
ANÁLISE DA GESTÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO PROFISSIONALIZANTE EM NOVA IGUAÇU – RJ

DOI: 10.5700/rege 443

ARTIGO – GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES

Talita Almeida de Campos Nascimento

Mestranda em Administração na Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Turismo da Universidade Federal Fluminense (UFF) – Niterói-RJ, Brasil

Especialista em Gestão de Pessoas pelo Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente da Universidade Federal Fluminense (LATEC-UFF). Bacharel em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

E-mail: talita.acn@gmail.com

Recebido em: 12/11/2009

Aprovado em: 16/3/2010

Janaina Machado Simões

Professora e pesquisadora do Departamento de Administração e Turismo do Instituto Multidisciplinar de Nova Iguaçu (DAT-IM) e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) – Seropédica-RJ, Brasil

Doutora em Administração e Mestre em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Bacharel em Administração pela Fundação Universidade Federal do Rio Grande (FURG)

E-mail: janainamsimoes@gmail.com

RESUMO

A gestão dos conflitos interpessoais torna-se complexa no contexto das organizações públicas, especialmente na área educacional. Passa a ser necessário, então, avaliar os processos de gestão de conflitos interpessoais nessas instituições, principalmente porque os relacionamentos interpessoais e o comprometimento dos servidores são elementos vitais na qualidade e na efetividade do processo educacional. A partir dessa discussão, esta pesquisa visa compreender como os servidores públicos lidam com esse fenômeno. Para isso, busca-se esclarecer alguns pontos sobre os principais tipos de conflitos, suas causas, as formas de gerenciamento utilizadas e seus impactos. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa de campo em duas instituições públicas de ensino profissionalizante do município de Nova Iguaçu, a Unidade de Ensino Descentralizada de Nova Iguaçu do CEFET/RJ e a Escola Técnica Estadual João Luiz do Nascimento. Assim, foram realizadas entrevistas com seus servidores e posterior análise de conteúdo, que pôde concluir que não existem mecanismos de gestão de conflitos nesses órgãos, mas sim um gerenciamento realizado de forma pessoal, além de corroborar as fontes de conflitos abordadas na teoria. Conclui-se também que, nas organizações estudadas, os conflitos interpessoais podem impactar negativamente as relações de trabalho.

Palavras-chave: Conflitos Interpessoais, Gestão de Conflitos, Administração Pública.

ANALYSIS OF INTERPERSONAL CONFLICT MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS OF VOCATIONAL EDUCATION IN NOVA IGUAÇU – RJ

ABSTRACT

The management of interpersonal conflict becomes complex in the context of public organizations, and especially in education. Becomes necessary then to evaluate the processes of interpersonal conflict management in these institutions, mainly because the interpersonal relationships and commitment are vital elements in the quality and effectiveness of the educational process. From this discussion, this research aims to understand how the civil servants dealing with this phenomenon. For this, we will seek to clarify some points about the main types of conflict, its causes, forms of management used and its impacts. Then, we performed a field survey in two public institutions of vocational education from Nova Iguaçu, the Unidade de Ensino Descentralizada de Nova Iguaçu of CEFET/RJ and Escola Técnica Estadual João Luiz do Nascimento. Thus, interviews were conducted with its servers and further analysis of content, which could conclude that there aren't mechanisms for conflict management in these organs, this being done on a personal management, besides corroborating sources of conflict discussed in theory. We also conclude that the studied organizations interpersonal conflicts can impact work relationships.

Key words: *Interpersonal Conflicts, Conflict Management, Public Administration.*

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS DE ENSEÑANZA PROFESIONAL EN NOVA IGUAÇU – RJ

RESUMEN

La gestión de los conflictos interpersonales se torna compleja en el contexto de las organizaciones públicas y, especialmente, en el área educacional. Pasa a ser necesario, entonces, evaluar los procesos de gestión de conflictos interpersonales en esas instituciones, principalmente porque las relaciones interpersonales y el compromiso de los servidores son elementos vitales en la calidad y en la efectividad del proceso educacional. A partir de esa discusión, esta investigación desea comprender como los servidores públicos lidian con ese fenómeno. Para eso, se busca aclarar algunos puntos sobre los principales tipos de conflictos, sus causas, las formas de administración utilizadas y sus impactos. De esta forma, fue realizada una investigación de campo en dos instituciones públicas de enseñanza profesional del municipio de Nova Iguaçu, en el estado brasileño de Rio de Janeiro, la Unidad de Enseñanza Descentralizada de Nova Iguaçu del CEFET/RJ y la Escuela Técnica Estadual João Luiz do Nascimento. De esta manera, fueron realizadas entrevistas con sus servidores y posterior análisis de contenido, que, además de concluir que en razón de la falta de mecanismos de gestión de conflictos en esos órganos esa administración se realiza de forma personal, fortaleció las fuentes de conflictos abordadas en la teoría. Se concluye también que en las organizaciones estudiadas los conflictos interpersonales pueden provocar un impacto negativo en las relaciones de trabajo.

Palabras-clave: *Conflictos Interpersonales, Gestión de Conflictos, Administración Pública.*

1. INTRODUÇÃO

Durante muitos anos, o conflito foi visto como uma variável prejudicial ao ambiente organizacional, porém, em razão da complexidade que as organizações modernas adquiriram, de um cenário de mudanças constantes e, conseqüentemente, da evolução das teorias organizacionais, notadamente a Teoria Estruturalista, o conceito de conflito ganhou novo escopo e nos últimos 30 anos tem sido estudado por diferentes perspectivas.

O conflito é inerente às relações humanas, como afirmam diversos autores, dentre os quais Carvalho (1998), Quinn *et al.* (2003), Motta (2004), Carvalho, André Neto e Andrade (2006), Chrispino (2007) e McIntyre (2007). Como a principal característica das organizações é unir pessoas diferentes, com experiências, personalidades e objetivos diversos, em torno de um objetivo comum, é bastante natural que surjam conflitos de diferentes origens, tipos e magnitudes. Nesse sentido, foram desenvolvidas ao longo do tempo diversas formas de gerenciamento, com o intuito de auxiliar a organização a aproveitar melhor os benefícios desse fenômeno ou a eliminá-lo quando representa um problema aos processos de gestão.

Dentre os diversos tipos de conflito, os interpessoais são os que mais alteram a dinâmica do ambiente de trabalho, pois, segundo Quinn (2003), geram sentimentos que causam instabilidade, desconforto, falta de cooperação e de confiança, tensão entre indivíduos ou grupos. Enfim, diversos sentimentos podem influenciar a tomada de ações prejudiciais ao trabalho e aos próprios indivíduos, ou até mesmo a ausência de ações, considerando-se que não agir já é tomar uma atitude e que a passividade pode gerar a mesma gama de transtornos.

A gestão dos conflitos interpessoais torna-se ainda mais complexa nas organizações públicas brasileiras. Isso se deve às suas especificidades, como a debilidade na aplicação de mecanismos legais e coercitivos, a estabilidade adquirida pelos servidores segundo as diretrizes da Lei nº 8.112/1990, a tradição patrimonialista e clientelista da administração pública no Brasil, as disfunções da burocracia, entre outros fatores visíveis na gestão pública. Esses elementos

dificultam uma gestão de pessoas comprometida, que vise o desenvolvimento dos profissionais e da organização e que busque atualizar seus métodos e técnicas para torná-los mais eficientes e compatíveis com a administração pública.

