de conflito ocorre o líder deve intervir.

O conflito funcional aumenta o desempenho, porque aumenta a motivação, as habilidades em resolver problemas, a criatividade e a mudança construtiva, já o conflito disfuncional faz o desempenho diminuir, pois, há um aumento na perda de tempo e o bem estar pessoal, sobrepondo os interesses da corporação.

O conflito de efeitos positivos, em certos casos e ocasiões, pode ser fator motivacional da atividade fundadora.

A matéria pode ser melhor compreendida com os ensinamentos Martinelli (1998, p. 50):

[...] os conflitos podem ser construtivos, quando ajudam a abrir a discussão de uma questão ou resultam em um problema que está sendo solucionado, contribuindo para aumentar o nível individual de interesse e envolvimento em uma questão, bem como para que as pessoas possam descobrir habilidades que possuem, mas que ainda não haviam se manifestado. Caso os conflitos gerem desavenças profundas, rompimentos de relacionamentos, enfoque nas posições e desprezo pelas necessidades da negociação, pode-se considerar o conflito destrutivo.

Fernandes et. al (2004, p. 05), destacam que na atualidade “o conflito é visto de forma bem diferente, sendo considerado normal e natural”. Os autores aludem ainda que “[...] fica mais fácil relacionar as situações, em que o conflito traz problemas, mas o conflito também proporciona a descoberta de novas soluções”. Essas soluções podem trazer resultados criativos e compensadores, ficam sujeitas a forma que o conflito é administrado.

Os mencionados autores ressaltam que, os aspectos positivos e negativos do conflito dependem da forma que são conduzidos, sendo que a divergência é considerada benéfica quando:

Proporciona um desafio para buscar soluções; Aumenta a motivação para o desenvolvimento do trabalho; Motiva grupos e indivíduos a resolverem problemas

em conjunto; Leva a descoberta de novos fatos e informações que podem resultar em benefícios para a empresa; aumenta o conhecimento e incentiva o crescimento; Aperfeiçoa a criatividade; Atua como um “monitor de poder” entre partes dissidentes, permitindo-lhe medir forças relativas para usar em interações futuras; contribui para a realização de um objetivo. (FERNANDES et al, 2004, p. 06)

Se a contenda for deixada de lado ou mal resolvida, seus resultados benéficos poderão não ser alcançados, e tornarem-se até mesmo maléficos e destrutivos para a organização. Nesses termos o conflito é lesivo e, segundo Fernandes et. al (2004, p. 6):

Causa tensão; cria ambiente não produtivo, consumido grandes quantidades de tempo; gera perda de status ou de poder de posição; tende a de distorcer o comportamento das pessoas; desgasta a confiança entre os membros da equipe; forma alianças composturas polarizadas; reduz o fluxo de informação; paralisa a tomada de decisão.

Com relação à matéria explanada, Martinelli (1998) resume com simplicidade a questão dos efeitos positivos e negativos gerados pelo conflito. Assim, as contendas podem ser positivas, quando geram discussão de uma questão ou quando tem por consequência um problema que está sendo resolvido, aumentando assim o nível individual de interesse, bem como para que os colaboradores descubram habilidades que possuem. Pode-se, considerar destrutivo os conflitos que geram grandes discórdias, rompimento de relacionamentos e desprezo pelas necessidades da negociação.

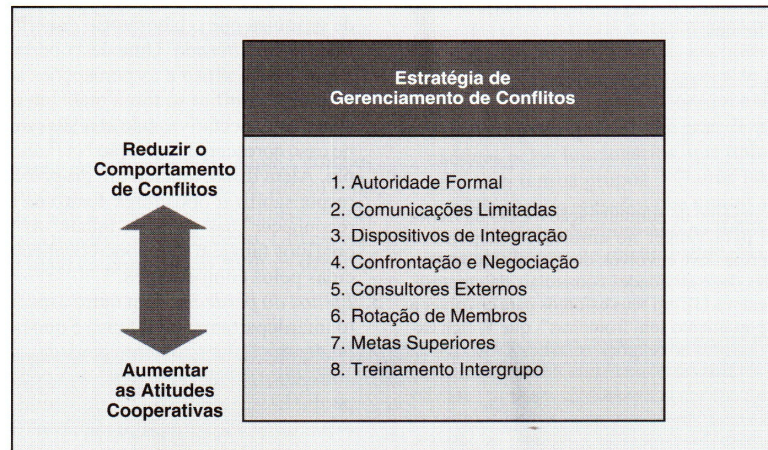
2.4 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Numerosos são os tipos de conflitos e suas consequências, a administração deles para o bom andamento da corporação tem alto grau de relevância, uma vez que se faz necessário o bom uso dos conflitos. O líder deverá estar atento aos conflitos para geri-los rapidamente, levando o grupo a desempenhar os seus objetivos com eficácia e eficiência. A seguir serão relatados alguns modelos para solução e administração das contendas.

