

MAPEAMENTO DAS PERCEPÇÕES SOBRE SITUAÇÕES DE CONFLITOS

Anderson de Oliveira
Márcia Cemin da Luz

RESUMO

Conflito é algo comum nas relações humanas, pensamos e agimos de formas distintas e nem sempre compartilhamos das mesmas posições. Existem ruídos na comunicação. Temos fatores emocionais que muitas vezes dificultam a forma como lidamos e percebemos acontecimentos profissionais. A gestão precisa estar preparada para perceber situações conflituosas, tipos e motivadores para assim gerir da melhor forma, conduzindo a equipe para acordos harmoniosos, incentivando a criatividade. Nas instituições de educação profissional e tecnológica temos campo fértil para situações conflitantes como a grande diversidade cultural e étnica, incitando ainda mais o gestor a estar preparado para este cenário. O objetivo geral do estudo é mapear os conflitos do ambiente de trabalho através de um questionário que utiliza a Escala Likert buscou-se identificar a percepção dos servidores técnicos administrativos em educação, coordenadores e chefe do Departamento Acadêmico de Metal Mecânica, Câmpus Florianópolis sobre a existência de conflitos. O trabalho desenvolvido é uma pesquisa acadêmica e de abordagem quantitativa e qualitativa e natureza aplicada, quanto aos meios, categoriza-se como pesquisa de campo, bibliográfica e documental. O fato gerador de conflito definição de tarefa foi o mais indicado. A pesquisa realizada ampliou como vemos e percebemos o conflito. Fazendo-nos refletir a forma como sentimos os fatos e o quanto estamos emocionalmente envolvidos.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos. Percepções dos Servidores. Instituições Educação Profissional e Tecnológica.

ABSTRACT

Conflict is a common thing in human relations, we think and act in different ways and do not always share the same opinions. There is always some kind of noise in communication. There are emotional factors that often make it difficult for us to deal with and perceive professional events. Management needs to be prepared to perceive conflicting situations, types and motivators, in order to deal with them in the best way possible, this leading the team to harmonious agreements and encouraging creativity. In institutions focused on professional and technological education there is a fertile ground for conflicting situations, such as great cultural and ethnic diversity, further urging the manager to be prepared for this scenario. The broad objective of this study is to map out the conflicts in the work environment through a questionnaire that uses the Likert Scale. The point was to identify the perception of the administrative technical servers in education, coordinators and head of the Academic Department of Metal-Mechanics in the Florianópolis Campus, about the existence of conflicts. The work developed is an academic research with a quantitative and qualitative approach and applied nature. As the means, it is categorized as bibliographic and documentary field research. The fact generating task definition conflict was the most indicated. The research conducted broadened the way we see and perceive the conflict, making us ponder on how we feel about daily events and how emotionally involved we are.

Keywords: Conflict Management. Perceptions of the Servers. Professional and Technological Educational Institutions.

1 INTRODUÇÃO

“Nenhum homem é uma ilha” assim dizia o filósofo Teilhard de Chardin (FAVA, 2007), para crescer é preciso aprender trabalhar em conjunto, em equipe. Em tempos de globalização, na era da comunicação somos todos cosmopolitas, cidadãos do mundo.

O conflito é próprio da convivência interpessoal, vivenciar várias culturas, diferentes naturalidades como encontramos nos ambientes escolares fazem do conflito uma situação corriqueira. A gestão deve estar preparada para perceber o conflito, administrá-lo e avançar aprendendo a lidar com situações adversas e tirando proveito das lições.

Instituições de ensino tem por características a pluralidade de ideias, grupos de indivíduos com bagagem cultural diversa, ambiente propício, por estes fatores, há ter atores envolvidos em conflito. Conforme Chiavenato (2003, p. 306) temos o denominado conflito de organizações especializadas que são as universidades, escolas, instituições de pesquisa, hospitais:

nas quais o conhecimento é criado e aplicado na organização criada especialmente para esse objetivo. (...) empregam especialistas com grande preparo profissional (...) A gestão é exercida pelo técnico (o professor como diretor da escola, o médico como dirigente do hospital etc.), enquanto a estrutura administrativa serve como mero apoio subsidiário, ou seja, como *staff*.

O autor complementa ainda que nestas instituições há uma inversão na relação entre os “auxiliares-especialização e a hierarquia-administrativa” cabe aos administradores as atividades secundárias: “ Os administradores cuidam das atividades secundárias em relação aos objetivos da organização: administram meios para a atividade principal, que é desempenhada pelos especialistas.” e ainda “Os especialistas têm a principal autoridade, enquanto os administradores têm a autoridade secundária de corpo de auxiliares. A decisão final fica nas mãos dos especialistas, enquanto os administradores aconselham.” (CHIAVENATO, 2003, p. 306-307).

Assim o objeto desta pesquisa é o mapeamento dos conflitos no ambiente de trabalho entre os atores administrativos, no caso os registradores acadêmicos (RAs) e os especialistas no caso docentes em cargo de chefia e coordenação de curso do departamento acadêmico de metal mecânica (DAMM) do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) campus Florianópolis. E no encadeamento identificar a percepção sobre a existência de conflito entre os atores.

2 CARACTERIZANDO O CONFLITO

A primeira vista a palavra conflito nos remete a algo ruim ao embate. Segundo o dicionário conflito é “Oposição mútua entre as partes que disputam o mesmo direito, competência ou atribuição.” visão esta muito comum na administração clássica tradicional conforme constatamos em Robbins (2002 apud RHPortal, 2015) “Visão tradicional: esta abordagem dizia que todo conflito era ruim e que, portanto, deveria ser evitado.” O conflito era considerado uma falha da gestão e deveria ser evitado a qualquer custo.

A interpretação de Chiavenato (2014, p. 389) segue pela mesma linha “As pessoas nunca têm objetivos, aspirações e interesses idênticos. Essas diferenças sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana.” e ainda “o conflito é muito mais do que um simples desacordo ou divergência: é uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar seus objetivos”.

Segundo Berg (2012 apud FRIEDRICH; WEBER, 2014) “choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias.” e ainda “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”. Definição compartilhada por Burbridge e Burbridge (2012 apud FRIEDRICH; WEBER, 2014) “(...) conflitos são naturais e em muitos casos necessários”.

A mudança do cenário mundial com um mundo cada vez mais globalizado contribuiu para uma mudança de olhar sob as relações interpessoais.

Os conflitos existem desde o início dos tempos e são uma realidade sempre presente nas relações humanas e de trabalho. Eles se originam da diversidade de pontos de vista entre pessoas, da pluralidade de interesses, necessidades e expectativas, da diferença entre as formas de agir e de pensar de cada um dos envolvidos. Além disso, nos últimos tempos, o sistema econômico, o mercado e a concorrência têm estimulado comportamentos baseados em princípios de competição, o que parece se refletir nos relacionamentos interpessoais, gerando novos conflitos e acirrando disputas nas mais diversas relações (ANINGER, 2013).

2.1 Tipos de Conflitos

Identificamos algumas definições de tipos de conflitos. Conforme Berg (2012 apud FRIEDRICH; WEBER, 2014) são três: pessoais, interpessoais e organizacionais. Os pessoais são conflitos internos como questões de auto-estima, forma de pensar e agir. Os interpessoais tem relação com a base cultural de cada indivíduo, que compartilham ambiente e atividades,

sendo segundo os autores o mais comum, e os conflitos organizacionais “resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.”

Segundo Chiavenato (2014, p. 389) temos os conflitos internos e externos: sendo os internos de ordem pessoal e o externo “envolve vários níveis: interpessoal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional” sendo que o autor discorre sobre três níveis de gravidade: o conflito percebido quando as partes percebem a existência de conflito, o experienciado: conflito que gera sentimentos antagônicos entre as partes, porém não declarados e o manifestado: quando o conflito é declarado, evidente. Finalizando “Como o conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções.” (2014, p. 390).

2.1.1 Condições geradoras de conflitos nas organizações

Conforme Chiavenato (2014) situações corriqueiras das organizações podem ser percebidas de formas distintas pelos seus integrantes e, conseqüentemente, tornarem-se geradoras de conflitos. O autor aponta quatro condições: Ambiguidade de papel quando não a clareza nos objetivos; Objetivos concorrentes ocorre devido o crescimento das instituições e a especialização dos grupos de trabalhos em objetivos distintos, “Surge a diferenciação: objetivos e interesses diferentes podem provocar a percepção de que talvez sejam incompatíveis e incongruentes” (CHIAVENATO 2014, p. 390); recursos compartilhados ou recursos escassos geram conflitos entre grupos pois se uma das partes necessita de novos recursos a outra vai precisar ceder; e na interdependência de atividades quando um segmento depende de outro para avançar nas suas funções a falta de sintonia acaba por gerar situação de conflito.

