

# **GESTÃO DE CONFLITOS E A SUA RELAÇÃO COM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS DOCENTES DO IFSC – CAMPUS SÃO MIGUEL DO OESTE/SC.**

**Angélica Wendling**

Licenciada em Pedagogia. [angelicasmo@gmail.com](mailto:angelicasmo@gmail.com)

**Elisete Simioni**

Bacharel em Agronegócios. [elisetesimioni14@gmail.com](mailto:elisetesimioni14@gmail.com)

## **RESUMO**

A qualidade de vida no trabalho é um tema atual, o qual objetiva a melhoria da qualidade de vida pessoal e profissional dos servidores. Este estudo faz-se importante para as instituições públicas de ensino, tendo em vista que são regidas por mecanismo legais, que muitas vezes são deficientes, assim, necessita-se compreender os conflitos que ocorrem em meio a sua estrutura, com a intenção de serem solucionados, para fins de proporcionar resultados positivos aos docentes envolvidos. Pensando nisso, esse artigo foi realizado a partir da análise de dados que foram coletados por intermédio de uma pesquisa de qualidade de vida no trabalho que fora aplicada pelo IFSC aos docentes do IFSC- Campus de São Miguel do Oeste/SC, disponíveis no site da instituição. A presente pesquisa enquadrou-se como quantitativa, qualitativa e descritiva. Conforme constatado nas pesquisas analisadas, os conflitos potenciais, resultantes da repressão, que não são resolvidos continuam presentes, com um teor de energia acumulado, que cresce até aparecer, direta, ou indiretamente, nas ocasiões mais inoportunas, de forma descontrolada, trazendo sérios riscos à pessoa, ao grupo e à organização, pelos seus efeitos destrutivos iminentes. Assim, é necessário que os docentes sejam preparados para enfrentar as diferentes situações presentes na instituição de ensino. Neste sentido, o IFSC deve desenvolver um modelo de formação para promover peculiaridade nas mediações de conflitos dos docentes na instituição objetivando desenvolver um ambiente em que haja ações de empedramento, em um ambiente positivo, onde exista gestão do tempo e os docentes possam contar com suporte profissional.

**Palavras-chave:** Qualidade Vida. Conflitos Interpessoais. Gestão de Conflitos.

## **ABSTRACT**

The quality of life at work is a current issue, which aims to improve the personal and professional quality of life of the employees. This study is important for public teaching institutions, since they are guided by legal procedures which many times are deficient. Because of that we need to understand the conflicts that run through this structure with the intention to solve them, in order to give good results to the teachers involved. This article was done through data analysis, collected in a quality of life at work research at IFSC with the teachers from IFSC – São Miguel do Oeste Campus/SC, available at the institutions website. This is a quantitative, qualitative and descriptive research. According to the analysed researches, the potential conflicts, resulted from repression and which are not solved, remain present and growing until it appears directly or indirectly in the most inconvenient situations, bringing serious risks to the person, the group and the organization, because of its destructive effects. In this way, it is necessary the teachers get ready to face all sort of situations in the teaching institution. In this way, IFSC should promote a formation model to promote the particularities in conflict mediation with the institution teachers, trying to develop an environment where there would be a solid relationship, in a positive environment with time management and where the teachers could count on professional support.

**Key words:** Quality of life. Interpersonal conflicts. Conflict management.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo foi pensado a partir dos dados envolvendo pesquisas e questionários aplicados a servidores do IFSC disponíveis no site <http://r.ifsc.edu.br/qvt/>, sendo possível perceber que as insatisfações dos docentes referentes às suas atribuições e carreira são principalmente: burocracia, tempo e conflitos entre servidores. Portanto, trataremos neste artigo a qualidade de vida no trabalho dos docentes do IFSC campus São Miguel do Oeste, voltada a gestão de conflitos.

De acordo com Nascimento e Simões (2010), por um longo período de tempo, o conflito foi visto como uma constante prejudicial ao ambiente das instituições. No entanto, com a complexidade em que as instituições atuais adquiriram e com a evolução dos princípios organizacionais, a definição de conflito ganhou um novo propósito. O conflito está diretamente ligado às relações humanas e à característica das instituições em unir diferentes tipos de pessoas, em torno de um objetivo comum, o que pode gerar uma série de conflitos. Desta forma, a gestão eficiente do conflito passa a ter maior relevância, em vez de encontrar formas para a eliminação dos mesmos. No caso das instituições de ensino, essa gerência se torna ainda mais complexa, pois suas características dificultam uma gestão de pessoas, a qual visa o desenvolvimento dos atores e da própria instituição, para que assim se busque o melhoramento dos métodos que são utilizados no meio público.

Conforme relatos de Koetz, Rempel e Périco (2011), a gestão de conflitos correlaciona-se com a qualidade de vida, que é a percepção dos sujeitos sobre sua posição perante a sociedade e as formas de pensar sobre sua vida, permeada por sua cultura, valores e cotidiano, e com vistas a seu objetivo e expectativas de vida. A qualidade de vida no trabalho se constrói por intermédio de um conjunto de ações de uma instituição, que evoluem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho a partir do momento em que se olham as empresas e pessoas.

Mediante o exposto, pretende-se obter com o presente estudo a análise da qualidade de vida no trabalho (QVT) do IFSC no Campus de São Miguel do Oeste, aplicada aos docentes e, em relação aos conflitos nas relações interpessoais, propor ações ao departamento de Gestão de Pessoas para melhoria dos índices de satisfação.

Este estudo faz-se ainda mais importante para as instituições públicas de ensino, tendo em vista que são regidas por mecanismo legais, que muitas vezes são deficientes, assim, necessita-se compreender os conflitos que ocorrem em meio a sua estrutura, com a intenção de serem solucionados, para fins de proporcionar resultados positivos aos docentes envolvidos.

Desta forma, este estudo pretende auxiliar o Departamento de Gestão de Pessoas, a compreender de uma forma mais sucinta o tema, para que desta forma se possa avaliar de que forma os conflitos se desenvolvem na instituição, bem como propor ações para a melhoria dos índices, além disso, busca-se contribuir com as demandas do referido setor, para que se possa contornar os atuais índices de insatisfação, para que os mesmos sejam melhorados.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica do presente artigo irá abordar sobre a qualidade de vida no trabalho, clima organizacional, relacionamento interpessoal e conflitos interpessoais, conforme a definição e interpretação de determinados autores os quais expressam como essas situações podem surgir na vida das pessoas, nas organizações, bem como no ambiente escolar. Da mesma maneira, os autores demonstraram que determinadas situações que ocorrem no ambiente de trabalho, podem ser benéficas e/ou maléficas no processo diário de desenvolvimento pessoal e organizacional.

### **2.1 Qualidade De Vida No Trabalho**

A qualidade de vida no trabalho é um tema atual, o qual objetiva a melhoria da qualidade de vida pessoal e profissional dos servidores. Alves, Correia, Silva (2019, p. 208) consideram a qualidade de vida no trabalho uma “dimensão de satisfação na atividade laboral que busca fornecer um local de trabalho mais adequado e propício como fundamental para a atividade de qualquer organização”.

De acordo com Regato (2008, p. 83), o indivíduo carrega intrinsecamente seus conhecimentos, suas características, preconceito, possui um psicológico e experiências preestabelecidas que influenciam em sua vida, inclusive no âmbito profissional.

Oliveira (2016, p. 116) afirma que a definição acerca do que é qualidade de vida no trabalho

depende muito do que queremos, do que pensamos, do que desejamos para a nossa vida, das nossas experiências de vida, da cultura na qual a organização está inserida, do nível cultural dos indivíduos, das expectativas de vida que temos, finalmente, dos nossos valores e dos nossos pontos de referência estabelecidos.

Assim, entendemos que as organizações são formadas por pessoas que tem suas vidas biológicas e sociais anteriores e fora da instituição, ou seja, trazem consigo elementos que necessitam ser adequados àquela instituição buscando um melhor desenvolvimento e relações interpessoais.

