

GESTÃO DE CONFLITOS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EMPÍRICO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO

CONFLICT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: AN EMPIRICAL STUDY IN PUBLIC EDUCATION INSTITUTIONS

Recebido em 17.12.2020 Aprovado em 17.05.2021
Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v9i2.47665>

Adilson Vagner de Oliveira

adilson.oliveira@tga.ifmt.edu.br

Instituto Federal de Mato Grosso – Tangará da Serra/MT, Brasil

<https://orcid.org/0000-0003-3880-2466>

Taisa Gabrieli Pereira Pizzoni

taisapizzoni@outlook.com

Instituto Federal de Mato Grosso – Tangará da Serra/MT, Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-9586-4458>

Resumo

Os conflitos são praticamente inevitáveis e podem ocorrer em diferentes ambientes da vida social, familiar e organizacional. Desse modo, a pesquisa tem como objetivo investigar os fatores que influenciam a gestão de conflitos em instituições públicas de ensino, a fim de reconhecer padrões de comportamento organizacional e identificar as ferramentas que são utilizadas pelos servidores na gestão diante dos conflitos. Em termos metodológicos, a pesquisa é caracterizada pela natureza qualitativa, realizada por meio de questionário *on-line* com 20 gestores de instituições de ensino. Os resultados apontam que a comunicação tem sido a principal fonte de conflitos existentes nas instituições públicas, gerando conflitos de relacionamentos normalmente não mediados pelos gestores por ausência de conhecimento técnico para lidar com as relações interpessoais, além da sobrecarga de tarefas em consequência da falta de servidores que acarretam desmotivação e adoecimento institucional.

Palavras-chave: Conflitos. Instituição Pública. Gestão.

Abstract

Conflicts are practically inevitable and may occur in different environments of social, family and organizational life. Thus, the research aims to investigate the factors that influence conflict management in public educational institutions, in order to recognize patterns of organizational behavior and identify the tools that are used by servants in the management of conflicts. In methodological terms, the research is characterized by its qualitative nature, carried out through an online questionnaire with 20 managers of educational institutions. The results show that communication has been the main source of conflicts existing in public institutions, generating relationship conflicts not mediated by managers due to the lack of technical knowledge to deal with interpersonal relationships, in addition to the overload of tasks as a result of the lack of servers that cause demotivation and institutional illness.

Keywords: Conflicts. Public Institution. Management.

Introdução

Diante de transformações significativas nas concepções relacionadas às práticas gerenciais emergentes, competências comportamentais e técnicas se demonstram indispensáveis para o bom desempenho das lideranças organizacionais. Assim, este trabalho tem o objetivo de investigar ferramentas, práticas e estilos gerenciais voltados para a resolução de conflitos no serviço público, por meio de levantamentos empíricos em instituições públicas de ensino. Nessa perspectiva, para buscar compreender as origens e as consequências dos conflitos organizacionais, torna-se indispensável um percurso teórico que transpasse questões de cultura organizacional e clima no serviço público, além de estabelecer um quadro conceitual sobre as práticas comunicativas dentro da organização, com foco em suas fraquezas e potencialidades instrumentais.

Os conflitos são fenômenos cotidianos em cada organização, são impossíveis de se evitar, mas é possível administrá-los de forma a reconhecer os sintomas dos conflitos em tempo, sendo necessário monitorar continuamente os sinais que apontam para a sua existência na organização. Caso não seja identificado em tempo hábil, este pode levar a situações que fogem do controle de um gestor.

Segundo Revista Exame (2019), em estudo realizado pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – São Paulo (ABRH-SP) em 2017, apontou que mais de 70% dos conflitos ocorrem em organizações públicas e privadas. Com isso, entende-se que seja crescente a necessidade dos gestores das organizações e principalmente de instituições públicas estarem aptos na identificação e possuírem facilidade de mediar conflitos que estejam presentes frequentemente no ambiente organizacional. Torna-se relevante identificar fatores que influenciam na gestão dos conflitos, com foco em instituições públicas de ensino e investigar quais são as ferramentas que os gestores têm utilizado para amenizar o atrito entre os servidores.