Parafraseando Berg (2012, apud FRIEDRICH; WEBER, 2014) mudanças são geradoras de conflitos sejam estas condições do mercado, mudanças tecnológicas ou estruturais e escassez de recursos.

Já segundo Burbridge e Burbridge (2012 apud FRIEDRICH; WEBER, 2014) a natureza do conflito apresenta três categorias, a saber: a origem do comportamento humano como citamos o conflito é próprio das diferenças humanas; a origem estrutural decorrente de normas e políticas e a de origem externa como as tensões de mercado mudanças de políticas governamentais.

Conforme Moreira (2012) parafraseando os autores Edelman e Crain (1993):

Tratando mais especificamente do ambiente organizacional, (...) por sua natureza, é local potencial para o surgimento de conflitos e tem como origem, pelo menos um dos seguintes aspectos: Falha de compreensão ou falha de comunicação; desrespeito ou

desprezo pelas outras pessoas; egos conflitantes, impaciência e medo ou insegurança em relação a uma 'perda de controle percebida.'

A diversidade cultural é apontada por Megginson, Mosley e Junior (1986, apud JUNIOR; FRANCA, 2012) como fator gerador, a saber:

- etnocentrismo: ocorre quando uma pessoa, de uma determinada cultura, recorre a seus próprios valores culturais como parâmetro para resolver algum problema num ambiente, cujos padrões culturais sejam distintos dos seus próprios;
- práticas gerenciais indevidas: ocorre quando se aplica uma determinada prática gerencial, levando-se em conta apenas sua eficiência e eficácia, sem avaliação de diferenças culturais;
- percepções diferentes: ocorre quando pessoas de diferentes culturas apresentam valores e entendimentos distintos;
- comunicação errônea: acontece quando diferenças culturais como idioma, costumes, sentimentos geram equívocos de comunicação.

De origem comportamental, cultural, emocional, por falha na comunicação ou de origem estrutural sabemos, conforme palavras de Soto (2011, p. 77) “o cérebro seleciona do mundo somente o que é necessário. De fato, o mundo em que nos encontramos ‘sintoniza o cérebro de maneira diferente, conforme a experiência.’”(ORNSTEIN, 1994 apud Soto, 2011) O autor continua: “apesar da realidade percebida não coincidir com a ‘real’, o cérebro não diferencia entre a experiência vivida e a imaginada.” E conclui: “Para o Cérebro, a realidade são as sensações e as emoções que compartilhamos com ele, essa é sua ‘realidade percebida’, isto é, o cérebro capta os dados tanto do ambiente como das sensações e lembranças internas sem diferenciá-los.” Estudar o ser de forma completa, incluindo seu emocional, é fundamental do processo.

2.2 Os Estágios do Conflito nas Organizações

Conforme Robbins (2005, apud MOREIRA, 2012) o conflito deve ser estudado como um processo, pois: “trabalha aquilo que objetiva a gestão do conflito, isto é, o identifica, o compreende e prepara o gestor para solucioná-lo de forma a beneficiar as partes envolvidas.” Segundo o autor são cinco os estágios a saber:

- Estágio I Oposição Potencial ou Incompatibilidade - Características; Condições antecedentes: -comunicação - Estrutura - Variáveis Pessoais.
- Estágio II Cognição e personalização - Características: Conflito Percebido - Conflito Sentido.
- Estágio III Intenções - Características: Intenções para a administração do Conflito - Competição - Colaboração - Compromisso - Não enfrentamento - Acomodação.
- Estágio IV Comportamento - Características: Conflito Aberto - Comportamento das partes. - Reação dos outros.
- Estágio V Consequências - Características: - Melhoria do desempenho do grupo - Piora do desempenho do grupo.

O primeiro estágio é o momento inicial do conflito segundo Moscovici (1997, p. 146-

147 apud MOREIRA, 2012) “A natureza das divergências está relacionada aos fatos que cada pessoa considera, os quais decorrem de informações diferentes, definições diversas do problema ou situação, aceitação ou rejeição de dados relevantes, etc” ou ainda “concorrem para as diferenças individuais os valores, considerações morais quanto ao exercício do poder, concepções sobre justiça, equidade, julgamento éticos”.

Segundo Robbins (2005) são três as condições que possibilitam o conflito: comunicação, estrutura e variáveis pessoais. A comunicação só é possível quando a mensagem do emissor é totalmente compreendida pelo receptor. A falha no processo pode gerar conflitos: “dificuldades semânticas, jargões, troca insuficiente de informações, ruídos no canal de comunicação, informações em excesso ou de menos, podem representar obstáculos e, assim sendo, são potenciais condições de conflitos”(2005, apud MOREIRA, 2012).

No caso da estrutura temos o ambiente organizacional como ponto de conflito “o tamanho do grupo, diferença no grau de especialização, tarefas, clareza de jurisdição, incompatibilidade entre os membros de um grupo, estilo de liderança, sistema de recompensa e grau de dependência (...) são alguns dos fatores que interferem no equilíbrio do ambiente.”(ROBBINS apud MOREIRA, 2012).

Robbins detalha nas variáveis pessoais as diferenças culturais, crenças, cultura os pontos de início de conflito: “(...) incluem o sistema de valores de cada pessoa e as características de personalidade responsáveis pelas idiossincrasias e diferenças entre os indivíduos” (2005, p. 329 apud MOREIRA, 2012).

O segundo estágio o conflito percebido, porém será efetivado apenas se tiver impacto negativo em uma das partes citando Robbins: “o fato de um conflito ser percebido não significa que será personalizado. (...). É no nível do sentimento, quando as pessoas se envolvem emocionalmente que as partes experimentam ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade. (apud MOREIRA, 2012) . Reiterado por Nascimento e Sayed (2010) “somente quando em nível sentido há a personificação da situação de conflito” (apud MOREIRA, 2012) ou ainda “(...) nos níveis latente e percebido pode haver ou não a personalização do conflito pelas partes; todavia quando nos níveis sentido e manifesto a personificação da situação é fato concreto.”(MOREIRA, 2012).

No terceiro estágio temos as intenções que determinam a forma como os indivíduos atuam: “Muitos conflitos são provocados simplesmente porque uma das partes infere erroneamente as intenções da outra (...) o comportamento nem sempre reflete fielmente as intenções de uma pessoa.” (ROBBINS, 2005, p. 330 apud MOREIRA, 2012). O autor apresenta as seguintes intenções: competir, colaborar, evitar, acomodar-se e conceder. Assim

o autor conclui “(...) em uma situação de conflito, algumas pessoas sempre querem ganhar a qualquer preço, outras procuram uma solução ótima, algumas tentam fugir do conflito, outras tentam se acomodar e há as que procuram ‘repartir a diferença’.”

Já o quarto estágio é identificado o conflito de forma declarada conforme Moscovici (1997, p. 146 apud MOREIRA, 2012), “A partir de divergências de percepções e idéias, as pessoas se colocam em posição antagônicas, caracterizando uma situação conflituosa.” Parafrazeando Robbins (2005) o que era apenas percebido se torna algo evidente podendo chegar a agressão física.

O último estágio temos as consequências do conflito segundo Moscovici (1997) estas podem ser positivas ou negativas dependendo da forma que são gerenciadas.

As diferenças entre as pessoas não podem ser consideradas inerentemente *boas* ou *más*. Algumas vezes, trazem benefícios ao grupo e ao indivíduo, outras vezes, trazem prejuízos, reduzindo-lhes a eficiência. Vistas por um prisma mais abrangente, as diferenças individuais podem ser consideradas intrinsecamente desejáveis e valiosas, pois propiciam riqueza de possibilidades, de opções para melhores – e piores – maneiras de reagir a qualquer situação ou problema. (MOSCOVICI, 1997, p. 145, grifo no original apud MOREIRA 2012)

Robbins (2005) segue na mesma linha o último estágio pode apresentar resultados decorrentes das ações e suas consequências perante os fatos podendo ser funcionais gerando resultados positivos e melhorias para o grupo como a motivação e criatividade ou disfuncionais atuando de forma negativa na equipe: como falha na comunicação, quebra da harmonia e até a infuncionalidade da equipe.

