

## **GESTÃO DE PESSOAS: os desafios do gestor na resolução dos conflitos entre colaboradores**

**Jane Denasi Wickert Kosmann**

**Solange Soares dos Santos**

### **RESUMO**

Os conflitos dentro de uma instituição é um dos maiores desafios para o gestor, estes podem afetar o clima organizacional, a motivação dos funcionários e como consequência as metas e objetivos, mas também podem agir de maneira construtiva, estimulando o potencial de inovação. Esse trabalho tem como objetivo investigar como funciona a gestão de conflitos dentro do Instituto Federal campus de São Miguel do Oeste, onde, na busca de relacionar teoria e prática, foi realizado um questionário para verificar como a instituição administra seus conflitos, métodos de solução dos mesmos, identificando os prejuízos e benefícios que o conflito pode trazer para a instituição. O questionário foi desenvolvido com o diretor geral do campus, para determinar pontos importantes que este utiliza na resolução dos problemas dentro da sua instituição e qual o maior fator que este percebe dentro da equipe que pode gerar os conflitos. Esta pesquisa traz uma visão do comportamento de equipes de trabalho e como o diretor geral lida com situações de conflito, apontada aqui como falta de comunicação.

**Palavras Chaves:** Conflitos. Gestão. Comunicação. Desafios.

### **ABSTRACT**

Conflicts within an institution are one of the biggest challenges for the manager, these can affect the organizational climate, employee motivation and as a consequence the goals and objectives, but can also act constructively, stimulating the potential to Innovation. This work aims to investigate how conflict management works within a Federal Campus Institute of São Miguel do Oeste, where in the search to relate theory and practice a questionnaire was conducted to verify how the institution manages its conflicts, methods of solving them, identifying the losses and benefits that the conflict can bring to the institution. The questionnaire was developed with the general director of the campus, to determine important points that it uses in solving problems within your institution and what is the biggest factor it perceives within the team that can generate conflicts. This research brings a view of the behavior of work teams and how.

**Key Words:** Conflicts. Management. Communication. Challenges.

## 1- INTRODUÇÃO

Constantemente, as instituições necessitam de uma gestão de pessoas atuante, visto que o sucesso organizacional vem em decorrência de pessoas que nela atuam e contribuam para o bom relacionamento entre todos. Na busca pelo sucesso, os colaboradores muitas vezes, enfrentam situações de ansiedade e estresse para que o foco não seja perdido. Com tudo isso, as pessoas diferem na maneira de pensar e agir sobre determinadas situações, que influenciam diretamente na tomada de decisões e na resolução dos problemas. Essas diferenças, acabam gerando o conflito e a incompatibilidade na interpretação e resolução dos fatos.

O gerenciamento dos conflitos organizacionais envolve o diagnóstico dos processos que os compõe, podendo ser percebidos como prejudiciais às organizações, pois podem criar um ambiente organizacional desequilibrado, fruto de criação de situações hostis e sentimentos de desconfiança por parte das pessoas (RAHIM. 2002).

Este artigo objetiva abordar os fatores que envolvem os conflitos na gestão de pessoas e buscar, de forma prática, solucionar as adversidades enfrentadas no campus São Miguel do Oeste/IFSC. Com esse propósito, buscou-se identificar os principais desentendimentos entre os colaboradores, analisando as características locais que nortearam o desenvolver da pesquisa.

Analisar como um gestor deve criar meios de amenizar as divergências de ideias é um fator primordial e imprescindível para o bom rendimento dos servidores e para que a instituição não seja prejudicada, buscando estreitar laços de forma a promover o bem-estar comum.

O decorrer do estudo foi aprofundado por meio de pesquisa de assuntos e autores que abordam sobre o tema, gerando um melhor entendimento no processo de diagnóstico das ações, que esclarecem e direcionam nas decisões tomadas ao longo do artigo e para que possamos propor soluções através de questionamentos de quão significativo é para a Instituição quanto para os servidores a qualidade de vida no trabalho.

## 2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A palavra conflito, segundo Oliveira e Albuquerque (2010), está ligada a discórdia, ao desacordo e controvérsia. As diferenças individuais entre as pessoas geram muitos estudos e existe uma convicção de que é uma consequência natural, assim como inevitável em qualquer grupo.

