

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – IFSC
CENTRO DE REFERÊNCIA EM FORMAÇÃO E EAD – PROEN
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA.

DAIANA DA ROSA FERREIRA

**O GESTOR PÚBLICO E SEU PAPEL NA GESTÃO DE CONFLITOS: UM ESTUDO
DE CASO NO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC) - CAMPUS
FLORIANÓPOLIS**

FLORIANÓPOLIS – SC

2018

DAIANA DA ROSA FERREIRA

**O GESTOR PÚBLICO E SEU PAPEL NA GESTÃO DE CONFLITOS: UM ESTUDO
DE CASO NO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC) - CAMPUS
FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Especialização em Gestão Pública na
Educação Profissional e Tecnológica, no
Centro de Referência em Formação e EAD do
Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC.

Coordenador Geral:

Prof. Me. Giselle Floriano Coelho

Orientador(es):

Prof^a Dra. Fabiana Besen Santos

FLORIANÓPOLIS – SC

2018

RESUMO

O conflito é intrínseco ao ser humano e ocorre nas relações interpessoais por diversos motivos. O ambiente de trabalho reúne diversas pessoas com diferenças de objetivos e interesses pessoais, o que culmina por produzir alguma espécie de conflito, seja no setor privado ou no setor público. Nas organizações públicas existem muitas divergências que podem gerar conflitos, como: questões políticas, relações de poder, formas de controle e estrutura organizacional. Como os gestores percebem e significam o conflito nas organizações públicas e como eles são geridos é o problema de pesquisa que conduz o estudo, e tem por objetivo investigar a forma como as situações de conflitos são percebidas e gerenciadas pelo gestor público. Para tanto foi desenvolvido um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina, com a aplicação de questionário, a partir dos estudos de Torres (2012) para 35 gestores. Os gestores percebem que o conflito pode ser uma força positiva e indispensável dependendo de como for gerido e sobre a gestão dos conflitos predomina o estilo Colaboração e Compromisso.

Palavras-chave: Gestor, Organização Pública, Gestão de Conflitos.

ABSTRACT

Conflict is intrinsic to the human being and occurs in interpersonal relationships for various reasons. The work environment brings together several people with different goals and personal interests, culminating in some kind of conflict, whether in the private sector or in the public sector. In public organizations there are many divergences that can generate conflicts, such as: political issues, power relations, forms of control and organizational structure. How managers perceive and signify conflict in public organizations and how they are managed is the research problem that drives the study and aims to investigate how conflict situations are perceived and managed by the public manager. For that, a case study was developed at the Federal Institute of Santa Catarina, with the application of a questionnaire, based on studies by Torres (2012) for 35 managers. Managers perceive that conflict can be a positive and indispensable force depending on how it is managed and on conflict management the style Collaboration and Commitment predominates.

Keywords: Manager, Public Organization, Conflict Management

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Grau de intensidade do Estilo Evitamento.....	22
Figura 02 – Grau de intensidade do Estilo Acomodação.....	23
Figura 03 – Grau de intensidade do Estilo Competição.....	23
Figura 04 – Grau de intensidade do Estilo Compromisso.....	24
Figura 05 – Grau de intensidade do Estilo Colaboração.....	24

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	09
2.1 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS.....	09
2.2 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS.....	10
2.3 O CONFLITO E AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	11
2.4 O GESTOR E A ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS.....	13
3 METODOLOGIA	16
4 O INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – IFSC, CAMPUS FLORIANÓPOLIS	19
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	20
5.1 PERCEPÇÃO SOBRE O CONFLITO ORGANIZACIONAL.....	20
5.2 ESTILOS NA GESTÃO DE CONFLITOS.....	22
6 CONCLUSÃO	26
7 REFERÊNCIAS	27
ANEXO	

1 INTRODUÇÃO

O conflito faz parte da nossa sociedade, pois é intrínseco ao ser humano, segundo Beck (2009), Cunha (2007), Robbins (2002) e Cavalcanti (2006) faz parte de sua essência e da vivência enquanto seres sociais em constante interação. Para Braga (1998), Chiavenato (2010) e Torres (2012), a palavra conflito remete à discórdia, divergência, desacordo, controvérsia e antagonismo. Há muitas definições de conflito, umas mais amplas e inclusivas do que outras, mas todas concordam em colocar o indivíduo social como condutor do tema.

O ambiente de trabalho reúne diversas pessoas com diferenças de objetivos e interesses pessoais, o que culmina por produzir alguma espécie de conflito. Situações de conflito são antagônicas e pressupõe que as partes se enfrentem quando existe a necessidade de escolha entre situações que podem ser incompatíveis.

É importante lembrar que, embora o conflito seja taxado como uma situação negativa dentro das organizações, ocasionado principalmente por falha de comunicação e competições de interesses pessoais, os conceitos modernos mostram que este fenômeno também pode ser explorado para encorajar a autocrítica, a criatividade e a propensão para a aceitação de mudança. (BECK, 2009, p. 14)

Para Cavalcanti (2006), a gestão é um processo orientado para o controle do conflito, no qual o gestor interage com a equipe tentando conduzir as questões que provocam discórdias internas. Para obter resultados, o gestor precisa conhecer seu ambiente de atuação e as estruturas organizacionais.

Braga (1998) diz que se deve reconhecer o conflito como uma especificidade das interações nas relações de trabalho, quer no setor privado, quer no setor público. Nascimento (2011, p. 587), em sua pesquisa, aponta que “a análise da gestão de conflitos é um ponto crucial na administração de qualquer instituição, principalmente a pública.”

Nas organizações públicas existem muitas divergências que podem gerar conflitos. Elias, Dalmau e Bernardini (2013, p. 142) afirmam em seu artigo que “é importante destacar que as consequências positivas ou negativas do conflito vão depender da forma como os gestores lidam com as situações de conflito e, como se pôde constatar, estão diretamente relacionadas com a capacidade do gestor em administrar tais situações.”

Diante do exposto é levantada a seguinte questão: Como os gestores percebem e significam o conflito nas organizações públicas e como são administrados por esses gestores? A partir da importância do tema no contexto das organizações públicas, este trabalho tem como objetivo investigar a forma como as situações de conflitos são percebidas e gerenciadas pelo gestor público,

no Instituto Federal de Santa Catarina, uma vez que as consequências do conflito nas organizações estão diretamente relacionadas com a forma com que ele é percebido e mediado pelos gestores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

2.1 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS

Antes de começar a definir o que é conflito, torna-se necessário o distinguir do conceito de problema. Segundo Torres (2012), os problemas são menos complexos e de mais fácil resolução, pois as partes estão interessadas em chegar a uma solução onde todos concordem. Nem todos os problemas geram conflitos, entretanto, todos os conflitos surgiram de um ou mais problemas.

Segundo Berg (2010, p.17), “conflito vem do latim *conflictus*, originário do verbo *conflictare*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos, que lutam entre si. É um embate entre duas forças contrárias.”

O conflito é criado quando a escolha entre posições divergentes se torna inevitável. Serrano e Rodriguez (1993 *apud* BECK, 2009), consideram o conflito um embate entre duas ou mais linhas de força, com rumos convergentes, mas em vertentes opostas. De forma complementar, os autores Pruitt e Rubin (1986 *apud* MCINTYRE, 2007) definem conflito como diferenças de interesses ou a convicção de que os objetivos dos envolvidos não podem ser alcançados ao mesmo tempo.

Chiavenato (2010) considera que o conflito ocorre por meio de choques de motivos, ideias, sentimentos, interesses ou de informações díspares, ou quando uma das partes descobre que a outra planeja dificultar o alcance dos seus objetivos.