3 RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Conforme Chiavenato (2014, p. 391) existem três formas de trabalhar o conflito: abordagem: estrutural, de processos e a mista. A abordagem estrutural sugere que o conflito existe pelas situações de “diferenciação” e cessando as diferenças não há conflito. O autor aponta como solução reduzir a diferenciação dos grupos, a interdependência entre estes além de interferir na forma como os recursos são compartilhados entre os grupos.

Na abordagem de processo o objetivo é eliminar o conflito revendo os processos, como uma pessoa assume uma postura neutra e, assim, não desencadeando uma situação conflituosa há desativação do conflito. Outra técnica é a confrontação das partes, ocorre quando não é mais possível desativar o conflito, citando Chiavenato (2014, p. 392) “(...)servem para reunir face a face as partes conflitantes, exteriorizar as emoções, discutir e identificar as áreas de conflito e localizar soluções do tipo ganhar/ganhar antes de qualquer solução beligerante.” Por fim temos a colaboração fazendo que as partes trabalhem em

conjunto para solucionar: “identificar soluções do tipo ganhar/ganhar ou buscar soluções integrativas capazes de conjugar os objetivos de ambas as partes”.

Na abordagem mista a uma busca por gerir o conflito tanto nos aspectos estruturais como nos processos, assim a abordagem permite a adoção de regras para a solução de conflitos e equipes de papéis integradores, responsáveis pela comunicação entre as partes conflitantes. Chiavenato (2014, p. 392) conclui: “É interessante ressaltar que a maneira pela qual as partes reagem ao conflito e a maneira pela qual o conflito é solucionado produzem uma influência poderosa sobre percepções, sentimentos e comportamentos que se seguem, bem como sobre a qualidade da comunicação entre os grupos”.

O conflito é algo natural nas relações humanas. Parafraseando Moscovici (1997, apud MOREIRA, 2012) ser criativo é primordial ao gestor, este deve apresentar características como: “exposição a experiências diversificadas, interesse por ideias e suas combinações, habilidade de jogar com as ideias, capacidade de fazer associações remotas, receptividade a metáforas e analogias, independência de julgamento entre outras” para trabalhar situações de conflito.

Complementando com Robbins (2005, p. 430 apud MOREIRA, 2012):

A administração de conflitos requer a conservação de um nível ótimo de conflitos em um grupo. Pouco conflito cria estagnação. Muito conflito cria rupturas e brigas internas. Ambos os casos são negativos porque prejudicam o desempenho do grupo. Dessa forma, o trabalho do gerente é equilibrar essas forças utilizando técnicas de resolução e estimulação de conflitos.

Robbins salienta para a importância de identificar a qual situação o conflito está vinculado:

(...) conflitos de relacionamento são quase sempre disfuncionais. (...) o atrito e as hostilidades interpessoais inerentes aos conflitos de relacionamento aumentam os choques de personalidades e reduzem compreensão mútua, o que impede a realização das tarefas (...) níveis reduzidos de conflito de processo e níveis de baixos a moderados de conflito de tarefa são funcionais. (...) Um nível baixo a moderado de conflito de tarefa demonstra consistentemente um efeito positivo no desempenho do grupo por estimular a discussão de idéias que ajudam o trabalho em equipe. (ROBBINS, 2005, p.327 apud MOREIRA, 2012).

Edelman e Crain (1993, p. 176 apud MOREIRA, 2012) destacam a importância de trabalhar de forma positiva os conflitos “(...) pode, frequentemente, ser uma experiência positiva para todos os envolvidos, conduzindo à maior autoconsciência, à empatia com os outros e ao desenvolvimento de habilidades intra e interpessoais que podem ajudar a evitar futuros conflitos ou a evitar que eles se expandam.” Atuar com inteligência emocional no ambiente organizacional.

3.1 Inteligência Emocional

As emoções são responsáveis pela forma como agimos e conduzimos nossas ações, por isso termos inteligência emocional faz toda diferença tanto para quem passa por conflito como para quem administra situações de conflito. Salovey e Mayer (2000 apud Wikipédia, 2019) definem como “(...)a capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros.”

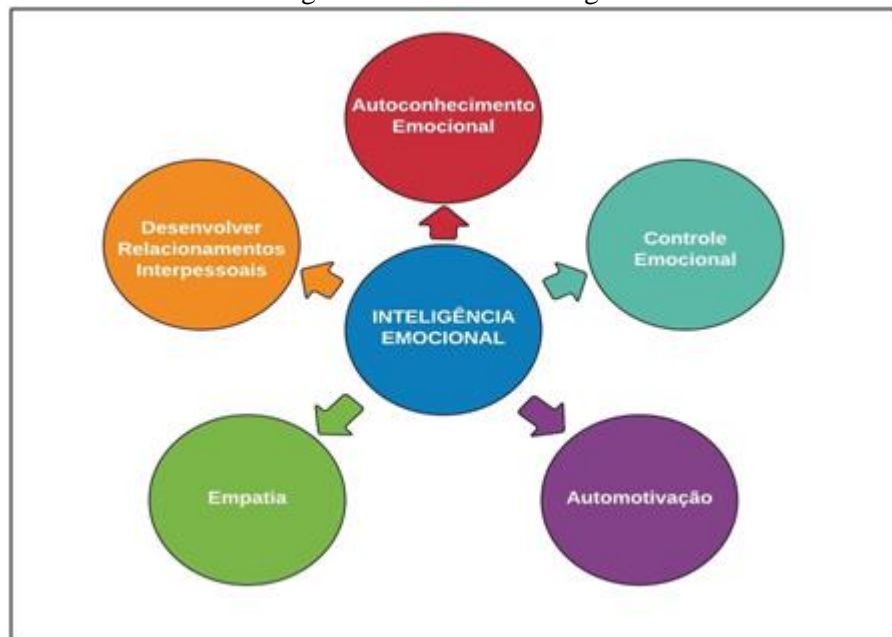
Conforme Goleman (apud SILVA, 2010) “as emoções são, literalmente, o que nos move, nos impulsiona, na direção de nossas metas. Elas alimentam nossas motivações e nossos motivos. E, por sua vez, impelem nossas percepções e moldam nossas ações.” Parafrazeando Silva (2010) uma pessoa abalada emocionalmente tem sua forma de percepção alterada e, portanto suas decisões podem ser tomadas sem a devida clareza e suas necessidades não atingidas.

Conforme Weisinger (2001 apud SILVA, 2010) “A inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor (...)”.

Segundo Goleman (2012) ter inteligência emocional é saber identificar suas emoções com clareza, controlar impulsos, canalizar emoções de forma adequada. Esta é subdividida em cinco habilidades (figura 1), a saber: autoconhecimento emocional; controle emocional; automotivação; empatia; desenvolver relacionamentos interpessoais, esta última diretamente ligada ao conflito:

Inteligência *interpessoal* é a capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com ela. As pessoas que trabalham em vendas, políticos, professores, clínicos e líderes religiosos bem-sucedidos provavelmente são todos indivíduos com alto grau de inteligência interpessoal. A inteligência *intrapessoal* (...) é uma aptidão correlata, voltada para dentro. É uma capacidade de formar um modelo preciso, verídico, de si mesmo e poder usá-lo para agir eficazmente na vida. (GARDNER apud GOLEMAN, 2012 p. 63).

Figura 1 - Pilares da Inteligência Emocional



Fonte: Adaptada Rocha, 2015.

Para Soto (2011, p. 2) inteligência emocional é “uma descrição das funções cerebrais que diz respeito às emoções” e discorre sobre a importância de trabalhar este conhecimento “Baseado na premissa da existência da consciência no controle das emoções e da melhoria do nosso ambiente, não há dúvida de que a seguir deve-se desenvolver essa inteligência em nosso próprio benefício.” (2011, SOTO, p. 03) Não é possível separar o emocional do físico, das motivações e valores pessoais o ser humano deve se desenvolver aplicando suas faculdades “como um todo”:

Mesmo que algumas organizações desejassem utilizar somente a capacidade ou o cérebro de uma pessoa, devem utilizar o ser humano por completo e não somente certas características em separado. Há diferentes traços humanos que podem ser estudados de forma individualizada, mas somente em última instância fazem parte de um sistema que constitui uma pessoa total. A capacidade não existe separada dos antecedentes ou do conhecimento. A vida do lar não pode se separar por completo da vida no trabalho, assim como as condições emocionais não se desligam das condições físicas. (2011, SOTO, p. 09).