Tendo em vista a argumentação apresentada e a necessidade de reflexão sobre tais questões, este estudo tem por objetivo analisar de que forma os servidores públicos lidam com os conflitos interpessoais nas organizações em que atuam. Para isso, é necessário compreender que o conflito se manifesta em diferentes níveis. Segundo a classificação de Carvalho *et al.* (2006), ele pode ocorrer entre organizações (interorganizacional), entre departamentos, setores ou grupos (intergrupais), entre dois ou mais indivíduos (interpessoal), ou pode se apresentar como um conflito interno de um indivíduo (intrapessoal). Vale ressaltar que se considerará neste estudo que os conflitos intergrupais são conflitos interpessoais de maior amplitude, nos quais há mais pessoas envolvidas, a ponto de se destacarem grupos antagônicos. Além disso, conforme Quinn (2003), os conflitos podem se apresentar de forma explícita ou latente – quando o potencial para o conflito existe, mas não é percebido.

Portanto, é importante, primeiramente, delimitar os tipos de conflito a serem analisados pelo estudo, que serão os conflitos interpessoais, explícitos ou latentes, desenvolvidos entre indivíduos ou grupos dentro das organizações públicas brasileiras, particularmente as instituições públicas de ensino profissionalizante situadas no município de Nova Iguaçu, a saber: a Unidade de Ensino Descentralizada de Nova Iguaçu do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ UnED NI) e a Escola Técnica Estadual João Luiz do Nascimento (E.T.E. JLN).

A presente pesquisa se revela importante, pois as organizações são um campo propício ao aparecimento de uma diversidade de conflitos que podem ser prejudiciais às organizações e às pessoas envolvidas. Portanto, a análise da gestão de conflitos é um ponto crucial na administração de qualquer instituição, principalmente a pública, no contexto da Reforma do Estado e da implantação da vertente gerencial na Administração Pública. Além disso, a gestão de

conflitos faz parte das habilidades requeridas aos administradores na atualidade, razão pela qual é necessário estudar como a gestão de conflitos se desenvolve, as causas, características e tipos de conflitos, bem como as técnicas mais adequadas para gerenciá-los.

Pretende-se, também, contribuir para que, com uma melhor gestão de conflitos na administração pública, essas instituições possam melhorar seu desempenho e, assim, oferecer maior qualidade nos serviços prestados à população, principalmente na área da educação, que é o foco deste estudo. Isso porque, segundo Chrispino (2007), essas instituições têm sofrido ao longo dos últimos anos com a falta de políticas públicas efetivas, com o afastamento dos docentes pelo desprestígio da profissão e pela perda salarial, e com o desamparo decorrente da ineficácia dos sistemas de gestão e dos recursos reduzidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No campo da ciência da Administração, a visão de conflito como um problema social era defendida pela Escola das Relações Humanas, que incentivava o ocultamento das situações conflituosas por meio da manipulação e alienação dos envolvidos (TRAGTENBERG, 1971). Segundo o autor citado, essa visão foi contraposta pela Escola Estruturalista, que defendia que o conflito não é um mal em si, e deveria ser gerido construtivamente.

Motta (2004) e Quinn (2003) concordam que a existência do conflito é inevitável. Para Motta (2004), sua existência é tão natural quanto a cooperação ou qualquer comportamento político, bem como é necessária para “permitir a emergência de novas idéias e a criação de forças positivas para a inovação e a mudança” (QUINN, 2003:94)

Segundo Silva e Puente-Palacios (2010), o conhecimento dos tipos de conflitos é necessário para uma adequada gestão de equipes. Para o autor, é preciso que sejam construídas ações que privilegiem processos internos caracterizados pela troca ou discussão de ideias e de soluções voltadas para as tarefas, em lugar de processos marcados pela raiva, tensão ou intolerância.

Segundo Motta (2004), existem três correntes de pensamento principais sobre o conflito. Para o

autor, a primeira o vê como conflito de interesses originado no ambiente social externo à organização e absorvido pelo ambiente interno. A segunda corrente considera-o como conflito de papéis entre os gestores, que têm o poder de decisão e buscam controlar a produtividade, em contraposição aos desejos e necessidades individuais dos que estão sujeitos aos impactos dessas decisões e atitudes (MOTTA, 2004). Já a terceira destaca a questão interpessoal e vê o conflito como de “personalidade e de percepções em nível individual e de pequenos grupos organizacionais” (MOTTA, 2004:153).

Os conflitos organizacionais originam-se dentro e fora dos limites corporativos, e a organização e os indivíduos que a compõem não estão passivos diante disso, uma vez que alteram constantemente as relações à sua volta e as condições necessárias para o surgimento do conflito. No entanto, segundo Carvalho (1998) e Carvalho e Vieira (2007), a maioria dos conflitos organizacionais surge das relações de poder, determinadas por relações de desigualdade, dependência ou controle, encobertas por razões superficiais, pois nem sempre o objeto do conflito é o que os indivíduos explicitam como tal. Nessa direção vão Vendemiatti *et al.* (2010), ao confirmarem que os conflitos são derivados das formas de controle do trabalho, da divergência de interesses e da desigualdade de tratamento social.

Sobre a gestão em ambientes de ensino públicos, Marra e Melo (2005) apontam que na gestão universitária, por exemplo, burocracia, fatores políticos, jogos de poder, falta de formação administrativa, caráter transitório dos cargos e a própria cultura organizacional aumentam o caráter contraditório e os próprios conflitos inerentes à gestão.

A questão dos conflitos escolares, definidos por Chrispino (2007) como os que acontecem nos limites da escola ou com seus atores diretos, é outro ponto importante deste estudo, pois a educação tem sido deliberadamente esquecida pelas políticas públicas. Esse fator permite o surgimento de conflitos variados, e sua má gestão realimenta situações de desigualdade e descomprometimento com a educação, enquanto valorizam-se as disputas internas por poder e a busca pelo alcance de interesses isolados dos atores envolvidos.

Segundo Quinn (2003), o conflito possui quatro estágios. No primeiro momento, o conflito é latente, depois é identificado por um ou mais envolvidos, quando “as pessoas ganham consciência cognitiva e emocional das divergências” (QUINN, 2003:98). Ainda segundo o mesmo autor, no terceiro estágio o conflito torna-se explícito e os envolvidos partem para a ação, tomando a decisão de intensificar ou resolver o atrito, mediante comportamentos tanto agressivos quanto positivos. O quarto estágio consiste no desfecho e é determinado pelas decisões tomadas no terceiro estágio (QUINN, 2003).

Segundo Dubrin (2006) e Quinn (2003), quanto aos efeitos na organização e nos indivíduos, o conflito pode ser funcional, quando engloba atitudes positivas por parte dos envolvidos, acarretando resultados satisfatórios e o atendimento de seus interesses ou da organização; ou disfuncional, quando origina atitudes negativas, sentimentos desagradáveis e até mesmo situações constrangedoras no ambiente de trabalho, prejudicando a organização e tornando necessária a intervenção do gestor (DUBRIN, 2006; QUINN, 2003).

Para Dimas Lourenço e Miguez (2007), ao contrário das abordagens tradicionais, perspectivas teóricas mais recentes destacam as potencialidades de inovação e de criatividade que os conflitos intragrupais possuem. Apesar disso, os autores assinalam que vários estudos empíricos não conseguem encontrar evidências da funcionalidade do conflito.

Outro ponto importante é que diversas são as fontes de conflitos. Por isso, é preciso compreender algumas de suas principais condições antecedentes. Adizes (2002) e Quinn (2003) concordam que as diferenças estão entre as principais propulsoras do conflito. Segundo Adizes (2002), a diferença de estilos e culturas gera conflito, pois faz com que as pessoas enxerguem soluções distintas para um mesmo problema. Conforme afirma Quinn (2003), erros de percepção são devidos às diferentes visões de mundo de grupos culturais diversos, fator que se tem acentuado com a quebra das barreiras culturais e a inserção de minorias nas organizações. As pessoas, em sua maioria, não compreendem as diferenças e muitas vezes não

aceitam modelos mentais diferentes dos seus. Segundo Carvalho *et al.* (2006), elas preferem associar-se aos que percebem, interpretam e agem de forma semelhante.