Para McIntyre (2007), o conflito se desenvolve por meio de um processo dinâmico, onde as partes agem reciprocamente e uma constata a existência de um cenário iminente de conflito, passando a ter sentimentos de conflito em relação a outra, e atuando conforme esses sentimentos.

No entanto, também há conflitos gerados por interesses iguais, onde existe o interesse em vencer a disputa tomando as partes uma atitude de hostilidade ou negativa em relação ao outro ou outros. Estas situações são chamadas de concorrência ou competição e possuem muitos exemplos, como disputas por heranças, concorrência no trabalho, conflitos em divórcios, entre outros.

Beck (2009) comenta que as discordâncias e os conflitos estão presentes desde o começo da humanidade, visto que são inerentes ao desenvolvimento de vida dos seres humanos e imprescindível para a evolução familiar, social, político e organizacional.

O conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade, segundo Chiavenato (2010), podem ser: a) conflito percebido, quando as partes sabem e compreendem que o conflito existe pois percebem que seus objetivos são diferentes e há possibilidade de interferência ou bloqueio, b) conflito experimentado: quando há sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e

outra e c) conflito manifestado: quando é evidente o conflito por meio de um comportamento de intervenção ativa ou passiva por, pelo menos, uma das partes.

Pode-se identificar os conflitos de acordo com o tipo de entidade em causa. Existem conflitos morais, entre valores morais e correntes éticas antagônicas; conflitos transcendentais, com o destino ou entidade do plano divino; conflitos sociais; combates ideológicos; entre outros. A partir destes conceitos, segundo Berg (2010), os conflitos ainda podem ser classificados pela sua origem: intrapessoal, aquele que surge internamente no indivíduo; interpessoal, é provocado por divergência de opiniões, atitudes, estilo de gestão, dentre outros fatores e individuais, que ocorrem a partir de situações inevitáveis que podem ser associadas a discussões acerca do tema religião, atitudes, aparência ou estilo de vida; ou por limitação de recursos.

2.2 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Que há conflitos no local do trabalho não é um algo desconhecido, mas é um assunto que não é declarado com facilidade. Rahim (2001 *apud* BECK, 2009) diz que muitas vezes as organizações têm receio de assumir que o conflito está presente no meio das suas instalações, pois acham que isto mostra uma falha de sua parte, reflete uma certa perda de controle sobre os empregados, indicando que a organização não está funcionando bem. Permanece a visão do conflito como uma situação negativa, sua existência em uma equipe demonstra falta de solidariedade, de colaboração e que, portanto, é algo que precisa ser abafado e extinguido.

Essa imagem do conflito não é nova, existe a muitos anos e provém das teorias de gestão clássica da Escola Tradicional, como as de Taylor, Fayol e Weber. Do século XIX até o meio de século XX se considerava a erradicação de todas as fontes de conflito, de emoção e de todos os elementos “irracionais”, pois o conflito não seria significado de produtividade, apenas a harmonia e a cooperação. Visava-se estruturas organizacionais objetivas, com regras específicas, procedimentos definidos e documentados, hierarquias e cadeias de comando distintas e fixas, que se eliminaria a ocorrência de conflito.

A partir da segunda metade do século XX, o surgimento da Escola das Relações Humanas começou a mudar as atitudes de completa eliminação do conflito, apontando o conflito como algo que precisa ser aceito e não evitado, visto que é natural, espontâneo e inevitável em qualquer grupo ou organização.

A concepção sobre conflito utilizada contemporaneamente é a da Escola da Abordagem Interacionista (CAVALCANTI, 2006) que considera o conflito positivo e negativo, bom ou mau,

objetivo investigar a forma como as situações de conflitos são percebidas e gerenciadas pelo gestor público funcional ou disfuncional, ou seja, apoiam os objetivos do grupo e melhoram seu desempenho, ou atrapalham o desempenho, sendo considerados destrutivos. Nessa abordagem, o conflito é reconhecido não apenas como inevitável, mas que em determinadas situações ele é indispensável para o surgimento de novas ideias e promover a inovação e a mudança.

Os conflitos nas organizações, de fato, podem ter resultados positivos, levando os indivíduos a ficarem mais despertados, esforçados, produzindo energia estimulando curiosidade e interesses de maneira a melhorar a realização de tarefas e solução de problemas. Os conflitos ainda podem fortalecer os sentimentos de identidade, tornando o grupo torna-se mais coeso, gerando motivação e interesse pelo trabalho em equipe (CUNHA; MOREIRA; SILVA, 2003).

Por outro lado, o conflito pode ter efeitos nefastos desencadeando sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade, pois as partes envolvidas vêm a outra como um bloqueio ao atingir dos seus objetivos podendo afetar a habilidade e desempenho de tarefas e o bem-estar das partes envolvidas. (TORRES, 2012, p.26)

Nas organizações as fontes de conflitos são: a estrutura, diferenças de poder, falha na comunicação, a imposição de regras, entre outras (CAVALCANTI, 2006). Os conflitos organizacionais ocorrem no seio das organizações, tanto privadas quanto públicas, porque as diferentes partes que a constituem têm interesses, necessidades e pontos de vista diferentes.

2.3 O CONFLITO E AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Para Dias (1998, *apud* PIRES; MACÊDO, 2006) e Elias, Dalmau e Bernardini (2013), as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços com qualidade, eficácia e democracia para a sociedade, atendendo as solicitações que lhe são legalmente requeridas em benefício da cidadania e da dignidade do ser humano. São vistas como esquemas dinâmicos, excessivamente heterogênicos, dependentes e correlacionados racionalmente, envolvendo comunicação, sequência de trabalho, disposição institucional, pessoas e tecnologias.

As organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa. (DUSSAULT, 1992, *apud* PIRES; MACÊDO, 2006, p. 95)

Segundo Nascimento (2011), por serem geridas pelo poder público, as organizações públicas são mais vulneráveis à interferência do poder político, o que compromete a missão de prestar serviços à sociedade, pois a elaboração de políticas públicas e processo decisório são feitos por uma elite tecnocrática, ao passo que a execução é dominada por burocratas. Para Braga (1998), Pires e

Macêdo (2006), Nascimento (2011), Elias, Dalmau e Bernardini (2013), essa disposição organizacional do Estado gera vários casos de conflito, uma vez que a realidade e os objetivos dos atores envolvidos são diversos. “Isso acontece porque os idealizadores não entendem a dinâmica real de execução e os executores não entendem o motivo de suas ações, já que não são envolvidos em nenhum processo de conhecimento da missão institucional ou dos objetivos de seus órgãos.” (NASCIMENTO, 2011, p. 591).

Na administração pública, os conflitos nas relações do trabalho apresentam grande importância, uma vez que interferem diretamente na qualidade do serviço prestado (ELIAS; DALMAU; BERNARDINI, 2013). As organizações públicas têm certas especificidades que a diferenciam das demais organizações, como apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, a aversão ao empreendedorismo, centralização das decisões, entre outras (PIRES; MACEDO, 2006; ELIAS; DALMAU; BERNARDINI, 2013).

É preciso destacar a burocracia, pois, de acordo com Carvalho e Vieira (2007), o ambiente burocrático das instituições públicas reúne as condições necessárias para o desenvolvimento de conflitos, uma vez que busca integrar os objetivos de grupos – que visam legitimar seus interesses, frequentemente divergentes – aos objetivos oficiais da organização. (NASCIMENTO, 2011, p.590)

Para Carvalho (1998 *apud* NASCIMENTO, 2011) e Carvalho e Vieira (2007, *apud* NASCIMENTO, 2011) o poder é um fator significativo na análise do conflito no ambiente organizacional, especialmente quando entendido como uma forma de controle social, na qual predomina a vontade do detentor de poder, pois dessa forma causa resistência, conflito e manipulação de indivíduos e grupos.