2.4.1 ESTRATÉGIAS PARA A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Como relatado anteriormente à resolução de conflitos tem grande importância, uma vez que, o conflito se mal resolvido, pode causar grandes danos. A figura a seguir, mostra as técnicas para gerenciar conflitos, situa em sua parte superior, aquelas que modificam o comportamento, mas não as atitudes, já as técnicas situadas na parte inferior são cabíveis no caso da realização de mudanças positivas nas atitudes (colaborativas entre grupo).

Figura 01 – Estratégia de Gerenciamento de Conflitos



Estratégias para o gerenciamento de conflitos entre grupos apud Daft (1999, p. 322). Fonte: Adaptado de Eric H. Neilsen, “Understanding and Managing Conflict,” em Jay W. Lorsch e Paul R. Lawrence, eds., *Managing Group and Intergroup Relations* (Homewood, III.: Irwin and Dorsey, 1972), 329-43.

Estas técnicas de gerenciamento de conflitos segundo Daft (1999) podem ser da seguinte forma:

1 – Autoridade formal: nesse caso a gerência do topo utiliza regras, princípios e o comando legítimo para resolver ou eliminar um conflito.

2 – Comunicações controladas: a comunicação é incentivada entre os setores conflitantes com o intuito de evitar que percepções alteradas sobre capacidades, habilidades e características de outras seções, sejam ampliadas.

3 – Dispositivos de integração: são usados como dispositivos de integração as equipes, forças-tarefa e gerentes de projeto, os quais administram as fronteiras entre os setores. Um modo eficaz para resolver os problemas é fazer reuniões entre os representantes dos departamentos, que por algum motivo discordam entre si, tendo como foco a compreensão do ponto de vista de cada um dos envolvidos.

4 – Confrontação e negociação: a primeira ocorre quando as partes conflitantes afrontam-se abertamente e tentam resolver suas diferenças. A negociação é o processo de permuta ou troca, comumente visto na confrontação, permite que as partes envolvidas cheguem a uma solução de forma sistemática, nesse caso são indicados representantes dos departamentos para resolver a disputa.

5 – Consultores externos: quando o conflito é forte e contínuo, ocasiona a desconfiança e a não-colaboração dos membros, nesse caso um consultor pode ser incorporado a organização, para se reunir com os representantes de ambos os setores, ou seja, este faz a chamada mediação no local de trabalho. O referido consultor deve ter especialidade

em comportamento humano, e suas recomendações deverão ser respeitadas e valorizadas pelos os grupos.

6 – Rotação de componentes: neste caso os colaboradores são transferidos de um setor para outro, temporariamente ou permanentemente com o intuito de mesclar as vivências de cada rotina laboral, ou seja, valores, atitudes, problemas e metas dos departamentos envolvidos.

7 – Missão compartilhada e metas superiores: consiste em criar uma missão compartilhada e estabelecer metas superiores que exigem cooperação entre os departamentos. As metas superiores para serem eficazes devem ter consistência, bem como os colaboradores devem se dedicar e trabalhar de forma colaborativa, tendo como foco a referida meta.

8 – Treinamento intergrupo: tem por base a intervenção para redução dos conflitos, esse sistema foi desenvolvido por psicólogos como Robert Blake, Jane Mouton e Richard Walton. As sessões de treinamento intergrupo, se administradas corretamente, ajudarão os colaboradores dos setores, a se entenderem melhor e conseqüentemente, terem atitudes e relações condizentes com cordialidade.

3 METODOLOGIA

Com relação à eleição do método a ser empregado é de grande relevância, uma vez que a partir desse, pode-se descrever as ações usadas para obtenção de dados e conclusão acerca do tema proposto.