Neste sentido, no ato da admissão deve-se perceber o indivíduo como único e com características e habilidades próprias, possuidor de experiências positivas e negativas, para que a partir disso seja possível entender e lidar com sua motivação, investindo em capacitações e treinamentos, respeitando e incentivando, com o objetivo de uma contínua evolução. Conforme Zeferino (2010, p. 60), “O incentivo gera motivos que geram a ação e por consequência geram a motivação”.

Fernandes e Ribeiro (2012, p. 66) trazem que,

o conceito de clima organizacional está relacionado com o ambiente interno que permeia os membros da organização, estando intimamente ligado ao grau de motivação de seus membros. O clima torna-se favorável ao proporcionar satisfação das necessidades pessoais e elevação da moral. Ele influencia o estado motivacional das pessoas e sofre suas influências. Ele se relaciona com a qualidade de vida no trabalho, com o bem-estar na empresa e reflete na produtividade dos envolvidos.

Ainda conforme Fernandes e Ribeiro (2012, p. 66),

o clima é único em cada organização e tem um forte impacto em como as pessoas se sentem, comportam-se no andamento de seu trabalho cotidiano, extrapolando o âmbito da própria organização, haja vista que afeta a vida do ser humano, pois o homem moderno passa mais tempo de sua vida no trabalho do que em casa. Um ambiente sadio e prazeroso é necessário para o desenvolvimento produtivo das atividades laborais (apud Chiavenato, 1997).

Gramkow (2019) afirma que a necessidade da valorização dos membros internos deve ser compreendida pela organização, oferecendo assim condições dignas e adequadas de trabalho. Havendo dessa forma, um clima organizacional mais agradável que propicia maiores chances dos funcionários sentirem-se motivados e estimulados a desempenhar suas funções com mais empenho.

A qualidade de vida no trabalho, portanto, implica em como a empresa e o funcionário percebem e cuidam a sua saúde física, mental e social, e os resultados são percebidos tanto no

ambiente de trabalho nas relações intrapessoal e interpessoal, como se reflete também na vida do funcionário fora dali, na sociedade e família.

Conforme Lotz e Gramms (2012, p. 18): “O relacionamento interpessoal é uma competência grandemente valorizada pelas organizações contemporâneas e abrange a capacidade de trabalhar sob pressão, a comunicação interpessoal eficaz, a liderança e a capacidade para gerenciar conflitos”. Os autores citam ainda que

nas palavras de Gramigna (2007, p. 162), “relacionamento interpessoal é a habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamentos maduros e não combativos. Facilidade para adesão da equipe e nas propostas do empreendimento”.

Se levarmos em conta que as organizações são constituídas de pessoas, e “cada pessoa tem sua personalidade própria e expectativas que precisam ser identificadas e atendidas. Cada qual tem conhecimentos, habilidades e competências, [...] as pessoas trabalham melhor e mais satisfeitas quando o fazem juntas” (CHIAVENATO, 2002, p. 68).

As relações interpessoais são, portanto, a relação entre duas ou mais pessoas em um determinado contexto, onde essas relações são construídas a partir dos diferentes pares que ali se encontram. E para que haja sucesso em seu convívio, necessita-se de bem-estar entre os mesmos havendo então harmonia e um bom trabalho na instituição.

Sobre isso, Alves, Correia, Silva (2019, p. 218) trazem que pensando uma “relação harmoniosa entre líderes e liderados, os problemas decorrentes das rotinas de trabalho, como estresse ou questões técnicas da própria dinâmica da atividade podem ser sanados através de uma orientação concedida e parceria alcançada entre as partes”.

Mediante ao exposto, constata-se que a exposição feita pelos autores, no que tange a qualidade de vida no trabalho e clima organizacional, fazem parte do cotidiano das pessoas e das organizações e que muitas vezes, determinadas situações se fazem necessárias para que possa haver o desenvolvimento de ambos os lados. Desta forma, os temas expostos, assim como os conflitos interpessoais são de grande valia, no que tange a qualidade de vida no trabalho.

## **2.2 Conflitos Interpessoais**

A qualidade de vida no trabalho (QVT) em uma Instituição de Ensino como o Instituto Federal de Santa Catarina, pode ser desafiadora em relação aos conflitos nas relações

interpessoais dos docentes. Desta maneira, pensar na qualidade de vida destes profissionais é relevante, uma vez que, eles são os responsáveis pela formação de agentes sociais, estando em contato direto com demais atores e sendo grandes formadores de opinião.

Conforme Arten (2012), em meio a rotina de trabalho diária é fundamental que os indivíduos se insiram em determinados meios culturais para que aconteçam mudanças no desenvolvimento das instituições. Essa inserção, encoraja os líderes dos grupos a estarem envolvidos constantemente com um nível mínimo de conflito entre as pessoas e departamentos, permitindo que desta forma o conflito esteja presente para fazer o grupo continue viável, se autocriticando e inovando. Mesmo que haja a presença de conflitos, o líder do grupo nem sempre precisa medir esforços para que possa manter um ambiente harmônico, pacífico, tranquilo e de cooperação. Desta forma, o conflito passa a ser um caminho para que se possa desenvolver mudanças, contribuindo para que o grupo amadureça, constatando que é necessário estar aberto a mudanças e a possíveis inovações.

A visão mais antiga sobre esse assunto parte do princípio de que todo e qualquer conflito é negativo, ruim, visto como sinônimo de violência, destruição e irracionalidade. De acordo com Arten (2012), a solução de conflitos é um aspecto crítico dentro de um espaço de tempo global e de longo prazo para a administração de Recursos Humanos, desta forma, quando eles são resolvidos e solucionados de forma adequada, passam a contribuir para as mudanças organizacionais, incentivando a inovação.

O conflito é um ciclo repetitivo de eventos, em que a solução ou mágoa desses episódios acabam por determinar a natureza e as características do próximo. Desta forma, para Chiavenato (2002 apud, ARTEN, 2012, p. 364) “o conflito pode ter resultados construtivos ou destrutivos para as partes envolvidas, sejam elas pessoas, grupos ou organizações. Assim, o desafio reside em administrar o conflito, de modo a maximizar os efeitos construtivos e minimizar os efeitos negativos.”

Em concordância com Arten (2012), a maior parte dos conflitos que ocorrem nas organizações são provocados por conflitos pessoais, sendo que podem variar muito em forma e intensidade, e acontecem pelo fato de que as pessoas divergem, pois têm interesses, objetivos e pontos de vistas próprios. Por vezes, a solução ocorre por intermédio de uma mediação pacífica, isso, quando se busca uma forma de solucionar o impasse de modo que todos os envolvidos tendem a ficar satisfeitos. Entretanto, nem sempre a solução é tão saudável como se espera, e um simples conflito pode se transformar em um problema difícil de relação entre duas ou mais pessoas.

Diante dessa realidade, e conforme exposto por Arten (2012), os conflitos demonstram

que existem ideias, sentimentos, atitudes ou interesses que podem chocar-se. Quando se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, consentimento, harmonia, opiniões e ideologia, não se deve esquecer que estamos falando também de pessoas, ou seja, de opostos, e isso inclui o desacordo, a desaprovação e a discordância, sendo que todas essas palavras são sinônimos de conflito. Isto posto, percebe-se que:

Uma situação conflitante decorre de um processo dinâmico, em que os envolvidos recebem e emanam influências. A situação se instala e se manifesta geralmente porque encontra condições propícias ao seu desenvolvimento, intensificando-se de acordo com o comportamento das partes envolvidas. Diante de um conflito, as pessoas podem comportar-se de forma passiva, defensiva ou ativa, e qualquer comportamento poderá ser responsável pela intensificação ou não desse desacordo. A solução vai depender do acordo, que, muitas vezes, estará sujeito a mudanças de conceitos e de paradigmas, ou seja, de alterações de mentalidade e de comportamento de uma pessoa. (ARTEN, 2012, p. 60).