As estruturas organizacionais da administração pública são potenciais fontes de conflito, pois nem sempre obedecem a critérios racionais e administrativos ao estabelecer como as relações entre os diversos indivíduos ocorrerão, sobretudo, quando são incentivadas as disputas por recursos, pelos quais indivíduos e grupos lutam, de forma que as decisões lhe sejam mais favoráveis, aplicando meios diversos para a obtenção de recursos pelas diversas unidades. Segundo Braga (1998), ainda averiguando a estrutura organizacional, pode-se destacar a diferenciação vertical e de tarefas como origem de conflito, principalmente por dois fenômenos que possibilitam aos indivíduos interferir nos interesses dos outros para o alcance de seus: a especialização, traço marcante a atual configuração da divisão do trabalho, e a interdependência, ocasionada quando o trabalho de um grupo depende de outro, gerando muitas oportunidades de interferência.

Outro fator importante na geração de conflitos é a ausência de comunicação eficiente. Quando a comunicação organizacional é deficiente, pode haver certa dificuldade dos subordinados

de reconhecer os objetivos a serem alcançados (QUINN, 2003, *apud* NASCIMENTO, 2011). Além disso, a intercomunicação entre os diversos departamentos pode ser prejudicada, o que gera dificuldade de integração e permite que se criem rivalidades (ROBBINS, 2003). Para Quinn (2003 *apud* NASCIMENTO, 2011), a deficiência na comunicação interpessoal pode causar graves problemas entre os funcionários, pois as pessoas se tornam mais resistentes às mudanças, há um afastamento dos indivíduos e uma conseqüente redução de moral e produtividade.

“As organizações são um campo propício ao aparecimento de uma diversidade de conflitos que podem ser prejudiciais às organizações e às pessoas envolvidas. Portanto, a análise da gestão de conflitos é um ponto crucial na administração de qualquer instituição, principalmente a pública.” (NASCIMENTO, 2011, p. 587)

A gestão de conflitos é vista como um processo direcionado para o controle do conflito, expressa-se na escolha e implementação de estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação conflituosa. A gestão de conflitos engloba o diagnóstico do problema, o envolvimento na procura de soluções, a negociação de interesses e a resolução e decisão (CAVALCANTI, 2006).

O papel de um gestor comprometido com o desenvolvimento de seus subordinados e da organização é fundamental para a resolução de conflitos. Isso porque em grande parte das vezes a figura do gestor está envolvida em razão da posição que este ocupa – que determina conflitos relacionados à hierarquia, às tarefas e às relações de poder – e porque, muitas das vezes, ele é chamado pelos próprios atores envolvidos no conflito a contorná-lo e resolvê-lo. (NASCIMENTO, 2011, p. 591)

Segundo Cavalcanti (2006) o papel do gestor é fundamental na gestão de conflitos, no processo de regulação dos conflitos e na coesão dos indivíduos na organização, integrando as diferenças e equilibrando os interesses dos membros da organização.

2.4 O GESTOR E A ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

O conflito faz parte nas relações humanas, bem como no ambiente organizacional. E não se trata de algo estático, mas de um processo ou uma seqüência de acontecimentos que ocorrem entre duas partes (THOMAS, 1990, *apud* TORRES, 2012) que podem ter conseqüências positivas ou negativas.

A conseqüência do conflito é uma moeda de dois lados, sendo o lado negativo composto de efeitos como bloqueio da comunicação, redução de coordenação, potencialização dos estereótipos negativos, mudanças na direção de uma liderança autocrática e redução da habilidade de buscar outras perspectivas, e o lado positivo é composto de ideias como, mais consideração e cuidados com as novas ideias, atenção redobrada nos problemas chaves, maior probabilidade de inovação e melhoria do acompanhamento da *performance*. (Baron 1986, *apud* BECK, 2009, p. 15)

Diante da importância do conflito, a sua gestão tem sido tema recorrente de estudos. Cavalcanti (2006) enfatiza que gerir um conflito compreende escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação conflituosa, direcionando os conflitos para construtivos em vez de destrutivos, de forma a produzir bons resultados, em vez de um ambiente de trabalho hostil e improdutivo. Assim, o gestor ganha um papel de destaque.

Para os autores Cavalcanti (2006), Caetano e Vala (2007) e McIntyre (2000), o gestor desempenha um papel fundamental na gestão de conflitos que é o de mediação dos conflitos, tanto ao nível dos comportamentos, pois pode criar padrões de recompensa e punição, treinar os indivíduos para reconhecer e lidar com o conflito, e introduzir um moderador, quanto ao nível da estrutura, uma vez que o gestor pode redefinir papéis, funções e interdependências; criar regras para resolução ou mediação de conflitos; criar mecanismos de coordenação e de interface; estabelecer grupos de consulta, para antecipar o conflito e estabelecer grupos de participação, para formalizar o conflito.

É importante que o gestor tenha a competência para identificar a existência do conflito a tempo de agir no seu gerenciamento e na busca de possibilidades de solução (CAVALCANTI, 2006). Alguns fatores podem indicar a presença de conflito organizacional, como: comunicações deficientes, lateral ou verticalmente, hostilidade e inveja intergrupala, atrito interpessoal, multiplicação de regras e regulamentos, normas, mitos, moral baixa por causa da decepção vinda da ineficiência (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Torres (2012), para facilitar a gestão do conflito é fundamental que os gestores busquem um conhecimento aprofundado de como lidar com os conflitos, se especializem através de estudos, pesquisas, trocas de experiências com outros gestores, e outras formas de estratégias para cada caso específico, atuando diante de situações conflitantes no sentido de facilitar o entendimento entre os colaboradores, diminuindo os efeitos negativos e otimizando os positivos.

No gerenciamento de uma situação conflituosa, a fim de chegar a uma solução eficiente e eficaz, que atenda a todas as partes envolvidas, é necessário a adoção de alguns estilos de resolução de conflitos. Chiavenato (1999, *apud* BECK, 2009) apresenta cinco estilos de resolução de conflitos: evitação, acomodação, competitivo, compromisso e colaboração.

No estilo de evitação o gestor ignora ou negligência os interesses de ambas as partes. Procura adiar a resolução ou simplesmente deixa tudo como está para que o conflito seja esquecido com o tempo. O estilo de acomodação significa cedência e apaziguamento, acalma o conflito e atenua a situação. Uma parte abre mão de seus objetivos para satisfazer os interesses do outro, saindo sacrificada e prejudicada. O estilo competitivo ou dominador, usa a estratégia de ganhar-perder através da atitude de confronto e de dominação, onde os objetivos de uma parte são impostos

aos da outra parte pelo poder, vencendo a sua custa. O estilo compromisso tenta satisfazer moderadamente, mas de forma incompleta, os interesses de ambas as partes. Cada lado aceita ganhos e perdas na decisão. O estilo colaboração ou integração, procura enfrentar o conflito e chegar a resolução onde ambas as partes se beneficiam. Utiliza a negociação, a partilha de informação e o consenso para eliminar as diferenças entre os envolvidos (CHIAVENATO, 1999, *apud* BECK, 2009).

Outra classificação para a resolução de conflitos é apontada por Caetano e Vala (2007) na qual tem-se: o confronto ou competição, a cedência, a inação, o abandono e a resolução do problema.

O confronto ou competição se refere a uma parte impor a solução do conflito à outra; a cedência é quando um lado cede as exigências do outro; a inação diz respeito a uma ou ambas as partes não tomarem atitude para a resolução do conflito; o abandono corresponde ao afastamento de um dos lados da situação de conflito; por último, a resolução do problema é a procura do término do conflito por ambas as partes, levando em conta seus interesses (CAETANO; VALA, 2007).