Deste modo, percebe-se que o conflito está presente nas instituições públicas e tem gerado insatisfação e desmotivação nas equipes de trabalho e precisa ser solucionado por profissionais qualificados de forma eficaz para não impactar nos resultados e no bem-estar dos servidores. Sendo assim, o trabalho contribui com os gestores de instituições públicas que procuram ferramentas para amenizar os conflitos comuns ao ambiente profissional.

Gestão de Conflito: um panorama teórico

A gestão de conflitos tornou-se destaque em organizações recentemente, visto que gestores têm buscado conhecimento para identificar e administrar conflitos recorrentes entre os colaboradores e proporcionar melhor desempenho nos resultados.

Schiefer, Teixeira e Monteiro (2006) definem gestão de conflitos como uma conciliação entre indivíduos que possuem opiniões divergentes, sendo necessário o conhecimento por parte do gestor para identificar os conflitos emergentes na organização e intervir com ferramentas adequadas para evitar problemas maiores.

O que é necessário para as organizações contemporâneas é a gestão de conflitos, não a resolução de conflitos, ou seja, valoriza-se a aprendizagem de competências comportamentais transversais aos cargos gerenciais da organização. A gestão de conflitos não implica necessariamente evitar, reduzir ou encerrar o conflito, envolve o desenho de estratégias eficazes para minimizar as disfunções do conflito e aumentar as funções construtivas do conflito, a fim de aumentar o aprendizado e a eficácia de uma organização (RAHIM, 2001).

Segundo Turkalj *et al.* (2008), o conflito é um componente organizacional inevitável, mas necessário para revelar a profundidade do conhecimento de seus prós e contras. Para o melhor desempenho organizacional, são necessários eficientes mecanismos para determinar e minimizar as causas da intervenção em conflito entre colegas, trabalhadores e a equipe de gestão, grupos, indivíduos, vários departamentos podem ser em uma unidade ou seção.

Adomi e Anie (2006) afirmam que o conflito é um fato íntimo de qualquer tipo de organização, desde que as pessoas competem pelos melhores empregos, recursos, poder, dignidade social e segurança, etc. Hoje em dia, lidar com conflitos tornou-se um grande desafio para a gestão. Então, entende-se que o conflito tratado ou gerenciado exatamente aumentará o desempenho e a produtividade da organização e que a má gestão de conflitos terá um efeito negativo. Por isso a importância da identificação dos conflitos para compreender onde está sendo afetado e quais as consequências estão trazendo para a instituição.

Conflitos

Atualmente, as organizações são desafiadas a criar alternativas e ferramentas para sobreviver no mundo competitivo, uma das alternativas é proporcionar a qualificação e a motivação dos profissionais para contribuir com o sucesso da empresa. Essas organizações são compostas por várias singularidades, tipos de personalidades, oposições de pensamentos, raça, gênero, interesses e valores, dentre outros fatores que podem gerar conflitos.

Os conflitos podem ser definidos em: a) os de relacionamento, b) os de tarefas e c) os de processo, assim, os conflitos de relacionamento estão ligados às pessoas que fazem parte da organização e como elas se relacionam diante de suas diferenças. Esses conflitos podem trazer alguns prejuízos para a organização, pois podem interferir no foco dos colaboradores diante de seus objetivos profissionais, ao dispendir tempo e energia com os conflitos gerados pelas relações interpessoais. Os conflitos de tarefas estão relacionados ao conteúdo e metas da organização e os conflitos de processo estão relacionado com a execução do trabalho (ALMERI, BARBOSA e NASCIMENTO, 2014).

Segundo Chiavenato (2008), os desacordos organizacionais são classificados em conflito percebido, conflito experiência e conflito manifestado. Nessa perspectiva, o conflito percebido ou conflito latente ocorre quando os indivíduos de ambas as partes compreendem que existe um conflito por terem objetivos diferentes. O conflito experiência é quando não é exteriorizado, fica oculto, gerando sentimentos como raiva, medo e hostilidade. Por fim, no manifestado, o conflito é exposto através de comportamentos ativos ou passivos.