Para a sociologia o conflito é dos tipos de processos sociais pelos quais indivíduos e grupos atuam uns com os outros, sendo classificado como um processo dissociativo. (OLIVEIRA, 2001).

Segundo Bobbio, Matteucci e Pasquino (1998, p.225), pode-se definir conflito a partir de seus componentes:

Existe um acordo sobre o fato de que o conflito é uma forma de interação entre indivíduos, grupos, organizações e coletividades que implica choques para o acesso e a distribuição de recursos escassos. [...], é apenas uma das possíveis formas de interação entre indivíduos, grupos, organizações e coletividades.

A literatura traz grande diversidade de definições de conflitos, entretanto é necessário, primeiramente, considerar aquilo identificado por Robbins (2005, p. 236):

O conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas; a existência ou não do conflito é uma questão de percepção. Se ninguém tiver noção da existência do conflito, há um acordo geral de que ele não existe. Outros aspectos comuns nas definições são a oposição ou incompatibilidade e alguma forma de interação. Esses fatores estabelecem as condições que determinam o ponto inicial do processo de conflito.

Relacionado as origens negativas do conflito, podemos observar quando Wisinski (1995, p.1) identifica que no passado o mesmo era:

[...] associado a comportamento indesejável, era visto como uma característica de indivíduos que não conseguiam se relacionar com os outros, que não faziam parte da equipe ou, simplesmente, não se encaixavam. A melhor maneira de lidar com o conflito era evita-lo.

Em contrapartida, Wisinski (1995, p. 1) complementa, mencionando que:

Atualmente, o conflito é visto de forma bem diferente. [...], o conflito é um fenômeno normal e natural [...]. Além disso, é visto como uma dinâmica interpessoal e, quando tratado de maneira correta, pode ser ao menos administrado, muitas vezes resolvido e, provavelmente, terá resultados bastante criativos.

## 2.1- O que é conflito e como surgem?

Os conflitos estão presentes em praticamente todos os ambientes. Sempre que houver a convivência entre um grupo de pessoas, inevitavelmente haverá divergência de ideias, objetivos, entre outros fatores. (OLESKI, 2018)

Os conflitos podem ser vistos de duas formas em nossas vidas, de forma positiva, eles servem como um sensor e motivam a buscar soluções; se vistos de forma negativa, eles causam tensão, podem levar à agressão e a um ambiente improdutivo.

Sabe-se que ser humano nunca possui objetivos e interesses iguais, e são essas diferenças que geram algum tipo de conflito, o que é inevitável, faz parte da natureza humana. É o lado oposto da colaboração e da cooperação. (CHIAVENATO, 2010). Ainda, conforme Chiavenato, (2010, p. 455):

O conflito existe quando uma das partes - seja indivíduo ou grupo - tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos. [...] O conflito pode ocorrer no contexto do relacionamento entre duas ou mais partes: pode ocorrer entre pessoas ou entre grupos e organizações. Também pode ocorrer entre mais de duas partes ao mesmo tempo.

Conforme citado por Burbridge e Burbridge (2012), a natureza de um conflito pode ser vista em três esferas: o princípio do comportamento humano, é a parte mais complexa e integral de qualquer tipo de conflito, pois cada um tem seu universo próprio composto de uma base de pensamentos, sentimentos e reações; a origem estrutural diz respeito a normas, políticas e procedimentos, e particularmente fluxos de informações da própria empresa, podem ser parcialmente responsáveis por boa parte dos conflitos irrelevantes; origem externa, onde diversos conflitos que vem do mundo externo são fundamentais e fazem parte do negócio, como tensões de mercado e aspectos de entidades públicas e governo. (RH portal, 2015).

Para Moscovici (2001 apud FERREIRA et al), não existe uma receita apropriada para se resolver um conflito. Mas antes de pensar numa forma de lidar com o conflito, é importante e conveniente procurar compreender sua dinâmica e suas variáveis, a fim de alcançar um diagnóstico razoável da situação, o qual servirá de alicerce para qualquer plano e tipo de ação.