Quando se trata de resolver um conflito, não existe um bom ou mau estilo de gestão de conflitos, todos podem ser positivos se forem utilizados de forma apropriada perante cada situação de conflito (CAVALCANTI, 2006). Tampouco existe um padrão único para a resolução de conflito (MOSCOVICI, 2000). É importante compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis, para então diagnosticar a situação que será a base para definir um estilo de resolução e elaborar um plano de ação.

O estilo adotado para resolução de conflitos é aplicado para os gestores de organizações públicas ou privadas. No caso das públicas, Braga (1998) ressalta que a resolução de conflito é um estímulo para melhoria da prestação dos serviços à população, quando administrado de forma estratégica, aumentando a qualidade tanto para os servidores como para os usuários dos serviços.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste trabalho é objetivo investigar a forma como as situações de conflitos são percebidas e gerenciadas pelo gestor público, em especial, no Instituto Federal de Santa Catarina. A investigação deste tema deve-se ao fato de a compreensão dos estilos de gestão de conflitos adotados pelas chefias de instituições públicas serem importantes para se compreender as relações de trabalho no setor público e a qualidade dos serviços prestados a população.

Realizou-se um estudo descritivo, pois a intenção é descrever a realidade, sem pretensão de encontrar causas ou consequências. Trata-se de um estudo de caso, investigando com profundidade (GIL, 2008) um objeto em uma única organização, o Campus Florianópolis do Instituto Federal de Santa Catarina.

Para a coleta de dados, utilizou-se a aplicação de questionário como instrumento que busca “o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas” (GIL, 2008, p. 128). Sua escolha se deve pela economia de tempo, garantia de anonimato, liberdade de respostas, rapidez e facilidade de preenchimento. O questionário foi enviado por meio eletrônico para 50 servidores que exercem cargos de gestão (Direção, Assessoria, Coordenação), no total, obteve-se retorno de 35 respondentes.

O questionário foi estruturado com questões fechadas, dividindo-se em duas partes: percepções sobre gestão de conflitos e práticas de gestão de conflitos adotadas.

As percepções sobre gestão de conflitos foram mapeadas com treze questões com as opções de resposta: Concordo ou Discordo, conforme segue no Quadro 1.

Quadro 1 – Questões de percepção sobre gestão de conflito

QUESTÕES
1 – Todo e qualquer conflito é negativo.
2 – Reconhecer diante dos outros que você estava errado pode comprometer a sua imagem profissional.
3 – Num departamento em que as metas e interesses de uma pessoa ou grupo interferem nas metas e interesse de outra pessoa ou grupo, provavelmente ocorrerá um conflito.
4 – No final de um conflito sempre haverá um vencedor e um perdedor.
5 – Demonstrar aborrecimento ou irritação durante uma conversação, às vezes, é útil, pois mantém o diálogo sob controle.
6 – Na maioria das vezes é difícil conciliar as metas e objetivos da organização com as metas e objetivos pessoais dos servidores.

7 – Nem sempre os conflitos organizacionais podem ser resolvidos satisfatoriamente.
8 - O local e o momento em que o assunto é tratado influem muito no resultado positivo ou negativo de um conflito.
9 - Um departamento produtivo e atuante não deve se preocupar se está atropelando os outros departamentos da organização, contanto que suas metas sejam atingidas.
10 - Quando medidas muito impopulares precisam ser implantadas, nem sempre é conveniente negociá-las com as pessoas envolvidas.
11 - Quando o conflito apresentado não parece causar prejuízos para a organização, por ser um conflito interpessoal, você não precisa interferir nele.
12 - O clima na minha organização influencia o conflito.
13 - A comunicação organizacional é eficaz e eficiente.

Fonte: elaborado pela autora

Os dados fornecidos nas treze questões foram coletados, observados e organizados, para posterior apresentação dos dados por meio de análise de conteúdo textual e observações do pesquisador, introduzidos segundo a literatura consultada.

Os dados sobre as práticas de gestão de conflitos adotadas pelos gestores foram coletados com um questionário fundamentado nas pesquisas de Thomas (1992) e Jesuíno (1992). A escala de gestão de conflitos, adaptada de Jesuíno (1992), procura avaliar o comportamento dos colaboradores perante uma situação de conflito existente na organização em que estão inseridos. Assim, o autor propõe avaliar qual é o estilo ou estratégia de gestão de conflitos que os indivíduos adotam (TORRES, 2012).

Este questionário permite avaliar o estilo de resolução de conflito mais adotado pelo gestor entre os estilos Colaboração, Acomodação, Compromisso, Competição e Evitamento (TORRES, 2012). É composto por 25 questões que fizeram uso da escala tipo Likert de cinco níveis, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Níveis Escala Likert

1	Nunca
2	Raramente
3	Às vezes
4	Com frequência
5	Sempre

Fonte: Elaborado pela autora

Cada um dos estilos é identificado pelo conjunto de questões a seguir:

- a) Evitamento, avalia-se por meio das questões 19, 23, 27, 31 e 34.
- b) Acomodação, avaliado pelas questões 15, 17, 25, 28 e 29.
- c) Competição, identificado pelas questões 20, 24, 32,36 e 38.
- d) Compromisso, avalia-se pelas questões 14, 18, 22, 26 e 37.

e) Colaboração, formado pelas questões 16, 21, 30, 33, e 35.

Concluída a aplicação do questionário, as respostas obtidas foram organizadas, tabuladas e analisadas de forma quantitativa, utilizando a estatística da frequência e da média para o tratamento dos dados, a fim de fornecer respostas aos objetivos de investigação previamente colocados.

4 O INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – IFSC, CAMPUS FLORIANÓPOLIS

O IFSC – Campus Florianópolis tem mais de 100 anos de história. Sua inauguração, com o nome de Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina, foi em 1º setembro de 1910. Passou pelo nome de Liceu Industrial de Santa Catarina, Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETFSC), Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFETSC), até chegar ao Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC).

O Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) possui uma estrutura multicâmpus formada por autarquias vinculadas ao Ministério da Educação, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Atua na oferta de educação profissional, científica e tecnológica, oferecendo cursos nos mais diversos níveis: qualificação profissional, educação de jovens e adultos, cursos técnicos, superiores e de pós-graduação.

O Campus Florianópolis é o maior e o mais antigo campus do Instituto Federal de Santa Catarina. De acordo com o Anuário Estático de 2018 da instituição, tem 7.591 estudantes, 379 docentes e 212 Técnicos Administrativos em Educação. É formado por quatro diretorias: Direção Geral; Direção de Administração; Direção de Ensino; e Direção de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão.

A Direção Geral é composta por Diretor e Vice, Assessoria de Planejamento, Assessoria de Gabinete, Assessoria de Comunicação e Marketing, Ouvidoria, Assessoria de Relações Externas e Assessoria de Eventos.

A Direção de Administração é formada pelo Diretor Administrativo, Departamento de Gestão de Pessoas, Coordenação de Saúde ocupacional, Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação, e Coordenação de Suporte a Informática. Faz parte da Direção de Administração o Departamento de Gestão de Materiais e Finanças, composto pelo coordenador do departamento, Coordenação de Compras e Contratos, Coordenação de Execução Orçamentária de Financeira e Coordenação de Materiais e Patrimônio, e também compõe a direção o Departamento de Infraestrutura do qual fazem parte o coordenador, a Coordenação de Manutenção, Coordenação de Saúde, Coordenação de Serviços e a Coordenadoria de Engenharia.

A Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão é formada pelo Diretor, Coordenadoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação, e a Coordenadoria de Extensão.

A Direção de Ensino é formada por Diretor, Assessoria de Ensino, Coordenação de Apoio Acadêmico, Coordenação de Atividades Artísticas e Culturais, Coordenação de Biblioteca e Arquivo, Coordenação de Estágio, Coordenação Geral de Registros Acadêmicos, Coordenação de

Ingresso, Coordenação Pedagógica e Coordenação de Núcleo de Educação a Distância.

Por conta da quantidade, diversidade e complexidade dos cursos oferecidos pelo campus, eles estão alocados em seis departamentos acadêmicos: DASS – Departamento Acadêmico de Saúde e Serviços, DAMM – Departamento Acadêmico de Metal-Mecânica, DALTEC – Departamento Acadêmico de Linguagem, Tecnologia, Educação e Ciência, DACC – Departamento Acadêmico de Construção Civil, DAELN – Departamento Acadêmico de Eletrônica e DAE – Departamento Acadêmico de Eletrotécnica. Cada um tem seu Coordenador responsável pela gestão do departamento, Coordenadores de Curso, e Técnicos Administrativos para Infraestrutura, Registro Acadêmico e Secretária.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação dos resultados será dividida em duas etapas para facilitar a compreensão dos dados obtidos e da análise do questionário.

5.1 PERCEPÇÃO SOBRE O CONFLITO ORGANIZACIONAL

Os gestores entrevistados em sua maioria (91%) compreendem que o conflito não é um elemento organizacional com uma perspectiva sempre negativa, observa-se que os gestores reconhecem “o conflito como uma particularidade das interações nas relações do trabalho” (BRAGA, 1998, p.86) e “uma realidade incontornável da vida social e, *a fortiori*, da vida organizacional” (CUNHA, 2007, p. 543) e tem uma visão condizente com a da Escola da Abordagem Interacionista. Para Beck (2009), esta perspectiva considera que o conflito é positivo e negativo, bom ou mau, funcional ou disfuncional. Nesta abordagem o conflito é reconhecido não apenas como inevitável, mas que em determinadas situações ele deve ser fomentado, com o objetivo de surgirem novas ideias e promover a inovação e a mudança.

Um percentual de 68% dos gestores entrevistados reconhece que as pessoas integrantes do quadro colaborativo de uma organização possuem personalidades distintas, são diferentes no modo de ser, pensar e agir, o que gera alguma espécie de conflito a partir das divergências de percepção e ideias. Para Cavalcanti (2006), as principais causas de conflitos estão relacionadas com a consciência da desvantagem que uma parte tem em relação aos aspectos do seu trabalho que dependem de outro, como determinadas tarefas, comunicação, interdependência de recursos, entre

outros.

Dos entrevistados, 91% concordam que os conflitos trazem efeitos negativos se forem negados, não percebidos ou ignorados, pois voltarão a aparecer com mais força, tornando-se um retrocesso para a organização. Entretanto, trazem efeitos positivos e produtivos se forem percebidos e solucionados pelas partes envolvidas, fomentando a comunicação intergrupar, a compreensão mútua, a cooperação intragrupal, a mudança. O entendimento dos entrevistados se aproxima da ideia de Chiavenato (2010) que diz que o conflito contribui para criar maior aceitação de decisões, incrementar os níveis de criatividade, para um melhor desempenho dos colaboradores, dos grupos e da organização.

A maior parte dos gestores entrevistados (64%) discorda da dificuldade de conciliar as metas e objetivos da organização com o dos servidores. Torres (2012) concilia essa posição com o fato de o gestor conseguir realizar uma boa gestão das diferenças, promovendo a coesão dos indivíduos na organização, de forma a agirem como uma equipe, com a finalidade de concretizar dos objetivos formais da organização. Os dados indicam uma gestão de conflitos eficaz com resultados positivos para a organização e seus servidores, onde procura-se identificar as melhores hipóteses para solucionar o conflito e atingir os objetivos de ambas as partes, criando um clima de confiança, de compreensão e de respeito mútuo entre todas as partes (TORRES, 2012).

Dos gestores entrevistados, 95% concordam que quando ocorrem conflitos na organização, sejam eles relacionados com o trabalho, com fornecedores, clientes, setores ou entre pessoas, é fundamental que o gestor tenha a percepção do conflito e atue sobre ele na tentativa de sua resolução. Posicionamento condizente com Torres (2012) que diz que é necessário transformar as diferenças em resolução dos problemas, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento pessoal e organizacional dos envolvidos.

Um total de 72% dos gestores entrevistados aponta que os conflitos organizacionais nem sempre são resolvidos satisfatoriamente, ou seja, nem sempre contribui de forma positiva para o desempenho do grupo. Esta visão vai é condizente com a ideia de Robbins (1999, *apud* Beck 2009) que aborda que o conflito nem sempre é funcional e apoia os objetivos do grupo e melhora o seu desempenho.

Um percentual de 95% dos gestores da pesquisa confirmam que o clima organizacional influencia o conflito e 82% que a comunicação organizacional não é eficaz e eficiente. Estes dados revelam uma situação relevante, pois comunicação e clima organizacional estão diretamente ligadas nas organizações. A comunicação proporciona interação e satisfação para o desempenho no trabalho e quando não ocorre de forma eficiente e eficaz tende a gerar um clima organizacional pouco favorável para a motivação das pessoas.

É importante apontar que de forma unânime, os gestores entrevistados afirmaram que não há vencedor ou perdedor ao final de um conflito e reconhecem que o erro não compromete sua imagem profissional. Um elevado percentual (91%) entendem que a demonstração de aborrecimento ou irritação durante uma conversa, perde-se o controle do diálogo e a maior parte (77%) reconhece a importância de negociar com as partes envolvidas no conflito.

Com os dados, identifica-se que a percepção sobre o conflito pelos gestores entrevistados é de algo inerente à organização que pode ter resultado positivo ou negativo, dependendo da forma como é conduzido. Entendem que a comunicação ineficiente influencia o clima organizacional que pode ser uma fonte de conflitos. E mesmo identificando a comunicação do campus como uma possível fonte de conflito, reconhecem a importância da negociação com as partes envolvidas em um conflito e a necessidade da manutenção da calma durante o diálogo.

5.2 ESTILOS NA GESTÃO DE CONFLITOS

Os gestores quando refletiram sobre a forma de resolução dos conflitos apontaram os seus estilos predominantes. Os indicadores do estilo evitamento são apresentados a seguir na Figura 01.