Para Rahim (2001), para uma estratégia de gerenciamento de conflitos eficaz, ela deve atender aos seguintes critérios: (1) Aprendizagem Organizacional e eficácia, as estratégias de gerenciamento de conflitos devem ser projetadas para aprimorar o aprendizado organizacional e a eficácia a longo prazo. Para atingir esse objetivo, as estratégias de gerenciamento de conflitos devem ser projetadas para aprimorar o pensamento crítico e inovador, a fim de aprender a arte de resolver os problemas certos; (2) Necessidades das partes interessadas, as estratégias de gerenciamento de conflitos devem ser projetadas para satisfazer as necessidades e expectativas dos grupos estratégicos (partes interessadas) e alcançar um equilíbrio entre elas; (3) Ética, o líder deve se comportar de forma ética e, para fazê-lo, deve estar aberto às novas informações e estar disposto a mudar de ideia. Da mesma forma, subordinados e outras partes interessadas têm o dever ético de se manifestar contra as decisões dos supervisores quando as consequências dessas decisões forem graves.

Entre as várias definições, origens e tipos de conflitos, compreende-se que os conflitos organizacionais podem acarretar, tanto consequências positivas quanto negativas para a organização. Para Chiavenato (2004), os efeitos são positivos quando estimulam os colaboradores a procurar meios para solucionar os conflitos e criar novas alternativas de desempenhar suas atividades. Outro ponto é a coesão intragrupal,

onde se propõe mais foco em resolver os problemas atuais para evitar problemas futuros. Os efeitos negativos geram mal-estar e queda na produtividade dos colaboradores, na tentativa de amenizar conflitos enquanto poderia dedicar ao trabalho que desempenha.

Desse modo, entende-se que as estratégias de gerenciamento eficaz de conflitos podem auxiliar os gestores na resolução de conflitos na organização. Ao compreender os efeitos positivos e negativos, fica evidente que o conflito altera o funcionamento e a produtividade dos colaboradores. Assim, cabe ao gestor intensificar os conflitos que geram ideias inovadoras e que desenvolvem mais o seu colaborador e amenizam os conflitos que reduzem a produtividade e geram desconforto.

Cultura Organizacional

A cultura organizacional está relacionada com a alma e a identidade da empresa, pode ser considerada a base de suas práticas, associando-se aos valores e comportamentos, consiste em regras, crenças e as políticas que norteiam a organização. É representada pelas normas informais que orientam os integrantes, não é algo que possa ser palpável e tem uma grande importância no alicerce empresarial por estar atrelado à missão, visão e valores, sendo imprescindível que os colaboradores estejam alinhados a esses aspectos, para que sejam alcançados os objetivos e resultados esperados de ambos os lados. Se a empresa possui cultura organizacional, significa que está evidenciada a sua atuação no cotidiano através de suas ações e é a partir dela que os colaboradores se direcionarão para a realização de suas atividades (CHIAVENATO, 2014).

Existem algumas características que compõem a cultura organizacional, tais como: o nível em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos; ser atentos aos detalhes; orientação para resultados onde há um foco sobre as técnicas para que os colaboradores os alcancem; orientação para as pessoas e equipes; agressividade no sentido de serem competitivos ao invés de se acomodarem à estabilidade. Pode-se citar também as regularidades nos comportamentos observados; normas e padrões; valores dominantes da organização; filosofia em relação às crenças; regras de comportamento e clima organizacional (MENDES 2010; CHIAVENATO, 2014).

Portanto, para o colaborador ser inserido na empresa, é necessário que conheça a cultura organizacional, pois é um dos principais pilares do trabalho e proporcionará que o mesmo esteja em sintonia com os objetivos da organização. Pois, muitas vezes a socialização organizacional exigirá uma desconstrução dos valores e comportamentos que o colaborador traz de outras organizações. Ao conhecer sobre a cultura do ambiente que está inserido, os colaboradores poderão amenizar os conflitos pois já conhecem os princípios e valores da organização.

Clima Organizacional

Como exposto anteriormente, a cultura organizacional se reflete no clima da empresa, conseqüentemente nos conflitos existentes. Sendo assim, torna-se relevante abordar sobre o clima organizacional, para entender de forma mais completa sobre as particularidades das organizações e a percepção de seus colaboradores.