No âmbito escolar, a questão das diferenças tem particular importância para a gestão de conflitos, pois, segundo Chrispino (2007), com a massificação da educação, a escola, que antes estava acostumada a lidar com alunos com perfis muito próximos, passou a abrigar uma diversidade muito grande de perfis, com alunos de classes sociais distintas, com experiências, expectativas, valores e culturas bem diferentes. E, de acordo com o autor, como a escola não evolui na mesma proporção, de forma a se preparar para essa situação, os conflitos oriundos dessa diversidade são muitos. Para Chrispino (2007), os conflitos se desenvolvem entre os diversos atores desse quadro: entre professores, entre alunos, entre alunos e professores, entre professores e gestores, entre pais e gestores, etc. Conforme o mesmo autor, são causados pelas opiniões divergentes desses atores, pelo valor diferenciado que estes dão a cada questão que possa estar em jogo e até mesmo pela prioridade que cada ator dá aos diversos tipos de conflito, conforme se observa no trecho que segue:

[...] devemos esperar que, no universo da escola, a divergência de opinião entre alunos e professores, entre alunos e entre os professores seja uma causa objetiva de conflitos. [...] Professores e alunos dão valores diferentes à mesma ação e reagem diferentemente ao mesmo ato: isso é conflito. [...] Quanto mais diversificado for o perfil dos alunos (e dos professores), maior será a possibilidade de conflito ou de diferença de opinião. (CHRISPINO, 2007:16-17).

Para Souza (2009), a gestão escolar é um fenômeno político e lócus para os processos de disputas e dominação. O autor defende o conceito de gestão escolar democrática como um processo sustentado no diálogo e na alteridade, na participação ativa dos sujeitos, na construção coletiva e na constituição de canais de comunicação.

Segundo Carvalho *et al.* (2006), toda essa diversidade que compõe uma organização precisa ser bem administrada, pois, caso não seja, há o risco de redução da coesão entre os indivíduos e de perda da oportunidade de obter, com a

diversidade, uma fonte de vantagem competitiva. Isso porque as organizações são agrupamentos humanos que constituem coalizões de interesses divergentes e objetivos diversos, nas quais cada um procura alcançar seus próprios objetivos ou os do grupo ou coalizão que integra (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Para Adizes (2002) e Motta (2004), as relações de poder desenvolvidas dentro das organizações e a diversidade de interesses geram conflitos, pois as pessoas têm necessidades diferentes e podem não querer colaborar com os objetivos de outros. De acordo com Motta (2004), esse quadro sofre a interferência da distribuição interna de recursos e poder, pelos quais indivíduos e grupos lutam, de forma que as decisões lhe sejam mais favoráveis. Assim, o poder é um fator significativo na análise do conflito no ambiente organizacional, pois através dele “se preestabelecem relações de imposição e dependência para o desempenho de papéis e funções” (MOTTA, 2004:156). É ainda mais significativo quando visto como uma forma de controle social, onde predomina a vontade do detentor do poder, pois dessa forma implica inevitavelmente resistência, conflito e manipulação de indivíduos, grupos e coalizões. (CARVALHO, 1998; CARVALHO; VIEIRA, 2007).

De acordo com Carvalho (1998) e Carvalho e Vieira (2007), o poder como fonte de conflito pode ser interpretado sob diversos enfoques: pelo viés das relações de desigualdade, nas quais os atores envolvidos têm capacidades distintas para assegurar suas vantagens e recursos; pelas relações de dependência, em que um ator se conforma com a vontade ou interesse do outro não em razão de ameaças ou ações deste, mas pela relação que mantêm entre si; e pelas relações de aquiescência e controle, quando há predominância da vontade do ator detentor de poder sobre a vontade dos outros, gerando resistência e conflito. Dessa forma, “o poder é visto como uma forma de controle social onde sua efetividade é maior quanto mais se evita o conflito e mais aquiescência se obtém dos receptores do ato de poder” (CARVALHO; VIEIRA, 2007:8). Vale ressaltar, também, que o jogo de poder nas organizações é um processo dinâmico e que os determinantes de poder se reorganizam criando novas estruturas e formas de dominação (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

No contexto da gestão escolar em instituições públicas, as relações de poder tornam-se claramente visíveis quanto mais se aproximam processos de escolha para seus representantes, como os processos de consulta ou eleições para direção. Pode-se então observar que as disputas se tornam evidentes, articulando indivíduos e grupos em busca de seus interesses.

As estruturas organizacionais são canais que permitem o “exercício da autoridade e a realização do poder” (CARVALHO; VIEIRA, 2007:7). Já por essa definição é possível inferir que a configuração da estrutura da organização estabelecerá como as relações entre os diversos indivíduos se darão e o potencial para a existência de conflitos.

Quinn (2003) também concorda que as estruturas organizacionais são fontes de conflito em potencial, principalmente quando incentivam a competição por recursos, a utilização de meios diversos para o alcance de objetivos pelas diferentes unidades e a diferenciação vertical e de tarefas. Conforme Carvalhal *et al.* (2006), dois fenômenos assumem papel importante no estudo das fontes de conflito, pois permitem que os indivíduos interfiram nos interesses dos outros para o alcance de seus próprios interesses: a especialização, característica marcante da atual configuração da divisão do trabalho, e a interdependência, pois os grupos que se tornam interdependentes passam a ter muitas oportunidades de interferir no trabalho dos outros.

Ainda analisando a estrutura organizacional como fonte de conflito, é preciso destacar a burocracia, pois, de acordo com Carvalho e Vieira (2007), o ambiente burocrático das instituições públicas reúne as condições necessárias para o desenvolvimento de conflitos, uma vez que busca integrar os objetivos de grupos – que visam legitimar seus interesses, frequentemente divergentes – aos objetivos oficiais da organização. Além disso, ressalta-se que a burocracia pressiona e controla seus integrantes para que mantenham um comportamento padronizado, baseado em normas impessoais e abstratas, em métodos e em disciplina (MOTTA, 1993).

Além disso, de acordo com Diniz (2004), na arquitetura das organizações públicas a

formulação de políticas públicas e o processo decisório se encontram sob o domínio de uma elite tecnocrática, enquanto a execução está sob a responsabilidade de burocratas de escalões inferiores. Essa composição da estrutura organizacional do Estado gera inúmeras situações conflituosas, pois a realidade e os objetivos dos atores envolvidos são diversos. Então, existe uma debilidade na implementação das políticas públicas e das ações do governo, que Diniz (2004) chama de “debilitamento do poder infra-estrutural” (DINIZ, 2004:42). Isso acontece porque os idealizadores não entendem a dinâmica real de execução e os executores não entendem o motivo de suas ações, já que não são envolvidos em nenhum processo de conhecimento da missão institucional ou dos objetivos de seus órgãos.

Outros fatores que aumentam as possibilidades de conflito nas organizações públicas são a forma como o organograma da instituição é moldado e a existência dos cargos de confiança. A divisão hierárquica na Administração Pública nem sempre obedece a critérios racionais e administrativos, assim como a distribuição dos chamados cargos de confiança. Esses cargos permitem a entrada de pessoas que não possuem cargos efetivos na instituição, e por vezes sua nomeação não se dá por competência ou mérito, mas por posições políticas e pessoais, o que gera conflitos também ligados às relações de poder. Camara (2009) afirma que a direção na organização pública inclui interagir com uma pluralidade de interesses sociais e fazer uso de recursos materiais, instrumentais e simbólicos. Para o autor, o cargo público expressa a dinâmica do modo de organização da administração pública e o poder estatal, sendo assim portador de significados diversos.