Para Chrispino (2007), os conflitos interpessoais nas organizações de ensino profissionalizante se dão entre duas ou mais pessoas podendo ocorrer por diversos motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos financeiros e materiais, entre outros. Entre os vários aspectos dos conflitos, alguns podem ser considerados negativos aparecendo frequentemente dentro das organizações. Sejam eles positivos ou negativos, podem ser considerados de suma importância pelo papel que desempenham na vida das pessoas, pois, lidar com conflitos é se propor a trabalhar com grupos e tentar romper algumas barreiras que existem nas organizações.

A questão dos conflitos escolares, definidos por Chrispino (2007) como os que acontecem nos limites da escola ou com seus atores diretos, acontecem segundo o mesmo autor pelo fato de a educação ter sido deliberadamente esquecida pelas políticas públicas de longo prazo. Desta forma, o surgimento de conflitos variados e sua má gestão contribui para realimentar situações de desigualdade e descomprometimento com a educação em si para se valorizar as disputas internas por poder e a busca de interesses isolados dos atores envolvidos.

Segundo Chiaparini, Silva, Leme (2018):

É preciso considerar o docente também como um ser integral, o qual, por meio da sua dimensão intelectual, afetiva e motora, constitui sua identidade pessoal e profissional de acordo com o contexto relacional/interacional em que está inserido. [...] É o que se acredita como o ideal para uma formação que dê conta da contemporaneidade, cujos discursos são voltados a “crises” na educação, nos valores, na sociedade, para que assim os docentes possam sentir-se mais próximos da organização.

Na conjuntura da gestão escolar em determinadas instituições públicas, as relações de

poder tornam-se claramente visíveis quanto mais se aproximam processos de escolha para seus representantes, como em processos de consulta ou eleições para direção, coordenação ou outros cargos de chefia. Desta forma, observa-se que aumentam os casos de conflitos, e as disputas políticas se tornam mais evidentes, colocando indivíduos e grupos em busca de seus interesses. Isto posto, os gestores públicos nem sempre buscam soluções para estes conflitos, pois a busca pelos interesses individuais muitas vezes sobrepõe os de um coletivo maior, e até mesmo, os organizacionais.

No contexto escolar, a questão das diferenças tem particular importância para a gestão de conflitos, pois, conforme Chrispino (2007) com a uniformização da educação, a escola que antes estava habituada a relacionar-se com alunos com perfis muito próximos, passou a interagir com uma diversidade de temperamento muito grande, com alunos de diversas classes sociais, que apresentam valores e culturas diferenciados. Deste modo, a escola não evoluiu na mesma proporção, de forma a poder preparar-se para o convívio das diferentes classes sociais, mediante a isto, os conflitos oriundos dessa divergência são inúmeros. É importante ressaltar que, existem outros fatores que aumentam as possibilidades de conflitos nas organizações públicas, um deles é a divisão hierárquica que nem sempre obedece a critérios racionais e administrativos, podendo variar de acordo com a vontade dos gestores.

Tratando-se da administração de conflitos interpessoais em ambientes organizacionais observa-se que: “O conflito é uma presença constante na sociedade humana. Assim, é inevitável que ele atravesse a dimensão organizacional e deva ser compreendido e administrado conforme os objetivos e características do meio em que está presente” (GUTIERREZ; ALMEIDA, 2014, p. 85).

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), a condição do conflito pode ser vista em três categorias: origem do comportamento humano, que é a parte mais complexa e integral de todo o tipo de conflito, pois cada um tem seu universo particular composto de uma matriz de sentimentos, reações e pensamentos; origem estrutural se refere a normas, políticas, e procedimentos, e particularmente fluxos de informações da própria empresa, podem ser em parte responsáveis por boa parte dos conflitos desnecessários; origem externa onde muitos conflitos que vem do mundo externo são necessários e fazem parte do negócio, como tensões de mercado, e aspectos de entidades públicas e governo.

Berg (2012) afirma que não existe estilo certo ou errado para gerir conflitos, e que cada um pode ser apropriado e efetivo dependendo da situação, do assunto a ser resolvido e dos personagens envolvidos. O importante é conhecer e servir-se das várias opções a nossa disposição para manejar conflitos e aprender utilizar suas técnicas.



Nem todo o conflito é igual e nem todo conflito deve ser abordado da mesma forma, conforme Burbridge e Burbridge (2012), por esta razão o gestor precisa saber como e quando usar cada ferramenta a sua disposição: negociação, poder, litígio, arbitragem, ouvidoria, conciliação, e diversas outras ferramentas disponíveis. Portanto o desafio está em saber o que aplicar em cada ocasião, procurando escolher e aplicar as técnicas de forma inteligente.

Conforme SEBRAE: “Em se tratando de saúde emocional, é importante que os docentes se conheçam, entendam seus limites e os efeitos de sua rotina em seu bem-estar.”. Apresenta ainda, maneiras de pensar e combater o bournout dos docentes em uma instituição a partir de quatro segmentos: Empoderamento, com a promoção de um espaço seguro e transparente, onde os docentes possam se posicionar e discutir com liberdade suavizando assim a carga horária de trabalho; Ambiente positivo, onde a instituição possua um clima agradável e saudável, com “trocas, crescimento, aprendizado e livre expressão”; Gestão do tempo, prestando auxílio aos docentes para administrar seu tempo para além do planejamento de aulas, em uma sala equipada e possuindo todos os recursos necessários para a realização de suas atividades evitando assim levar trabalho para casa, e; Suporte profissional, onde os docentes possuam no ambiente escolar acesso a assistência psicológica, colaborando nas esferas profissional e emocional.

A complexidade do assunto abordado, referente a conflitos interpessoais em uma Instituição de ensino como o IFSC-Campus de São Miguel do Oeste/SC, faz com que o Departamento de Gestão de Pessoas, deva observar de uma forma mais frequente a qualidade de vida no trabalho dos docentes, para que deste modo possa tentar evitar os conflitos interpessoais. Pois, conforme entendimento de Arten (2012), os conflitos potenciais, resultantes da repressão, que não são resolvidos continuam presentes, com um teor de energia acumulado, que cresce até aparecer, direta, ou indiretamente, nas ocasiões mais inoportunas, de forma descontrolada, trazendo sérios riscos à pessoa, ao grupo e a organização, pelos seus efeitos destrutivos iminentes.

### **3. METODOLOGIA**

Conforme Gil (1999), a pesquisa é uma atividade direcionada para a elucidação de problemas por meio da utilização de procedimentos científicos. Dessa forma, ao desenvolver uma pesquisa, é necessária a compreensão das modalidades da pesquisa, bem como das formas de coleta e análise dos dados.

Desta forma, a presente pesquisa enquadra-se como quantitativa e qualitativa.

Conforme expresso por Gil (1999), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e subjetividade do sujeito. Assim sendo, Gil (1999) expõe ainda que o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. Já, a pesquisa quantitativa, considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Deste modo COLLIS (2005), destaca que a pesquisa qualitativa utiliza técnicas de dados como a observação participante, história ou relato de vida, entrevista e outros.

Quanto a realização dos objetivos a pesquisa se enquadra como descritiva, pois, conforme Gil (1996), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

O procedimento técnico para coleta dos dados desta pesquisa se deu por intermédio de um estudo de caso, que, segundo Gil (1999) envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, sendo que ele pode abranger a análise de registros, observação de acontecimentos, entrevistas estruturadas e não estruturadas ou qualquer outra técnica de pesquisa.

Desta forma, os dados para o desenvolvimento desta pesquisa, foram coletados por intermédio de uma pesquisa de qualidade de vida no trabalho que fora aplicada pelo IFSC aos docentes do IFSC- Campus de São Miguel do Oeste/SC, disponíveis no site da instituição.

Ao todo, a pesquisa foi aplicada a 41 docentes do Campus, dos quais somente 15 responderam. Do total dos docentes participantes da pesquisa 5 deles eram do sexo masculino e 10 do sexo feminino, mediante ao exposto, Belluci (2011), aborda que a feminização do trabalho de professora no Brasil, segundo a ótica do Marxismo, apresenta que as mulheres escolhem sua profissão de forma estratégica para se manterem-no mercado de trabalho, sendo assim, passam a recorrer a algumas profissões da área da saúde, doméstica ou professora.