Para Hernandez e Melo (2003), o clima pode ser compreendido como fator que influencia os objetivos, as necessidades organizacionais e pessoais. Pode ser visto como a percepção e representação dos colaboradores diante dos processos e estruturas presentes na empresa em que esteja inserido.

Quando o gestor e colaboradores possuem conhecimento sobre o clima organizacional, é possível compreender o estado da organização e ajustar as necessidades para a execução das metas de trabalho. Silva (1994) destaca que o clima pode refletir na comunicação, na tomada de decisões, nos conflitos e na

motivação, visto que se dispuser atenção ao administrar as consequências que o clima gera para a organização, será possível adquirir resultados satisfatórios.

Com isso, entende-se a importância de o gestor estar empenhado em ouvir seus colaboradores, as ideias, sugestões, críticas e demandas, tornando assim o clima organizacional harmônico e trabalhadores satisfeitos. Os indicadores de conflitos são importantes para identificar como a empresa lida com os problemas e revelar se a empresa e o colaborador estão com os mesmos objetivos.

Comunicação Organizacional

A comunicação é essencial para o bom funcionamento de qualquer organização, para que haja um funcionamento integrado e consistente nos processos. Desse modo, garantir a existência dessa comunicação trará interação e os objetivos comuns serão alcançados. Quando não há a comunicação organizacional eficiente, as pessoas se isolam e por vezes, não compartilham do mesmo objetivo empresarial.

Com a comunicação eficaz no ambiente organizacional é possível distribuir e receber informações necessárias para o bom funcionamento, que apesar de todo o avanço tecnológico, a comunicação entre as pessoas ainda tem sido um desafio, quando essa comunicação é insuficiente, pode gerar conflitos internos e externos, pois diante da falta de comunicação, os indivíduos não compreendem o que é positivo ou negativo para o outro, podendo trazer um desconforto e divergências de atitudes e opiniões.

Segundo Chiavenato (2014), a comunicação possui quatro funções:

- (1) Controle, onde há uma comunicação no controle do comportamento do colaborador, quando segue normas e procedimentos ou quando precisa comunicar o superior ao ter algum problema organizacional, assim, está fazendo com que haja a função de controle. A comunicação verifica se as normas estão ocorrendo.
- (2) Motivação que a comunicação promove ao estabelecer metas e objetivos para os indivíduos, como a pessoa deve avaliar o seu desempenho e conduzir os resultados alcançados.
- (3) Expressão emocional, que é exposta através da comunicação, onde serão expressados os sentimentos e satisfações.
- (4) Informação, onde é necessário o compartilhamento de informações para tomadas de decisões. Entende-se que essa informação sejam pensamentos, ideias e dados que a pessoa quer compartilhar com outra.

Essas funções são importantes para o bom desenvolvimento da organização, visando o controle ao definir metas, com isso, torna-se estímulo para alcançar os objetivos, fornecendo meios para expressar seus sentimentos e principalmente partilhar as informações para os indivíduos envolvidos.

Existem dois tipos de comunicação interpessoal: verbal e não-verbal. A comunicação verbal utiliza palavras faladas e escritas e a não-verbal detém de gestos, tons vocais, expressões faciais e corporais. Essas comunicações permitem que a missão, visão e valores da empresa sejam compreendidos e seguidos pelo colaborador (CHIAVENATO, 2014).

Relacionam-se diretamente ao comportamento e como as pessoas se interagem, sendo assim, a comunicação pode moldar e influenciar os comportamentos dos colaboradores no ambiente organizacional, quando a organização se preocupa com sua comunicação, conseqüentemente, influencia em como o colaborador irá encarar os conflitos.

Metodologia

Com objetivo de investigar as práticas dos gestores do setor público para gestão de conflitos no ambiente organizacional, este trabalho baseia-se na abordagem qualitativa, a fim de acessar percepções e práticas dos participantes que exercem algum cargo de gestão em instituições públicas de ensino.