Conforme salienta Quinn (2003), outro fator importante na geração de conflitos é a ausência de comunicação eficiente. Quando a comunicação organizacional é deficiente, pode haver certa dificuldade dos subordinados de reconhecer os objetivos a serem alcançados. Além disso, a intercomunicação entre os diversos departamentos pode ser prejudicada, o que gera dificuldade de integração e permite que se criem rivalidades (ROBBINS, 2003). Para Quinn (2003), a deficiência na comunicação interpessoal pode causar graves problemas entre os funcionários, pois as pessoas se tornam mais resistentes às

mudanças, há um afastamento dos indivíduos e uma consequente redução de moral e produtividade.

Segundo Quiroga (2006), o conceito de solução de conflitos que até meados do século XX era entendido apenas pela eliminação do conflito ampliou-se para compreender a gestão enquanto minimização dos aspectos negativos e maximização dos aspectos positivos, passando a relevar o acordo construtivo entre as partes. De acordo com McIntyre (2007), o conflito, quando ignorado, faz com que pessoas utilizem estilos de evitamento ou de acomodação, ficando caladas, atitude que constitui uma perda para a organização. Assim, Carvalhal (2006) afirma que o gestor deve avaliar cada situação conflituosa para averiguar suas causas e decidir se é necessária uma intervenção e qual abordagem é mais produtiva.

Dessa forma, de acordo com Garay Madariaga (2010), há uma interdependência entre a comunicação e a liderança. Para o autor, é preciso que a integridade do líder favoreça o processo comunicacional organizacional, estruturando assim um contexto de confiança. Nesse sentido, Vendemiatti *et al.* (2010) afirmam que a atuação da liderança deve ser orientada por processos de diálogo e negociação, no intuito de construir relações de confiança que permitam a atribuição de significado à ação dos liderados.

Conforme Goleman (1999), o gerenciamento de conflitos é uma aptidão social natural para induzir os outros a respostas desejáveis. Dessa forma, o papel de um gestor comprometido com o desenvolvimento de seus subordinados e da organização é fundamental para a resolução de conflitos. Isso porque em grande parte das vezes a figura do gestor está envolvida em razão da posição que este ocupa – que determina conflitos relacionados à hierarquia, às tarefas e às relações de poder – e porque, muitas das vezes, ele é chamado pelos próprios atores envolvidos no conflito a contorná-lo e resolvê-lo.

Para entender como a gestão de pessoas se desenvolve no contexto da Administração Pública, e conseqüentemente entender como os conflitos podem ser geridos nesse tipo de instituição, é necessário compreender minimamente a dinâmica do Estado. O Estado como organização é uma instância de controle,

um sistema social de condutas institucionalizadas, e um dos principais responsáveis pelas formas de conduta dos atores sociais, já que produz formas de comportamento e raciocínio (MOTTA, 1993). E, como qualquer organização, não é homogêneo, pois possui “subgrupos que interpretam a cultura organizacional de forma diversa, gerando subculturas” (MOTTA, 1993:72).

Pode-se concluir daí que, assim como as organizações privadas, as organizações públicas necessitam gerenciar seus recursos humanos. Pode-se perceber também que, pela diversidade de interesses que elas necessitam atender, pelas relações de poder, pela necessidade de criar formas de controle e pela estrutura organizacional desenvolvida durante os anos, os conflitos são muitos e precisam ser bem geridos.

Para Carvalho (1998), a principal diferença entre as organizações públicas e as privadas é que, nestas, a busca de produtividade e de lucro tem grande poder de unir a organização e, naquelas, a ausência desses fatores debilita a unidade de propósitos. Além disso, nas organizações públicas “os objetivos não estão sempre isentos de ambigüidades” (CARVALHO, 1998:51), principalmente porque se precisa atender à multiplicidade de interesses dos inúmeros atores envolvidos, como cidadãos, corporações, burocratas, etc., razão pela qual o Estado precisa rever e questionar seus objetivos, políticas e ações frequentemente.

Carvalho (1998:51) também avalia que os *outputs* das organizações públicas são “de difícil medição visto que são descritos unicamente em termos qualitativos”. Soma-se a essa debilidade “a grande quantidade de fatores externos que interferem nos desígnios dessas organizações e que causam incerteza sobre os efeitos de uma intervenção administrativa” (CARVALHO, 1998:51).

Segundo Paula (2005), a Administração Pública tem seguido as orientações da administração de empresas, já que esta assumiu a hegemonia na produção e distribuição de conhecimento administrativo. No entanto, segundo a mesma autora, este não se tem mostrado o modelo mais eficiente, tendo em vista que busca, predominantemente, resultados e eficiência técnica, deixando de lado questões relacionadas à democratização e ao interesse

público, tão importantes ao Estado. Além disso, “este caráter subsidiário da administração pública dificulta o desenvolvimento de um saber técnico que seja adequado às suas especificidades e que também contemple os aspectos políticos” (PAULA, 2005:22).

Como afirma Paula (2005), a última reforma de dimensão administrativa visava à implantação do sistema gerencial no lugar do sistema burocrático, com a instauração de uma organização pós-burocrática, flexível e participativa, mas não atendeu às demandas da área pública, pois não se direcionava “para a superação de contradições e conflitos sociais, resultando em um Estado distanciado dos problemas políticos” (PAULA, 2005:98). A reforma buscava, também, a transferência dos conhecimentos gerenciais do setor privado para o público, a redução da máquina estatal, o aumento de sua eficiência e a responsabilização dos atores políticos (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

Na verdade, conforme Ribeiro (2007), apesar da adoção da vertente gerencial, os servidores públicos estão sempre submetidos a modelos de gestão híbridos, que estão distanciados na teoria, mas imbricados na prática.

O cotidiano desses trabalhadores é, ao mesmo tempo, atravessado por princípios tradicionais da administração pública burocrática e por valores 'inovadores' da administração pública gerencial. Portanto, como já foi dito, não existe modelo puro de gestão. (RIBEIRO, 2007:5)

Ainda assim, de acordo com a autora, a política de recursos humanos inaugurada com a reforma gerencial foi caracterizada pela flexibilização, no serviço público, da estabilidade nos cargos em casos de insuficiência de desempenho ou por excesso de quadro. Ainda segundo a autora, essa medida visava imprimir uma mudança na cultura da gestão pública e reduzir o déficit público. Conforme salienta Paula, a reforma também foi caracterizada pela valorização dos profissionais ligados ao núcleo estratégico do Estado, enquanto os escalões inferiores, geralmente ligados aos serviços sociais, foram deteriorados e, com isso, o comprometimento dos profissionais com o Estado, com a qualidade e com o interesse público foi altamente prejudicado.

Secchi (2009), em seu estudo das reformas administrativas, afirma que novos modelos organizacionais, ao manterem a ênfase na função controle e não se apresentarem como modelos de ruptura na área pública, compartilham características com o modelo burocrático weberiano. Para Paula (2005), a reforma administrativa não alterou o caráter tecnocrático dos programas do governo, cuja tomada de decisões continuou centralizada na cúpula governamental. Esse quadro elimina a participação dos demais interessados no processo decisório, caracterizando o insulamento burocrático – “a impermeabilidade do Estado em face das pressões do mundo da política” (PAULA, 2005:141) – e a reprodução do autoritarismo e patrimonialismo, já tão arraigados no sistema político brasileiro. Diniz (2004) e Paula (2005) concordam que a visão tecnocrática aumenta o poder discricionário e o isolamento dos burocratas, incentivando práticas personalistas e a elaboração de regras durante o processo decisório, e colocando o individualismo do decisor à frente do interesse público.

Observa-se, assim, que a tomada de decisões, a formulação das políticas públicas e o poder estão centrados nas mãos de uma elite tecnoburocrática, enquanto a execução cabe aos funcionários, muitas vezes descomprometidos com a qualidade e com o interesse público, desmotivados e distanciados dos objetivos de suas ações (PAULA, 2005). Segundo a mesma autora, ainda que o discurso do movimento gerencialista incentive o aumento da participação dos envolvidos e da população, essa participação está submetida a uma série de mecanismos de controle cada vez mais sofisticados e despersonalizados.