Ao tentar resolver conflitos, diversos podem ser os fatores que o causam: a invasão de privacidade pessoal, dificuldades em se comunicar, pressão, frustração, tensão e que podem variar de acordo com cada história de vida. Conforme citado por

Vezzula (1997 apud PORTAL EDUCAÇÃO), quando se vive um conflito, o sujeito se sente invadido e acredita estar correndo risco de perder algo. Em virtude do medo de que isso realmente aconteça, uma série de comportamentos tornam-se suas armas, inclusive ações que aparecem num crescente de agressividade.

Para que haja uma boa administração o gestor deve obedecer alguns parâmetros, que certamente o ajudarão numa gestão de qualidade, são eles: criar uma atmosfera efetiva, esclarecer as percepções, focar em necessidades individuais e compartilhadas, construir um poder positivo compartilhado, olhar para o futuro e aprender com o passado, gerar novas opções, desenvolver degraus para a ação e estabelecer acordos de benefícios mútuos. (STEYER, 2019).

## **2.2- Gestão Estratégica**

Ao longo dos tempos, Legge (2005), Snell e Boahlander (2011) e Horta et al. (2012), afirmam que as pessoas assumiram um relevante e estratégico papel nas organizações. Foram feitas integrações de novas ferramentas na gestão de pessoas, como programas que valorizem o envolvimento, pró-atividade, empenho, comprometimento, desenvolvimento e integração, o que gerou possibilidades de satisfazer as necessidades mais profundas dos trabalhadores e garantiu que os resultados almejados pela instituição fossem alcançados. Onde, no decorrer do século XX setores ligados a gestão de pessoas, passaram a ter maior liberdade e maior autonomia na implantação de programas educativos, treinamentos, recursos estratégicos voltados ao desenvolvimento às lideranças, como pesquisas, gestão do desempenho profissional e análises de entrevistas. (JÚNIOR et al, 2014).

Segundo Legge (2005, apud JÚNIOR et al), a definição de uma estratégia pode ser feita através de uma serie de escolhas fundamentais sobre meios e os fins de uma organização, objetivando a garantia de sua viabilidade e vantagem competitiva de forma sustentável. São necessárias duas etapas para a formulação dessas estratégias. A primeira é definir o negócio e realizar a explicação da missão da organização e seus princípios; a segunda, é definir os objetivos estratégicos mostrando, por exemplo, os indicadores de resultados e a forma de como alcançá-los.

Ao analisar o contexto a qual uma organização está inserida, deve-se levar em consideração a comunicação entre as pessoas que dela fazem parte, pois a qualidade

dos serviços prestados está diretamente vinculada com o relacionamento entre as pessoas, seja em relação ao cenário interno ou externo (ALBUQUERQUE, 2016). Assim, pode ser buscado a maneira mais adequada para alcançar os resultados almejados e grande parte dos conflitos que existem nesse meio possam ser resolvidos, criando estratégias alinhadas entre as pessoas a gestão de negócios, sendo possível garantir um equilíbrio entre as necessidades dos trabalhadores e os objetivos da organização.

Atuar de forma estratégia envolve diversos fatores, segundo Drews, Pizolotto e Griebeler (2012), é necessário identificar o cenário atual da organização, em seu ambiente externo, a fim de detectar oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, depois, fazer a análise do ambiente interno, visualizando a situação desejada, definindo sua missão, princípios e, por fim, definir que tipo de organização se quer ao final da execução do plano estratégico escolher ações para que esses planos sejam eficazes, planejar táticas para os objetivos sejam alcançados, definir caminhos a serem seguidos.

### **2.3- O Diagnóstico Organizacional (DO)**

O diagnóstico Organizacional se apresenta como uma das atividades mais relevantes na gestão de pessoas. É uma etapa anterior a qualquer intervenção realizada no ambiente corporativo e é a partir daí que são elaborados planos de ações que vão direcionar a melhor forma de intervenção. (JUNIOR et al, 2014).

Segundo Santos e Canêo (2009, apud JUNIOR et al), o objetivo principal do Diagnóstico Organizacional é fazer a análise e conhecer o funcionamento da organização em toda sua complexidade, possibilitando uma avaliação de todos seus aspectos, sejam organizacionais, econômicos ou estruturais.