O método a ser utilizado é o Dedutivo, pois sua perspectiva parte de interesse amplo, que deriva à medida que o estudo se desenvolve. Será um estudo também exploratório, já que esta perspectiva permite aumentar a expectativa em torno de um determinado problema, partindo da pergunta enunciada.

Para a realização da pesquisa, foram utilizadas as seguintes ferramentas para a coleta de dados: pesquisa bibliográfica e questionário. Definiu-se também a forma de entrevista, os instrumentos de coleta de dados, escolha aleatória e a forma como as informações foram analisadas. Foram entrevistados desta pesquisa 15 funcionários do Corpo de Bombeiros de Santa Catarina, sites no Quartel da Trindade, Florianópolis, SC.

4 APLICAÇÃO DOS MODELOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

4.1 PESQUISA DE CAMPO: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA – CBMSC

4.1.2 Histórico, atribuições e outros

Em 16 de setembro de 1919, foi sancionada a Lei nº 1.288/19, pelo Governador do Estado de Santa Catarina Hercílio Luz, que instituiu o Corpo de Bombeiros em Santa Catarina, mas somente em 26 de setembro de 1926, sete anos após aprovada a lei, foi fundado o corpo de Bombeiros de Santa Catarina.

O primeiro quartel foi instalado sito a Rua Tenente Silveira nos fundos da Inspeção de Saneamento, o Comandante fora o 2º Tenente Waldomiro Ferraz de Jesus. Era instrutor o 2º Tenente Domingos Maisonette, do Corpo de Bombeiros do Distrito Federal, auxiliado pelo 2º Sargento da mesma Corporação Antônio Rodrigues de Farias.

A referida seção de Bombeiros atendeu o seu primeiro chamado/ocorrência em 5 de outubro de 1926, quando extinguiu, usando uma bomba manual o princípio de incêndio

Em 13 de junho de 2003, a Emenda Constitucional nº 033, concedeu ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina – CBMSC, status de Organização independente, formando junto com a Polícia Militar, o grupo de Militares (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2011)

As atribuições do CBMSC estão devidamente descritas no Art. 108 (Informação disponível em: <www.alesc.sc.gov.br/portal/legislacao/constituicaoestadual.php>. Acesso em: 23 out 2011):

Art. 108. O Corpo de Bombeiros Militar, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizado com base na hierarquia e disciplina, subordinado ao Governador do Estado, cabe, nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em Lei:

I – realizar os serviços de prevenção de sinistros ou catástrofes, de combate a incêndio e de busca e salvamento de pessoas e bens e o atendimento pré-hospitalar;

II – estabelecer normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio, catástrofe ou produtos perigosos;

III – analisar, previamente, os projetos de segurança contra incêndio em edificações, contra sinistros em áreas de risco e de armazenagem, manipulação e transporte de produtos perigosos, acompanhar e fiscalizar sua execução, e impor sanções administrativas estabelecidas em Lei;

IV – realizar perícias de incêndio e de áreas sinistradas no limite de sua competência;

- V – colaborar com os órgãos da defesa civil;
 - VI – exercer a polícia judiciária militar, nos termos de lei federal;
 - VII – estabelecer a prevenção balneária por salva-vidas; e
 - VIII – prevenir acidentes e incêndios na orla marítima e fluvial.
- § 1º O Corpo de Bombeiros Militar:
- I – é comandado por oficial da ativa do último posto da corporação; e
 - II – disporá de quadro de pessoal civil para a execução de atividades administrativas, auxiliares de apoio e de manutenção.

O atual comandante geral do CBMSC é o Sr. Coronel BM José Luiz Masnik, o comando geral fica localizado em Florianópolis, mas a corporação esta presente em 95 municípios do estado.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o intuito de relacionar dados obtidos no questionario e as teorias descritas na presente pesquisa, alguns funcionários foram indagados em sua maioria com relação a conflitos, administração e resolução desses. Nesses termos, foram entrevistadas 15 (quinze) pessoas do Quartel do CBMSC da Trindade/Florianópolis, ocupantes dos seguintes cargos/patentes e ou funções: soldados, cabos e sargentos.

Primeiramente se destaca no questionário a análise de dados sociodemográficos, ou seja, são informações com relação a gênero (sexo), faixa etária (idade), estado civil, grau de instrução, cargo ou função desempenhada e tempo de serviço. As informações obtidas tem por finalidade constituir um perfil populacional das pessoas entrevistadas.