Os procedimentos para análise dos dados serão a partir da análise documental da pesquisa de qualidade de vida que o IFSC aplicou aos docentes, na qual se buscou identificar informações sobre o tema investigado, bem como promover uma reflexão sobre o assunto. Dessa forma, esse procedimento nos permitiu acessar informações sobre como os conflitos interpessoais são compreendidos e abordados pelos participantes da pesquisa, situando essas formas de compreensão e atuação no quadro de suas experiências formativas e profissionais, assim como a qualidade de vida destes profissionais.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

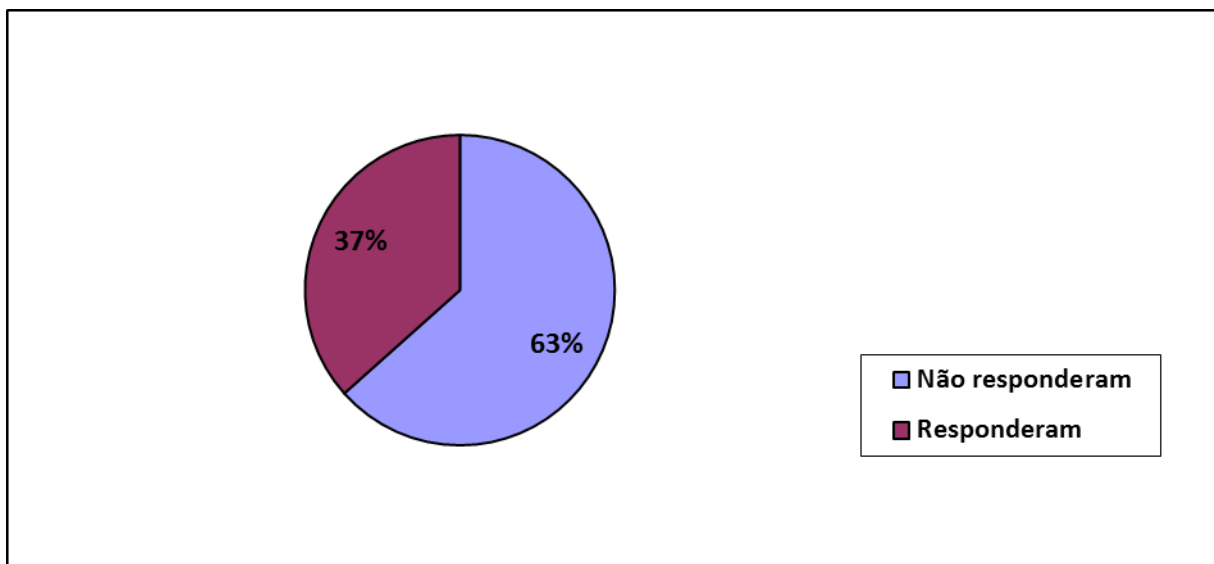
#### 4.1 Perfil dos Participantes da Pesquisa no IFSC Campus de São Miguel Do Oeste/SC

O Instituto Federal de Santa Catarina teve uma grande expansão nos últimos anos, o campus do IFSC São Miguel do Oeste foi inaugurado no ano de 2011, oferecendo oportunidades de educação e profissionalização no extremo oeste, contribuindo para a elevação de renda, da qualidade de vida, e o desenvolvimento da comunidade.

A seguir abordaremos a explanação da coleta de dados referente à pesquisa realizada com docentes do campus IFSC – São Miguel do Oeste/SC que foi realizada pela própria instituição, objetivando conhecer como os servidores percebem as condições, a organização e as relações socioprofissionais do trabalho, as possibilidades de crescimento e de reconhecimento profissional e o elo trabalho - vida social, situações estas que estão diretamente ligadas a qualidade de vida no trabalho, bem como com relação aos conflitos nas relações interpessoais.

Neste sentido, a qualidade de vida é vista como a percepção de vida do indivíduo, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, referências e preocupações.

Gráfico 1 - Percentual de respondentes da pesquisa

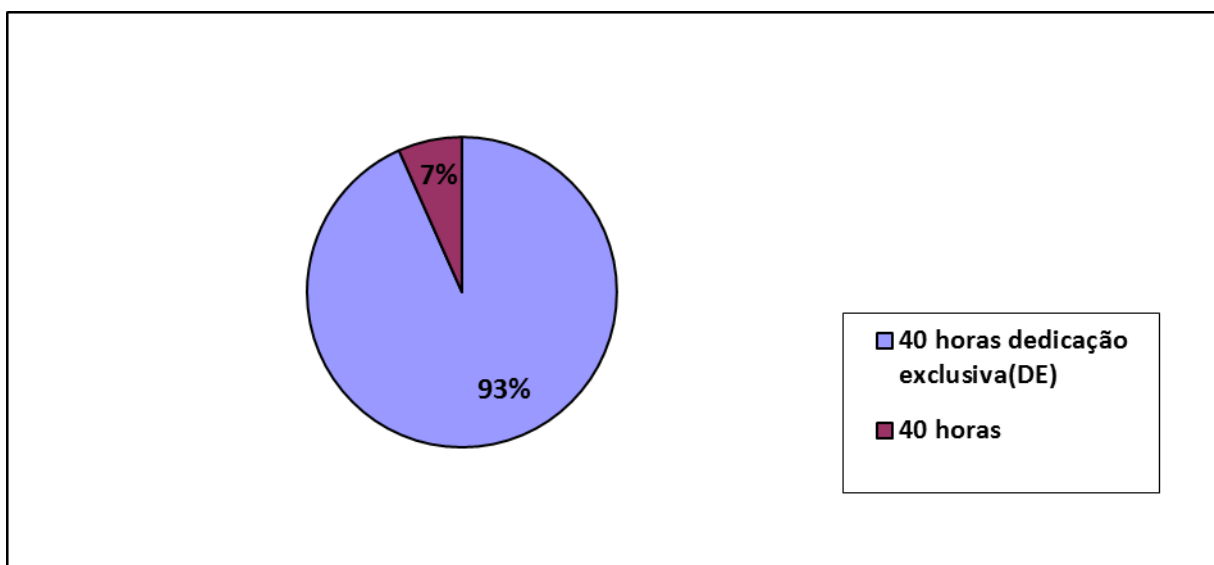


Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelas autoras (2019).

Ao que se refere ao regime de trabalho, 1 dos participantes da pesquisa possuía 40 horas, enquanto os outros 14 possuíam 40 horas de dedicação exclusiva (DE). Ainda que, a carga horária de trabalho entre homens e mulheres seja igual, Belluci (2011) afirma que as

mulheres assumem jornadas de trabalho duplas, uma vez que são responsáveis pela conservação de suas moradias e de suas famílias. Mediante a carga horária cumprida pelos professores, pode-se dizer que, se faz necessário pensar em ações que visam estimular a cautela e a promoção da saúde para os mesmos, uma vez que com esta carga horária de trabalho a uma grande demanda de atividades que precisam desenvolver para que possam estar ministrando suas aulas.