O diagnóstico organizacional como ferramenta de gestão, segundo de Bortoli (2010, apud JUNIOR et al) vai além de apenas constatar pontos críticos. O bom uso de um diagnóstico bem estruturado torna-se possível identificar onde estão os pontos de insatisfação, tanto dos trabalhadores, quanto das necessidades da organização, gerando vestígios sobre a manifestação de alguns sintomas. Logo, será possível a elaboração de programas de intervenção realizadas mediante a demanda da organização. Assim, estabelecer estratégias de diagnóstico em uma organização

significa procurar compreender completamente as características de seu sistema, tais como a cultura, os valores e problemas dos conflitos internos. As ações estratégicas, devem introduzir um processo de mudança planejada em direção ao comprometimento do trabalhador, com o empregador e com o desenvolvimento organizacional.

### **3- METODOLOGIA**

Definir um método de pesquisa é o fator norteador para o desenvolver de um trabalho, pois, segundo Prodanov e Freitas (2013) a metodologia possibilita o processamento e coleta de informações que por meio de suas técnicas, visa o encaminhamento e resolução das questões ou problemas para o desenvolver do trabalho. Afirma ainda que “por método podemos entender o caminho, a forma, o modo de pensamento. É a forma de abordagem em nível de abstração dos fenômenos”. (Prodanov e Freitas, 2013, p. 26).

Ainda sobre o uso do método, Lakatos e Marconi (2003 p. 221) ressalta que “a especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como? Com quê? Onde? Quanto?”.

Usualmente, costuma-se fazer a entrevista pessoalmente, no qual marca-se um horário com os participantes e a interação é feita face a face, no entanto, equívocos podem acontecer e acabam dificultando esse tipo de pesquisa, por vezes, os participantes moram longe, existe a dificuldade de se reunir com os pesquisadores o atual contexto não favorece o desenvolver do trabalho e para isso existe os meios de superar tais limitações, que é a pesquisa on line, podendo ser feita por e-mail, que atualmente é uma das ferramentas metodológicas dos pesquisadores sociais, o que proporciona novas opções para a comunicação e facilita a realização colaborativa da pesquisa. (Flick, 2013).

O método o qual optamos para a elaboração deste trabalho é o qualitativo, sua escolha justifica-se, conforme Godoy (1995, p. 1), pelo mesmo ser possível de ser conduzido por diversos caminhos e por ter “um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes”. Afirma ainda, que a abordagem qualitativa não vem necessariamente estruturada, mas permite que os

investigadores possam usar da imaginação e criatividade para propor trabalhos que explorem novas perspectivas.

Com base no que foi estudado, o levantamento das informações que definem o problema, deverá atender não apenas como algo informativo, mas visando as necessidades locais na busca pela solução que se pretende atingir. O trabalho é caracterizado como uma pesquisa descritiva e exploratória pois ela tem como objetivo definir melhor o problema e proporcionar possíveis soluções apresenta-se na modalidade de estudo de caso, porque tem interesses voltados para o desenvolvimento de um caso específico, os conflitos.

#### **4- COLETA DE DADOS**

No levantamento de dados foi utilizado além da conversa pessoal, um levantamento de informações com perguntas para obter os dados coletados, o uso de questionário apresenta vantagens, segundo Lakatos e Marconi (2001, p.202-203):

...a economia de tempo...maior liberdade nas respostas em razão do anonimato, mais segurança pelo fato de as respostas não serem identificadas, menos riscos de distorção pela influência do pesquisador, há mais tempo para responder e em hora mais favorável; há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento e obtém respostas, que materialmente seriam inacessíveis.

A coleta de dados foi através de entrevista, no primeiro passo, foi necessária uma conversa com a coordenação do Instituto Federal de Santa Catarina, polo de São Miguel do Oeste, no dia 28 de outubro, abordando sobre o assunto pretendido a qual sugeriu que fosse entrado em contato com o diretor do Instituto, este ocorreu inicialmente via telefonema e, posteriormente encaminhado um questionário por e-mail, para o qual foram feitas algumas perguntas acerca do assunto. Em seguida por telefone, foram feitos mais dois contatos com o diretor da Instituição, que complementou as respostas do questionário. Entramos em contato também, com duas ex-alunas que deram relatos muito importantes sobre o período em que estudaram no IFSC, câmpus de São Miguel do Oeste. Em seguida numa visita a uma feira de Ciências conversamos com professores, alunos e funcionários que trabalham já a um bom tempo nesta mesma equipe, um total de 10 pessoas.