Quadro - 1: Síntese da Base Conceitual

Autores	Definições de Conflito
Dicionário	Ausência de concordância, de entendimento; oposição de interesses, de opiniões; divergência.
Chiavenato	Conflito significa a existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar (...)O conflito é condição geral do mundo animal, 51 O ser humano sobressai-se dentre os animais pela capacidade de atenuar o conflito, embora nem sempre possa eliminá-lo. (2003, p. 305)
Berg	Choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos qu lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias.
Burbridge e Burbridge	São naturais eem muitos casos necessário.
	Tipos de Conflitos
Chiavenato	Podem ser internos e externos. Os internos são de ordem pessoal. Os externos envolvem podem ser nos seguintes níveis: interpessoal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional. Com três níveis de gravidade: O conflito percebido: quando as partes percebem a existência de conflito. O experienciado: conflito que gera sentimentos antagônicos entre as partes porém, não declarados. O manifestado: quando o conflito é declarado, evidente.
Berg	São três: pessoais, interpessoais e organizacionais. Os pessoais são conflitos internos: de auto-estima, forma de pensar e agir. Os interpessoais de origem pela base cultural de cada indivíduo que compartilham ambientes e atividades. Os conflitos organizacionais são resultados das dinâmicas organizacionais que estão em constante mudança, muitas vezes externas à empresa.
	Estágios do Conflito
Robbins	Estágio I Oposição Potencial ou Incompatibilidade - Características; Condições antecedentes: -comunicação - Estrutura - Variáveis Pessoais
	Estágio II Cognição e personalização - Características: Conflito Percebido - Conflito Sentido.
	Estágio III Intenções - Características: Intenções para a administração do Conflito - Competição - Colaboração - Compromisso - Não enfrentamento - Acomodação.
	Estágio IV Comportamento - Características: Conflito Aberto - Comportamento das partes. - Reação dos outros.
	Estágio V Consequências - Características: - Melhoria do desempenho do grupo - Piora do desempenho do grupo.
	Gestão de Conflitos
Chiavenato	São três os tipos de abordagens: Estrutural; de processos e a mista. A abordagem estrutural sugere que o conflito existe por situações de diferenciação e cessando as diferenças não há conflito. Na abordagem de processos o objetivo é eliminar o conflito revendo os processos e pode ser feito de três formas: Postura neutra; confrontação das partes (tipo ganha/ganha) e colaboração. A abordagem mista: busca administrar o conflito tanto na estrutura quanto no processo: pela adoção de regras e acriação de papéis integradores, pessoas/grupos responsáveis pela comunicação entre as partes conflitantes.

Fonte: Adaptado pelos Autores.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologia segundo Prodanov e Freitas é “(...) uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica.” (2013, p. 14) ou ainda “Podemos definir método como caminho para chegarmos a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingirmos o conhecimento” (2013, p. 24) O tópico atual tem por finalidade descrever a metodologia de pesquisa desenvolvida.

Método de pesquisa conforme Otani (2019) “método é o caminho adotado nos procedimentos utilizados para se chegar a um determinado fim. Em outras palavras, método é o caminho que o pesquisador utilizou para atingir o objetivo a que se propôs: é o modo de proceder, a maneira de agir.” e complementando “a pesquisa é, então, um processo de construção do conhecimento que tem como objetivo gerar novos conhecimentos ou refutar alguns preexistentes.”

O trabalho desenvolvido é uma pesquisa acadêmica, parafraseando Otani (2019) que tem cunho pedagógico e desenvolvida em ambiente acadêmico tendo por objetivo “a aquisição do método por meio de sua caracterização ao invés de buscar oferecer respostas” de abordagem quantitativa e qualitativa e natureza aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos” . Segundo Vergara (2014, apud Madruga *et al.*) “ a pesquisa aplicada serve para a resolver problemas tangíveis, imediatos ou não e com a finalidade prática”.e ainda “quanto aos meios, categoriza-se como pesquisa de campo, bibliográfica e documental. Tendo em vista que a pesquisa foi efetuada no local onde sucede o fenômeno”.

4.1 Delimitação da Pesquisa

Por se tratar de tema amplo se faz necessário limitar o campo estudado. O objetivo geral do estudo é mapear os conflitos do ambiente de trabalho dos TAE (técnicos Administrativos) especificamente os registradores acadêmicos do Departamento Acadêmico de Metal Mecânica (DAMM) do IFSC, campus Florianópolis. Desta forma contemplando as diretrizes do curso “(...) analisar questões-problema reais de uma organização de ensino de Educação Profissional e Tecnológica” (CERFEAD, 2019 p. 2). A importância do atual estudo é contemplado por vários autores já citados, no ambiente escolar podemos indicar a fala de Chrispino (2007):

As escolas que valorizam o conflito e aprendem a trabalhar com essa realidade, são

aquelas onde o diálogo é permanente, objetivando ouvir as diferenças para melhor decidirem; são aquelas onde o exercício da explicitação do pensamento é incentivado, objetivando o aprendizado da exposição madura das ideias por meio da assertividade e da comunicação eficaz; (...)

O DAMM conta atualmente com cinco registradores acadêmicos um técnico administrativo responsável pela infraestrutura que atuam diretamente com cinco coordenadores de curso, o chefe de departamento, além dos docentes, discentes, técnicos de laboratórios, colegas e alunos de outros departamentos e setores de apoio.

5 COLETA DE DADOS

Inicialmente foi realizada análise documental, consultados dados da pesquisa de qualidade de vida no trabalho do IFSC realizada em maio de 2017. A mesma, juntamente com os autores apresentados na fundamentação teórica, serviram de apoio para o desenvolvimento do questionário aplicado na pesquisa.

A escala utilizada na pesquisa foi a Likert que segundo Júnior e Costa (2014): “ A escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância.”

Quadro 2 - Exemplo de Escala de Likert.

É comum o conflito no meu ambiente de trabalho.				
Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: Adaptada pelos Autores de Júnior e Costa.

O questionário desenvolvido (apêndice), com base nos estudos de Robbins (2005) e Moreira (2012) apresenta seis questões quantificadas pela escala Likert; conforme quadro 2. Uma questão para determinar a que grupo pertence o pesquisado: docente em cargo de chefia ou se administrativo. No grupo administrativo é finalizado o questionário e para o grupo docente abre uma questão aberta com o intuito de verificando meios de mediação adotada em casos de conflitos.

Foi aplicado a pesquisa junto ao grupo de estudo no dia onze de outubro, por questionário online enviado para cinco registradores acadêmicos um técnico administrativo responsável pela infraestrutura e seis docentes.

6 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Na pesquisa de qualidade de vida no trabalho do IFSC realizada em maio de 2017 identificamos os seguintes dados sobre o tema estudado entre os técnicos administrativos a média do índice de QVT ficou em 6.059, pesquisa respondida por 45 servidores ou seja 23,5% dos colaboradores administrativos do campus.

Nas dimensões os índices ficaram como segue:

- Condições de Trabalho e Suporte Organizacional - 4.928;
- Organização do Trabalho - 6.736;
- Relações Socioprofissionais de Trabalho - 6.869;
- Reconhecimento e Crescimento Profissional - 4.935;
- Trabalho e Vida Social - 6.881. (2017, QVT IFSC).

Destacamos na dimensão três: Relações Socioprofissionais de Trabalho a afirmação vinte: “O meu ambiente de trabalho é harmonioso” 18% discordam, 7% foram neutros e 76% concordam. Na afirmação vinte e cinco: “É comum o conflito no meu ambiente de trabalho”, observamos que cinquenta e três por cento (53%) dos entrevistados discordam e trinta e três por cento (33%) concordam, treze (13%) foram neutros.

Quanto ao relatório geral por campus qualitativamente identificamos como motivos de insatisfação no ambiente de trabalho, afim com o estudo:

- Falta de reconhecimento.
- O ambiente de trabalho é mentalmente desgastante por conta de atritos interpessoais, clima negativo e constante de reclamação, inexistência de espírito de equipe e falta de iniciativa dos colegas para novas ações: ninguém quer sair da zona de conforto para mudar e melhorar.
- Relações interpessoais que por vezes são conflituosas e tendentes à interesses particulares.
- As relações de trabalho e a falta de comunicação.
- Outros setores/departamentos ou mesmo pessoas individualmente não cumprirem suas tarefas ou às cumprirem de forma inadequada ou sem a devida atenção/dedicação, prejudicando o andamento de minhas atividades que deles dependem.
- Superioridade de colegas.
- Diferenciação entre no tratamento entre os docentes e TAEs.
- Solicitar informações a servidores, que dependem do meu trabalho, e não obter.
- Falta de ferramentas adequada para realizar tarefas, falta de acesso a materiais de consumo, falta de confiança da chefia.