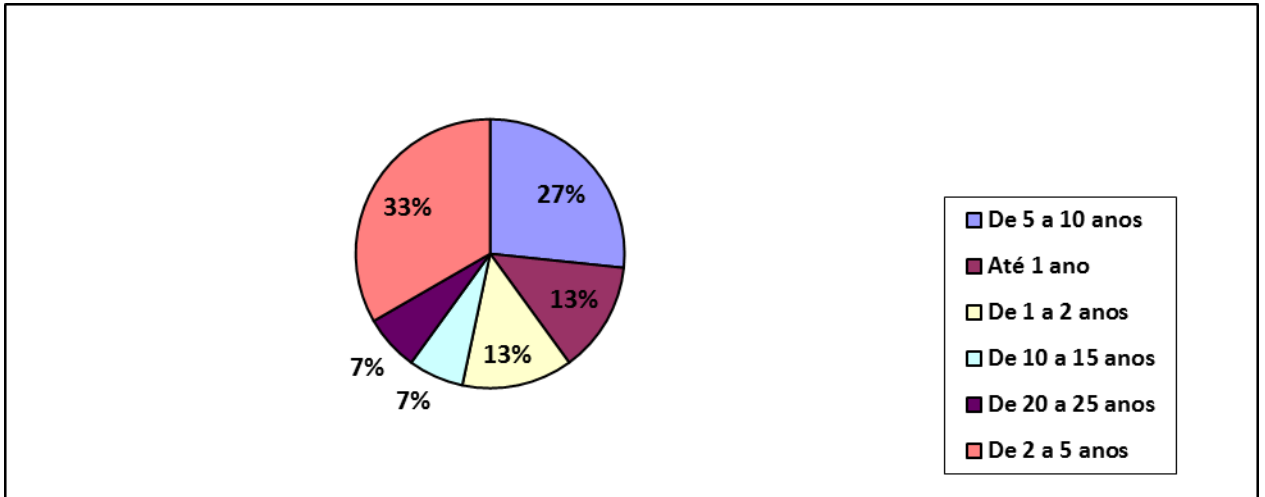
Gráfico 2 - Percentual de respondentes por regime de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelas autoras (2019).

Dos entrevistados na pesquisa do IFSC Campus de São Miguel do Oeste/SC, quanto ao percentual de respondentes a pesquisa demonstrou que, em se tratando do tempo de atuação no serviço público haviam: 2 docentes que atuavam a até 1 ano, 2 docentes que atuavam de 1 a 2 anos, 5 docentes que atuavam de 2 a 5 anos, 4 docentes que atuavam de 5 a 10 anos, 1 docente que atuava de 10 a 15 anos e 1 docente que atuava de 20 a 25 anos.

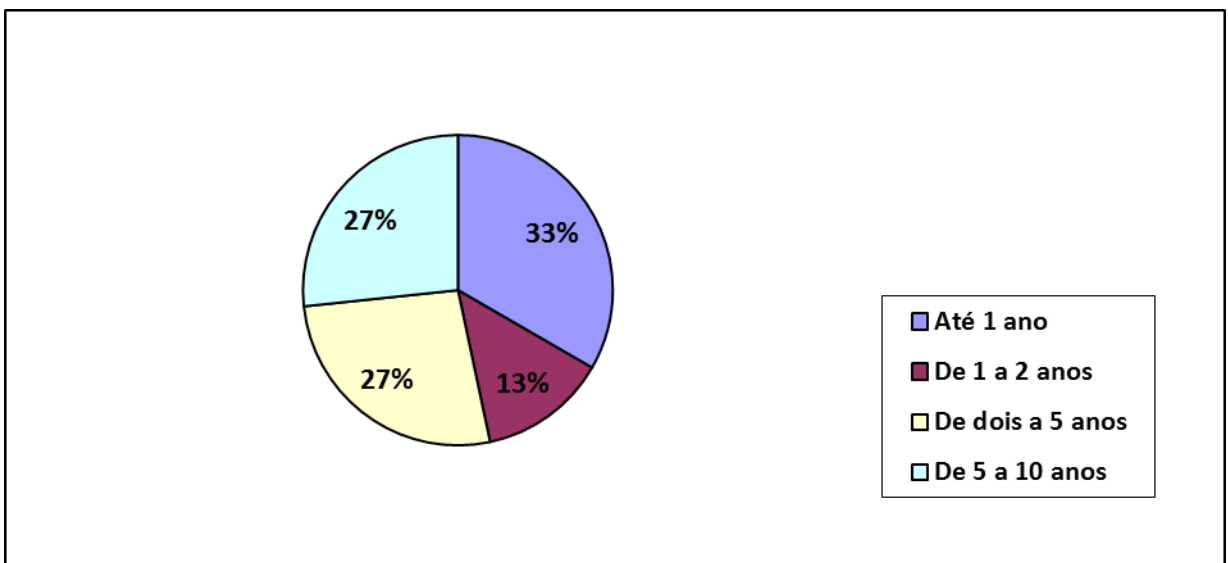
Gráfico 3 - Percentual de respondentes por tempo de atuação no serviço público



Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelas autoras (2019).

Já referente ao percentual de respondentes por tempo de atuação no IFSC, a pesquisa demonstrou que: 5 docentes atuavam a até 1 ano na instituição, 2 docentes atuavam de 1 a 2 anos, 4 docentes atuavam de 2 a 5 anos e 4 docentes atuavam de 5 a 10 anos.

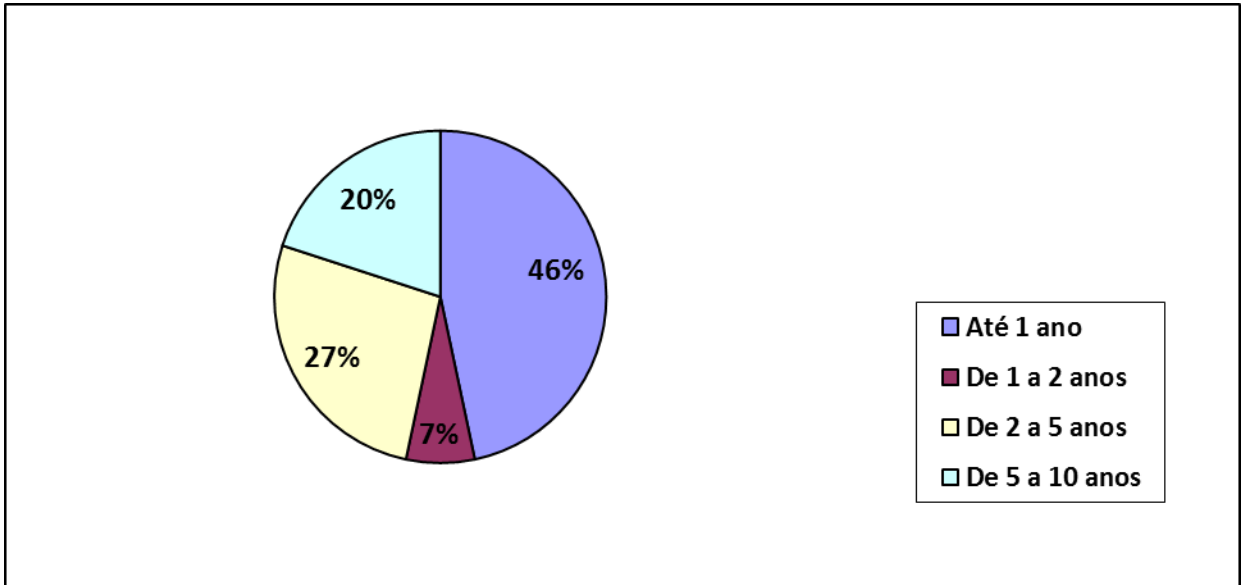
Gráfico 4 - Percentual de respondentes por tempo de atuação no IFSC



Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelas autoras (2019).

O percentual dos entrevistados correspondente ao tempo de atuação no local em que está lotado, indicou que: 7 docentes atuavam a até um ano na instituição, 1 docentes atuavam de 1 a 2 anos, 4 docentes atuavam de 2 a 5 anos e 3 docentes atuavam de 5 a 10 anos.