Foram levantados inicialmente dados da Instituição, desde sua fundação, os cursos existentes, número de alunos e de profissionais que ali atuam e público

atendido. Em seguida foram abordadas questões relacionadas as principais fontes e causas dos conflitos, as principais consequências, quais as ações específicas quanto a resolução desses conflitos, a atuação do gestor em relação a sua equipe.

Os dados coletados durante a conversa com a coordenadora, aponta para um quadro composto por gestores bem jovens, onde o tempo de serviço na Instituição e sua atuação como gestores, apresentam um mesmo percentual, em função destas experiências que buscamos uma compreensão de como esses profissionais atuam quando se confrontam com os conflitos, tendo em vista que o número de pessoas sob a responsabilidade destes gestores é bem grande, o que nos deu a oportunidade de aprofundar as conversas.

O questionário encaminhado para o diretor foi de perguntas específicas, que foram aprofundadas pelo contato telefônico, conforme segue:

- Data de fundação da Instituição?
- Principais Cursos?
- Número de alunos?
- Número de funcionários?
- Endereço?
- Quais os conflitos mais frequentes entre os colaboradores?
- Quais os principais desafios enfrentados pelo gestor na resolução desses conflitos?
- Observações e colocações que ache relevante sobre o tema abordado.

#### **4.1- Análise dos resultados**

O Instituto Federal Campus São Miguel do Oeste está localizado no bairro São Luiz, rua 22 de Abril, 2.440. Inaugurado no dia 25 de março de 2011, o IFSC Campus São Miguel do Oeste hoje atende a população do extremo-oeste catarinense oferecendo cursos regulares, sendo cinco cursos técnicos e duas graduações, e diversos cursos profissionalizantes. As principais áreas formativas do campus estão diretamente relacionadas com as características produtivas da região.

O IFSC São Miguel do Oeste oferece oportunidades de educação e profissionalização no extremo oeste, contribuindo para a elevação de renda, da qualidade de vida, e o desenvolvimento da comunidade.

O campus possui cerca de 1,2 mil alunos matriculados, segundo a Plataforma Nilo Peçanha e possui cerca de 84 funcionários.

Segundo o diretor geral do campus de São Miguel do Oeste, os conflitos mais frequentes é a falta de comunicação entre os funcionários. Por ser um número elevado, vários cursos e horários diferenciados, na maioria das vezes a falta de comunicação entre a equipe, acaba gerando alguns conflitos, principalmente, a discordância de ideias, por serem funcionários de personalidade e culturas diferentes. Como o ingresso é por meio de concurso público, muitos funcionários, deixam os seus estados de origem para trabalhar nesta região. A maior dificuldade encontrada depois de detectar o problema, é encontrar meios de resolvê-los, sempre pensando em preservar o ensino aprendizagem, e o bem-estar de toda equipe.

Em relação aos conflitos interpessoais, o mesmo procura ter conversas informais, pois entende que com intervenção ou mediação o conflito pode ser resolvido mais rapidamente. O gestor pontuou que pode-se extrair vantagens dos conflitos, desde que ocorra uma intervenção eficaz que pode levar a um maior comprometimento da equipe, aprendizagens pessoais e maior empatia entre líder e liderados. Ainda segundo o gestor, quando existem regras bem delineadas, há uma redução de situações que geram os conflitos, porém é necessário que os funcionários tenham esse entendimento. Tanto para o diretor quanto para a coordenadora, o diálogo, a compreensão do problema e a forma como são conduzidos, são uma ferramenta importante para a solução dos conflitos, destacam com isso, que a Instituição tem objetivos e metas a serem alcançados, e somente com uma equipe trabalhando junto, consegue-se resultados positivos. Ainda conforme conversa, os conflitos não podem se tornar algo que venha a prejudicar o andamento positivo da instituição, que possui um índice muito alto de satisfação, segundo pesquisas levantadas com a população do município e ex-alunos.