A pesquisa de qualidade de vida apresenta os seguintes dados no grupo docente a média do índice de QVT ficou em 6.118, respondida por 63 servidores, correspondendo a 19,6% do total dos colaboradores.

Os índices do grupo ficaram como segue:

- Condições de Trabalho e Suporte Organizacional - 4.73;
- Organização do Trabalho - 6.85;
- Relações Socioprofissionais de Trabalho - 6.696;

- Reconhecimento e Crescimento Profissional - 5.908;
- Trabalho e Vida Social - 6.599. (2017, QVT IFSC).

Na dimensão relações socioprofissionais de trabalho destacamos o item vinte “O meu ambiente de trabalho é harmonioso” com a seguinte porcentagem 17% discordam, 24% ficaram neutros e 59% concordam com a afirmação. O item vinte e cinco (25) “É comum o conflito no meu ambiente de trabalho”, trinta e oito por cento (38%) discordam, vinte e cinco por cento foram neutros e trinta e sete por cento concordam com a afirmação.

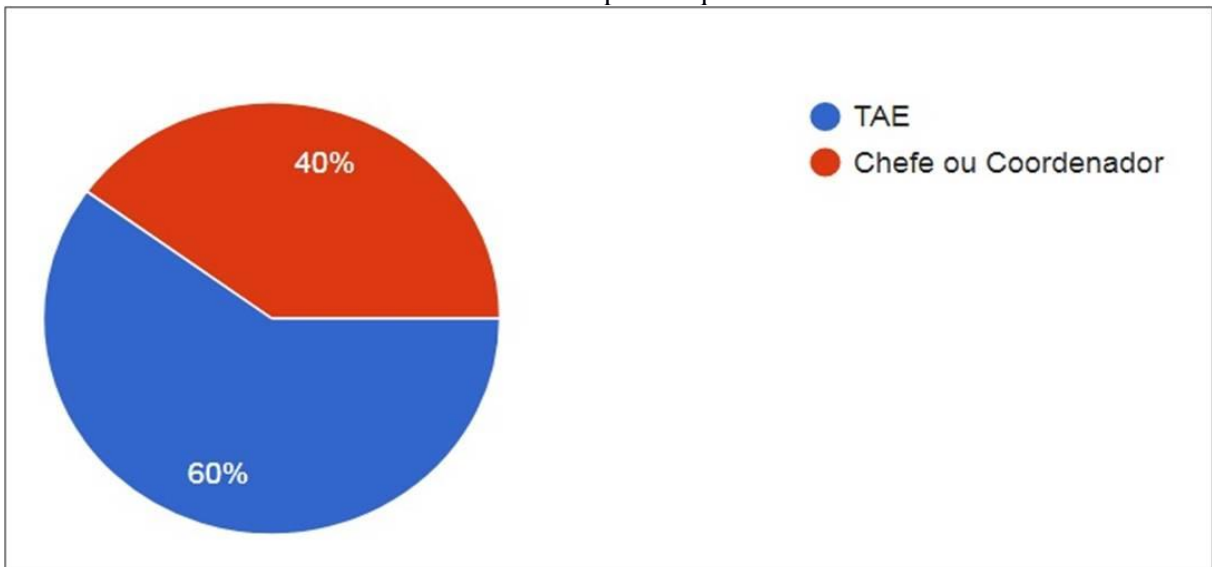
Nas questões abertas quando perguntados sobre “ o que me causa insatisfação” identificamos as seguintes respostas afim com a pesquisa:

- Dificuldade da gestão em lidar com problemas e relacionamento com os colegas.
- Alunos e colegas que não têm respeito.
- Relacionamento interpessoal.
- Conflitos internos,

O relacionamento interpessoal é apontado por ambos os grupos como fato gerador de conflitos. Para os TAEs os meios para executar as tarefas e a falta de comunicação são indicados na pesquisa, além dos interpessoais. As condições estruturais são citadas por autores como Chiavenato, Berg, Edelman e Crain, Robbins, entre outros. As falhas em comunicação podem ocorrer, em parte, pela diversidade cultural indicado nos estudos de Megginson, Mosley e Junior. O QVT é uma pesquisa com maior amplitude, orientando-nos numa visão, mesmo que não aprofundada, do tema validando os autores estudados.

Segmentando de forma a abordar o grupo delimitado neste estudos, aplicamos uma pesquisa no departamento Acadêmico de Metal Mecânica (DAMM) do IFSC campus Florianópolis, de forma a direcionar e aprofundar os conhecimentos sobre fatores de conflito e suas percepções e obtivemos noventa por cento (90%) de retorno, sendo cem por cento (100%) do grupo administrativo e 90% no grupo docente em cargo de chefia e coordenação.

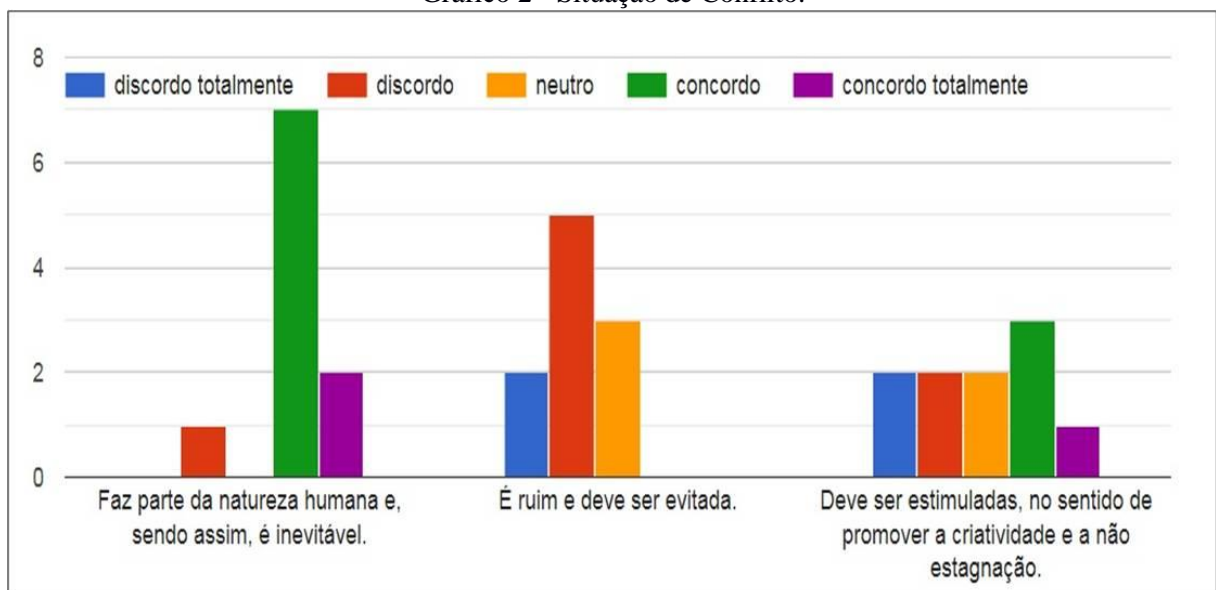
Gráfico 1 - Grupos Pesquisados



Fonte: Dados Primários, 2019.

Quando questionados se uma situação de conflito era natural e inevitável, ruim ou deveria ser estimulada por desenvolver a criatividade, 90% concordaram com a afirmativa que faz parte da natureza, 10% não concordou. Na afirmativa o conflito é ruim e deve ser evitado 70% discordaram e 30% foram neutros. A asserção o conflito deve ser estimulado, com o intuito de promover a criatividade e não a estagnação 40% concordaram, 40% discordaram e 20% mantiveram-se neutros. O resultado vai ao encontro dos autores referenciados, como Chiavenato (2014, p.389) “O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana.”

Gráfico 2 - Situação de Conflito.

