

INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA

EVITAÇÃO E COLABORAÇÃO: A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO COTIDIANO ADMINISTRATIVO DO INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - CAMPUS CAXIAS DO SUL.

Marcos Rafael da Silva Plautz

Pós-graduando do Curso de Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica.
marcosplautz@gmail.com

Tatiane Rousseau Machado

Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso.
Mestra em Educação/UDESC. tatiane.rousseau@gmail.com

RESUMO

A pesquisa que ora se apresenta foi realizada numa instituição voltada à Educação Profissional e Tecnológica: o Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Campus Caxias do Sul. Com a finalidade de identificar quais os estilos de conflito que mais se apresentam dentro de ambientes voltados à Educação Profissional e Tecnológica e quais estratégias são comumente utilizadas por esses sujeitos, foram realizadas entrevistas com 11 (onze) servidores que realizam funções administrativas nas áreas de Recursos Humanos, Administração Educacional, Direção de Ensino e Compras. Foi possível identificar fatores geradores de conflito que permeiam tanto aspectos particulares quanto referentes ao ambiente laboral. Dentre os vários estilos de resolução de conflitos apontados pela literatura da área, as análises revelaram a prevalência do estilo “colaborativo” sobre o da “evitação”. De acordo com os dados levantados, a maioria dos servidores pesquisados não considera que os conflitos sejam importantes na organização pública. À medida que as análises avançaram, ficou evidente que a maioria dos servidores reconhece a figura do superior hierárquico como agente do processo capaz de influenciar no comportamento do servidor tanto diante do conflito quanto na forma como estes administram as situações quando estas se apresentam.

Palavras-chave: Gestão de conflitos. Estilos de conflitos. Evitação. Colaboração. Administração.

ABSTRACT

This research was conducted in an institution dedicated to Associate Degrees and Technical Education: the Federal Institute of Rio Grande do Sul. In the Campus of Caxias do Sul, Rio Grande do Sul state, Brazil. The aim was to investigate what types of conflict are most common in these institutions and what strategies the staff uses to solve them. Eleven employees from different departments, like management, HR, and purchase were interviewed. It was possible to identify that the factors triggering conflict and the source of it came from both personal and working environments. Among the various conflict resolution styles mentioned in the literature, the study revealed the prevalence of the “collaboration” style over the “avoidance” style. According to all the data most of the employees interviewed do not consider that conflicts are important for the public sector. As the analyses advance became

more evident that the majority of the employees recognized that, the high hierarchy figure has influence not only in the behavior of the employees facing conflict, but also in how the conflict is resolved.

Keywords: Conflict Management. Conflict Styles. Collaboration. Avoidance. Business Administration.

1. INTRODUÇÃO

Diante de tantos desafios propostos pela sociedade contemporânea, parece natural que conflitos aconteçam nos mais diferentes grupos: amigos, família, estudos, trabalho... Em especial, parece-nos que com o avanço lancinante das Tecnologia Digitais de Informação e Comunicação, os relacionamentos estão mais facilitados e “próximos”, mas ao mesmo tempo frágeis e distantes. Segundo Scott (2007, p. 9), situações que envolvem conflito são naturais e poderão vir a tona em diversos ambientes, “elas acontecem porque as pessoas têm interesses, objetivos e prioridades diferentes, ou porque os recursos são limitados, ou porque existem problemas de comunicação, lutas pelo poder, percepções e compreensões errôneas e confrontos de personalidade”.

Este artigo tem por objetivo conhecer os principais fatores geradores de conflitos através desta pesquisa, a fim de verificar as atitudes comuns dos servidores do IFRS diante das rotinas e situações de seu cotidiano.

Diante disto, será possível verificar os pontos de conflitos na instituição objeto deste estudo, bem como estudar se os servidores estão mais condicionados a evitar situações que envolvam conflitos ou a comunicar-se e buscar a melhor solução. Diante das características marcantes desses dois estilos, a oposição existente entre eles e a recorrência de ambos nas respostas, fator decisivo para a escolha desses conceitos para o desenvolvimento desta pesquisa.

Cada dia mais, trabalhar em equipe demanda saberes muito importantes. Conhecimentos sobre si, sobre o outro, sobre a instituição ou empresa da qual se faz parte e, principalmente, conhecer formas de bem administrar possíveis conflitos são saberes que fazem a diferença no cotidiano profissional; e no serviço público não poderia ser diferente.

A pesquisa que ora se apresenta procurou lançar um olhar especial sobre os relacionamentos interpessoais, inter setoriais e intragrupais a fim de identificar e analisar os diferentes estilos de conflitos existentes no Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Campus Caxias do Sul.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA ACERCA DOS ESTUDOS DOS CONFLITOS

O conflito é um componente comum e que se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes interesses. Para Ferreira (2010), “conflito” trata-se de uma discussão que pode ou não ser acompanhada de ameaças ou injúrias, trata-se de desavença e de um choque de tendências opostas, que pode ser encontrado e observado em qualquer indivíduo. Para Paula Júnior (1992), os conflitos não resolvidos fluem com mais força, geralmente são expressos de forma mais violenta e desproporcional e são desencadeados principalmente pela dificuldade de comunicação com os interlocutores dos aspectos comportamentais que atingem e atrapalham as resoluções de conflitos.