Essa centralização das decisões, o descomprometimento gerado, o controle hegemônico e os demais fatores específicos da Administração Pública permitem perceber que as instituições públicas possuem um campo favorável ao surgimento dos conflitos, cuja gestão é mais complexa. Ainda mais porque a linha que separa chefes e subordinados é tênue em razão da deficiência de mecanismos coercitivos, e, portanto, as habilidades humanas desses gestores devem ser bem mais desenvolvidas para garantir a qualidade dos serviços públicos.

3. METODOLOGIA

Seguindo a classificação de Vergara (2005), a presente pesquisa é qualitativa e, quanto aos seus fins, é descritivo-explicativa, pois expõe as características do conflito interpessoal e a forma pela qual as pessoas lidam com ele nas organizações. O meio utilizado para operacionalizar o trabalho foi a pesquisa de campo (VERGARA, 2005), tendo em vista a necessidade de investigar os conflitos interpessoais em duas organizações, a Unidade de Ensino Descentralizada de Nova Iguaçu do CEFET/RJ e a Escola Técnica Estadual João Luiz do Nascimento, que são as duas instituições públicas de ensino profissionalizante do município de Nova Iguaçu. Adota-se aqui o nível de análise individual, já que o estudo dos dois casos relatados tem como foco a perspectiva dos servidores sobre os conflitos interpessoais. Além disso, tendo em vista o caráter qualitativo da pesquisa, não se tem por intuito a generalização dos resultados, mas sim uma análise em profundidade sobre tais experiências.

O Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca inaugurou a Unidade de Ensino Descentralizada de Nova Iguaçu em 2004, que hoje, como instituição pública federal de ensino, oferece o curso de nível médio, quatro cursos de nível técnico e duas graduações, mantendo seu funcionamento nos três turnos. O principal problema com o qual a UnED NI se deparava no momento em que a pesquisa foi realizada, e que gerou diversos transtornos ao corpo dirigente, era o baixo número de docentes disponíveis para atender às disciplinas da graduação. Já a Escola Técnica Estadual João Luiz do Nascimento é uma instituição pública de ensino da esfera estadual que foi inaugurada em 1980. A escola também funciona nos três turnos, oferecendo o curso de nível médio, quatro cursos técnicos e cursos livres de informática e idiomas. Na época da pesquisa, os gestores da instituição vivenciaram um grande problema, que foi a evasão escolar dos cursos técnicos concomitantes ao ensino médio no período noturno, além de dificuldades devidas à falta de espaço, o que também gerou conflitos ligados à estrutura organizacional.

O quadro de servidores da UnED de Nova Iguaçu do CEFET/RJ é composto de 116

membros, e o da Escola Técnica Estadual João Luiz do Nascimento, por 187. Então, o critério para a seleção dos sujeitos foi o de que eles já tivessem passado pelo estágio probatório, sentindo-se assim mais seguros ao se exporem. Seguindo esse critério, o pesquisador definiu os sujeitos da pesquisa utilizando-se do critério de maior acessibilidade, e também procurou selecionar um servidor de cada setor das duas instituições, de forma que fizessem parte da pesquisa homens e mulheres, chefes e subordinados e pessoas de diferentes níveis de formação, a fim de alcançar a visão dos vários envolvidos sobre o objeto do estudo.

Os dados necessários a esta pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os sujeitos da pesquisa, nas quais se buscou seguir um roteiro elaborado de acordo com o referencial teórico, que abordava os seguintes tópicos: a visão de conflito, os tipos de conflito, suas causas, formas de

gerenciamento, impactos dos conflitos e relato de experiências de conflitos dos entrevistados. Foi realizado um piloto das entrevistas com um servidor de cada instituição, mediante o qual se verificou que o roteiro estava adequado à captação dos dados desejados; portanto, as entrevistas foram validadas e o mesmo roteiro foi aplicado às demais entrevistas.

No início de cada entrevista foi explicado aos entrevistados o objetivo da pesquisa e, para que se sentissem mais seguros, foi-lhes informado que o conteúdo das entrevistas era confidencial e que estas seriam gravadas e transcritas para facilitar a análise dos dados. O limite de entrevistas foi atingido quando o pesquisador observou que os dados coletados haviam chegado a um nível de saturação. Dessa forma, foram entrevistados 22 sujeitos no total, com as seguintes características:

Quadro 1: Caracterização dos servidores entrevistados

12 servidores do CEFET/RJ UnED NI			
Nível do Cargo	Posição	Área de atuação	Gênero
1 em cargo de nível fundamental	6 em posição de chefia	5 docentes	9 homens
5 em cargo de nível médio	6 em posição de subordinado	7 técnicos-administrativos-pedagógicos	3 mulheres
6 em cargo de nível superior			
10 servidores da E. T. E. João Luiz do Nascimento			
Nível do Cargo	Posição	Área de atuação	Gênero
1 em cargo de nível fundamental	4 em posição de chefia	6 docentes	6 homens
2 em cargo de nível médio	6 em posição de subordinado	4 técnicos-administrativos-pedagógicos	4 mulheres
7 em cargo de nível superior			

Fonte: Dados da pesquisa.

Seguindo as recomendações de Vergara (2008), os dados foram tratados de forma qualitativa, mediante análise de conteúdo das entrevistas, técnica escolhida pois permite identificar o que os respondentes dizem sobre determinado tema e interpretar suas observações de forma a perceber as interações entre os sujeitos das organizações selecionadas e as manifestações de conflito e poder.

A utilização desse método teve o objetivo de explorar o conteúdo das mensagens transmitidas considerando o contexto em que foram formadas,

para compreender o fenômeno estudado com maior profundidade e a forma como os indivíduos envolvidos o observam (VERGARA, 2008). Ainda seguindo orientações da autora, o processo de tratamento dos dados obedeceu aos seguintes passos:

1) as entrevistas foram transcritas, organizadas e separadas por instituição;

2) o procedimento para analisar o material foi escolhido, as transcrições foram relidas e as partes relevantes foram destacadas;

3) montou-se uma tabela com os tópicos do roteiro da entrevista, e as partes destacadas das transcrições foram agrupadas nas categorias da tabela, ao mesmo tempo em que se tentou construir classificações para os destaques a partir da teoria;

4) com a tabela completa, esta foi analisada e refinada, isto é, mantiveram-se apenas os dados mais repetitivos e relevantes para o estudo. Com isso, os dados foram interpretados à luz do embasamento teórico e efetuou-se a análise comparativa dos dados das instituições.

Ao final, foi possível compreender melhor o fenômeno dos conflitos interpessoais nas instituições estudadas e assim construir a análise que segue.

4. A VISÃO DOS SERVIDORES SOBRE OS CONFLITOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

4.1. Os conflitos interpessoais: contextualização e características

A seguir serão abordados os conflitos no contexto de cada instituição, mediante um quadro comparativo que destaca as principais respostas dos entrevistados, construído a partir do roteiro de entrevista e dos dados resultantes.

