PAROLIN, Isabel. **Professores Formadores: A Relação entre a Família, a Escola e a Ap**rendizagem. Curitiba: Positivo, 2005.

POLONIA, Ana da Costa; DESSEN, Maria Auxiliadora. "Em busca de uma compreensão das relações entre família e escola: relações família-escola". IN **Psicologia escolar e educacional**. Brasília. Número 2, volume 9, 2005. Disponível em http://www.scielo.br/pdf/pee/v9n2/v9n2a12.pdf.

Portal do Mec. **Lei de Diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf.

SETTON, Maria da Graça Jacintho. **Família, escola e mídia: um campo com novas configurações**. Educ. esqui., São Paulo, v.28, n.1, jun. 2002 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151797022002000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22 mar. 2011.

STF aprova por unanimidade reconhecimento da união homoafetiva. Jornal O Estado de São Paulo. 05/05/2011. Disponível em http://www.estadao.com.br/noticias/vidae,stf-aprova-por-unanimidade-reconhecimento-da-uniao-homoafetiva,715367,0.htm.

TEIXEIRA, Luzimar. **Aprendizagem e desenvolvimento intelectual na idade escolar**. Disponível em http://www.luzimarteixeira.com.br/wp-content/uploads/2011/03/aprendizagemedesenvolvimentointelectualnaidadeescolar.pdf. .

Gestão de Conflitos

Andréia Aparecida Guelfi Prado

RESUMO

Os conflitos fazem parte de várias situações e ficam ainda mais intensas no ambiente de trabalho, onde as diferenças podem ficar evidentes e as semelhanças entre as pessoas podem diminuir. A administração de conflitos faz parte da atribuição de um líder, pois todos esperam que esse seja capaz de resolver problemas. A gestão de conflitos precisa ser aprimorada, mesmo não existindo uma única maneira de se resolver os problemas devemos adotar mecanismos que nos auxiliem a lidar com os mesmos de maneira mais produtiva. O objetivo principal deste trabalho é analisar o papel do líder perante situações de conflito, observando suas consequências e a maneira que a liderança desempenha seu trabalho, e se esse processo alcança o sucesso das organizações as quais fazem parte.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Administração de conflitos. Gestão de conflitos.

ABSTRACT

Conflicts are part of many situations and are even more intense in the workplace, where differences may be evident and similarities between people may decrease. Conflict management is part of a leader's assignment, as everyone expects him to be able to solve problems. Conflict management needs to be improved, even if there is no single way to solve the problems, we must adopt mechanisms that help us to deal with them more productively. The main objective of this paper is to analyze the role of the leader in situations of conflict, observing its consequences and the way that the leadership performs its work, and if this process reaches the success of the organizations of which they are part.

KEYWORDS: Leadership. Conflict Administration. Conflict Management.

INTRODUÇÃO

Há muitos anos existem os conflitos, porém nem sempre a sua existência é prejudicial, por vezes ele pode facilitar e cooperar com o crescimento e o desenvolvimento de uma empresa, porém na maioria das vezes, ele é abordado de maneira não satisfatória, prejudicando assim os relacionamentos interpessoais no local de trabalho. Sendo o conflito algo inevitável, o desafio é descobrir como lidar com ele.

Podemos pensar inúmeras maneiras para as pessoas e os grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou camuflados, ou resolvidos e transformados em algo que possa ajudar os relacionamentos existentes no ambiente de trabalho.

O líder enfrenta várias situações de conflito, capazes de gerar condições críticas que tornam insustentável o relacionamento coletivo dos funcionários, pois as pessoas são diferentes na ação, pensamentos e sentimentos de acordo com os seus princípios e cada situação.

Surge então a figura do líder como mediador das situações de conflitos, escolhendo a melhor estratégia, utilizando-a como recurso auxiliar na evolução da empresa.

O número excessivo de conflitos cria um clima tenso na empresa, prejudicando o clima da organização. Assim, o trabalho parte do seguinte problema: qual a função do líder na gestão de conflitos e o que ele pode fazer para transformar os problemas em soluções para a organização. Ao analisar a situação de conflito, o líder pode escolher pela omissão ou resolução do conflito, jamais esquecendo de ouvir as partes envolvidas.

Podemos afirmar que a gestão de conflitos está relacionada as estratégias escolhidas pelo líder das empresas, incluindo a maneira que enfrentam os conflitos do cotidiano, a confiança que alcançam no processo de negociação e comunicação contribuindo assim para uma resolução mais eficiente.

DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

Desde o início da humanidade, a liderança podia ser vista através de atitudes simples. Por volta de 4.000 a.C., surgiu a Mesopotâmia, uma rica região da Ásia Menor, localizada nas planícies férteis banhadas pelos rios Tigre e Eufrates. Ali começaram os primeiros indícios de liderança. A necessidade de se viver em conjunto, em sociedade, favoreceu o surgimento de líderes para que esse convívio fosse possível.

Para Chiavenato (2006, p. 18-19) a liderança

> "(...) é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar."

Alguns autores acreditam que todos já nascem líderes, mesmo que não saibam. Mas nem todos desenvolvem essa capacidade dentro de uma organização, devendo para isso ser inspirado de maneira adequada para que seja despertada sua liderança, a essência dessa liderança.

Para exercer um cargo de líder, se faz necessário que exista uma certa preocupação com o estado, seja físico ou emocional, dos funcionários e o desenvolvimento das pessoas que estão ao seu redor. A liderança vem se tornando o principal assunto do mundo dos negócios, pois é através dela que as organizações realizam projetos, expandem seus negócios e conquistam clientes.

A comunicação vem influenciando várias pessoas na aquisição de objetivos específicos, tanto quanto vários grupos sociais. Os líderes se tornam influentes quando compreendem as necessidades de seus subordinados. "Então a chave para a boa liderança é exercer as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos" (HUNTER, 2004).

De acordo com Mussak (2010) uma equipe vencedora depende de três fatores: um líder para dar rumo, respeito pelas diferenças internas e a existência de um objetivo comum.

Liderança não é algo apenas comum ao topo da empresa (MUSSAK, 2010); quanto maior ela for, mais haverá a presença de líderes. O líder não precisa ser o representante da empresa, pode ser qualquer funcionário que trabalhe, inclusive como operário. O que importa é que possua características de liderança e se destaque entre os outros funcionários. Mas, se ele possuir conhecimentos sobre a administração da empresa será melhor, pois ele poderá utilizá-los enquanto líder na situação apresentada.

Portanto, de acordo com Hunter, no livro O Monge e o Executivo, pode- se definir liderança como:

> A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum (p. 28, 2004).

Fiedler e Chemers (1981) descrevem, em uma de suas obras, definições de liderança: "Liderança é o exercício da autoridade e da tomada de decisões" (DUBRIN, 1961).

> "Liderança é uma habilidade de persuadir ou dirigir as pessoas sem o uso do prestígio ou da força de uma autoridade formal, ou de circunstâncias externas" (REUTER, 1941).

"O líder é a pessoa que consegue as mudanças mais efetivas no desempenho do grupo" (CATTEL, 1953).

Para Bass,

> "A liderança, numa discussão em grupo, diz respeito às atividades de iniciar, organizar, clarificar, questionar, motivar, resumir e formular conclusões, dessa forma, o líder é a pessoa que passa mais tempo falando ao grupo, desde que caiba a ele cumprir a maior parte dessas tarefas verbais" (BASS, 1990).

Liderar não é apenas ditar ordens, mas sim entender e se colocar no lugar do seu liderado, utilizar as suas emoções para lidar com as diferenças de cada um e conduzir a sua equipe, sempre valorizando cada membro desse grupo.

Os bons líderes destacam o melhor das pessoas, fazendo com que elas evoluam dentro da organização e saibam também conviver em harmonia com diferentes personalidades e comportamentos, devem ser capazes de liderar a sua própria vida, isto é, ser capaz de liderar suas próprias emoções, pensamentos e ações.

Para Jordão (2015) algumas qualidades se destacam quando tratamos de liderança. Para a autora, o líder ideal é aquele que consegue reunir o máximo de qualidades, entre elas o entusiasmo, a integridade, a imparcialidade, a firmeza, a humildade, a determinação, a criatividade, a flexibilidade e o dinamismo, além de ser ético e observador. Um bom líder tem que saber se relacionar com os outros, ouvindo-os, tendo visão do futuro e sabendo escolher as pessoas certas para cada função.

É importante também que o líder se identifique com a sua posição de liderança, conhecendo seus pontos fortes e fracos, desenvolvendo-os para o seu melhor desempenho. Afinal, ser líder é muito simples na teoria, mas a prática requer o seu entendimento acerca da alma humana e a sua capacidade de lidar com pessoas.