Parece pouco provável eliminar os conflitos nas organizações, porém, cabe ao gestor público conhecer a dinâmica dos conflitos para que possa tomar as providências necessárias para reduzir os impactos para o ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2004) e Wisinski (1995), existem diversos níveis de conflitos: interpessoal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional; e estes níveis estão divididos em três subníveis de gravidade: o conflito percebido, que ocorre quando os interesses de um indivíduo são diferentes do interesse de outro ou de grupo de trabalho; o conflito experimentado, quando o conflito não é manifestado externamente com clareza, porém gera a sensação de medo, raiva, descrédito e hostilidade de uma parte a outra da organização; e o conflito manifestado, que é o aberto, que se expõe claramente através de interferência ou manifestação direta de uma parte à outra.

No ambiente profissional, esses níveis de conflito podem ser identificados através do clima de tensão que impera, ou não, no ambiente de trabalho. De acordo com Chiavenato (2004), os conflitos podem ser desencadeados por situações ambíguas e confusas, por objetivos concorrentes, recursos compartilhados ou interdependência de atividades. Na organização, com a divisão das tarefas e departamentalização, há um interesse de cada parte administrativa em organizar e administrar os seus processos. Já a departamentalização, embora fundamental para especialização dos grupos de pessoas e organização do trabalho, favorece a geração de conflitos uma vez que para o bom funcionamento de um departamento, sempre haverá momentos em que para que um de um departamento possa atender as demandas de trabalho, haja dependência direta da atividade de outro departamento ou também objetivos dos departamentos em conflito de metas e objetivos. Berg (2011) cita o seguinte

exemplo: o departamento de marketing, por vezes, está inclinado a oferecer, promover, divulgar e ampliar a promoção ou venda de seu produto/serviço, porém esse pode não ser o objetivo da área de recursos humanos, que poderá ser mais cautelosa em função da estrutura da organização. Ainda de acordo com Berg (2011), os recursos compartilhados, direcionados ou quando se apresentam limitados, também podem ser fatores estimulantes de conflitos, uma vez que cada parte do processo irá julgar que tal recurso seja mais importante e urgente para si. Dentro desse processo, os fatores geradores de conflitos mais comuns são de pessoal, de recursos, de espaço físico, de maquinário ou relacionados ao tempo.

Quando um conflito se instala em determinado ambiente, há de se encontrar um modo de resolvê-lo, de administrá-lo para que não venha a se tornar um problema de ordem maior. Segundo Berg (2011), para administrar conflitos, faz-se necessário avaliar quais as estratégias mais adequadas para cada evento que se apresenta, considerando-se os prejuízos que estes porventura possam representar. Cada dia mais parece fundamental possuir competências e conhecimentos para tratar os conflitos de modo a evitar consequências onerosas para a instituição. Saber lidar com as situações conflituosas traz um diferencial para o sucesso tanto da gestão da equipe, quanto do alcance dos objetivos do setor.

Conforme Scott (2007) são diversas as formas de se administrar conflitos. Diante de uma situação conflituosa, o administrador ou interlocutor precisa decidir a forma mais conveniente de tratar a situação, com base em seus conhecimentos e na cultura da instituição, sobretudo àquelas ligadas à Educação, visto que conflitos podem gerar quebras no ciclo de atendimento às necessidades dos sujeitos em formação. De acordo com Berg (2011) e Scott (2007) dentre as formas de administração de conflitos temos a evitação, a acomodação, a competição, o compromisso (acordo) e a colaboração.

A evitação, como o nome já diz, refere-se a uma atitude de evitar o conflito ou a discussão; acontece quando o interlocutor exime-se de tomar ações diante da circunstância. Para Chiavenatto (2004), trata-se de uma postura que sequer é assertiva ou cooperativa e sua pretensão é de evitar ou fugir do conflito. Este comportamento busca ganhar tempo para procurar saídas emergentes da situação ou para que o conflito se torne menos intenso e se resolva por si. Trata-se de uma ferramenta importante para o administrador quando este necessita de tempo para levantar informações ou para quando os assuntos tratados sejam de pouca importância ou impacto para a organização. Também, de acordo com Wisinski (1995), pode ser uma ferramenta utilizada quando as discussões não são profícuas, quando se torna

importante o afastamento ou a dispersão temporária, pois ambas as partes não têm condições de lidar com a questão naquele momento, quanto mais, resolvê-la.