Quadro 2: Abordagem comparativa dos conflitos nas instituições pesquisadas

Tópicos	CEFET/RJ UnED NI	E. T. E. JLN	Trecho da transcrição
Visão de conflito	Sempre vai existir Tem que existir	Sempre vai existir Tem que existir	“O conflito demonstra uma crise, demonstra que algo tá errado, então se algo tá errado você pode consertar; eu acho que o conflito desmascara o que as pessoas poderiam querer esconder, então o conflito tem que existir [...]”. (Docente em cargo de chefia nº 1 – CEFET/RJ UnED NI). “Eu acho que em qualquer local sempre vai haver conflitos; em si, eu acho que o ser humano já tem esses problemas de relacionamentos [...]”. (Docente em cargo de chefia nº 1 - E.T.E. JLN).
Tipos de conflito	Conflitos funcionais e disfuncionais	Conflitos de controle entre servidores	“[...] a gente pode dividir, conflitos e conflitos, aquele conflito resultado do embate profissional, a forma como fazer pode ser questionada com embasamento, ajuda a crescer [...]”. (Técnico-administrativo em cargo de chefia nº 1 – CEFET/RJ UnED NI). “Não existe companheirismo, cada um faz a sua parte, e muitos vigiam o que os outros fazem” (Técnico-administrativo nº 1 - E.T.E. JLN).
Principais causas de conflitos	Falta de Planejamento	Centralização das decisões	“[...] as prioridades aqui na instituição são muito voláteis [...] a gente não sabe exatamente o que a gente deve fazer em certo momento porque as prioridades estão constantemente mudando [...]”. (Técnico-administrativo nº 3 – CEFET/RJ UnED NI). “[...] sempre que alguma prioridade pra escola é determinada, ela é determinada, em cima de uma posição pessoal ou de um pequeno grupo ligado à direção [...]”. (Docente nº 1 - E.T.E. JLN).

	Concepção de serviço público	Concepção de serviço público	“[...] essa concepção, ela é construída culturalmente, historicamente, que no serviço público você tem uma segurança, você não precisa bem da produtividade e que você tá ali pra fazer as coisas andarem mais ou menos [...]”. (Docente nº 1 - E.T.E. JLN).
	Pessoalidade na gestão	Visão patrimonialista	“Opinião por opinião não vai mudar nada. Eu acho que as pessoas têm muita necessidade de colocar pra fora aquilo que elas estão sentindo ao invés de resolver o problema.” (Docente em cargo de chefia nº 1 – CEFET/RJ UnED NI). “[...] a tradição da gestão pública é algo complicado; há uma tradição das pessoas considerarem os cargos na administração pública como uma propriedade [...] as pessoas têm essa visão patrimonialista da escola [...]”. (Docente nº 1 - E.T.E. JLN).
	Divisão de tarefas	Divisão de tarefas	“[...] o administrador nem sempre se dá conta disso, ele distribui as tarefas por competência ou por achar que alguém da equipe daria conta mais do que outras pessoas, e às vezes a gente se pega não fazendo a distribuição equânime das tarefas e das atividades e isso é uma fonte de conflito sim.” (Docente nº 2 - E.T.E. JLN).
	Relações de poder	Relações de poder	“[...] as pessoas de posse de poder e com a concepção que elas têm de que esse poder é seu e não do cargo [...] começam a fazer coisas pra manter esse poder e aí começam a querer se cercar de pessoas que possibilitem que elas mantenham esse poder e, quando elas fazem isso, isolam determinados grupos que não concordam com esse tipo de visão.” (Docente nº 1 - E.T.E. JLN).

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se perceber que o discurso dos entrevistados de ambas as instituições corrobora a visão de conflito defendida por Motta (2004), pois afirma que os conflitos, apesar de gerarem tensões, fazem parte do cotidiano de trabalho e são inerentes aos seres humanos e às organizações. É importante destacar que apenas no CEFET/RJ UnED NI os entrevistados fizeram a distinção entre conflitos funcionais e disfuncionais, expressando sua crença na possibilidade de o conflito ser um elemento positivo quando caminha para a inovação e solução de problemas, o que mostra que existem divergências com a teoria de Dubrin (2006) e Quinn (2003) de que o conflito é necessário para a criação de forças positivas e de novas ideias.

As principais fontes de conflito abordadas na teoria foram citadas pelos servidores, porém serão

analisadas a seguir as mais recorrentes nas duas instituições. Pode-se perceber que, na ótica dos servidores entrevistados, os conflitos nas organizações estudadas são gerados, de forma preponderante, pela concepção dos servidores sobre o que é serviço público, o que corrobora a teoria de Carvalho (1998) e Paula (2005) sobre as especificidades da gestão pública. Tal concepção leva os servidores a cometerem atos de irresponsabilidade e descomprometimento com a coisa pública.

A departamentalização, o isolamento dos setores e a escassez de recursos dessas instituições foram expostos pelos entrevistados como fatores determinantes da geração dos conflitos, apoiando a visão de Quinn (2003) de que elementos da estrutura organizacional são fontes de conflito. Isso se deve ao fato de que esses problemas

interferem nas condições de trabalho, dificultando a realização das atividades e gerando insatisfação.

Problemas na gestão, como centralização, pessoalidade de decisões e regras, uma visão autoritária e ausência de habilidades de liderança também foram lembrados de forma recorrente. Isso ratifica a visão de Goleman (1999) sobre a importância do papel do gestor, e a de Quinn (2003) sobre como a má gestão possibilita o surgimento de conflitos.

Comprovando o entendimento de Quinn (2003) e Robbins (2003), os servidores entrevistados relataram que problemas de comunicação geram ou acirram os conflitos nas instituições estudadas, pois impedem que os servidores conheçam os objetivos das organizações em que estão inseridos e a importância das atividades dos demais, e geram um diálogo incipiente entre os setores.

A divisão das tarefas nessas organizações foi apontada como um fator importante de geração de conflitos, confirmando a visão de Quinn (2003) sobre os conflitos advindos da estrutura organizacional, pois os servidores disseram que ficam insatisfeitos com distribuições desiguais de trabalho e que quanto mais responsáveis são, mais responsabilidades lhe são dadas, ao passo que aos que não são comprometidos delegam-se atividades mais simples.

Segundo os entrevistados, as relações de poder estabelecidas nas organizações estudadas geram conflitos tanto em razão da disputa por cargos – que, nas instituições em questão, são cargos de confiança que envolvem uma gratificação – quanto por atitudes que visam a manutenção de posições e *status*, o que corrobora a visão de Adizes (2002), Motta (2004) e Carvalho e Vieira (2007). Dessa forma, os atores buscam a realização de seus interesses individuais em detrimento dos coletivos.

Os conflitos de carreira foram relatados pelos entrevistados como sendo os mais frequentes e, aliados a outras causas, podem gerar outros tipos de conflitos. Uma das causas da existência de conflitos potenciais, como alerta Carvalho *et al.* (2006), pode ser a tendência de associação dos indivíduos a pessoas semelhantes, que faz com que tanto servidores docentes quanto administrativos e professores das diferentes

carreiras existentes se associem aos membros que compõem seu grupo de enquadramento funcional e desenvolvam visões por vezes estereotipadas dos demais.

Pela análise das entrevistas, porém, é possível identificar que os conflitos mais relevantes para o CEFET/RJ UnED NI são os que ocorrem entre os próprios docentes que ministram aulas para o médio, o técnico e a graduação. Isso permite demarcar claramente três grupos de influência, suas divergências, características e concepções pedagógicas. Como seus interesses são divergentes, não raramente surgem conflitos pela alocação de recursos, por benefícios e, em certos momentos, pela necessidade de lecionar em segmentos distintos, o que caracteriza os conflitos de carreira oriundos das relações de poder e influência, como ressaltam Adizes (2002) e Motta (2004).

Outras causas de conflitos citados somente no CEFET/RJ UnED NI estão ligadas à estrutura da instituição. Uma dessas causas confirma a visão de Carvalho *et al.* (2006) sobre as fontes de conflito: a interdependência com a unidade central, onde se concentra o poder do sistema e de onde saem as deliberações para todas as unidades. Como consequência, decisões importantes e recursos dependem da aprovação da direção-geral. Isso valida o entendimento de Carvalho e Vieira (2007) sobre o exercício de autoridade e poder através da estrutura organizacional, pois esse quadro molda grande parte das relações de poder existentes nesta organização e ainda contribui para uma visão preconceituosa dos servidores da unidade central sobre os servidores da Unidade Nova Iguaçu.