Após respostas coletados através de questionário, obtivemos em conversa com duas ex-alunas, que apontam uma grande satisfação em relação ao campus e sua equipe. Segundo uma ex-aluna agora estudante da UFSC de Florianópolis, que em relato nos diz que, os funcionários desse campus não só mediaram o conhecimento, mas também a incentivaram na conquista de novos objetivos. A mesma que foi aprovada para ingressar numa Universidade Pública pela excelente nota do ENEM, também relatou, que os conflitos sempre existiram, não apenas entre a equipe, mas

também entre estudantes, e que sempre foram solucionados com muita responsabilidade e comprometimento.

Em uma visita na Semana Nacional de Ciência e Tecnologia no IFSC de São Miguel do Oeste no dia 22 de outubro, tivemos a oportunidade de conversar com professores que atuam na instituição e alunos que ali apresentaram seus trabalhos. Em uma das conversas, uma professora nos relatou que a instituição tem um número grande de funcionários e que nem todos fazem os mesmos horários, havendo assim desencontro de informações, o que presenciamos neste mesmo dia. A funcionária responsável pelo agendamento da visita não estava presente, sendo que outra funcionária teve que assumir a responsabilidade de acompanhar o grupo de 35 alunos.

Outra professora também mencionou a importância de ter diálogos diários com a equipe, segundo ela, os conflitos podem ser facilmente resolvidos quando todos estiverem focados em seus objetivos. Ainda utilizou da seguinte fala: “ Sou responsável pelo que digo, não pelo que você entende, mas se juntos dialogarmos poderemos chegar a um entendimento. ” Para a professora que trabalha a 3 anos na instituição, dialogar, saber ouvir e saber falar, são fatores que podem evitar muitos conflitos.

Conversamos ainda com alguns estudantes que ali apresentavam suas experiências, pedimos aos mesmos o que eles entendem por conflitos e quais conflitos eles percebem no ambiente em que estudam? Uma das meninas, nos relatou que conflito para ela é a discordância de opiniões, que foi o fator de ela ter feito toda pesquisa ali exposta sozinha. Para ela, evitar um conflito é não discutir algo, quando a outra pessoa não está disposta a ouvir e nem mudar. Outras duas alunas falaram que os conflitos em seu grupo são diários, que opiniões divergem e poucos querem ceder. Ambas percebem que existem conflitos na instituição, mas também percebem que a postura do diretor em relação a estes é muito profissional. “Os conflitos não chegam até nós, diz ela, são resolvidos e todos os profissionais que aqui atuam são discretos, por que todos valorizam e lutam muito pelo ensino de qualidade, não sabemos ao certo o que ocorre, mas percebemos que eles as vezes não concordam um com o outro. ”

Uma auxiliar de limpeza que ali atua, elogiou a forma como são resolvidos os conflitos, a mesma conta que toda vez que algo de errado ocorre, os responsáveis

têm a preocupação de tentar solucionar logo, para ela, um conflito pode prejudicar muito o bom andamento de um trabalho, ainda mais em um espaço onde atuam pessoas de grandes responsabilidades.

Analisando as respostas obtidas tanto com o gestor da Instituição, como os demais relatos, na situação dos conflitos destacam-se: as falhas de comunicação, como horários agendados e que não são informados ao responsável, ou informações desconstruídas e incompletas, como o planejamento de ações em equipe que precisam ser repassadas a todos, para que assim o objetivo que deveria estar proposto a todos seja alcançado, também a falta de interesse de alguns profissionais que não buscam obter as informações que são pertinentes a sua função. As falhas na comunicação são um problema muito sério, pois podem ocasionar situações problemáticas para o campus como: os atrasos na conclusão de projetos, estes precisam estar bem definidos, com prazo estabelecido e com as metas anteriormente planejadas, a insatisfação de profissionais qualificados que acabam desmotivados pela falta de organização e principalmente prejuízos no ensino aprendizagem dos estudantes. Em relação a atuação do gestor na resolução desses conflitos, o mesmo afirma atuar como mediador, procurando soluções dentro da própria instituição, afirma ainda que o ideal é que tudo seja resolvido sem afetar a comunidade escolar, segundo ele a melhor solução é auxiliar e intermediar a comunicação com maior clareza e sendo discreto sempre.