Por outro lado, segundo Ursiny (2012), ao evitar o conflito não lhe é dada a chance de resolução, pois para o autor, evita-se conflitos ao não se atender aos telefonemas, não responder a e-mails, esconder-se de pessoas com as quais não se deseja conversar. Para Scott (2007, p. 130) o estilo de evitação pode ser muito eficaz em algumas circunstâncias tais como quando acha que o assunto não é importante o suficiente para justificar seu engajamento, quando sentir que o outro tem mais poder, mais aliados ou mais apoio de superiores, quando estiver muito preocupado ou estressado para lidar com a situação naquela hora, quando sentir que a situação é complexa demais para você resolver naquele momento e que você não tem habilidade para lidar com ela com sucesso, quando você sentir que tentar resolver a situação abertamente poderá piorar as coisas e você esperar que a situação possa se resolver sozinha.

No estilo de acomodação, de acordo com Wisinski (1995) o interlocutor abre mão de sua posição, aceitando em parte a posição de outra pessoa. Este estilo implica amenizar as situações cotidianas, onde o administrador deve resolver as questões de menor relevância e adiar os conflitos em que as decisões possam ser incompreensíveis, desse modo, o administrador ganha tempo, ameniza e adia os impactos das decisões ou conflitos de grande importância.

O estilo de compromisso (acordo) segundo Berg (2011) e Scott (2007) é quando o interlocutor abre mão de alguma coisa, desde que receba algo que seja de seu interesse em contrapartida, corresponde a troca de concessões. Para Scott (2007, p 134) o “acordo envolve barganhar de ambos os lados, sobre diferentes possibilidades, até que uma solução possa ser atingida”.

Outro estilo encontrado na literatura é o “competitivo”, segundo Scott (2007) é aquele que busca expor quando o administrador utiliza-se de artifícios autoritários ou hierárquicos para impor e fazer valer sua posição no assunto em questão. Costuma ser utilizado quando os subordinados necessitam que as questões sejam decididas rapidamente ou que as deliberações ocorram de forma urgente. Trata-se da dominação competitiva sobre o tema em questão e as decisões são tomadas com base no interlocutor através de seu posicionamento e sem considerar a vontade ou considerações da outra parte. Conforme Berg (2011) e Wisinski (1995) neste estilo de caráter competitivo é comum a utilização de posições hierárquicas superiores para garantir o sucesso na coerção ou de outra característica que possa garantir a autoridade da parte para que seu ponto de vista prevaleça no conflito.

Há ainda a “colaboração”, que busca considerar os interesses mútuos, e conforme Damiani, Porto e Schlemmer (2009, p.227) também há uma “necessidade de relações de respeito mútuo e heterárquicas entre os sujeitos, uma postura de tolerância e convivência com as diferenças e um processo de negociação constante”. Todos os pontos são levados em conta para que juntos possam resolver o conflito de forma colaborativa e sólida.

Para Berg (2011), a colaboração é de longe a melhor alternativa para administrar um conflito, pois cabe aos envolvidos enfrentar o problema, discuti-lo e resolvê-lo de forma colaborativa. Corroborando com o tema, Wisinski (1995) relata as condições necessárias para uma colaboração bem sucedida: vontade de resolver, vontade de chegar à raiz do problema e vontade de estabelecer empatia de ambas as partes. Para Scott (2007, p. 125), “O estilo Colaboração de lidar com conflitos leva mais tempo do que os outros estilos, uma vez que envolve um comportamento real de discutir e tentar entender os assuntos”, isto indica que o agente deve estar aberto a ouvir as necessidades e opiniões de todo o grupo, o que requer habilidades e uma grande capacidade de articulação do profissional com o grupo.

3. METODOLOGIA

Diante do exposto, retoma-se um dos principais objetivos desta pesquisa: através de questionário de pesquisa elaborado para a coleta dos dados *on line*, verificar como se dão essas interações conflituosas, o que as causa e de que modo são resolvidas no cotidiano.

Devido ao cunho acadêmico desta pesquisa e à área à qual é ligada, o campo de pesquisa, bem como os sujeitos deveriam estar envolvidos em situações ligadas à hierarquia e à área da Educação Profissional e Tecnológica, em uma instituição pública. Sendo assim, servidores do quadro efetivo de setores administrativos do Instituto Federal de Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Caxias do Sul (IFRS) foram convidados a participar desta pesquisa.

Os sujeitos responderam a um questionário *online*, com um total de 16 (dezesseis) perguntas, a fim de identificar se os servidores do IFRS estão mais condicionados a evitar ou negociar os conflitos no contexto da instituição, esta escolha dos estilos se deu em função de serem estilos exatamente opostos, todos os demais estilos de resolução de conflitos possuem similaridades na análise ou não podem ser tabelados, uma vez que não podem ser utilizados por todo o grupo, como exemplo o competitivo, que geralmente utiliza posição hierárquica para sobressair-se em uma resolução de conflito. Outro fator verificado através deste estudo

foi entender como esses conflitos são percebidos e quais são os principais fatores geradores, bem como, os mais frequentemente utilizados em momentos de conflitos. Tal metodologia foi escolhida porque de acordo com Casarin (2012, p. 32), a pesquisa qualitativa busca “explorar uma metodologia predominantemente descritiva”.