Conflito entre grupos, segundo Verma (1996), ocorre quando uma equipe ou grupo compete com outro e, normalmente é causado por atritos interpessoais entre os membros do grupo ou entre líderes influentes.

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITO

A primeira etapa da resolução do conflito deve ser a de diagnosticar a natureza do conflito. Perante situações de conflito individuais ou em grupo é necessário determinar se de fato o problema nos afeta, e quais as consequências que nos podem gerar (ALMEIDA, 1995); quais as fontes do conflito, sendo estes os interesses, os valores, ou diferenças dos fatos ou situações, acerca dos quais se podem encontrar soluções objetivas (MARRINER-TOMEY, 1996); se a outra parte envolvida terá capacidade de desenvolver uma relação de negociação, numa perspectiva de ganhador/ganhador. (MORAIS, 2002).

A detecção do problema interpessoal ou organizacional e a sua enunciação em termos simples é o primeiro passo para a resolução do conflito. (MARRINER-TOMEY, 1996).

A segunda etapa deve ser o envolvimento do líder e das partes no conflito em si. As partes envolvidas no conflito têm de encontrar o momento mais adequado para se encontrarem. Deve haver disponibilidade de parte a parte e vontade de se empenharem na resolução do problema/conflito.

Nesta fase, é fundamental que cada uma das partes diga objetivamente o que a outra lhe fez e em que é que a afetou; diga o que gostaria que a outra fizesse (ALMEIDA, 1995).

A origem do conflito deve ser abordada de maneira clara pelos envolvidos para que possamos alcançar solução rápida e satisfatória.

Na terceira etapa devemos começar a escutar as partes. As pessoas envolvidas no conflito têm que colocar seus pensamentos e motivações. O ato de escutar exige que prestemos atenção ao conteúdo da mensagem de cada uma das partes, aos sentimentos e emoções nelas implicados, aos índices não verbais e ao contexto em que essa mensagem é proferida. (REGO, 1998).

A escuta propriamente dita é muito indicada na negociação de um conflito, e necessita de entendimento e sintonia entre os envolvidos. Escutar abrange o entendimento do ponto de vista de todos os envolvidos. (DE DREU; WEINGART; 2002; DIMAS, LOURENZO e MIGUEZ 2005).

> "A escuta é difícil, pois tem que lidar com problemas nos quais os integrantes estão envolvidos emocionalmente. Normalmente cada pessoa tende a defender o seu ponto de vista em vez de escutar os argumentos dos outros. A necessidade de encontrar uma solução ajustada para o conflito leva a que todas os seus intervenientes tenham de ser ouvidos, expressando aí os seus valores, sentimentos". (PUTNAM, 1997)

Finalmente chega a hora de resolver o problema.

> "Para a resolução do problema que gerou o conflito todas as soluções devem ser consideradas e ponderadas, como possíveis. Todos os intervenientes do conflito devem sentir-se livres de poder apresentar as suas soluções, mesmo as mais estranhas e inaceitáveis". (PUTNAM, 1997).

Nessa próxima etapa se faz necessário a apresentação dos argumentos que justificam as possíveis medidas a serem tomadas para as partes envolvidas, possibilitando a análise e escolha de possíveis. As partes devem demonstrar uma postura positiva que envolva críticas, dúvidas e resoluções para o conflito em questão, permitindo assim que o conflito seja resolvido de maneira prática, satisfatória e viável. (ALMEIDA, 1995)

Podemos, até o presente momento, fazer algumas deduções: o líder que evita o conflito é omisso; o líder que reprime o conflito é ditador; o líder que nega o conflito é utópico; o líder que vê no conflito uma oportunidade é otimista e pode provocar mudanças verdadeiramente significativas.

O conflito pode ser visto como uma oportunidade na qual o líder pode alcançar efeitos potencialmente positivos como, por exemplo, a identificação do problema, o aumento da motivação das pessoas que se envolvem na solução alcançando com isso a união do grupo, o aumento do seu conhecimento, o aperfeiçoamento da sua criatividade, entre outros.

Saber utilizar os pontos positivos ou negativos dos conflitos permitem aos líderes gerenciar tais situações com ferramentas adequadas, possibilitando uma visão que oportunize a equipe crescer profissionalmente e amadurecer emocionalmente.