Em nova visita a Instituição, na Semana Nacional de Ciência e Tecnologia, tivemos a oportunidade de conversar com professores, alunos e uma responsável da limpeza. Conseguimos assim, ter uma visão mais de perto dos conflitos que ocorrem, os seus motivos, suas consequências e como são solucionados. Por ser uma escola grande, com grande número de alunos e servidores, os conflitos são diários, por informações que não chegam, ou que chegam de forma que geram discordância tanto de opiniões quanto de atitudes. Notamos nesta visita uma pequena divergência de ideias, que com a postura de profissionais competentes, um conflito pode ser resolvido facilmente, mas é necessária muita compreensão da parte afetada. Para os alunos, estar em um ambiente onde ocorrem conflitos é desgastante, porque um pequeno problema pode se transformar num grande problema e envolver mais pessoas. Mas a confiança nos profissionais que ali atuam, são fatores positivos e que assim não prejudicam a qualidade do ensino.

Analisando as falas dos educandos e dos profissionais envolvidos, percebemos que o IFSC de São Miguel do Oeste, tem uma preocupação muito grande com a qualidade do ensino ali oferecidos. Durante as apresentações das experiências e trabalhos, notamos o comprometimento dos alunos e a preocupação dos professores em obter resultados do seu trabalho representado.

Para eles, os conflitos são frequentes, mas o desejo de ver a instituição crescer são maiores. Em suas falas, a discordância sempre existirá, mas a excelência na sua resolução não deixará marcas negativas para os resultados almejados.

Ainda nesta pesquisa, percebemos que algumas pessoas têm mais facilidade ao encarar um conflito, tiram de letra, procuram outros meios ou simplesmente saem de cena. Para outros, um conflito é algo que precisa ser resolvido imediatamente, onde insistentemente tocam nesse mesmo assunto, ou até deixam de realizar suas tarefas até não estar solucionado.

Na maioria dos conflitos que verificamos nesta pesquisa e até naquele que presenciamos, podemos verificar que a falta de comunicação ou a dificuldade de compreensão na fala do outro, pode gerar situações que prejudicam ambas as partes envolvidas.

#### **4.2- Proposta para solução dos problemas apresentados**

Analisando o que foi apresentado pelo diretor geral do IFSC campus de São Miguel do Oeste, percebe-se que a maior falha está na comunicação entre a equipe de trabalho, e para que o resultado seja efetivo é preciso que tanto o emissor quanto o receptor das mensagens estejam conectados numa mesma sintonia.

A comunicação é uma ferramenta muito poderosa, principalmente quando se trata de lidar com pessoas e é, com certeza, um dos maiores desafios que existe dentro das empresas, ela precisa ser estimulada, havendo a troca de informações entre os envolvidos de modo eficaz, devendo valer-se como instrumento positivo das suas expressões, de modo claro e objetivo “é uma habilidade que deve ser aprendida, praticada e continuamente melhorada” (OLIVEIRA e ALBUQUERQUE, 2010, p. 170).

Sugere-se assim que sejam realizadas reuniões semanais, muito diálogo, ouvir o grupo e ter conversas particulares com seus colaboradores, abrindo espaço para ouvir possíveis sugestões e soluções de seus liderados, além de valorizar o seu grupo,

lembrando que uma comunicação aberta pode trazer grandes benefícios para fortalecer a união da sua equipe. Segundo dados coletados com os questionários e conversa, conclui-se que o gestor possui autonomia na resolução dos conflitos e através de estratégias consegue transformar a sua equipe de trabalho, numa equipe de sucesso.

## **5- CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma visão do quanto os conflitos gerados no ambiente de trabalho podem prejudicar o bom desenvolver de uma instituição e o quanto pode-se tornar um lugar que cause frustrações aos servidores quando não se sabe chegar a uma solução mútua.

Dada a devida importância ao assunto, cabe ao gestor encontrar fundamentações para organizar o trabalho em equipe que atenda às necessidades locais, levando em consideração os imprevistos que surgem no decorrer do processo. Objetivando em sempre atualizar seus métodos na abordagem das divergências, tendo em vista que com o passar do tempo, aquilo que foi identificado no momento pode não ser mais aplicável em outra etapa.