Creswell (2007) defende que a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, onde serão necessários a interpretação e o desenvolvimento da descrição do estudo, baseando-se em dados de texto e imagem, a pesquisa qualitativa possui um ambiente natural entre o pesquisador e a fonte de dados, proporcionando uma interação entre as duas partes e dando mais credibilidade para a pesquisa. Para obter dados qualitativos sobre as estratégias utilizadas pelos gestores no setor público, para amenizar os conflitos que ocorrem no ambiente organizacional, foi aplicado um questionário on-line, composto por 15 perguntas abertas para gestores de instituições públicas de ensino.

O questionário facilita a coleta de dados com os gestores do setor público, pois é possível identificar diversas opiniões dos participantes com rapidez na obtenção de informações, além de ser confidencial, deixando o respondente mais à vontade para falar sobre o ambiente que está inserido no cotidiano institucional, o que pessoalmente esses gestores poderiam ocultar muitas informações ao não se sentirem confortáveis de compartilhar. Sendo assim, foram enviados questionários para 105 gestores, sendo eles, coordenadores de curso, diretores, coordenadores administrativos, reitores e pró-reitores de instituições públicas de ensino do estado de Mato Grosso, entre o período de fevereiro e março de 2020. Após o envio da pesquisa, foram recebidas 20 respostas de gestores atuantes nas instituições.

Os dados foram fornecidos pelo sistema do Google Forms através de uma tabela de Excel com todas as informações da coleta de dados, como por exemplo, data, hora, pergunta e resposta de cada gestor. Porém foi necessário fazer uma análise de conteúdo, no primeiro momento ocorreu o que Bardin (2011) chama de organização, onde o material passou por um segundo processo de tabulação a fim de deixar mais compreensivos os dados da pesquisa, sendo desenvolvida uma tabela para cada questão e suas respectivas respostas, dando ênfase nos dados mais relevantes do estudo.

No segundo momento foi realizada a codificação dos dados, em que foram analisadas todas as respostas em que citavam as ferramentas de gestão, consequências e causas de conflitos, com isso torna-se mais restrito o conteúdo e mais objetivo.

Na terceira e última etapa ocorreu a categorização, foi categorizado todas essas respostas e separadas por tópicos, as que falavam sobre causas dos conflitos, as vantagens e as desvantagens dele na organização, quais tipos mais recorrentes e assim sucessivamente. Com essa etapa, a leitura dos dados se torna mais clara, facilitando a interpretação para elaboração dos resultados da pesquisa.

Resultados e discussão

A coleta de dados, por meio dos formulários, permitiu a captação de diferentes perspectivas profissionais sobre o conflito nas organizações, apontando possíveis causas e práticas comuns na resolução ou gestão das experiências institucionais de conflito.

A primeira questão, direcionada aos gestores, investiga as características dos conflitos mais recorrentes que os gestores conseguem perceber na instituição na qual atuam. Assim, foi possível a sintetização dos seguintes itens:

Quadro 1. Síntese dos conflitos organizacionais mais frequentes

Natureza dos Conflitos (Tarefa, Relacionamento, Processo)	Tipos de Conflitos
Relacionamento	Comunicação ineficiente
Tarefa	Má distribuição de trabalho
Processo	Sobrecarga por falta de servidores
Relacionamento	Opiniões divergentes
Relacionamento	Conflitos interpessoais

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Em análise sobre quais eram as fontes geradoras de conflitos na instituição, evidenciam-se importantes pontos destacados pelos gestores:

1. Sobrecarga de serviço para os servidores;
2. Falta de especialização dos servidores;
3. Incompatibilidade de formação com o cargo assumido;
4. Falta de informação e diálogo;
5. Dificuldade de aceitação de opiniões distintas;
6. Insuficiência na formação continuada.

Nessa perspectiva, vale ressaltar que estas várias fontes geradoras apontam determinadas consequências, como mau atendimento ao público, adoecimento dos servidores correlacionado à instabilidade no clima organizacional, redução da produtividade e desmotivação. Contudo, surgem naturalmente ferramentas que possam, de certa forma, amenizar os conflitos entre os servidores, por meio do “envolvimento da comunidade nas tomadas de decisões, transparência nas ações e comunicação” (ENTREVISTA 13, 23/03/2020). Além da utilização de diálogo para esclarecer os limites, reuniões de planejamento estratégicos e reestruturação das atividades, possibilitando uma interação constante entre os servidores ao se tratar dos processos e relacionamentos da instituição.