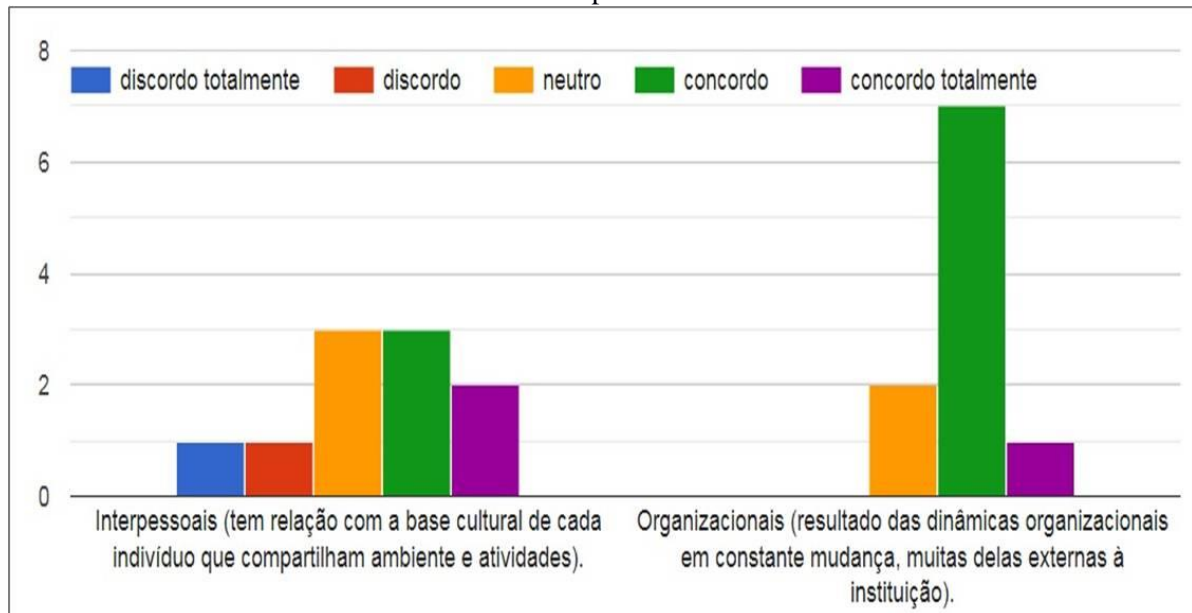


Fonte: Resultado do questionário, 2019.

Quando questionados acerca dos tipos de conflitos que mais ocorrem no

departamento: se interpessoais ou organizacionais, 80% concordam que os conflitos organizacionais são os mais comuns; 20% foram neutros. Nos conflitos interpessoais 50% concordam; 30% foram neutros, 20% discordam. Os conflitos organizacionais tem relação com a estrutura: “São condições inerentes à natureza das organizações e tendem a criar percepções entre pessoas e grupos” (CHIAVENATO, 2014 p. 390).

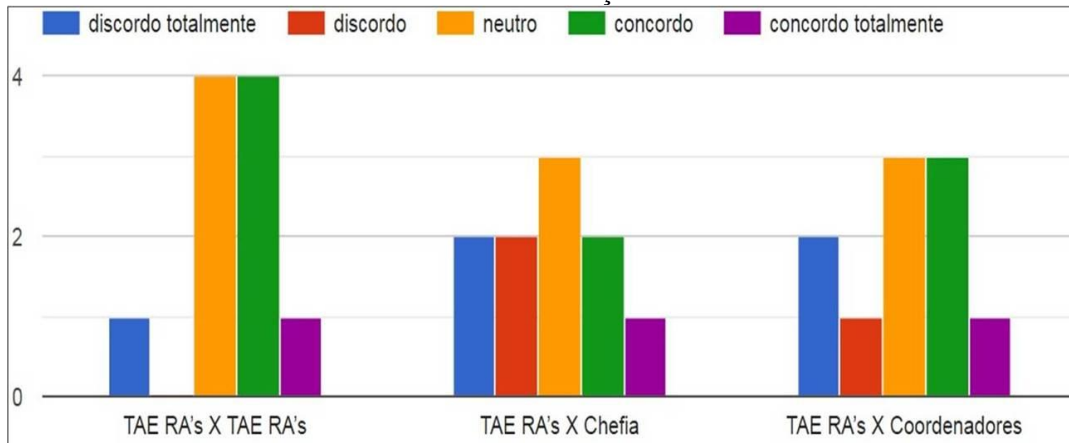
Gráfico 3 - Tipos de Conflitos



Fonte: Resultado do questionário, 2019.

As reações apontadas como mais conflituosas (gráfico 4) foram: 50% dos entrevistados concordaram que entre os administrativos registradores acadêmicos; 40% ficaram neutros e 10% discordaram. Quanto a relação chefe e registradores: 40% discordam que sejam conflituosa; 30% foram neutros e 30% concordam. Na relação entre registradores e coordenadores 40% concordaram que é conflituosa; 30% foram neutros e 30% discordaram. Esta foi a primeira questão que os integrantes entrevistados sugeriram outras relações conflituosas, além das indicadas como coordenadores e chefia; registradores e docentes e técnicos de laboratório chefia e docentes.

Gráfico 4 - Relações Conflituosas.

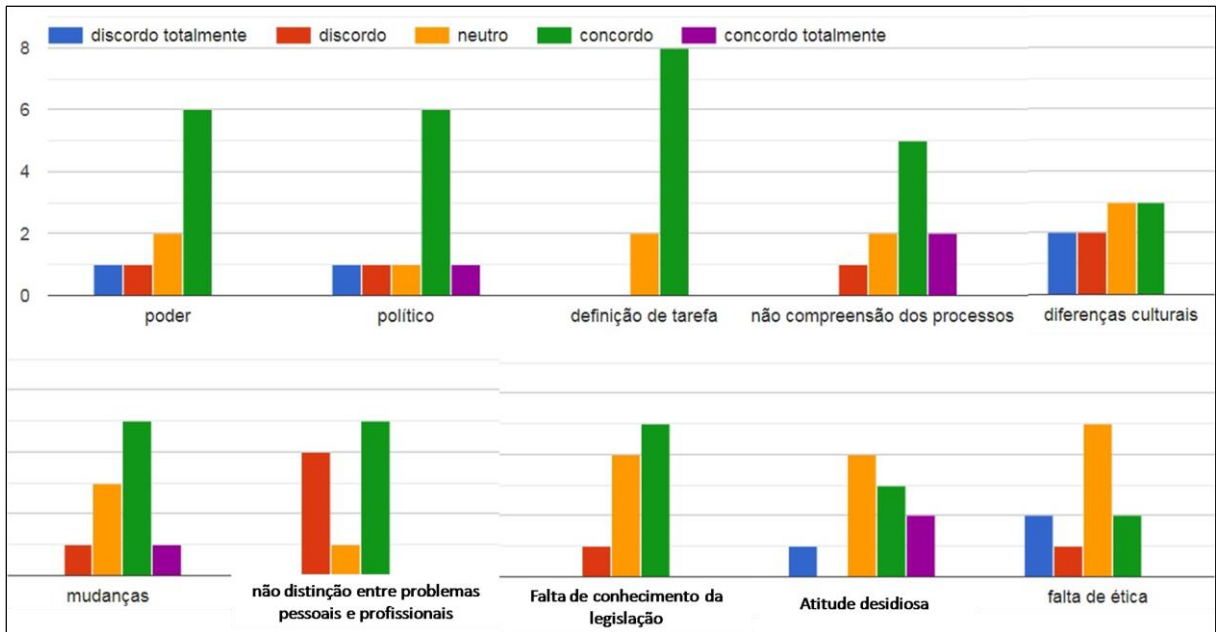


Fonte: Resultado do questionário, 2019.

Quando questionados sobre quais os elementos eram motivadores de conflitos 80% apontaram a definição de tarefas; 70% a não compreensão dos processos e política. Poder e mudanças ficaram empatadas com 60% dos votos. Falta de conhecimento da legislação, não distinção entre problemas pessoais e profissionais e postura desidiosa ficaram com 50%. As diferenças culturais e falta de ética tiveram 30% das indicações. Nesta questão vemos diretamente as condições antecedentes dos conflitos destacadas por Chiavenato (2014, p.390) nos três primeiros fatores mais votados:

“ambiguidade de papel (...) expectativas pouco claras além de outras incertezas, aumentam a probabilidade de fazer com que as pessoas sintam que estão trabalhando para propósitos incompatíveis ; objetivos concorrentes (...) cada grupo realiza tarefas diferentes, focaliza objetivos diferentes, relaciona-se com diferentes partes do ambiente e começa a desenvolver maneiras diferentes de pensar e agir; e interdependência de atividades (...) as pessoas e os grupos de uma organização dependem uns dos outros para desempenhar atividades e alcançar objetivos”