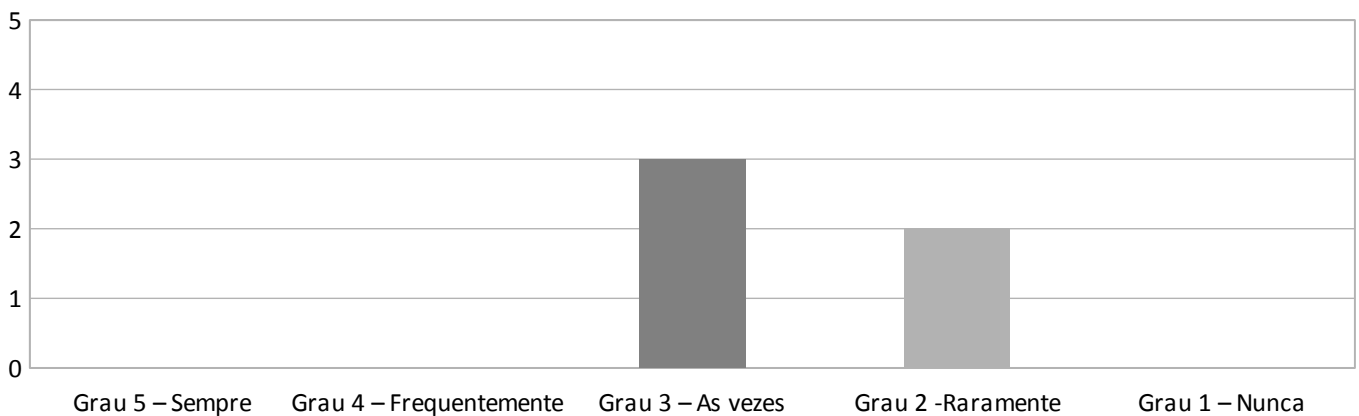


Figura 01 – Grau de intensidade do Estilo Evitamento

Fonte: elaborado pela autora

Partindo da análise do gráfico se verifica que das cinco perguntas do estilo evitamento as respostas mais dadas pelos gestores começam com as vezes, apresentando grau de intensidade 3 em três respostas, 41% dos entrevistados às vezes procuram não se envolver em conflitos, 45% às vezes retiram-se da situação de conflito e 54% às vezes evitam abrir discussões sobre aspectos controversos. Esse quantitativo indica pouco uso pelos gestores do estilo evitamento para a resolução de conflitos.

Os dados sobre o estilo acomodação são apresentados na Figura 02.

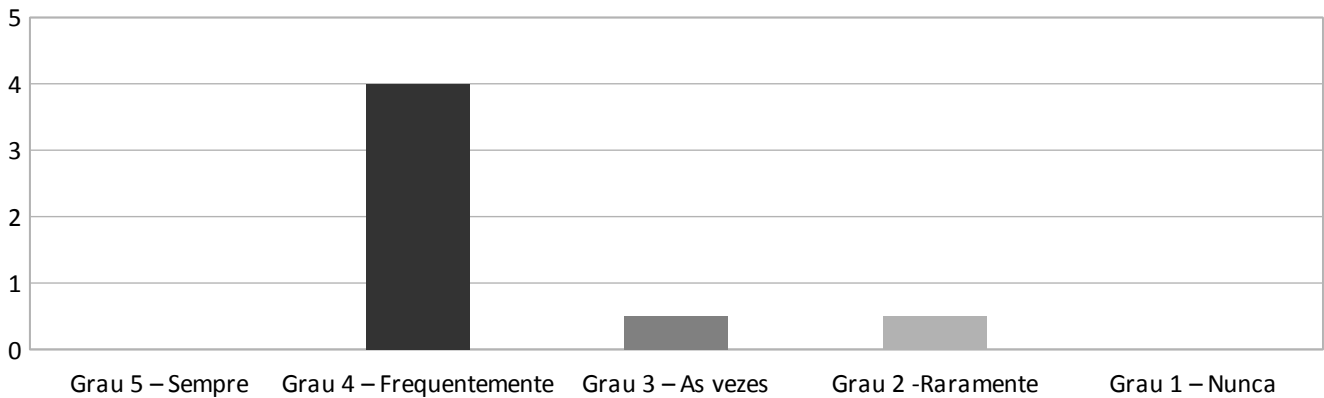


Figura 02 – Grau de intensidade do Estilo Acomodação

Fonte: elaborado pela autora

No estilo acomodação os indicadores apontam o maior uso de frequentemente e revelam a presença de grau 4 em quatro circunstâncias, 45% dos gestores com frequência chamam a atenção para interesses comuns, 45% com frequência atenuam as diferenças, 50% com frequência procuram suavizar as discordâncias e 45% com frequência cedem um pouco para receber algo em troca. Houve um empate na questão 15 entre o grau 3 e 2, pois 36% às vezes procuram não argumentar e 36% raramente procuram não argumentar.

O Estilo Acomodação ocupa o terceiro lugar dos estilos de gestão de conflitos mais utilizados, “consiste em enfatizar e destacar os aspectos comuns existentes entre as partes para procurar satisfazer o interesse de uma das partes envolvidas. É também um estilo caracterizado também pelo “autossacrifício” disfarçado de generosidade” (TORRES, 2012, p. 56).

As respostas sobre o estilo competição são demonstrados na Figura 03.

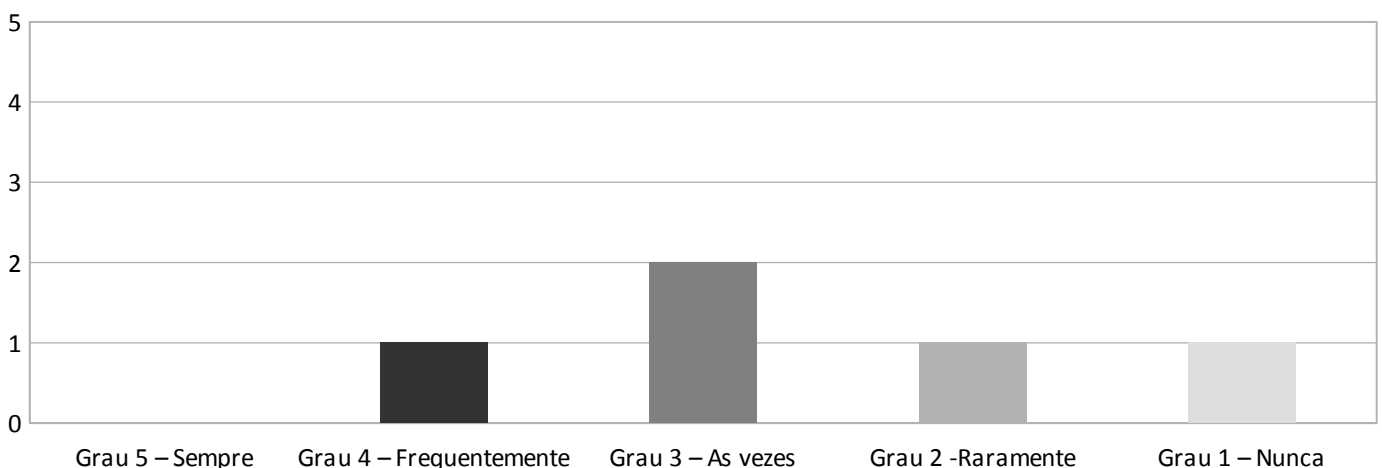


Figura 03 – Grau de intensidade do Estilo Competição

Fonte: Elaborada pela autora

No estilo competição se verifica que as respostas mais dadas pelos gestores começam com as vezes, apresentando os indicadores com grau 3 em duas respostas, 41% às vezes insistem para

que seja tomada uma determinada solução e 36% às vezes gostam de vencer uma discussão. O gráfico mostra que os gestores quase não adotam o estilo competição para a gestão de conflitos.

Os indicadores sobre o estilo compromisso são apresentados na Figura 04.