Todo conflito possui um fato gerador e conseqüentemente um responsável por eles, os gestores relataram quais são os fatos recorrentes na instituição que atuam e os supostos responsabilizados.

Quadro 2. Fato gerador x responsável

Fato Gerador	Responsável (Suposto)
Falta de Planejamento	Servidores e setores envolvidos
Conflitos de gestão com liderados	Gestores
Falha no processo de execução	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme o quadro 2, percebe-se que os conflitos estão relacionados tanto às tarefas quanto aos relacionamentos, pelo fato de ter diferença de perfil do gestor, sendo alguns dinâmicos voltados a um grande rendimento de trabalho, e outros menos reativos, pelo fato de não produzirem um rendimento satisfatório, sendo por boa parte do tempo estimulados para tal desempenho esperado. Diante de uma falta de planejamento, é visto pelos gestores como responsabilidade dos servidores e os setores envolvidos, quando se trata de conflitos de gestão com liderados e falha no processo de execução acarretam a responsabilidade a si mesmo. Na entrevista, o gestor enfatiza que a responsabilidade do conflito é atribuída a:

a ambos, um conflito no meio organizacional não se constitui individualmente, alguém precisa ter acesso à informação ou situação e responder a ela, essa resposta pode ou não gerar conflito, a depender do uso ou não de inteligência emocional, empatia e compreensão, o mesmo na continuidade da conversa ou ação (ENTREVISTA 21, 25/03/2020).

Compreende-se a importância de competências emocionais, como a empatia e o controle emocional ao se retratar ao conflito, procurar entender as partes envolvidas e agir com neutralidade diante dos fatos ocorridos para conseguir identificar o fato gerador e o responsável, com capacidade de amenizar as consequências que serão geradas.

Para Rosenberg (2006), a empatia significa compreender a vivência do outro de forma respeitosa, sabe escutá-lo na totalidade, sem julgamentos, oportunizando o outro a se expressar. O gestor deve ser capaz de ouvir plenamente o servidor, permitindo que ele expresse os seus motivos, dificuldades e anseios, sem se sentir pressionado. Com a postura empática, o gestor poderá criar estratégias para auxiliar o servidor em suas dificuldades e criar um ambiente institucional agradável e direcionado para o foco da instituição para atingir o objetivo geral, respeitando a particularidade do servidor.

Em relação à estrutura administrativa, os gestores respondentes citaram determinadas situações que podem gerar um certo desconforto ou também motivar alguns tipos de conflitos, como por exemplo, foi destacado por alguns gestores sobre agir de maneira autoritária, uso elevado da voz ao solicitar algumas tarefas, falta de diálogo nas ações a serem realizadas, como cita um dos entrevistados:

Quando o chefe imediato usa de uma comunicação agressiva e busca se apresentar com tom de ameaça, soberba. Ou quando não consegue deixar claro o porquê de suas decisões, assim como não dar oportunidade de participação nas decisões (ENTREVISTA 21, 25/03/2020).

Davel e Machado (2001) abordam como um ponto central de uma relação entre líderes e liderados, que se dá pelo poder, pela emoção e pela cognição. Através disso, dá-se um certo equilíbrio entre esses fatores pelo fato de haver desenvolvimento ordenado entre os anseios e princípios dos envolvidos, conseqüentemente gera-se um processo de identificação. De fato, o processo não é norteado pela autoridade e/ou compulsoriedade, mas pela negociação dos limites entre os desejos individuais e com as metas organizacionais, que geram concordância e reconhecem a atuação do líder.

Uma alternativa que pode ser utilizada na gestão de conflitos nas instituições é a gestão participativa, onde o servidor poderá expor suas ideias e participar dos processos estratégicos e até mesmo na tomada de decisão da instituição, com isso, se sentirá mais valorizado e será de comunhão de todos os envolvidos a busca pelos objetivos e metas da instituição.