O líder deve se posicionar de maneira objetiva, tendo como principal intenção a resolução do conflito, de maneira imparcial, não sendo permitido nenhum tipo de julgamento, mas sim mantendo uma postura de neutralidade.

O líder tem que assumir a responsabilidade de levar seus liderados a uma reflexão sobre as suas atitudes, enfatizando a necessidade de assumir atitudes de cooperação frente aos conflitos, desenvolvendo assim a sua equipe pessoal e profissionalmente.

O verdadeiro líder deve formar equipes que desempenhem suas funções de maneira colaborativa e dedicada, sempre se preocupando com a melhoria dos relacionamentos interpessoais com e entre seus liderados, utilizando as suas atitudes como exemplo.

A liderança deve ser capaz de transformar a visão das pessoas, fazendo com que o líder passe a assumir um papel motivador, levando sua equipe a atingir metas não antes possíveis. O líder visa transformar a realidade em algo promissor. Nessa nova abordagem o líder busca motivar os funcionários a alcançarem os níveis mais altos da produtividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual mercado de trabalho está levando o trabalhador ao stress, aumentando suas discussões em relação aos benefícios, aumentando sua liberdade de expressão e seu nível de comunicação e melhorando seu relacionamento com a chefia, através de treinamento e desenvolvimento, criando com isso um ambiente agradável para o trabalho e sua estabilidade.

O conflito faz parte do relacionamento humano, mas necessariamente não precisa ser aquele que acaba com ele, pelo contrário. A maneira como o líder acaba com o conflito, ignorando-o ou abafando-o é que pode aumentá-lo ou resolvê-lo.

As situações de conflito são naturais, e por que não dizer, inevitáveis no ambiente de trabalho, que é composto por diferentes pessoas, com as mais diversas opiniões e personalidades.

O líder que se vê com a necessidade de administrar os conflitos que surgem no ambiente de trabalho deve apresentar muita habilidade para analisar a situação conflitosa e escolher as ferramentas corretas para transformar essa situação em algo que traga amadurecimento para cada elemento da equipe.

Existem diferentes modalidades de resolução de conflitos e as situações conflitantes podem ser encaradas de diversas formas, o maior desafio do gestor de conflitos é saber escolher a estratégia de resolução adequada para cada caso para alcançar o bem-estar entre as pessoas e o desenvolvimento da equipe.

O líder dever criar maneiras de gerenciar os conflitos de maneira que aproveite da situação positivamente, através de questionamentos, diálogos e principalmente a capacidade de ouvir o outro, chegando assim a um desfecho satisfatório para todos os envolvidos.

A melhor ferramenta para solução de conflitos sempre foi, e continua sendo, a comunicação, de maneira objetiva, evitando consequências negativas como a irritação e a ansiedade dos envolvidos, mas sim motivando a criatividade, a satisfação e a motivação nas pessoas, conquistando dessa forma a confiança e o respeito dos seus liderados.

O bom líder estimula seus liderados, permitindo e favorecendo seu crescimento e ampliando sua visão em relação ao conflito, fazendo-o enxergar tal momento como um desafio possível de ser vencido.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. P. **Gestão organizada: chave para o sucesso de qualquer empresa**. Concurso Monografia da FIAT do Brasil, out. 1995.

CHEMERS, M; FIELDER Fred E. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1981. 48

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006, p. 256p. .. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. __. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, p. 411.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FISCHER, R.; URY, W. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

FRIEDRICH, T. L; WEBER, M. A. L. **Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades**. Conselho Regional de Administração do RS. 14 de janeiro de 2014. Disponível em: http:// crars.org.br/ artigos_interna/gestao-deconflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em- oportunidades-41.html.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papeis profissionais**. 1. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

JORDÃO, Sonia. **Liderando nas empresas num mundo em mudanças constantes**. Site Administradores.com. 9 de julho de 2015. Disponívelem:http:// www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/liderando-nas-empresas-nummundo-em-mudancas-constantes/88639/.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KRAMES, J. A. **Os Princípios de liderança de Jack Welch**. Curitiba: Sextante, 2006.

MARCHETI, Sérgio Henrique. **A organização de aprendizagem: a mudança e os líderes transformacionais**. Revista Novas Fronteiras, TED, Rio de Janeiro, p. 18-16, jun. 1997.

MARTINELLI, D. P; ALMEIDA, A. N. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. 1. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. 49. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997.