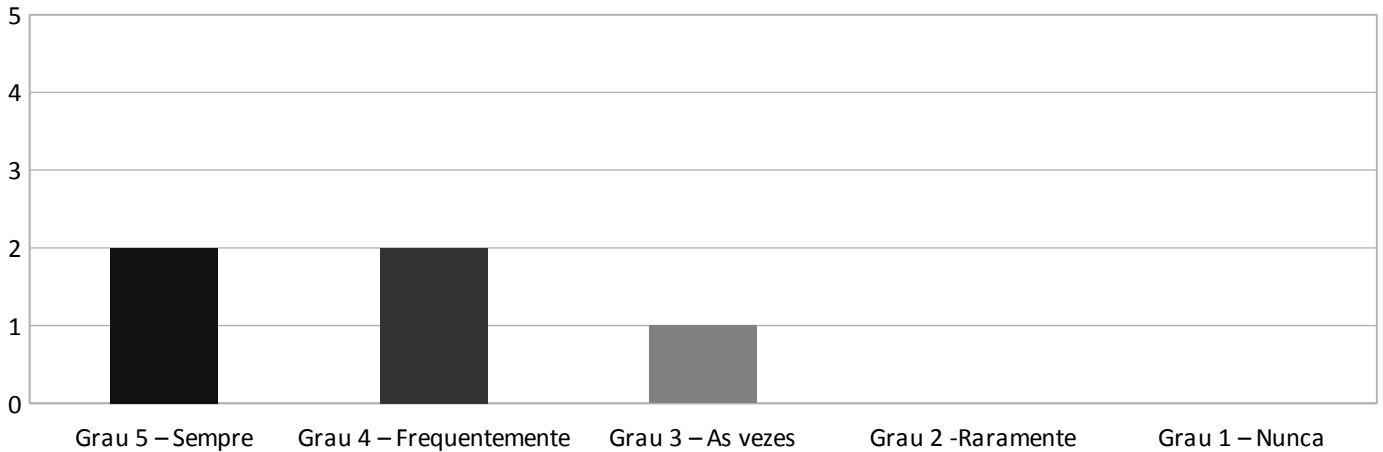


Figura 04 – Grau de intensidade do Estilo Compromisso

Fonte: Elaborada pela autora

Na Figura 04, observa-se que os indicadores atingiram grau 5 em duas respostas, 50% dos entrevistados sempre procuram promover a harmonia e 54% sempre estão prontos a negociar. Apresentou grau 4 em outras duas respostas, 59% dos gestores com frequência expõem claramente o problema procurando intensamente uma solução e 73% com frequência procuram uma solução intermediária.

Esses dados colocam o estilo compromisso em segundo lugar nas estratégias de resolução de conflitos que os gestores mais recorrem, para Chiavenato (1999, *apud* Beck, 2009.), o estilo compromisso ocorre quando as partes envolvidas têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças, aceitando as perdas e ganhos para todos os envolvidos.

Por fim, os dados sobre o estilo colaboração, conforme a Figura 05.

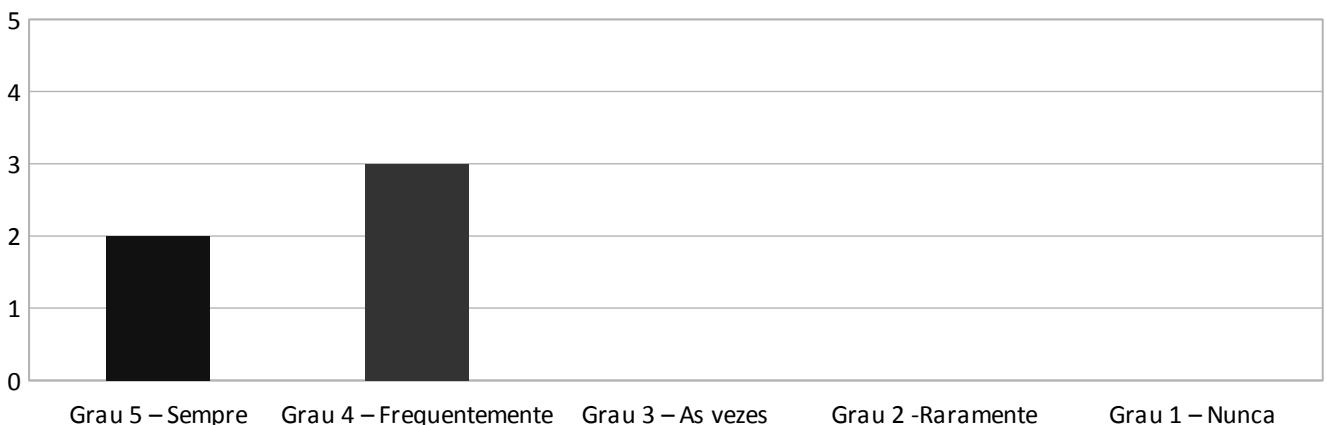


Figura 05 – Grau de intensidade do Estilo Colaboração

Fonte: Elaborado pela autora

Neste último estilo, identifica-se grau 5 em duas respostas, 50% sempre procuram promover a harmonia e 36% sempre apresentam a sua posição como sendo apenas um ponto de vista. O grau 4 apareceu em três respostas, 59% dos gestores com frequência chamam a atenção para o fato de as diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns, 50% com frequência tomam em consideração ambos os lados do problema e 64% com frequência encorajam uma troca aberta sobre as discórdias e problemas.

Após análise dos dados coletados, e tendo em conta os valores mais elevados que se obteve, identifica-se que o estilo de gestão de conflitos que os gestores do Campus Florianópolis tem maior preferência é Colaboração, também designado de cooperação, integração, resolução de problemas, ou estilo ganhar-ganhar. É um estilo que implica a colaboração entre as partes e, conseqüentemente, leva a uma maior abertura de negociação. Esse estilo pressupõe a existência de duas fases, a confrontação na qual as partes exploram as diferentes formas de perceber o problema, falam abertamente sobre as divergências através da comunicação direta que lhes permite procurar as causas do conflito e a fase de resolução do problema conduzindo a soluções criativas (TORRES, 2012).

Com os dados, observa-se ainda que os gestores têm pouca preferência pelo Estilo Competitivo (CHIAVENATO, 2002, *apud* Beck, 2009), baseado na autoridade para imposição decisões e seus interesses e na relação ganha-perde, ou seja, enquanto uma das partes alcança o objetivo pretendido e a outra não.

Importante destacar que não existe um estilo certo ou errado para administrar conflitos, visto que cada estilo apresenta vantagens e desvantagens, que precisam ser levadas em conta na escolha para resolução de conflitos (TORRES, 2012). Portanto, para o gestor é relevante o conhecimento de técnicas, táticas, estratégias e comportamentos dos estilos, pois o conflito como algo inerente a organização estará no dia a dia dos gestores, assim, a eficiência do gerenciamento do conflito passa pela aplicação de métodos mais adequados.

6. CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi investigar a forma como as situações de conflitos são percebidas e gerenciadas pelo gestor público. Para tanto, analisou-se a percepção dos gestores sobre Gestão de Conflitos e também as estratégias de resolução de conflitos mais adotadas.

O conflito, por um lado, pode ser fonte para a geração de novas ideias, fomento da criatividade e inovação. Por outro lado, pode causar frustração, hostilidade e ansiedade. O resultado depende da forma como o conflito é gerenciado. Assim, para uma gestão eficaz do conflito é preciso procurar soluções construtivas, entender e discernir as causas do conflito, eliminar as suas disfuncionalidades e maximizar os seus efeitos funcionais.

No estudo deste caso, o Instituto Federal de Santa Catarina – campus Florianópolis, os gestores entrevistados percebem o conflito como algo inerente à organização que pode ter resultado positivo ou negativo, dependendo da forma como é conduzido. Entendem que a importância da comunicação e da negociação para gerar uma solução positiva, compartilhando da visão atual da Escola de abordagem interacionista, na qual o conflito pode ser uma força positiva e indispensável para uma eficaz execução de trabalho dependendo de como for gerido, desta forma, a função do gestor é descobrir os motivos que causam os conflitos e estimular a criatividade grupal na descoberta de soluções inovadoras, contribuindo para o bom funcionamento da organização.

Na resolução dos conflitos, os gestores entrevistados apontaram os estilos colaboração e compromisso como os mais adotados, sendo estes os estilos recomendados por autores da área como um estilo mais apropriado para a gestão de problemas, especialmente os assuntos estratégicos (RAHIM, 1985, *apud* TORRES, 2012).