O IFRS de Caxias do Sul é uma instituição pública e sua área de atuação é o ensino público que visa, dentre outras coisas, impulsionar o desenvolvimento sustentável da cidade. De acordo com o site do IFRS, a missão do instituto é

Ofertar educação profissional, científica e tecnológica, inclusiva, pública, gratuita e de qualidade, promovendo a formação integral de cidadãos para enfrentar e superar desigualdades sociais, econômicas, culturais e ambientais, garantindo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e em consonância com potencialidades e vocações territoriais.

A escolha desta instituição para estudo está relacionada ao porte do campus, sua estrutura administrativa e à disponibilidade para pesquisa e extensão, o que proporcionou campo para esta pesquisa.

Para o levantamento de dados, os servidores foram convidados a preencher os questionários para que se pudesse buscar informações e indicadores para análise. Foram realizadas entrevistas com 11 (onze) servidores que desempenham funções administrativas no Campus em setores que se relacionam entre si diariamente, tais como: áreas relacionadas a Recursos Humanos, à Administração Educacional, à Direção de Ensino e a Compras.

4. ANÁLISE: TRANSFORMANDO DADOS EM INFORMAÇÕES

A partir dos dados do levantamento das 16 questões que serviram de *corpus* para a análise que segue. Algumas questões foram agrupadas de acordo com os estilos de conflitos a fim de se perceber a incidência de cada estilo. À medida que as questões eram analisadas foram surgindo as categorias que deram origem as respostas apresentados a seguir.

Como questão inicial, os participantes responderam ao seguinte “você acredita que a maioria dos conflitos na administração do setor público ocorre em função da departamentalização e interesses conflitantes entre departamentos?”

Como resultado, obteve-se que 63,3% participantes acreditam que a divisão setorial e departamental, bem como os interesses conflitantes entre departamentos são fatores que colaboram sobremaneira para o desenvolvimento de conflitos dentro da organização. No entanto, sabe-se que esse recurso oferece diversas vantagens para a organização, em especial a

especialização de servidores em áreas específicas, a divisão do trabalho e a organização dos processos administrativos e a especialização dos servidores por área de atividade. Para Berg (2011), os interesses de um departamento podem não ser compatíveis com os interesses de outro, essa divisão pode servir como mola propulsora na geração de conflitos dentro dos setores, uma vez que, preocupados com a sua parte no processo, muitas vezes não conseguem observar os objetivos da organização como um todo e as necessidades conflitantes de outros setores de trabalho.

Outro fator relevante no contexto do IFRS foi que se buscou saber se os conflitos são importantes para a administração, nota-se que 63,60% acredita que os conflitos não são importantes na organização pública, isto demonstra que a maioria dos servidores não vislumbra vantagens na existência de conflitos. Isto pode estar relacionado à possibilidade de evitação de conflitos do grupo entrevistado ou de que os funcionários podem não reconhecer os conflitos como parte da rotina normal da instituição.

Este indicador pode ser considerado positivo, uma vez que o ambiente de trabalho não parece estar muito exposto a situações que envolvam conflitos; por outro lado, este posicionamento seguro com relação ao não reconhecimento da importância dos conflitos na organização pública pode desestimular as mudanças, a inovação e o surgimento de novas ideias que possam surgir a partir de conflitos organizacionais.