Quanto ao gênero (sexo) tem-se a totalidade de masculino, ademais, a pesquisa mostrou que os indivíduos envolvidos estão predominantemente, com idade entre 26 a 52 anos. Já no caso do estado civil houve uma leve desigualdade, predominando a classe de casados (80%). No questionamento com relação ao grau de instrução, pode-se observar que no quartel pesquisado há predominância de funcionários com nível médio, ou seja, 93,33%, possuem segundo grau completo.

Com relação ao questionamento sobre quanto tempo o entrevistado trabalha na corporação, a maioria respondeu que trabalha bastante tempo, ou seja, de 15 à 30 anos.

Posteriormente, buscando a melhor compreensão do assunto notou-se pelo questionamento 7, que dos entrevistados, todos responderam ser do nível operacional. No questionamento 8, foi indagado acerca de quantas pessoas os entrevistados comandam na corporação. Notou-se que a maioria ou seja, 60%, responderam que não exercem a liderança (não detem voz de comando), já 13,33% responderam que comandam duas pessoas e 6,66%

afirmaram que comandam quatro pessoas, no mais, 20% responderam que comandam seis pessoas, ou seja, operam com grande responsabilidade de liderança.

A pergunta 9 teve como objetivo constatar se existem conflitos no ambiente de trabalho, e verificou-se que 60% das pessoas responderam que não existem. Já 40% disseram que sim, existem conflitos. Desse modo, constata-se a partir das referências bibliográficas anteriormente citadas, acerca de conflitos nas organizações, bem como no meio social em geral, realmente ocorrem, visto que muitos responderam positivamente a indagação.

Com relação a indagação de quem administra ou resolve o conflito na organização, constatou-se que 93,33% responderam que o líder é o incumbido de resolver os conflitos, confirmando assim, o entendimento de vários autores com relação a necessidade da intervenção do líder para a resolução dos conflitos e ou problemas.

Indagados acerca de quais são os conflitos mais comuns que ocorrem na empresa, 86,66% responderam que esses acontecem entre pessoas, ou seja o chamado conflito interpessoal.

Sobre a pergunta 12, na qual os conflitos acontecem geralmente entre líder-líder, líder-empregado, empregado-empregado, notou-se que houve empate ou seja, indicaram que 46,66% acontecem entre líder-empregado e 46,66% empregado-empregado, são os chamados conflitos vertical e horizontais, o restante responderam que ocorrem entre líder-líder 6,66%.

Averiguados acerca de quando acontece um conflito, esse repercute da seguinte forma: todos sabem do problema (conflito manifesto ou aberto) ou somente os envolvidos sabem do problema (conflito emergente), a maioria respondeu 60% que todos os envolvidos sabem do problema, evidenciando que há disseminação da contenda para outros setores. No mesmo, 26,66% responderam que somente os envolvidos sabem da contenda, já uma pessoa 6,66% assinalou as duas assertivas propostas no questionário.

A questão 14 teve como intuito constatar se os conflitos que acontecem na empresa acabam gerando resultados negativos ou positivos, no qual obteve-se o resultado de 60% o consideram positivo, reafirmando os conceitos e afirmativas bibliográficas citadas anteriormente.

Acerca da pessoa que procura resolver os conflitos, essa na maioria da vezes aplica na resolução da contenda o método de negociação entre os participantes, conforme pesquisa que resultou em 66,66%. Tal método conforme citação na presente pesquisa, permite que as partes envolvidas cheguem a uma solução de forma sistemática.

Na questão 16 foi perguntado a opinião dos entrevistados com relação a melhor postura utilizada pela pessoa que resolve o conflito, notou-se que a maioria das pessoas 60% respondeu que a melhor postura deve ser a apaziguadora.

Por fim, foram questionados sobre a eficácia do método utilizado pela pessoa que resolve os conflitos, tendo como maioria de votos (86,66%) assertiva positiva, entendendo-se assim, que no quartel pesquisado ocorrem conflitos e em sua maioria são considerados positivos, bem como são bem administrados e resolvidos pelos líderes.

5 CONCLUSÃO

A liderança, discutida na primeira parte da pesquisa, teve grande importância na encadeação de ideias compreendidas nas seções do presente estudo, assim podemos entender que a liderança, envolve influenciar outras pessoas com o objetivo de alcançar uma meta importante, bem como os líderes são preparados para envolver, persuadir, inspirar e motivar os outros componentes de sua organização.