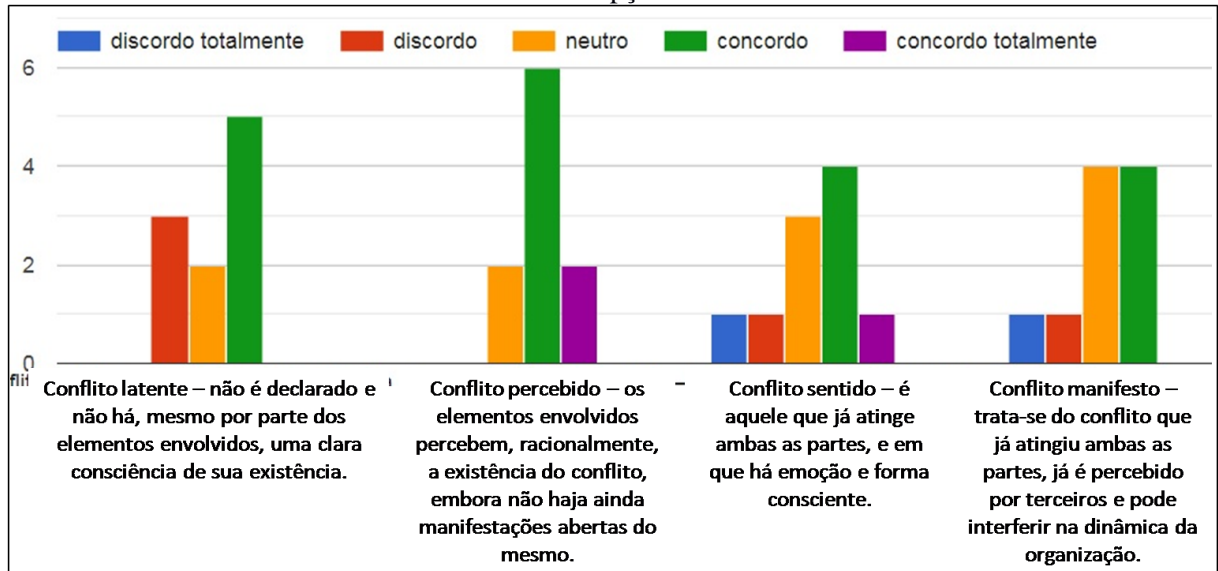
Gráfico 5 - Desencadeadores do Conflito.



Fonte: Resultado do questionário, 2019.

Na pergunta de percepção dos conflitos vivenciados no ambiente o conflito percebido foi o selecionado, 80% das indicações. Com 50% ficaram os conflitos latente e sentido. Curiosamente o conflito latente teve 30% discordantes. O conflito manifestado teve a mesma porcentagem neutra e concordância, 40%.

Gráfico 6 - Percepções de Conflito.

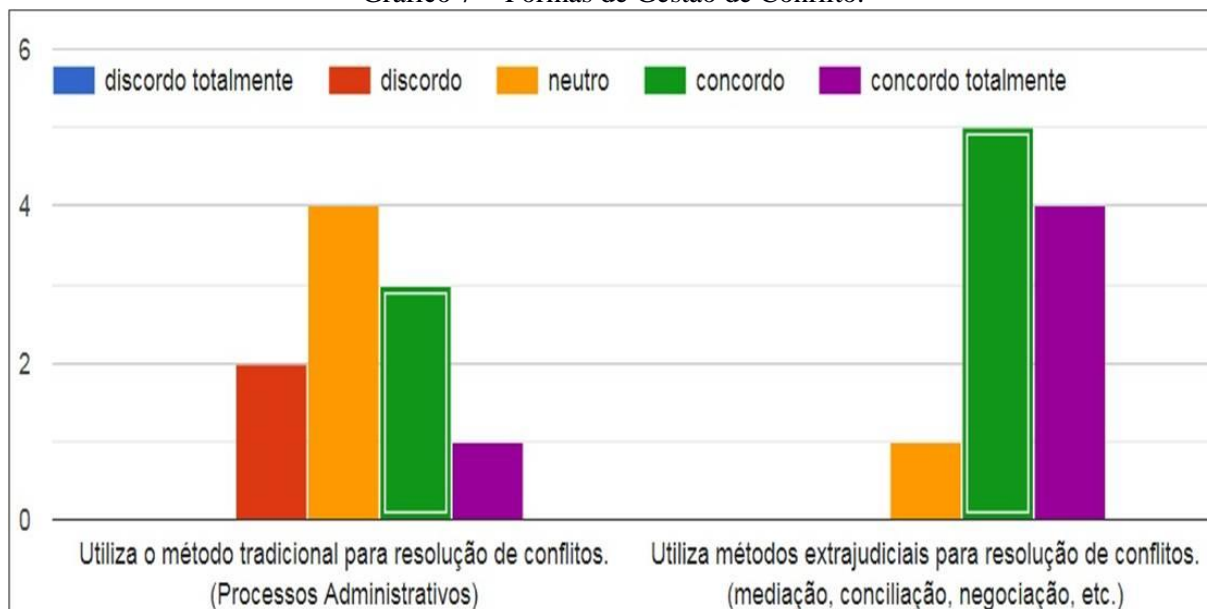


Fonte: Resultado do questionário, 2019.

Perguntados sobre a forma de gestão de conflitos na instituição 90% indicaram as técnicas extrajudiciais, os métodos tradicionais de resolução de conflitos tiveram 40% neutros e em concordância. Segundo Chiavenato (2014, p.395) a arbitragem, técnica de mediação

extrajudicial é “é o meio mais simples e rápido de solução de conflitos, disputas, controvérsias e antagonismos. É um mecanismo que reduz o desgaste emocional e financeiro” já o processo administrativo além de burocrático gera desgaste entre os envolvidos.

Gráfico 7 - Formas de Gestão de Conflito.



Fonte: Resultado do questionário, 2019.

Por fim, para os docentes a pergunta aberta; quais as medidas tomadas a partir do conhecimento de uma situação de conflito. Obtivemos as seguintes respostas:

- Em primeiro lugar conversar com as partes e tentar entender a situação para depois tomar as providências cabíveis. Numa situação extrema, onde não há perspectiva de conciliação, deve-se encaminhar inclusive a mudança de área do servidor.
- Ouvir as partes individualmente, tentar mediar em uma reunião. Caso não tenha resolução, consultar legislação e procedimentos da instituição.
- Procurar a chefia imediata para orientações na tomada de decisões.
- Diálogo entre as partes, auxílio de profissionais de segurança e saúde ocupacional (sso) da instituição, auxílio de profissionais de sso externos, outros...

Percebemos equilíbrio entre os grupos pesquisados como nas questões de tipos de conflitos: 80% apontaram os conflitos de ordem organizacional, ou seja de origem externa. Nos desencadeadores de conflitos: 80% votaram na definição de tarefas, o que nos remete a percepção, segundo Soto (2011, p.68) “As percepções verdadeiramente objetivas são muito raras;(…) em sua maioria, as percepções são subjetivas e em consequência sofrem de inexatidão ou distorções.” ou seja “Nas organizações as pessoas sempre se julgam umas às outras com relação ao esforço e ao desenvolvimento nos cargos.” (SOTO, 2011 p.69) e por isto gerando situações de conflito.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conflito: “existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos.(...) O conflito é condição geral do mundo animal.” (CHIAVENATO, 2004. p. 305), próprio das relações interpessoais, gerado por percepções, diferenças individuais, comum em todas as relações sejam pessoais ou profissionais. Quando trabalhados de forma inteligente ajudam a equipe, as empresas evoluírem.

A forma como vemos e sentimos o mundo e os fatos conduzem nosso agir: “O que captamos da realidade, o que experimentamos dela não é ela em si, mas seu conceito, que está limitado por um lado e modelado por outro pelas influências internas (emoções, experiências prévias) e externas (culturais).” (SOTO, 2011. p. 74).

A maneira como nos comunicamos influência e por muitas vezes ocasiona conflitos organizacionais: “O que normalmente se transforma em conflito começa, (...), com a ‘falta de comunicação’, em fazer suposições e tirar conclusões, enviar uma mensagem dura, tornando difícil a pessoa ouvir o que estamos dizendo” (JO-NA apud GOLEMAN, 2012, p. 282)

A pesquisa realizada ampliou como vemos e percebemos o conflito. Fazendo-nos refletir a forma como sentimos os fatos e o quanto estamos emocionalmente envolvidos.

Os fatores geradores de conflito com votação mais expressiva identificados pela pesquisa foram: a definição de tarefa, influenciado, possivelmente, pela forma como estas são percebidas pelos envolvidos: tarefas entendidas como de menor relevância e tendem a ser proteladas ou realizadas no último prazo. Ao mesmo tempo tarefas com grande importância e de grande impacto institucional tendem a ser evitadas pelo grau de dificuldade e responsabilidade. Ambos os fatos ocasionam que sempre as mesmas pessoas assumam e executem estas atividades gerando, por vezes, desgaste emocional. A não compreensão dos processos o que se relaciona de forma direta as tarefas além de mudanças e poder. Fatores que são ligados direta ou indiretamente.