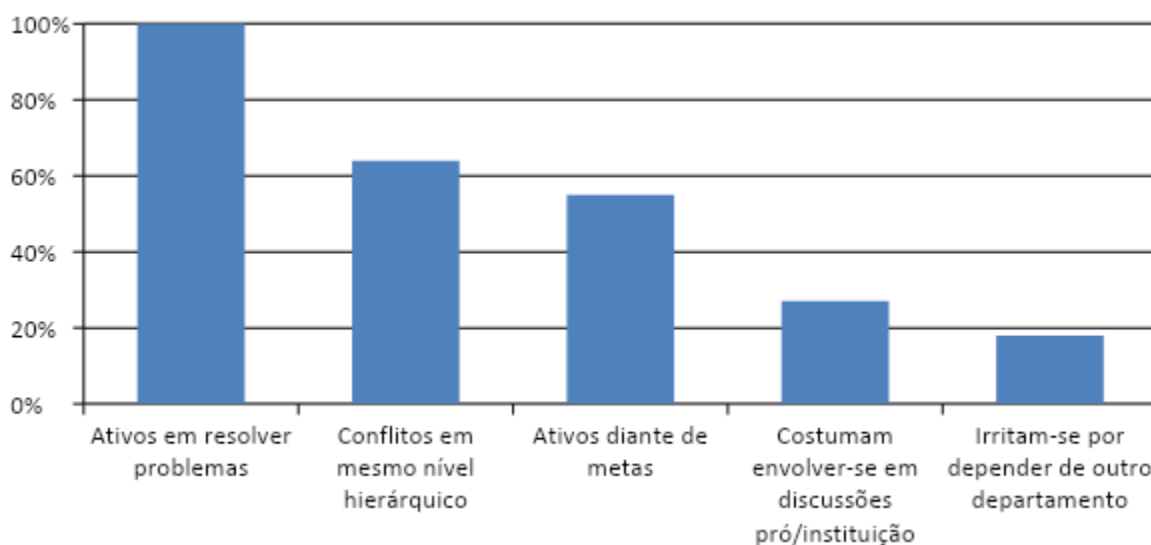
No que se refere ao desempenho laboral procurou-se investigar se já haviam sido afetados por problemas pessoais ou algum tipo de conflito familiar, ou seja, se fatores externos já haviam sido motivo de alterações no desempenho. Dos entrevistados, um percentual de 72,7% reconhece que problemas pessoais ou conflitos familiares já afetaram seu desempenho no trabalho. Este indicador ressalta a importância do setor de Recursos Humanos, das Lideranças e da existência de programas de atenção ao servidor. Programas internos com a finalidade de preparar os gestores e os funcionários para lidarem com relações humanas, bem como cursos direcionados à gestão de equipe, podem ser soluções eficazes para reduzir os impactos resultantes de conflitos dessa natureza à saúde do servidor e possibilitar a manutenção de um ambiente mais harmônico.

Em relação à hierarquia, como parte nesse processo “conflito *versus* harmonia”, com as questões 04 e 05 buscou-se que os entrevistados fizessem um esforço para separar possíveis questões pessoais já superadas, ou não, de uma avaliação consciente acerca da atuação de chefias, ou seja, buscamos entender se a liderança dentro desses setores poderia ser

um fator de conflito. No que tange à participação dessa figura hierárquica no processo de geração e/ou de solução de conflitos pode-se verificar que 54,5% dos entrevistados acreditam que “sim”, um superior hierárquico pode atenuar e/ou reduzir os conflitos dentro da instituição. Desse modo, a presença ativa de uma figura que conduz, direciona, orienta e ouve os servidores, diminui a incidência de conflitos, o que, por sua vez, gera não apenas um ambiente mais sadio para o servidor, como também pode levar a um aumento na produtividade desse setor. Isso leva a crer que essa maioria acredita que a relação que possuem com superior hierárquico interfere diretamente em como realiza seu trabalho e em como se relaciona com seus colegas. Este indicador demonstra que o as características de gestão do superior hierárquico acaba por ser um influenciador nas tomadas de decisão e comportamentos de seus subordinados ou pelo menos da maioria destes. Importa ressaltar que este gestor precisa estar munido de saberes e dominar estratégias de liderança de modo que estas sejam positivas, visto que o contrário é passível de acontecer e acontece com certa regularidade, como a experiência e alguns autores destacam.

Há de se destacar que os expressivos 45,5%, acreditam que essa presença hierárquica não está diretamente relacionada à geração de conflitos, o que pode estar embasado tanto nas experiências pessoais positivas obtidas ao longo da carreira desses entrevistados quanto no estilo de gestão de seus superiores hierárquicos, o que levaria a uma segunda fase de pesquisa que, poderá vir a ser desenvolvida em outra ocasião.

Gráfico 1 – Percepção acerca de comportamentos do servidor



Fonte: elaborado pelo autor

Após avaliar o comportamento e estilo de gestão do superior hierárquico, foi a vez do comportamento dos servidores estar sob foco. Esses dados foram colhidos por meio das questões 06, 07, 08, 09, 10 e 11. Essas questões avaliaram os seguintes quesitos, respectivamente: de quem o servidor cobra os resultados de uma meta, a proatividade na resolução de um problema, a propensão no envolvimento em discussões com a intenção de ajudar a instituição e a resistência ao estresse proporcionado pela espera de resposta de outro setor quando do andamento dos processos de seu setor. Neste grupo de perguntas, buscou-se tanto criar um arcabouço de informações comportamentais dos servidores, bem como revelar alguns fatores que poderiam ser propulsores de conflitos nas suas relações profissionais.

Foi possível identificar que, de forma unânime, os servidores relataram serem ativos em resolver uma situação quando esta se apresenta. Este comportamento tem relação com a afirmação anterior de que, quando são expostos a tarefas ou metas profissionais, alegam fazer o que estiver ao seu alcance para apresentarem os resultados. Por outro lado, 27,3% relataram que costumam envolver-se em discussões no trabalho por acreditarem ser esta uma forma de ajudar a Instituição.

Os demais 63,6% relataram que apenas às vezes, costumam envolver-se em tais conflitos. Este grupo maior é mais seletivo nas questões que necessitam discussão com o grupo para resolver os problemas internos.