Além disso, apenas no CEFET/RJ a burocracia foi eleita como causadora de conflitos, ratificando a visão de Carvalho e Vieira (2007), por tornar o andamento das atividades dos servidores demoradas e mais dependentes da unidade central. Aliada a isso está a dificuldade de planejar os caminhos da instituição como um todo, o que torna as prioridades difusas e voláteis e deixa os servidores confusos quanto aos objetivos que devem ser alcançados.

4.2. A gestão dos conflitos interpessoais

Neste momento serão abordadas as formas de gerenciamento que, segundo os entrevistados, ou

são utilizadas pelos gestores das instituições pesquisadas ou são consideradas as melhores para gerenciar situações conflituosas.

Quadro 3: Visão dos entrevistados sobre as formas de gerenciamento

Instituição	CEFET/RJ UnED NI	E. T. E. JLN
Visão das formas de gerenciamento utilizadas	Diálogo Utilização de mecanismos legais Transferência de setor Confrontamento	Diálogo Utilização da hierarquia/autoridade Transferência Inexistente/Omissão Valorização dos servidores administrativos
Formas de gerenciamento indicadas	Comunicação (Incentivo à convivência) Definição de responsabilidades e regras Atuação do gestor como líder e não como chefe Existência de acompanhamento especializado Prevenção dos conflitos Melhor relacionamento e reconhecimento Planejamento e Redivisão de tarefas Utilização de mecanismos legais	Comunicação Clareza na gestão e nas regras Comprometimento dos gestores Existência de acompanhamento especializado Criação de mecanismos e instâncias de gestão de conflitos Poder coletivo na escola (criação de conselhos)

Fonte: Dados da pesquisa.

Basicamente, os gestores das duas instituições utilizam os mesmos mecanismos de gerência de conflitos. O diálogo é utilizado de forma pessoal, isto é, alguns gestores, por sua personalidade ou concepção de como um líder deve agir, consideram o recurso ao diálogo a melhor forma de gerir, compartilhando da visão de Quinn (2003) de que abordagens colaborativas são mais eficazes, já que a administração pública não oferece mecanismos coercitivos eficazes. Segundo esses gestores, portanto, a utilização de mecanismos racionais-legais poderia potencializar os conflitos e não solucionar os problemas, conforme o discurso a seguir:

“[...] no espaço público a sua habilidade negociadora, de gestor de conflitos, tem que ser muito desenvolvida; se você não usar desse expediente, se você quiser valer a força da lei, você não anda nos conflitos, então é muito mais no sentido de sensibilização... a partir do momento em que você entra numa formalidade, uma advertência, um memorando, não sei o quê, aí o que seria contornado ganha um contorno de dramaticidade [...]”. (Docente em cargo de chefia nº 3 – CEFET/RJ UnED NI).

Predominantemente, porém, os gestores das duas instituições consideram a utilização desses mecanismos racionais-legais, a aplicação da

legislação, a transferência de servidores e o uso da autoridade, isto é, da abordagem impositiva segundo Quinn (2003) e Dubrin (2006), representam uma melhor forma de administrar na Administração Pública, pois lhes possibilitariam resguardar-se de problemas futuros e punirem os servidores descomprometidos com seus cargos, como se percebe abaixo:

“Eu entro dizendo quem é que manda e quem é que obedece, aí eu esqueço um pouco a questão de dialogar, eu falo: ó! eu tô mandando, tem que ser feito dessa forma [...]”. (Docente em cargo de chefia nº 2 - E.T.E. JLN).

De qualquer forma, em nenhuma das instituições analisadas existe uma política de gestão de conflitos, e estes são gerenciados segundo a concepção de cada gestor do que é mais correto e eficiente em cada caso, como ilustrado abaixo:

“[...] nós não temos um mecanismo de solução de conflitos [...] os conflitos vão se desgastando, ou eles se dissipam ou eles se acirram ao ponto de as pessoas recorrerem a instâncias legais [...]”. (Docente nº 1 - E.T.E. JLN).

Segundo os entrevistados, porém, a inexistência de mecanismos institucionalizados de gestão de conflitos muitas vezes gera insatisfação entre os subordinados, que alegam que as chefias

não têm habilidades para o gerenciamento de pessoas, como se observa abaixo:

“[...] algumas pessoas não têm o dom da liderança [...]. Porque você pode ter um grupo de vinte pessoas pra você comandar e, dependendo da sua postura, você pode fazer com que aquelas vinte pessoas venham a fazer tudo o que elas podem, como você também pode ter atitudes que vão fazer com que elas não rendam absolutamente nada.” (Técnico-administrativo nº 5 – CEFET/RJ UnED NI).

É interessante notar que os servidores entrevistados consideram que, para os conflitos serem mais bem solucionados, essas unidades têm que melhorar a comunicação existente entre servidores e setores, criando uma cultura de diálogo, incentivando a convivência e melhorando as competências de gestão dos dirigentes. Isso inclui um melhor relacionamento com os subordinados, com empatia e reconhecimento da importância de suas atividades, como ressalta Quinn (2003) e Robbins (2003), bem como clareza na definição de responsabilidades, mais planejamento e melhor divisão de tarefas. É possível perceber o tipo de gestão que os entrevistados indicaram como adequado por meio do relato abaixo:

“[...] o cara não é chefe de ninguém, ele é um líder, na verdade o papel dele não é mandar em ninguém, o papel dele é induzir as pessoas a produzirem, é dar o caminho [...]. Outra coisa que eu acho que ele fundamentalmente tem que fazer é desenvolver, incitar as habilidades naturais que existem em todos os setores [...] e, fundamentalmente, valorizar cada um no seu papel, dar os méritos que são devidos pra cada um [...]”. (Docente em cargo de chefia nº 2 – CEFET/RJ UnED NI).

Outro fator apontado como necessário para melhorar as relações interpessoais entre os servidores é um acompanhamento especializado com profissionais da área de Psicologia ou de Recursos Humanos para os servidores, conforme relatado abaixo:

“[...] nós deveríamos ter um RH que tivesse um setor de acompanhamento do servidor, tanto professor quanto técnico-administrativo, acompanhar a parte psicológica, que ajudasse nesse ponto, porque nenhum professor, qualquer pessoa que vá sentar nessa cadeira, tem preparo pra isso.” (Docente em cargo de chefia nº 4 – CEFET/RJ UnED NI).

Na E.T.E. JLN não existem conselhos e colegiados atuando como espaços coletivos de decisão, ao contrário do CEFET/RJ UnED NI; provavelmente em razão disso percebe-se, nas entrevistas realizadas naquela instituição, que a criação de instâncias de poder coletivo na escola é um desejo de parte da instituição, como se pode perceber no discurso a seguir:

“[...] eu defendo um poder mais coletivo na escola, eu defendo um conselho na escola que possa discutir as questões, as prioridades da escola [...]”. (Docente nº 1 - E.T.E. JLN).

Pode-se inferir desse depoimento que a criação desse tipo de conselho talvez não ocorra por interesses políticos, o que novamente reforçaria a perspectiva de Carvalho e Vieira (2007) de que as relações de poder estão sempre presentes, permeando toda a dinâmica organizacional.

4.3. Os impactos dos conflitos interpessoais

Abaixo se pode observar a visão dos sujeitos da pesquisa sobre os impactos que podem ser causados por uma má administração dos conflitos em uma instituição de ensino.