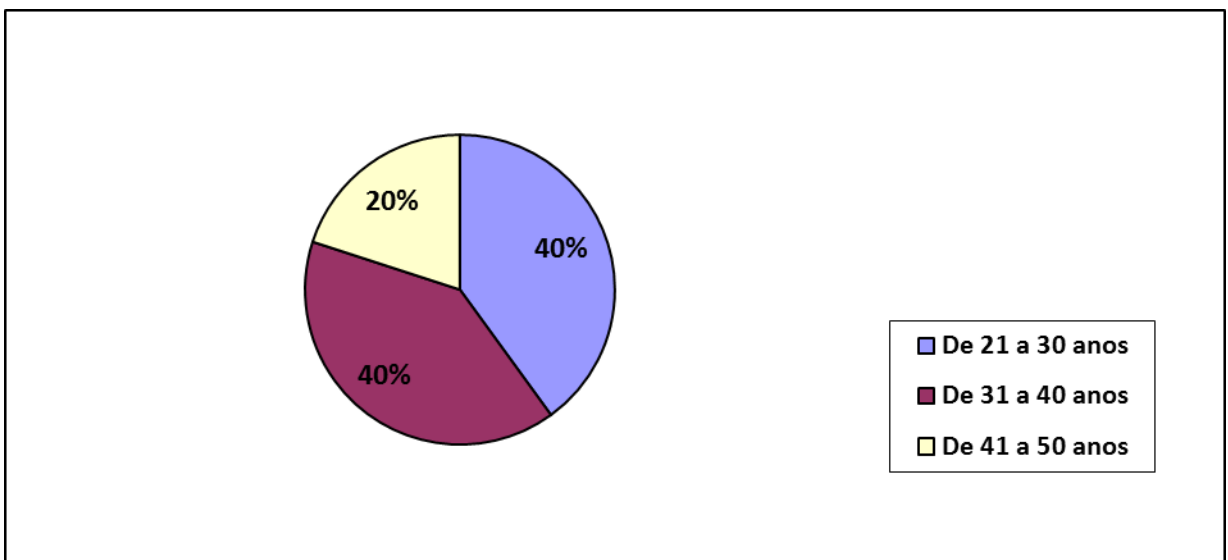
Gráfico 5 - Percentual de respondentes por tempo de atuação no local em que está lotado



Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelas autoras (2019).

A idade dos docentes que participaram da pesquisa foi variável, 6 docentes possuíam a faixa etária entre 21 a 30 anos, 6 docentes de 31 a 40 anos e 3 docentes possuíam entre 41 a 50 anos, totalizando. Desta forma, ser docente está relacionado a participar da independência das pessoas, indo muito além do ato de ensinar, assim o docente é um profissional que transmite seus conhecimentos, relacionando vários assuntos ao conteúdo, pelas situações que vivencia e pelas circunstâncias as quais está inserido.

Gráfico 6 - Percentual de respondentes por faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelas autoras (2019).

Correspondente ao percentual de respondentes por estado civil, foi constatado que a

pesquisa identificou que 5 docentes eram solteiros (33,3%), 3 docentes possuíam união estável (20%), 1 docente era divorciado (6,67%) e 6 docentes eram casados (40%).

#### 4.2 Análise dos Dados

A partir da análise de conteúdo do material obtido na pesquisa, foi organizada uma forma de apresentação e discussão dos dados, sendo possível perceber que no que se refere à pesquisa realizada junto aos docentes do IFSC Campus São Miguel do Oeste, a qual objetivava identificar e medir os índices de Qualidade de Vida por dimensão e por item, no que se refere à condição de Trabalho e Suporte Organizacional, a mesma possui índice total de 6.417. Sendo que dos índices referentes às dez perguntas realizadas, 4 delas possuem valores igual ou superior a 7.000, enquanto os outros 6 itens possuem índices inferiores.

Tabela 1 – Condição de Trabalho e Suporte Organizacional

ITENS		ÍNDICE
01	Estou satisfeito com minha remuneração	7.000
02	Estou satisfeito com os benefícios/recompensas não financeiros	6.333
03	Recebo com rapidez as informações que são importantes para a execução das minhas atividades	5.500
04	As regras/normas do IFSC auxiliam na execução das minhas atividades	5.000
05	O trabalho que realizo coloca em risco a minha segurança física	7.167
06	O posto de trabalho é adequado para a realização das minhas tarefas/atividades	7.833
07	Tenho os equipamentos(ferramentas, máquinas, aparelhos,etc.) necessários para realizar minhas atividades	6.667
08	Tenho os materiais necessários para realizar meu trabalho	7.167
09	Confio nas informações comunicadas pelo IFSC	6.500
10	O IFSC preocupasse com a minha qualidade de vida no trabalho	5.000

Fonte: Elaborada pelas autoras (2019).

Dentre as 10 perguntas realizadas a que obteve a maior pontuação foi a de número 6, que se tratava a respeito do posto de trabalho, se ele era adequado para a realização das tarefas/atividades dos docentes o qual obteve o índice de 7.833, demonstrando que grande parte dos docentes estão satisfeitos com seus postos de trabalho. Já, a pergunta que obteve a menor pontuação foi a se o IFSC preocupasse com a qualidade de vida no trabalho, a qual obteve o índice de 5.000. Conforme Gramkow (2019), a valorização dos membros da

instituição deve ser compreendida pela organização com objetivo de atingir condições dignas e adequadas de trabalho. Dessa forma, é possível verificar que este ponto pode influenciar no desempenho do trabalho dos docentes na instituição, item este que deve demandar um maior acompanhamento por parte do setor de recursos humanos da entidade.

Em se tratando de organização no trabalho, de oito perguntas feitas, 6 possuem índices iguais ou maiores que 7.000, contra 2 itens com índices inferiores, sendo que esse item recebeu um índice total de 7.062. A pergunta que obteve a maior pontuação foi se o trabalho do docente era importante para o cumprimento da missão do IFSC, a qual atingiu o índice de 8.833, o que demonstra que a grande maioria dos docentes tem plena convicção de que o trabalho que realiza na instituição é significativo para o desenvolvimento da organização.

Tabela 2 - Organização no Trabalho

ITENS		ÍNDICE
01	A quantidade de atividades que executo é adequada à minha carga horária.	3.833
02	Estou satisfeito com a autonomia que tenho para executar minhas atividades.	6.000
03	Minha chefia imediata oferece informações necessárias para que eu execute meu trabalho adequadamente.	7.167
04	No meu ambiente de trabalho, há espaço para discussão/exposição de ideias para o aprimoramento dos processos de trabalho.	7.333
05	As tarefas que realizo estão de acordo com as previstas no meu cargo/função.	7.167
06	Eu participo do planejamento da minha área de trabalho.	7.667
07	Meu trabalho é importante para o cumprimento da missão do IFSC.	8.833
08	Conheço o trabalho que devo realizar (processo/atividades/tarefas).	8.500

Fonte: Elaborada pelas autoras (2019).

Constatamos que, o item mais alarmante e que deve causar maior preocupação para a intuição em se tratando de organização no trabalho foi referente a quantidade de atividades que os docentes executam em meio as suas respectivas cargas horárias, o qual obteve o índice de 3.833. Mediante a este índice, esta posição demonstra que essa insatisfação referente a quantidade de atividades a serem realizadas e as respectivas cargas horárias dos docentes podem ocasionar uma má qualidade de vida para os mesmos, bem como determinados conflitos interpessoais por excesso de trabalho.

Desta forma, conforme as respostas qualitativas de alguns entrevistados, o número de atividades que precisam realizar são incompatíveis com suas cargas horárias de trabalho,



sendo que neste caso eles precisam se dedicar a uma carga horária muito maior àquela prevista e registrada institucionalmente, bem como, pela formatação de seus horários de trabalho, sendo que nem sempre podem realizar suas atividades de maneira satisfatória. Diante do exposto, Chiavenato (2002), argumenta que a má gestão e os problemas decorrentes da rotina do trabalho podem causar resultados destrutivos para a instituição.

Mediante ao exposto, percebe-se que as informações expostas estão ocasionando situações, as quais podem influenciar nos objetivos do IFSC – Campus de São Miguel do Oeste/SC, sendo que estas situações necessitam ser mediadas pela instituição, para que se possa oferecer melhores condições para com a organização do trabalho dos docentes, o que consequentemente aumentará o índice de satisfação no ambiente de trabalho bem como a qualidade de vida dos mesmos.

Correspondente ao questionário referente ao tema relações socioprofissionais de trabalho, o mesmo obteve um índice total de 7.576, com dez perguntas das quais 9 possuem índices iguais ou superiores a 7.000, enquanto apenas 1 possui índice abaixo disso. O maior índice foi obtido por intermédio da pergunta de número 1 a qual se referia aos colegas de trabalho dos docentes, se eles os respeitavam em relação a aparência, estilo de vida, orientação sexual, raça ou religião a qual obteve o índice de 8.833, índice este que pode ser um dos grandes fatores para contribuição na qualidade de vida dos envolvidos na pesquisa.