Outro dado objetivado neste grupo de questões buscou saber se a dependência de outro departamento ou de outra pessoa para o andamento da rotina de trabalho é algo que o importuna os funcionários da instituição pesquisada, nesse quesito 18,2% relataram ser irritante depender de outro departamento, enquanto que outros 72,7% relataram que às vezes se irritam com a dependência a outros departamentos.

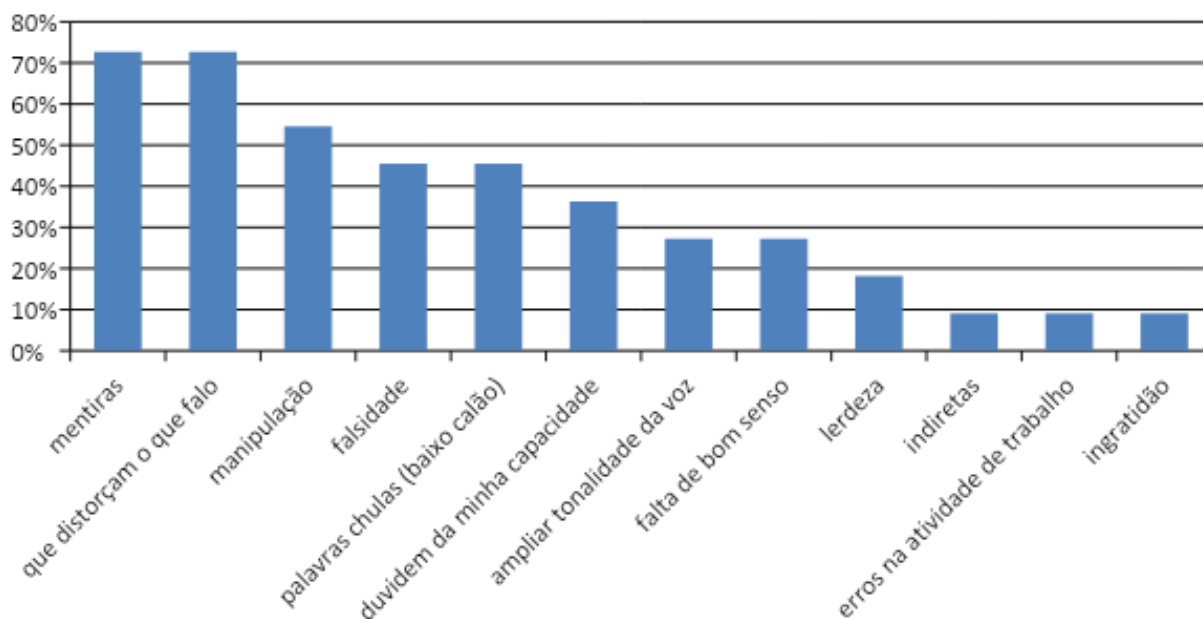
A questão 06 demonstrou um dado bastante interessante e, por isso, trataremos dela separadamente. A partir dela buscou-se saber se as circunstâncias aparentes importavam ou não quando estes servidores recebiam uma meta e se eram capazes de cobrar resultados independentemente pessoa de quem necessitavam buscar a informação. Para 54,5% dos entrevistados, não importam as circunstâncias da tarefa, pois quando recebem uma meta, logo saem cobrando os resultados dos interlocutores do processo. Apesar de ser uma característica positiva na resolução de problemas administrativos e uma abordagem direta na resolução de problemas internos do IFRS, essa característica comportamental pode também ser considerada

como um fator motivador para questões conflitantes nas relações pessoais, uma vez que os interpelados podem vir a sentir-se pressionados e pouco respeitados dentro de seus processos e tempo pessoais no desenvolvimento das tarefas.

A questão 12 abordou a temática “conflitos” buscando identificar em que âmbito havia a maior incidência: na relação com superiores hierárquicos, com colegas do mesmo nível ou com subordinados. Frente a isto, 63,4% dos servidores costumam envolver-se em conflitos com um grupo de mesmo nível hierárquico ou subordinados, enquanto os demais 36,4% alegaram que a maioria de seus conflitos foi com superiores hierárquicos. Este indicador pode estar relacionado à baixa existência de relações conflituosas dos servidores com seus superiores hierárquicos, ou também, que pode haver alto nível de responsabilidade das áreas táticas e administrativas na execução e garantia do funcionamento do Instituto Federal.

Em relação à tolerância de determinados comportamentos ou práticas no ambiente laboral, sendo assim, lançou-se mão de uma questão do tipo aberta, na qual os participantes tiveram múltiplas opções de escolha. A pergunta de número 13 foi a seguinte: “Não tolero sob nenhuma hipótese e, se ocorrer, vamos ter problemas.” gerou o Gráfico 2.