Ao questionar sobre o clima organizacional, os gestores destacam que o clima torna algo benéfico ou pode trazer pontos negativos, pelo fato de que tudo dependerá das habilidades do gestor, suas competências, seus pensamentos parciais ou não parciais, se a comunicação é assertiva ou outras situações que corroborem com a evidencição ou não de conflitos. Os respondentes enfatizam que a comunicação entre a equipe (líderes/liderados) pode ser um aliado tanto para solucionar os problemas quanto a falta de diálogo ou o uso indevido dele podem evidenciar um certo tipo de desconforto.

Entende-se a comunicação como peça fundamental da organização, sendo por ela transmitidas as informações e as instruções para o desenvolvimento das tarefas. Cabe ao gestor/líder conduzir a comunicação de forma adequada para não prejudicar a organização, transmitindo informações úteis com objetivo de obter decisões assertivas (DAVIS e NEWSTROM, 1996). Os gestores se posicionam nos conflitos como mediadores, ao trazer clareza, sendo imparciais, promovendo um embasamento para tomada de decisões, para evitar determinados conflitos e desentendimentos na instituição.

Na visão sistêmica dos gestores, situações como: falta de empatia, de comprometimento e profissionalismo, contribuem para um conflito entre os servidores onde prejudica diretamente o ambiente de trabalho. Quando se trata de conflitos interpessoais que não causem de forma direta prejuízos para a empresa, os gestores apontaram que tentam interferir como mediadores, com intuito de amenizar a situação e apresentar meios que mostram caminhos para tal ação. Para Costa e Martins (2011), o relacionamento interpessoal é considerado potencial estressor, pois envolve diversas variáveis individuais e grupais, inviabilizando apaziguar e deixar todas as partes envolvidas contentes. E diante desses conflitos, o papel do gestor tem sido um desafio conforme este apontamento:

Desenvolver o trabalho envolvendo todos do setor, pois dentro do setor existem caixinhas de trabalho onde não tomamos conhecimento de todos os trabalhos que cada caixinha desenvolve (ENTREVISTA 09, 20/03/2020).

Portanto, alguns liderados têm dificuldade de absorver o que cada gestor tem para orientar. Quando questionados em relação à uma autoavaliação para denominarem-se como líderes focados nas tarefas ou nos relacionamentos, foi observado que ao lidar com o relacionamento, torna-se mais fácil ter resultados em tarefas executadas. Com as relações interpessoais satisfatórias, as tarefas são realizadas de forma mais eficaz pelos servidores, porém, os gestores institucionais sentem dificuldade em lidar com os relacionamentos e conseqüentemente gerir os conflitos de tarefas e processos se torna mais difícil.

E por fim, ao serem questionados se pode haver maior ocorrência de conflitos nas instituições públicas comparado com o setor privado, as opiniões se dividem, alguns gestores enfatizam que ocorrem mais conflitos no setor público:

Em todos os ambientes ocorrem. Mas nas instituições públicas são mais evidentes porque os servidores, devido à estabilidade, expõem sua insatisfação perante ao chefe. Mas alguns esquecem de seus deveres (ENTREVISTA 05, 18/03/2020).

Já outros acreditam que não há diferença na ocorrência de conflitos da instituição pública para a privada. Contudo, a percepção do conflito como mais evidente nas instituições públicas pode tornar-se um elemento propulsor muito importante para as práticas de treinamento gerencial e aprendizagem institucional, pois ao tomar consciência dos conflitos organizacionais, os gestores podem exercer as competências comportamentais de autocontrole e empatia, reconhecendo as possíveis causas dos conflitos e alternativas de lidar com os servidores.

Acredito que não. Os conflitos são mais visíveis, mas o setor privado tem conflitos com a mesma intensidade do setor público. Essa visibilidade dos conflitos no setor público se dá, acredito, pela liberdade em ser, fazer é responder pelos atos e opiniões. No setor privado quem se posiciona, muitas vezes, é chamado a passar no RH imediatamente. (ENTREVISTA 12, 26/04/2020).

Entende-se que os conflitos estarão presentes em qualquer ambiente que houver pessoas com pensamentos e atitudes distintas, em instituições públicas a estabilidade do servidor permite a expressão de insatisfações com mais facilidade, por isso, o papel do gestor torna-se mais desafiador na prática cotidiana, uma vez que disfunções possam surgir simultaneamente em diferentes setores da organização, e por diferentes motivos. Assim, a gestão de conflitos deve fazer parte dos treinamentos institucionais tanto de gestores atuais quanto dos demais servidores, já que a rotatividade das funções gerenciais permitirá a todos(as) servidores(as) acessar cargos de gestão com as mesmas oportunidades e decorrentes dificuldades da atribuição.