Tabela 3 – Relações Socioprofissionais de Trabalho

ITENS		ÍNDICE
01	Os meus colegas de trabalho me respeitam em relação a aparência, estilo de vida, orientação sexual, raça ou religião.	8.833
02	Meu ambiente de trabalho é harmonioso.	7.167
03	Os meus colegas de trabalho demonstram disposição em me ajudar.	7.667
04	O meu superior imediato me respeita em relação a aparência, estilo de vida, orientação sexual, raça ou religião.	8.667
05	Estou satisfeito com os serviços prestados pelo IFSC a população.	7.167
06	Minha chefia imediata demonstra disposição em me ajudar.	8.000
07	É comum o conflito no meu ambiente de trabalho	6.333
08	Estou satisfeito com os serviços prestados pelo meu campus/reitoria a população	7.167
09	A atuação da minha chefia imediata contribui para um bom ambiente de trabalho.	7.000
10	Tenho acesso as chefias superiores.	8.167

Fonte: Elaborada pelas autoras (2019).

Identificamos que referente a pergunta de número 7, que interrogava os docentes sobre se o conflito era comum no seu ambiente de trabalho, obteve o menor índice, 6.333. Diante disso, acredita-se que no cotidiano escolar, qualquer conflito pode ser potencialmente construtivo desde que seja tomado como objeto de reflexão, pois as próprias relações humanas causam conflitos, imaginem num espaço onde se encontram várias cabeças e pensamentos diferenciados, seria anormal se esses conflitos não existissem.

Assim sendo, algumas das respostas qualitativas fornecidas pelos entrevistados, mencionou que o que causa insatisfação no ambiente de trabalho, e conseqüente os conflitos eram algumas intrigas entre os colegas de trabalho, falta de atitude da gestão diante dos problemas, bem como, a falta de profissionalismo entre os servidores. Desta forma, Lotz e Gramms (2012) e Fernandes e Ribeiro (2012) expressaram que o relacionamento interpessoal e o clima interpessoal abrangem a capacidade para gerenciar os conflitos, refletindo na produtividade os envolvidos.

Fora identificado que, no que tange ao reconhecimento e crescimento profissional foram realizadas oito perguntas, dessas 4 obtiveram índices iguais ou superiores a 7.000 e outras 4 inferiores, totalizando um índice de 6.583. Este índice aponta que a instituição necessita criar ferramentas para que possa desenvolver melhor o reconhecimento profissional de seus docentes, para que assim, os estimulem a terem uma maior qualidade de vida no trabalho, diminuindo, assim, o grau de conflitos que poderão ser ocasionados pelo não reconhecimento merecido.

Desta forma, alguns dos entrevistados relataram em suas respostas qualitativas que ter qualidade de vida no trabalho era ter um salário digno, possuir tempo para trabalhar e viver também, bem como, poder crescer profissionalmente. Isto posto, percebeu-se que os conflitos voltados para a falta de reconhecimento profissional, não devem passar despercebidos pela instituição, pois quando os mesmos são deixados de lado e não são mediados corretamente, podem ocasionar outras situações conflitantes em meio ao ambiente institucional, sendo que conforme exposto por Berg (2012) não existem um modelo correto a ser seguido para a mediação dos conflitos existentes.

Tabela 4 – Reconhecimento e Crescimento Profissional

ITENS		ÍNDICE
01	Meu trabalho é reconhecido pelos meus gestores.	6.500
02	Considerando minha carreira (TAE ou docente), estou satisfeito com as	7.000

	oportunidades de crescimento profissional.	
03	Posso usar meus conhecimentos, habilidades e criatividade para realizar atividades de interesse institucional (participação em grupos de trabalho, comissões, atividades de pesquisa e extensão) diferentes da minha rotina.	7.500
04	Minha chefia imediata oferece feedback positivo ou de melhoria sobre o meu desempenho profissional.	6.333
05	As capacitações promovidas ou incentivadas pelo IFSC são suficientes para execução do meu trabalho.	5.833
06	As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos.	5.000
07	Meu trabalho é reconhecido pelos meus colegas.	7.000
08	O IFSC incentiva a elevação da titulação dos servidores.	7.500

Fonte: Elaborada pelas autoras (2019).

Enquanto a pesquisa sobre trabalho e vida social, contendo oito perguntas, obteve 5 respostas com índices igual ou superior a 7.000 e 2 com índices inferiores a esse valor, este item teve um índice total de 7.571. O menor índice 3.500, foi referente a pergunta de número 5, que tratava a respeito do pouco tempo que os docentes ficavam com suas famílias por causa do trabalho. O que demonstra que para que eles possam abraçar a profissão de educadores eles precisam abrir mão de um determinado tempo de convivência com seus familiares para que possam estar se dedicando ao trabalho, e que por muitas vezes, determinadas tarefas ainda são desenvolvidas em suas residências.

Tabela 5 – Trabalho e Vida Social

ITENS		ÍNDICE
01	As atividades que realizo no IFSC me deixam feliz.	8.000
02	Sinto orgulho de trabalhar no IFSC.	8.833
03	Gosto da instituição onde trabalho.	8.833
04	Meu trabalho prejudica a minha saúde.	6.833
05	Fico pouco com minha família por causa do trabalho.	3.500
06	Sinto que meu trabalho no IFSC me faz bem.	8.167
07	O trabalho que faço é útil para a sociedade.	8.833

Fonte: Elaborada pelas autoras (2019).

Sobre esses temas ainda (QVT e Conflito) no questionário aplicado aos docentes do IFSC Campus São Miguel do Oeste, quanto ao que causa insatisfação a eles, destacamos:

- A competição entre colegas por poder (coordenações, cargos de direção p. ex.), ou supremacia das suas áreas em detrimento da minha (área técnica vs área básica, p. ex.), ou

ainda, a polarização entre TAEs e Docentes (TAE só vota em TAE, Docente só vota em Docente, p. ex.);

- Conflito entre servidores; Falta de atitude da gestão diante dos conflitos/problemas; Falta profissionalismo entre os servidores;
- Algumas intrigas de colegas;

Podemos entender esses conflitos relatados pelos docentes como diretamente ligados ao desenvolvimento do ambiente de trabalho, quando a constituição do sujeito ocorre através da interação e do confronto com o outro. Essas atitudes de confronto e de necessidade de se destacar, relatadas pelos participantes, também podem estar associadas ao estágio em que os mesmos tentam afirmar a sua personalidade, buscando assegurar suas vontades a qualquer custo, enfim, suas condutas passam a ser direcionadas para a defesa de seus interesses, preocupando-se e defendendo apenas as próprias necessidades e sentimento.

Conforme relato acima, Chrispino (2007) cita que o surgimento de conflitos variados e a má gestão dos mesmos contribuem para realimentar situações de desigualdades e de comprometimento com a educação e que determinados gestores nem sempre buscam soluções para os conflitos, pois o reconhecimento individual por muitas vezes fala mais alto do que os da organização ou da equipe envolvida.

Já ao que tange as causas de satisfação foi perceptível que a mesma está diretamente ligada ao ambiente de trabalho, aos colegas e alunos, bem como quando o grupo trabalha unido, em prol da instituição, deixando as diferenças de lado.