Gráfico 2 – Percepção dos acerca de fatores intoleráveis



Fonte: elaborado pelo autor

No Gráfico 2, é possível identificar os fatores que não são tolerados sob hipótese

alguma. Para entender este quesito foi preparada uma questão de múltipla escolha para que os participantes identificassem os fatores que poderiam ser propulsores de conflitos.

Ficou evidente que “mentiras” e “distorção do que falo”, tiveram os maiores índices de resposta, chegando a 73% de marcações. Seguidos por “manipulação”, com 55%, “falsidade” e “palavras de baixo calão”, com 45%. Os comportamentos “ampliar a tonalidade da voz” e “falta de bom senso” alcançaram 27%, enquanto que “indiretas” e “ingratidão” tiveram índice de 9%.

Ao passo que atitudes de “dúvida da capacidade”, “lerdeza” e “erro nas atividades de trabalho” alcançaram, respectivamente, apenas 36%, 18% e 90%. Isso pode revelar que questões de relacionamento interpessoal e comportamento em equipe pesam mais para a criação de conflitos que àquelas referentes à perícia, eficiência ou comprometimento profissional.

A partir do questionário realizado com os servidores também se buscou identificar um perfil de resolução diante dos conflitos. Para isso, as questões de número 14, 15 e 16 tinham por objetivo criar uma identidade entre os estilos de conflitos de “evitação” e “colaboração/negociação”.

A partir das respostas, verificou-se que 75,75% dos participantes demonstram-se mais propensos ao estilo colaborativo/negociador, enquanto que 24,25% demonstram inclinação ao estilo de “evitação”. Para Scott (2007, p. 128), o estilo colaborativo é bastante eficaz quando “as partes estiverem em posição de poder similar na organização e quiserem trabalhar juntos dentro de um espírito de igualdade, deixando de lado diferenças de poder, em prol de uma justa e mutuamente satisfatória solução”.

Muito embora os servidores tenham escolhido predominantemente atos mais relacionados a questões relacionadas ao estilo colaborativo/negociador, na questão 14 houve uma inversão na lógica, onde foi possível verificar que 63,74% dos entrevistados, sentiram-se mais representados pelo item B (Procuo fazer o que for necessário para evitar questões inúteis), o que demonstra uma inclinação ao estilo da evitação; enquanto apenas 36,36%, sentiram-se mais representados pelo item A (Sempre procuro ajuda do outro para encontrar uma solução), desta vez, uma inclinação ao estilo colaborativo/negociador.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto até aqui, cabe ressaltar que não há um estilo mais ou menos correto de um gestor lidar com os conflitos, há, sim, o modo mais adequado a cada situação e grupo de servidores, sempre de acordo com as peculiaridades do tema gerador do conflito, das personalidades envolvidas e das “ferramentas administrativas” de que esse gestor detém. Para Scott (2007, p. 119), é possível utilizar uma combinação dos métodos e a “opção a ser escolhida dependerá da situação, do modo preferido de lidar com conflitos, do modo da outra parte de lidar com conflitos, de seus respectivos recursos, de quão importante é a situação, de quanto tempo existe para encontrar uma solução e de muitos outros fatores”.

Este estudo buscou apenas identificar uma preferência dos servidores do IFRS Campus Caxias do Sul dentre os dois estilos centrais: a evitação e a colaboração/negociação. Ressalta-se que foi possível ainda, revisar alguns fatores geradores de conflitos profissionais. Em primeira análise, os interesses de um departamento podem não ser compatíveis com os interesses de outro, essa divisão pode servir como mola propulsora na geração de conflitos dentro dos setores, uma vez que, preocupados com a sua parte no processo, muitas vezes não conseguem observar os objetivos da organização como um todo e as necessidades conflitantes de outros setores de trabalho. Usando-se dessa lógica, os gestores poderão optar por ações voltadas à integração entre departamentos, cursos, *workshops* internos e/ou palestras dos próprios departamentos com a finalidade de que os servidores de um departamento conheçam as demandas e entregas necessárias dos outros departamentos e tenham um entendimento do macro processo do IFRS Campus Caxias do Sul.

O Gráfico 2 demonstra outros fatores propulsores de conflitos, o que foi importante para que se pudesse entender e conhecer quais as situações que mais desencadeiam conflitos, além de outros fatores que não são considerados graves pelos servidores, como imperícia ou ineficiência laboral, o que demonstra, como se disse acima, que os servidores estão mais preocupados, ou o que mais os estressa, são os fatores comportamentais dos colegas de mesma hierarquia.

De acordo com as análises às questões propostas, pode-se perceber que o estilo de “evitação”, utilizado como base de verificação por ser o oposto direto ao de “colaboração/negociação”, embora, na avaliação geral, este seja menos utilizado pelos servidores.