Com relação ao papel do líder, pode-se observar que esse deve interpretar e administrar o sentido do trabalho dos liderados, mas não deve deixar de lado as influências que os liderados exercem sobre o líder. Além disso, ele é quem deve formar e desenvolver os relacionamentos, com o intuito de conhecer as metas pessoais de cada cooperado e suas necessidades, os ajudando a conquistá-las.

Ademais, vislumbrou-se que é de responsabilidade do líder conduzir os conflitos, pois, a administração do conflito é uma chance de desenvolvimento para o grupo. A ênfase está no que o indivíduo aprende, ele é mais importante no processo, e não o líder, esse último deve atuar como professor, ajudando os colaboradores a adquirirem habilidades, conhecimentos e técnicas para aplicá-las no cotidiano.

Na segunda parte da pesquisa constou a definição, os tipos e os métodos de resolução dos conflitos, dos quais se entendeu que esse advém de valores distintos, ou seja, forças adversas que não se complementam. Assim, o conflito como fenômeno social está potencialmente presente em qualquer relação humana, grupos sociais, organizações, instituições, entre outros.

Nesse sentido, constatou-se que numerosos são os tipos de conflitos e suas consequências, e a administração deles para o bom andamento da organização tem alto grau de relevância, uma vez que se pode fazer o bom uso dos referidos conflitos.

Para a administração dos conflitos, conclui-se que é necessária a atuação do líder e que esse tem a possibilidade de usar vários métodos de resolução, dos quais se destacam: 1 – Autoridade formal, 2 – Comunicações controladas, 3 – Dispositivos de integração: 4 – Confrontação e negociação, 5 – Consultores externos, 6 – Rotação de componentes, 7 – Missão compartilhada, 8 – Treinamento intergrupo.

Com a pesquisa procurou-se responder a indagação proposta, ou seja, qual deve ser a postura do líder frente à resolução e a administração de conflitos?

Visando responder e elucidar tal pergunta, procurou-se primeiramente a pesquisa bibliográfica e logo após a aplicação de questionário tipo entrevista, com os colaboradores do CBMSC, “Trindade Florianópolis”.

Após a aplicação do questionário e vislumbradas as respostas, fora colacionado no presente a tabulação dos resultados, que apresentaram uma perspectiva numérica, visando obter o maior percentual de cada pergunta elencada. Nesse sentido, constatou-se que a maioria dos entrevistados assinalou que existem conflitos no ambiente laboral, bem como afirmaram que a pessoa incumbida para resolver os conflitos é o líder, reforçando a teoria apresentada na fundamentação teórica anteriormente citada.

Pode-se observar que os conflitos entre-pessoas, (conflito interpessoal) é o que mais ocorre no quartel da Trindade/SC, e que os conflitos verticais e horizontais, ou seja, os de nível hierárquico iguais e diferentes estão representados igualmente. Ademais, notou-se que quando ocorrem conflitos esses repercutem entre todos, bem como as divergências são positivas para o grupo.

Acerca da postura do líder constatou-se que na maioria das vezes esse aplica na resolução da contenda, o método de negociação entre os participantes. E mais, notou-se que a melhor postura a ser adotada pelo líder deve ser a apaziguadora.

Portanto, conclui-se que no quartel pesquisado e nas assertivas dos autores citados anteriormente, a melhor postura a ser adotada pelo líder frente à resolução e administração de conflitos é a de apaziguar e negociar entre os participantes, ou seja, ele não deve assumir uma postura do tipo linha-dura, e sim ser mais flexível e orientador.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de negociação**: Ferramentas e gestão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S.A. **Administração**: Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./ jun. 1994.
- BOBBIO, N. **Dicionário de Política**. Trad. de João Ferreira. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1986.
- BREITMAN, S.; PORTO, A. C. **Mediação Familiar**: uma intervenção em busca da paz. Porto Alegre: Criação Humana, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999. v. 2.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA. Disponível em: <<http://www.cb.sc.gov.br/index.php?id=19>>. Acesso em: 23 out 2011
- DAFT, Richardt L. **Teoria e Projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LCT– Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FERNANDES, Fátima Quadros; RIBEIRO, Fátima da Silva; FERNANDES, Paulo Cesar. **Técnicas da administração de conflitos na gerência de projetos**. 2004. Monografia. (especialização), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004.
- FERNANDES, Fernanda Pires. **Competências para gerenciar conflitos intra-organizacionais**. 2006. Dissertação (mestrado em administração). Programa de pós-graduação em administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.
- GRUBER, Lucianne Secco. **Liderança -habilidades e características do líder numa organização bancária**: um estudo de caso. 2001. Dissertação (mestrado em engenharia de produção). Programa de pós-graduação em engenharia de produção e sistemas, universidade federal de Santa Catarina, 2001.
- HEIFETZ, Ronald. **As 5 atividades básicas do líder**. Disponível em: <http://www.viccoconsultores.com.br/artigos/as_cinco_atividades.htm>. Acesso em: 10 Out 2011.