Ao serem questionados sobre o que era qualidade de vida na opinião dos docentes, as respostas foram ainda mais ao encontro do proposto nesta pesquisa, sendo as principais:

- Equipe de trabalho agradável, ambiente harmonioso, debates de ideias e possibilidade de evolução na carreira, o que demonstra que as respostas estão correlacionadas com as relações socioprofissionais de trabalho que obteve um índice de 7.576, bem como a condição de trabalho e suporte organizacional que obteve o índice total de 6.417, tendo como respostas ao questionamento sobre a qualidade de vida, sentir-se bem no ambiente de trabalho, ter uma boa convivência com os colegas, poder realizar as tarefas sem atropelos, além disso, é trabalhar num ambiente que não seja insalubre, nem física, nem mentalmente;
- Possuir ferramentas, equipamentos, infraestrutura adequada, restando maior integração e comprometimento entre os servidores. Assim, todos lutarão pelo mesmo objetivo, que não é satisfazer seu ego ou necessidades particulares. O ambiente é harmonioso, há disponibilidade de materiais necessários à realização do trabalho, a carga horária é

compatível com as atividades solicitadas, existe a comunicação facilitada de informações, bem como o respeito entre colegas e chefia imediata. Conforme as respostas dos docentes, constatou-se que as mesmas possuem ligações com a organização no trabalho que obteve o índice total de 8.500 e com o trabalho e vida social que teve índice de 7.571 o que relaciona-se diretamente na qualidade de vida no trabalho.

No que se trata de sugestões para melhorar a qualidade de vida dos docentes do IFSC Campus de São Miguel do Oeste, diante das situações conflituosas, os docentes relataram que a entidade deveria fazer um trabalho de relacionamento entre os colegas para que haja mais espírito de união no cumprimento da missão do IFSC, interação entre os mesmos, bem como a diminuição da quantidade de processos.

No entanto, diante dos obstáculos que os docentes vivenciam ao enfrentar os conflitos, percebemos que os mesmos sempre irão estar presentes nas instituições e que poderão por muitas vezes contribuir com possíveis aperfeiçoamentos para o desenvolvimento do ambiente escolar, bem como da qualidade vida dos atores envolvidos.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho procurou verificar a qualidade de vida e os conflitos interpessoais dos docentes do IFSC Campus de São Miguel do Oeste. Para que os conflitos e qualidade de vida possam servir como estímulo ao desenvolvimento dos docentes é preciso que sejam bem compreendidos e, conseqüentemente, mediados de forma positiva.

Nesse sentido, ressalta-se o papel do docente, que, conforme Chiaparini, Silva, Leme (2018), o docente deve ser percebido como um ser integral, como profissional da educação que deve estar preparado para assumir sua posição mediadora nas relações conflituosas ocorridas dentro do universo escolar, cuidando para que o conflito seja analisado com base no seu contexto e a partir do problema que o gerou. Assim, é necessário que os docentes sejam preparados para enfrentar as diferentes situações presentes na instituição de ensino. Isso inclui, além de compreendê-las, saber abordá-las de forma significativa em meio ao ambiente.

Através da pesquisa, foi possível verificar que alguns docentes demonstraram considerar os conflitos interpessoais que estão presente em meio ao IFSC, sendo que, por muitas vezes, não se sentiram totalmente preparados para agir diante das circunstâncias. Consideramos que conforme repassado nas narrativas dos participantes, existe uma lacuna na formação profissional recebida, bem como há uma grande complexidade sobre o tema, que

exige dos profissionais colocar em prática uma reflexão constante sobre as relações interpessoais, envolvendo muitas vezes o lado emocional.

Nesse sentido, sabemos que o docente enquanto ser integral, constitui-se pessoal e profissionalmente a partir do contexto relacional/interacional ao qual pertence, o que exige que o IFSC promova qualificação por meio de capacitações continuadas promovidas a partir de espaços de reflexão e diálogo (CHIAPARINI, SILVA, LEME, 2018).

Como evidenciado nos desfechos da pesquisa, alguns docentes salientaram que o IFSC não se preocupa com a qualidade de vida dos mesmos, e que por passarem muito tempo longe dos seus familiares o índice de insatisfação no trabalho pode aumentar. Gramkow (2019) afirma que para atingir as condições dignas e adequadas de trabalho deve haver a valorização dos membros da instituição. Esse caso reflete a necessidade de uma reformulação em meio a rotina dos docentes, sendo importante que os centros de formação educacional passem a considerar, nos processos de formação, os aspectos relacionados à realidade da profissão, que associem suas teorias às ações do dia a dia escolar. Isto posto, o IFSC deve desenvolver um modelo de formação para promover peculiaridade nas mediações de conflitos dos docentes na instituição objetivando desenvolver um ambiente em que haja ações de empoderamento, em um ambiente positivo, onde exista gestão do tempo e os docentes possam contar com suporte profissional (SEBRAE, 2019).

## REFERÊNCIAS

ALVES, Cinthya Rafaela Araújo; CORREIA, Ana Maria Magalhães, SILVA, Armistrong Martins da. **Qualidade de vida no trabalho (QVT):** um estudo em uma instituição federal de ensino superior. Florianópolis: Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n1p205>. Acesso em: 08 out. 2019.

ARTEN, Tatiana Felipe Candido. **Dinâmica das Relações Interpessoais**. São Paulo: Sol, 2012.

BELLUCI NP. **Estranhamento; Alienação e Discriminação de Gênero:** o trabalho da mulher professora. In: V Encontro Brasileiro de Educação e Marxismo. Anais UFSC, Florianópolis, Santa Catarina, 2011. Disponível em: [http://www.5ebem.ufsc.br/trabalhos/eixo\\_03/e03f\\_t003.pdf](http://www.5ebem.ufsc.br/trabalhos/eixo_03/e03f_t003.pdf). Acesso em: 09 out. 2019.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos:** abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos:** desafios do mundo

corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger, **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CHIAPARINI, Cândida; SILVA, Ivone Maria Mendes; LEME, Maria Isabel da Silva. **Conflitos interpessoais na educação infantil: o olhar de futuros professores e egressos**. Psicologia Escolar e Educacional, SP. Volume 22, Número 3, Setembro/Dezembro de 2018: 603-612. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pee/v22n3/2175-3539-pee-22-03-603.pdf>. Acesso em: 20 set. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHRISPINO, Álvaro. **Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 15, n. 54, p. 11-28, jan./mar. 2007.

FERNANDES, Alexandre Laurindo; RIBEIRO, Joaquim. **Gerenciamento de pessoas**. São Paulo, 2012.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMKOW, Fabiana Bohm. **Gestão de Pessoas: conceitos, concepções e principais processos**. Livro didático: IFSC, 2019.

GUTIERREZ, G. L. e ALMEIDA, M. A. B. **Conflito e gestão da qualidade de vida nas organizações**. Disponível em: [https://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/fadiga\\_cap6.pdf](https://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/fadiga_cap6.pdf). Acesso em 20 out. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – IFSC. **Campus São Miguel do Oeste**. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/web/campus-sao-miguel-do-oeste/o-campus>. Acesso em: 03 out. 2019.

KOETZ, Lydia; REMPEL, Claudete; PÉRICO, Eduardo. **Qualidade de vida de professores de Instituições de Ensino Superior Comunitárias do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csc/v18n4/15.pdf>. Acesso em: 20 set. 2019.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. **Gestão de Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2012.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; SIMÕES, Janaína Machado. **A gestão de conflitos interpessoais nas organizações de ensino profissionalizante: uma análise da experiência de Nova Iguaçu-RJ**. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616303988>. Acesso em: 20 set. 2019.

OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. 2. Ed. Reimp – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016.

**PDI 215-2019:** Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSC. Florianópolis: IFSC, 2017. Disponível em: [http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI\\_IFSC\\_revisado\\_2017.pdf](http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI_IFSC_revisado_2017.pdf). Acesso em: 16 set. 2019.

REGATO, Vilma Cardoso. **Psicologia nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

**Qualidade de vida no trabalho**. Florianópolis: IFSC, 2017. Disponível em: <http://r.ifsc.edu.br/qvt/>. Acesso em: 16 set. 2019.

SEBRAE: Centro SEBRAE de referência em educação empreendedora. **Como as escolas podem cuidar melhor da saúde emocional dos professores**. Disponível em: <http://cer.sebrae.com.br/como-as-escolas-podem-cuidar-melhor-da-saude-emocional-dos-professores/>. Acesso em: 20 set. 2019.

ZEFERINO, Sérgio. **Motivação: uma questão de atitude**. Rio do Sul: Nova Era, 2010.