O conflito pode ser vantajoso segundo Senge (1993, apud SOTO, 2011. p. 109) “ Nas grandes equipes, o conflito se torna produtivo. (...) A essência do processo visionário está na emergência gradual de uma visão compartilhada a partir de diversas visões pessoais.” Soto (2011, p.109) continua “Nas equipes de ‘superfície tranquila’, os membros acreditam que devem calar suas opiniões conflitivas para manter a equipe” e conclui “As equipes inteligentes não se caracterizam pela ausência de atitudes defensivas, mas pelo modo de encará-las.”

As percepções do grupo pesquisado são no sentido da existência de conflito, sendo o

conflito percebido “partes percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros” (CHIAVENATO, 2014 p. 389). O grupo sente que existe conflitos porém estes são resolvidos antes de serem manifestados.

Recomendamos que as ações dos gestores iniciem pela reorganização dos processos, alinhando a equipe para a percepção da importância das tarefas e legislações pertinentes, mesmo as mais simples; dar treinamento para desenvolvimento e entendimento das atividades. Promover palestras com o tema educação emocional, sua compreensão e desenvolvimento de forma ampla na instituição: tanto na gestão como nas equipes de apoio é ponto fundamental para mediação de situações de conflito.

REFERÊNCIAS

ANINGER, Laila. Gerenciando Conflitos. Disponível em:

<https://docplayer.com.br/2100499-Gerenciando-conflitos-laila-aninger.html> Acesso em: 14 jul. 2019.

CERFEAD. Diretrizes para a Orientação de Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em: <https://moodle.ead.ifsc.edu.br/mod/resource/view.php?id=99675> Acesso em: 16 set. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHRISPINO, Álvaro. Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v15n54/a02v1554.pdf> Acesso em: 17 set. 2019.

DICIO, Dicionário Online de Português, definições e significados de mais de 400 mil palavras. Todas as palavras de A a Z. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/conflito/> Acesso em: 14 jul. 2019.

FAVA, Rubens. Nenhum Homem é uma Ilha. Disponível em:

<https://administradores.com.br/artigos/nenhum-homem-e-uma-ilha> Acesso em 15 jul. 2019.

FRIEDRICH, Taíse Lemos; WEBER, Mara A. Lissarassa. Gestão De Conflitos: Transformando Conflitos Organizacionais Em Oportunidades. 2014. Disponível em:

http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html Acesso em: 20 ago. 2019.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. 63 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

IFSC. Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho. Disponível em: <http://r.ifsc.edu.br/qvt/>.

Acesso em : 24 de set. 2019.

_____. Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho: Relatório por Campus - Questões Abertas. Disponível em: <http://r.ifsc.edu.br/qvt/>. Acesso em 24 set. 2019.

JUNIOR, Hamilton Lopes de Miranda; FRANÇA, Sergio Luiz Braga. Gerenciamento de Conflitos: Conhecer, Diagnosticar e Solucionar. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T12_0454_2888.pdf Acesso em: 18 set. 2019.

JUNIOR, Severino Domingos da Silva; COSTA, Francisco José da. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/1012.pdf>. Acesso em 24 set. 2019.

MADRUGA, Erico de Avila; *et al.* O Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). Disponível em: https://moodle.ead.ifsc.edu.br/pluginfile.php/254986/mod_resource/content/2/Regime%20Diferenciado%20de%20Contrata%C3%A7%C3%B5es%20P%C3%ABlicas%20-%20RDC%20-%20no%20IFSC.pdf Acesso em: 07 set. 2019.

MOREIRA, Katia Denise. A Mediação Como Método de Resolução de Conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/100731/312466.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 10 set. 2019

OTANI, Nilo. Metodologia Científica. Florianópolis: CERFEAD Disponível em: <https://moodle.ead.ifsc.edu.br/mod/book/tool/print/index.php?id=93477> Acesso em: 07 set. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013 e-book disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf> Acesso em: 07 set. 2019.

RH Portal, Administração De Conflitos Nas Organizações. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/administracao-de-conflitos-nas-organizaes/#.XSuUnXy-Dks.link> Acesso em: 14 jul. 2019.

ROCHA, Gustavo. Inteligência emocional na liderança. Disponível em: <https://gustavorochacom.com.br/2015/10/28/inteligencia-emocional-na-lideranca-departamentoasquintas/> Acesso em: 18 set.2019.

SILVA, Sibelly Azevedo. A Inteligência Emocional Como Facilitadora da Gestão de Conflitos: visão dos estudantes de secretariado executivo. Fortaleza, 2010. Disponível em: http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/34813/1/2010_tcc_sasilva.pdf Acesso em: 22 ago. 2019.

SOTO, Eduardo. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. 1.ed. São Paulo :

Cengage Learning, 2011.

WIKIPÉDIA, Inteligência Emocional. Disponível em:

https://pt.wikipedia.org/wiki/Intelig%C3%A2ncia_emocional Acesso em: 22 ago. 2019.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este questionário faz parte de uma pesquisa para obter dados para a elaboração de um artigo de Especialização em Gestão Pública/IFSC-Cerfead e visa avaliar situações de conflitos que possam existir no Departamento Acadêmico de Metal Mecânica - DAMM, Câmpus Florianópolis.

Esta pesquisa será aplicada somente aos servidores TAEs que trabalham com o registro acadêmico, os coordenadores de curso e o chefe do departamento. Os dados serão coletados de 08/10 à 10/10 e serão utilizados apenas para fins estritamente acadêmicos. Será mantido o anonimato dos pesquisados.

Assim, gostaríamos respondesse o questionário abaixo.

Não existem respostas certas ou erradas. O interesse é na sua forma de perceber o contexto da questão.

Agradecemos sua colaboração.

Obrigado!

Segundo Berg, Conflito vem do latim *conflictus* que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos, que lutam entre si. É um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses.

1) Em sua opinião, uma situação conflitante:

	discordo totalmente	discordo	neutro	concordo	Concordo totalmente
Faz parte da natureza humana e, sendo assim, é inevitável.					
É ruim e deve ser evitada.					
Deve ser estimuladas, no sentido de promover a criatividade e a não estagnação.					

2) Quais são os tipos de conflitos que mais ocorrem no Departamento Acadêmico de Metal Mecânica - DAMM objeto de estudo.

	discordo totalmente	discordo	neutro	concordo	Concordo totalmente
Interpessoais (tem relação com a base cultural de cada indivíduo que compartilham ambiente e atividades).					
Organizacionais (resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à instituição).					
Outro (Especifique)					

3) Em quais relações ocorrem os conflitos:

	discordo totalmente	discordo	neutro	concordo	Concordo totalmente
TAE RA's X TAE RA's					
TAE RA's X Chefia					
TAE RA's X Coordenadores					
Outro (Especifique)					

4) Em relação ao ambiente organizacional em estudo (DAMM/IFSC) quais dos elementos a seguir podem ser considerados motivadores das fontes de conflito.

	discordo totalmente	discordo	neutro	concordo	Concordo totalmente
poder					
político					
definição de tarefa					
não compreensão dos processos					
diferenças culturais					
mudanças					
não distinção entre problemas pessoais e profissionais dos atores envolvidos					
falta de conhecimento sobre as legislações que norteiam o ambiente de estudo					
desinteresse e inércia observada em alguns setores, em relação ao atendimento					
falta de ética					
Outro (Especifique)					

5) Considerando os tipos de conflitos descrito a seguir, qual é a sua percepção dos conflitos vivenciados no ambiente organizacional da Instituição?

	discordo totalmente	discordo	neutro	concordo	Concordo totalmente
Conflito latente – não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência.					
Eventualmente não precisam ser trabalhados.					
Conflito percebido – os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo					
Conflito sentido – é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente					
Conflito manifesto – trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização					

6) Qual sua visão sobre a forma de gestão de conflitos interpessoais na Instituição em estudo?

	discordo totalmente	discordo	neutro	concordo	Concordo totalmente
Utiliza o método tradicional para resolução de conflitos. (Processos Administrativos)					
Utiliza métodos extrajudiciais para resolução de conflitos. (mediação, conciliação, negociação, etc.)					
Outro (Especifique)					

7) Você é:

TAE.

Chefe ou Coordenador.

8) (Somente para Chefe ou Coordenador responderem) A partir da tomada de conhecimento de uma situação de conflito, quais as medidas tomadas?