Considerações finais

Com a pesquisa realizada, pode-se concluir que a comunicação tem sido uma falha apontada com frequência pelos participantes das instituições públicas de ensino, gerando conflitos de relacionamento e principalmente de tarefas, visto que muitas vezes as funções não são executadas conforme o esperado ou são realizadas incorretamente. Desse modo, mesmo os gestores apontando o diálogo como ferramenta fundamental para a gestão dos conflitos, isso não tem sido aplicado ou está sendo pouco aplicado nessas instituições, pois é possível detectar a comunicação como a principal fonte geradora de conflitos institucionais.

Nas instituições públicas, podemos observar que os gestores preferem lidar com questões relacionadas às tarefas, isso significa que há uma necessidade de treinamento nas áreas de relações interpessoais, talvez por insegurança ou por um *gap* cognitivo, os gestores não se sentem suficientemente preparados para intermediar conflitos de relacionamento, buscando apenas focar nos processos que estão sendo realizados. É pertinente ressaltar que a sobrecarga dos setores, descontentamento e desmotivação, está afetando o processo de trabalho, gerando acúmulo de tarefas e conflitos de relacionamento entre eles.

Entretanto, torna-se necessário melhor capacitação profissional, técnica e comportamental dos servidores, destacando-se a do gestor para estar capacitado para identificar os conflitos pertinentes à instituição e conseqüentemente ter domínio ao mediá-los. Visto que se não identificados corretamente e em tempo, esses conflitos podem transformar-se em problemas maiores futuramente e se forem geridos de forma correta proporciona um ambiente com menor número de servidores adoecidos, desmotivados e com baixa produtividade.

Evidentemente, a amostra de participantes da pesquisa revela ainda uma carência institucional em se discutir sobre as causas e as conseqüências dos conflitos entre servidores no que se refere ao clima organizacional e à qualidade dos serviços educacionais oferecidos pelas unidades. Trata-se de uma

investigação inicial com enorme potencial de desdobramentos metodológicos e reaplicação em novos espaços públicos, por isso, as limitações encontradas neste trabalho podem ser superadas e corrigidas a partir de desenhos de pesquisa mais amplos no que tange à coleta de dados e entrevistas, ou mesmo a seleção de abordagens complementares e mistas que possam colaborar com o aprofundamento sobre o tema em novos estudos empíricos e teóricos futuros.

Referências

- ADOMI, Esharenana E., ANIE, Sylvester. Conflict management in Nigerian university libraries. **Library Management**. Vol. 27 n° 8, pp. 520-530, 2006.
- ALMERI, Tatiana M; BARBOSA, Eliel G.; NASCIMENTO, Alessandra. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. **Revista de Administração da Fatea**, v. 9, n. 9, p. 54-71, ago./dez., 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- COSTA Daniele Tizo. MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder médico. **Revista da escola de enfermagem, USP** 2011.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Vol. 1, 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAVEL, Eduardo. MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração contemporânea**. 2001.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. Vol. 2. São Paulo: Cengage Learning, 1996.
- EXAME, Revista. A importância da gestão de conflitos nas organizações. 30 de janeiro de 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/a-importancia-da-gestao-de-conflitos-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 24 de outubro de 2019.
- HERNANDEZ, José Augusto Evangelho. MELO, Flávia Monteiro. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** v.3 n.1. Florianópolis jun. 2003
- RAHIM, M. Afzalur. **Managing conflict in organizations**. 3. ed. Estados Unidos: Quorum Books, 2001.
- ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2006.
- SCHIEFER, U.; TEIXEIRA, P. J.; MONTEIRO, S. **MAPA - Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participantes**. Estoril: Príncipia, 2006.
- SILVA, M. **Intervención sobre el clima organizacional**. Em: PEIRÓ, J. M. Organizaciones: nuevas perspectivas psicossociológicas. Barcelona: PPU, 1994.