Nesse artigo foi possível conhecer e explorar o conflito desde seu conceito até os efeitos gerados numa instituição de ensino, tendo em vista aprimorar práticas e desmistificar o assunto como sendo um problema para o gestor e sua equipe. Saber administrar os conflitos exige habilidades de quem irá tratá-lo e quem está envolvido no conflito, e pode transformar-se em um aliado do crescimento e da mudança necessária.

A personalidade e as opiniões diferentes, provocam situações divergentes na convivência, em todos os ambientes, e neste caso, envolvem não só a equipe gestora como também os estudantes da instituição.

Através da pesquisa apresentada foi possível ter acesso às diferentes modalidades de resolução de conflitos, identificando que cada um pode ser encarado de uma forma diferente, desde a mais pacífica até o embate entre as partes, mas sempre de forma respeitosa e digna, pensando no bem-estar pessoal e do ambiente de trabalho.

Portanto, nota-se que o gestor e sua equipe em estudo, conseguem identificar as principais fontes de conflitos e agindo de forma eficaz na resolução dos mesmos, utilizando como principal meio o diálogo e a participação dos funcionários, que podem propor sugestões nas situações que são vivenciadas, assim não colocam em risco a qualidade do ensino que ali é ofertado.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas**. São Paulo: Editora Planeta do Brasil LTDA, 2016.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de Política**. 11. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010.

DREWS, G. A.; PIZOLOTTO, M. F.; GRIEBELER, M. P. D. **Estratégias de Gestão de pessoas**. Ijuí: Editora Unijuí, 2012.

FERREIRA, M. R. L.; ARAÚJO, R. M.; GOMES, F. P.; AYRES, K. V. Gestão de pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Rev. Ciênc. Admin.** Fortaleza, v. 16, n. 2, p. 510-528, jul. /dez. 2010. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/viewFile/3216/pdf>. Acesso em 23 set. 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FRIEDRICH, T. L.; WEBER, M. A. L. Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades. **CRA-RS**, Porto Alegre, 2014. Disponível em [http://crars.org.br/artigos\\_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html](http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html). Acesso em: 20 set. 2019.

GODOY, ARILDA SCHMIDT. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. São Paulo, 1995.

JÚNIOR, E. G.; CINTRA, A. B.; TOZZE, K. F.; RIGO, I. V.; CAMPOS, D. C.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L. O diagnóstico organizacional como uma ação estratégica de gestão de pessoas. **Caderno de Administração**. São Paulo, v. 22, n. 1, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/PSMRCP/Desktop/23896-Texto%20do%20artigo-133494-1-10-20160118.pdf>. Acesso em 21 set. 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula. **Negociações e solução de conflitos**. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2014.

OLESKI, Ana. **Saiba como criar um clima positivo na empresa com a gestão de conflitos**: gestão e produtividade, para empreendedores. Água Branca, 2018. Disponível em: <https://aberturasimples.com.br/gestao-de-conflitos/>. Acesso em 20 set. 2019.

OLIVIERA. Pêrsio Santos. **Introdução à sociologia**. 24 ed. São Paulo: Ática, 2001.

OLIVEIRA, J. R. de; ALBUQUERQUE, J. **Líder com mente de mestre**: a liderança gerencial aplicada. Ribeirão Preto: Editora Napoleon Hill, 2010.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Situações de Conflito nas Organizações**. São Paulo. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/situacoes-de-conflito-nas-organizacoes/20152>. Acesso em 15 set. 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAHIM, Mohamad A. **Toward a theory of Managing Organizational Conflict**. In The International Journal of Conflict Management, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

STEYER, Rolf Dieter. O gestor na mediação de conflitos em escolas públicas: o gestor educacional, a concepção de conflito, as teorias sobre liderança e técnicas que podem ser adaptadas e aplicadas em situações de conflito. **Meu artigo**. [S.l], 2019. Disponível em: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/gestor-na-mediacao-conflitos-escolas-publicas.htm>. Acesso em 13 dez.2019.

WISINSKI, Jerry. **Como resolver conflitos no trabalho**. Tradução de Renata Silva Rio de Janeiro: Campus, 1995.