Além disso, este estudo também contribuiu para evidenciar que a maioria dos servidores considera que a participação da liderança no Instituto Federal é capaz de

influenciar os fatores relacionados aos conflitos, então, para a maioria dos participantes desse estudo, os superiores hierárquicos são capazes de reduzir e atenuar conflitos organizacionais, assim como declararam que seu comportamento diante de momentos de conflito é alterado diante da presença de superiores hierárquicos.

Como se espera de um estudo dessa natureza, o tema, assim como as possibilidades de pesquisa, não se esgotam nestas linhas e tampouco se findam através deste, mas espera-se que este tenha sido o gerador de muitas outras pesquisas de modo a aprimorar processos e melhorar a relação não apenas entre setores, mas principalmente entre os participantes e os que não puderam sê-lo desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia.** Curitiba: Juruá, 2011.

CASARIN, Helen de Castro Silva. **Pesquisa Científica: da teoria à prática.** Curitiba: Ibpx, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAMIANI, Magda Floriana, PORTO, Tania Maria Esperon & SCHLEMMER, Eliane. **Trabalho Colaborativo / Cooperativo em educação.** São Leopoldo: Oikos; Brasília: Liber |Livro, 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa.** Curitiba: Positivo, 2010.

IFRS–INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Missão, Visão, Valores e Princípios. Disponível em:
<https://ifrs.edu.br/pdi-2019-2023/missao-visao-valores-e-prioridades/> Acesso em: 1 Out. 2019.

PAULA JÚNIOR, Odino Marcondes de. **Como chegar a excelência em negociação para que todos ganhem.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

SCOTT, Gini Graham. **Trabalhe comigo! Resolvendo conflitos em seu ambiente de trabalho.** São Paulo: Landscape, 2007.

URSINY, Timothy E. **Você não pode evitar todos os conflitos: e outras lições para enfrentar os problemas ao invés de fugir deles.** São Paulo: Saraiva, 2012.

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

Anexo I**Formulário de pesquisa e levantamento de dados:**

Fonte: Perguntas de 1 a 13 elaborado pelo autor, de 14 a 16 por Berg (2011).

1 – Você acredita que a maioria dos conflitos na administração do setor público ocorre em função da departamentalização e interesses conflitantes entre departamentos?

- Sim
- Não

2 – Você acredita que os conflitos são importantes para a organização pública?

- Sim
- Não

3 – Problemas pessoais ou conflitos familiares já afetaram seu desempenho no trabalho?

- Sim
- Não

4 – Você acredita que a presença de superior hierárquico no trabalho pode atenuar conflitos profissionais?

- Sim
- Não

5 – A sua relação com seus superiores hierárquicos interfere em como realiza o trabalho e em como se relaciona com meus colegas de trabalho?

- Sim
- Não

6 – Quando recebe uma meta para ser cumprida, não importam as circunstâncias você cobra resultado de quem for necessário?

- Sim
- Não

7 – Quando vê problemas a serem resolvidos é ativo (a) em expor os fatos para resolver a situação?

- Sim
- Não

8 – Costuma envolver-se em discussões no trabalho, pois acredita que só assim irá ajudar a empresa?

- Não
- Às vezes
- Sempre

9 – Depender de outro departamento ou de outra pessoa para o andamento do seu serviço é algo que lhe irrita?

- Não
- Às vezes
- Sempre

10 – Você é competitivo(a) e esta característica geralmente lhe expõe a conflitos.

- Não
- Às vezes
- Sempre

11 – Nesta semana envolveu-se em discussão diante da urgência de uma demanda de trabalho?

- Sim
- Não

12 – Dos conflitos que teve:

- a maioria foram superiores hierárquicos.
- a maioria foram pessoas no mesmo nível hierárquico.
- a maioria foram com subordinados.

13 – Como você se sente diante desta afirmação:

“Não tolero sob nenhuma hipótese _____, se ocorrer vamos ter problemas.” (Pode marcar múltiplos itens)

- mentiras,
- que discordem do meu ponto de vista,
- que distorçam o que falo,
- indiretas,
- manipulação,
- falsidade,
- lerdeza,
- duvidem da minha capacidade,
- que aumentem a tonalidade da voz (gritem),
- palavras chulas (baixo calão),
- erros na atividade de trabalho,
- ingratidão
- falta de bom senso.

Berg (2011, p. 44):

14 – Qual das opções abaixo listadas lhe define mais?

- A. Sempre procuro ajuda do outro para encontrar uma solução.
- B. Procuro fazer o que for necessário para evitar questões inúteis.

Berg (2011, p. 46):

15 – Qual das opções abaixo listadas lhe define mais?

- A. Procuro fazer com que todos os envolvidos num conflito gerem alternativas de solução.
- B. Quando o grupo discute um problema sério, prefiro ficar em silêncio.

Berg (2011, p. 46):

16. Qual das opções abaixo listadas lhe define mais?

- A. Eu gosto de avaliar o problema e identificar soluções com as quais todos concordam.
- B. Quando alguém contradiz meu ponto de vista, não procuro me defender.