O estilo acomodação é o terceiro mais utilizado pelos gestores, indicado em situações que é demonstrado baixa preocupação consigo de uma das partes do conflito, ou seja, para manutenção da harmonia. E por fim, as estratégias menos usadas pelos gestores entrevistados foram os estilos evitamento e competição.

Contudo, cabe ressaltar que não existe um estilo único que seja eficaz para todas as realidades organizacionais, um estilo pode ser apropriado para uma situação e não para outra. Portanto, compete ao gestor a análise para usar uma abordagem para cada situação conflituosa.

Assim, este estudo contribuiu para compreender a percepção do conflito e os estilos adotados pelos gestores do Campus Florianópolis na resolução dos conflitos. Apesar do conhecimento gerado com a pesquisa, ressalta-se como limitação de pesquisa o fato não representar a totalidade dos gestores da instituição, criando oportunidades para futuros estudos.

7. REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Nonata Silva. **Conflito nas Organizações**. Portal Administradores.com. Maio/2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/conflitos-nas-organizacoes/23111/>> Acesso em: 29/07/2018.
- BECK, Gabriela C. **Conflito nas Organizações**. 2009.71f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo.2009.
- BERG, Ernesto Artur. **Administração de Conflitos**: Abordagens práticas para o dia a dia. 1.ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, Eficiência e Democracia na Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz,1998.
- CAETANO, Antônio & VALA, Jorge. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Rheditora, 2007.
- CAVALCANTI, Antônio L. M. **O Gestor e o Seu Papel na Gestão de Conflitos**: Um estudo de caso em empresa de Varejo de Vestuário masculino. 2006. 120f. Dissertação (Mestrado em Administração) -,Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2006.
- CARVALHAL, Eugênio R.; ARAUJO, João V.; KNUST, Marcelo; ANDRADE, Gersem M. **Negociação e Administração de Conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas**: o novo papel de recursos humanos nas organizações. 3. ed.Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CUNHA, M., Rego, A. & Cardoso, C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: RH Editora, 2007.
- ELIAS, L., DALMAU, M.B.L. & BERNARDINI, I.S. **A Importância da Gestão de Conflitos nas Relações de Trabalho**: um estudo de caso na Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2013.
- GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC). Anuário Estatístico 2018. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/en/anuario-estatistico>> Acesso em: 29 jul.2018.
- INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC). Histórico. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/en/historico>> Acesso em: 29 jul.2018.
- MCINTYRE, Scott E. **Como as Pessoas Gerem o Conflito nas Organizações**: Estratégias individuais negociais. Lisboa: Análise Psicológica, v.25, n.2, 2007.Disponível em:<http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S087082312007000200009> Acesso em: 02 jul.2018.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**: treinamento em grupo. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.
- NASCIMENTO, Talita A. C. SIMÕES, Janaína M. **Análise da Gestão de Conflitos Interpessoais nas Organizações Públicas de Ensino Profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ**. São Paulo: REGE, v.18, n.4, 2011.
- PIRES, José C.S. & MACÊDO, Kátia B. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. Rio de Janiro: Revista de Administração Pública, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>> Acesso em:15 jul.2018.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- TORRES, Sandra Carvalho. **Estilos de Gestão Construtiva de Conflitos Numa Organização Empresarial**. 2012. 98f. Dissertação (Mestrado em Mediação e Interculturalidades) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2012.

ANEXO

Boa Tarde,

Estou realizando o Trabalho de Conclusão de Curso em Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica e preciso da sua colaboração em minha pesquisa sobre o Papel do Gestor Público na Administração de Conflitos.

Encaminho o questionário abaixo e conto com sua participação!

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, sem necessidade de identificação e as respostas individuais não serão publicadas.

O questionário ficará aberto até o dia 30 de julho de 2018.

Muito Obrigada!

Daiana da Rosa Ferreira

Departamento Acadêmico de Saúde e Serviço - DASS

Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC

Câmpus Florianópolis

Questionário sobre o Papel do Gestor na Administração de Conflitos

1. Idade

2. Gênero

Masculino ()

Feminino ()

Da pergunta 01 a 13 você deve assinalar se concorda ou discorda da afirmação acima.

1 – Todo e qualquer conflito é negativo.

Concordo ()

Discordo ()

2 – Reconhecer diante dos outros que você estava errado pode comprometer a sua imagem profissional.

Concordo ()

Discordo ()

3 – Num departamento em que as metas e interesses de uma pessoa ou grupo interferem nas metas e interesse de outra pessoa ou grupo, provavelmente ocorrerá um conflito.

Concordo ()

Discordo ()

4 – No final de um conflito sempre haverá um vencedor e um perdedor.

Concordo ()

Discordo ()

5 – Demonstrar aborrecimento ou irritação durante uma conversação, às vezes, é útil, pois mantém o diálogo sob controle.

Concordo ()

Discordo ()

6 – Na maioria das vezes é difícil conciliar as metas e objetivos da organização com as metas e objetivos pessoais dos servidores.

Concordo ()

Discordo ()

7 – Nem sempre os conflitos organizacionais podem ser resolvidos satisfatoriamente.

Concordo ()

Discordo ()

8 - O local e o momento em que o assunto é tratado influem muito no resultado positivo ou negativo de um conflito.

Concordo ()

Discordo ()

9 - Um departamento produtivo e atuante não deve se preocupar se está atropelando os outros departamentos da organização, contanto que suas metas sejam atingidas.

Concordo ()

Discordo ()

10 - Quando medidas muito impopulares precisam ser implantadas, nem sempre é conveniente negociá-las com as pessoas envolvidas.

Concordo ()

Discordo ()

11 - Quando o conflito apresentado não parece causar prejuízos para a organização, por ser um conflito interpessoal, você não precisa interferir nele.

Concordo ()

Discordo ()

12 - O clima na minha organização influencia o conflito.

Concordo ()

Discordo ()

13 - A comunicação organizacional é eficaz e eficiente.

Concordo ()

Discordo ()

A partir da pergunta 14 você deve assinalar a frequência com que você realiza as ações citadas.

14 - Quando há um problema o exponho claramente procurando intensamente uma solução.

Nunca ()

Raramente ()

Às vezes ()

Frequentemente ()

Sempre ()

15 - Procuero não argumentar.

Nunca ()

Raramente ()

Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

16 - Procuo promover a harmonia.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

17 - Chamo a atenção para os interesses comuns.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

18 - Procuo um compromisso aceitável para ambas as partes.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

19 - Procuo não me envolver em conflitos.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

20 - Insisto para que seja tomada uma determinada solução.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

21 - Chamo a atenção para o fato de as diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

22 - Procuo uma solução intermediária.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

23 - Desisto facilmente.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

24 - Gosto de vencer uma discussão.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

25 - Atenuo as diferenças.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

26 - Estou pronto a negociar.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

27 - Retiro-me da situação da conflito

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

28 - Procuro suavizar as discordâncias.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

29 - Cedo um pouco para poder receber algo em troca.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

30 - Apresento a minha posição como sendo apenas um ponto de vista.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

31 - Ignoro conflitos.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

32 - Imponho a minha posição.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()

Frequentemente ()
Sempre ()

33 - Tomo em consideração ambos os lados do problema.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

34 - Evito abrir discussões sobre aspectos controversos.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

35 - Encorajo uma troca aberta sobre as discórdias e problemas.

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

36 – Procura intensamente a solução do problema

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

37 - Procura um compromisso

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()

38 - Não deixa cair a questão sem que ela esteja resolvida

Nunca ()
Raramente ()
Às vezes ()
Frequentemente ()
Sempre ()