MARTINELLI, Dante P. e ALMEIDA, Ana Paula de – **Negociação e Solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAYER, Verônica Feder, MARIANO, Sandra R.H. **O conflito nas organizações**. Disponível em: < <http://www.scribd.com/doc/13460413/Aula-12-O-conflito-nas-organizacoes>>. Acesso em: 10 out 2011.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORRISON, Ann M. **Liderança para uma nova era**. São Paulo: Cultrix, 1994.

MULEER. **Competências para gerenciar conflitos intra-organizacionais**. 2007. Dissertação (mestrado em psicologia). Programa de pós-graduação em psicologia, universidade federal de Santa Catarina, 2007.

NASCIMENTO, Eunice Maria; EL SAYED, Kassem Mohamed. **Administração de conflitos**. Scribd. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/563878/ADMINISTRACAO-DE-CONFLITOS-Eunice-Maria-Nascimento>>. Acesso em: 10 out 2011.

SANTA CATARINA. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, SC: Assembléia Legislação, 1989. Disponível em: <<<http://www.alesc.sc.gov.br/portal/legislacao/constituicaoestadual.php>>. Acesso em: 23 out 2011

SERRA JÚNIOR, Floriano. O que é ser líder. **Programa Paraibano de Qualidade**. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pb/index.php?option=com_mediacycenter&task=artigos_detalhes&Itemid=38&id=190>. Acesso em: 10 out 2011.

STEERE, Junior. W. C. Os principais desafios da liderança para executivos do presente e do futuro. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2000.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

ULRICH, D. Credibilidade X competência. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5.ed. São Paulo: Futura, 2000.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA A COLETA DE DADOS – A LIDERANÇA
E A POSTURA DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS**

1 – Gênero (sexo): F () M()

2 – Faixa etária (idade): _____

3 – Estado civil: solteiro () casado () divorciado () viúvo ()

4 – Grau de instrução: 2º grau () superior incompleto () superior completo () pós-graduação () doutorado ()

5 – Graduação (completa ou em andamento) em (curso): _____

6 – Quanto tempo trabalha na empresa: _____

7 – Cargo que ocupa na organização: _____

() operacional () tático () estratégico

8 – Quantas pessoas você comanda na organização: 0 () 2 () 4 () 6 () 10 () + de 20 ()

9 – No ambiente de trabalho existe conflitos: sim () não ()

10 – Quando ocorrem conflitos quem procura administrá-los ou resolve-los:

() líder (chefe) () os conflitantes () consultor externo (alguém de fora da empresa)

11 – Os conflitos mais comuns acontecem:

() entre-pessoas () entre-grupos () entre-organizações () outros, quais? _____

12 – Os conflitos acontecem geralmente entre:

() líder-líder () líder-empregado () empregado-empregado

13 – Quando há um conflito:

() todos sabem do problema () somente os envolvidos sabem do problema

14 – Quando acontecem conflitos esses acabam gerando resultados em sua maioria:

() positivos () negativos

15 – A pessoa que procura resolver ou administrar o conflito na maioria das vezes:

() impõe uma decisão () negocia entre os participantes () troca de setor os conflitantes () chama uma pessoa de fora para resolver o problema () outros, quais? _____

16 – Na sua opinião a pessoa que resolve os conflitos deve ser?

() autoritária () apaziguadora () negociadora () omissa () outros, quais? _____

17 – O método utilizado pela pessoa que procura resolver os conflitos é eficaz?

sim () não ()