Quadro 4: Impactos dos conflitos nas instituições pesquisadas

Instituição	CEFET/RJ UnED NI	E. T. E. JLN
Impactos dos conflitos	Diminui a produtividade e qualidade do trabalho Desmotivação, insatisfação e descompromisso dos servidores Isolamento dos servidores, individualismo Interfere na qualidade da educação, prejudicando o aluno Evasão escolar Deprecia a imagem do serviço público	Diminui a produtividade e qualidade do trabalho Desmotivação, insatisfação e descompromisso dos servidores Isolamento dos servidores, individualismo Interfere na qualidade da educação, prejudicando o aluno Vácuo de autoridade Deprecia imagem do serviço público

Fonte: Dados da pesquisa.

Para uma melhor análise desses impactos é mais adequado desmembrá-los em dimensões, isto é, nos diversos agrupamentos de agentes que podem ser afetados. Assim, tem-se em primeira instância um impacto direto sobre os servidores que trabalham nessas instituições, que, segundo os próprios entrevistados, tornam-se desmotivados e insatisfeitos com o ambiente de trabalho, o que gera descomprometimento com suas atribuições e, em longo prazo, possibilita um maior isolamento desses servidores e setores, como destacado a seguir:

“Baixa produtividade, desinteresse, desmotivação, a pessoa fica desmotivada, você vai pro lugar de trabalho onde você não tá motivado, você vai executar seu trabalho de forma morosa, [...] porque aquele é um lugar que pra você é quase que uma obrigação [...] prejudica o ambiente, isso impacta na produtividade, a questão de relacionamento, você vai se distanciando, as pessoas vão se isolando, elas não se reconhecem mais como parte de um todo e daí pra criar conflitos [...]”. (Docente em cargo de chefia nº 4 – CEFET/RJ UnED NI).

A partir daí, quando os conflitos deixam de interferir no nível individual e passam a se dispersar pela estrutura organizacional, comprometendo o funcionamento da esfera administrativa dessas instituições, os impactos tomam maior proporção, prejudicando a gestão como um todo, como é possível observar nos relatos abaixo:

“[...] Aí acaba refletindo nas outras pessoas, as outras pessoas que querem andar direitinho olham para aquelas pessoas e de repente se sentem desmotivadas: por que vou agir

direitinho, chegar cedo, se tem outros que não o fazem? [...]”. (Técnico-administrativo nº 2 – CEFET/RJ UnED NI).

“[...] as pessoas vão se sentindo um tanto quanto descompromissadas com as decisões políticas e deixando que elas sejam tomadas cada vez mais isoladamente, e isso de certa forma provoca, uma consequência disso é o vácuo de autoridade que se forma na escola [...]”. (Docente nº 1 - E.T.E. JLN).

É em tal momento que as habilidades de gestão de conflitos são mais requeridas, pois problemas mal resolvidos nesta etapa fazem com que a qualidade dos serviços oferecidos fique comprometida e os conflitos, até então internos, impactem a dimensão dos usuários diretos desses serviços, que, no caso das instituições estudadas, são os alunos; em maior dimensão, a sociedade como um todo é impactada, fator que pode interferir nos indicadores de qualidade da educação no município. Assim, os servidores das duas unidades de ensino afirmaram que, no contexto de uma instituição de ensino, os conflitos vão sempre prejudicar o corpo discente, como afirma Chrispino (2007), já que vão interferir na qualidade da educação oferecida a eles, como se pode observar no relato abaixo:

“Influencia no rendimento do aluno porque ele é a razão de ser de todos os funcionários que trabalham na escola [...]”. (Técnico-administrativo nº 4 – CEFET/RJ UnED NI).

A partir do momento em que os serviços públicos oferecidos por essas instituições são comprometidos a ponto de serem percebidos pelo público externo, esse fenômeno assume contornos macrosociais, contribuindo para uma visão cada vez mais equivocada do serviço público tanto por

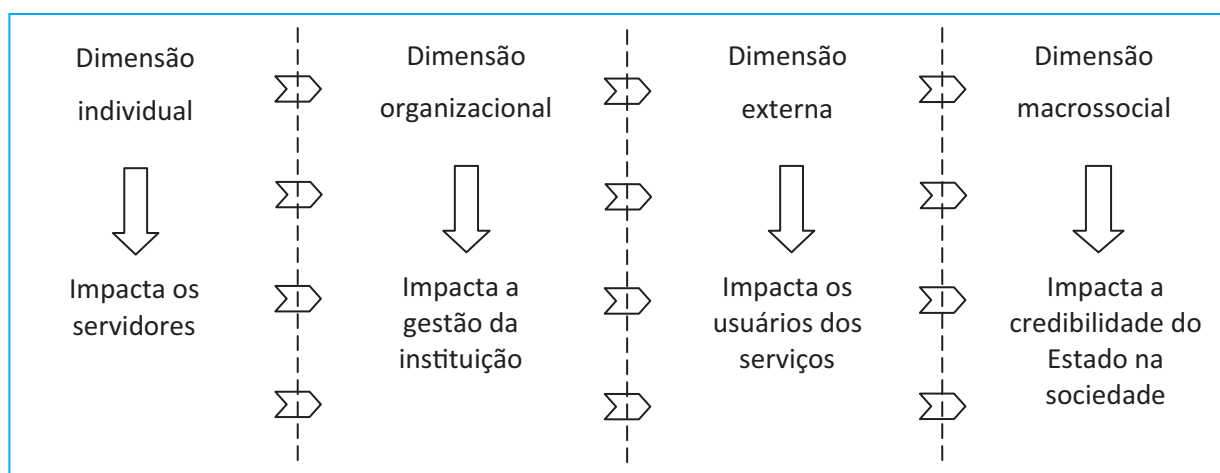
parte dos próprios servidores e usuários diretos quanto pela sociedade brasileira. Isso, por sua vez, faz com que a imagem da administração pública no Brasil seja ainda mais depreciada e que os serviços prestados pelo Estado contem com cada vez menos credibilidade. Tais consequências podem ser verificadas nos relatos dos entrevistados mencionados a seguir:

“[...] então isso degenerou um pouco a visão do serviço público, eu acho que essa visão tem que se recuperar, serviço público não é isso, mas tá difícil.” (Docente nº 1 - E.T.E. JLN).

“Pra instituição eu acho que fica a ideia de: ah, é assim mesmo; como em todos os setores da administração pública, as pessoas não têm essa ideia? Ah! no Congresso é assim, no Senado é assim [...]”. (Docente em cargo de chefia nº 1 – CEFET/RJ UnED NI).

Com tais análises, é possível montar um esquema com os impactos que os conflitos interpessoais podem provocar, como se pode avaliar abaixo:

Esquema 1: Dimensões do conflito



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o esquema, é possível perceber que o conflito interpessoal pode atingir diversas dimensões, tanto no ambiente interno quanto externo da organização, e que é a gestão desse conflito que vai permitir que ele avance horizontalmente nesse esquema ou que seja interrompido já em seus impactos iniciais. É por isso que se faz necessário que os gestores dessas instituições possam avaliar cada conflito, de modo a gerenciá-los para minimizar os impactos negativos que possam causar.

5. CONCLUSÃO

A partir da teoria revista e da pesquisa de campo realizada é possível perceber que os servidores públicos das organizações estudadas consideram a existência dos conflitos natural e inerente às relações interpessoais. No entanto, esses servidores divergem quanto à possibilidade de que os conflitos possam gerar resultados

positivos. Alguns consideram que os conflitos são necessários para gerar inovação e mudança, para melhorar processos e fazer com que as pessoas visualizem problemas antes não percebidos. Outros consideram que os conflitos geram apenas efeitos negativos. Esses servidores lidam de forma pessoal, isto é, de acordo com sua personalidade e visão de mundo, com as situações conflituosas quanto estas ocorrem, sem se preocupar em gerar mecanismos de solução para elas.

Nas duas organizações pesquisadas foi possível identificar que existem não apenas conflitos explícitos, mas também conflitos latentes. Destaca-se também que existem não apenas conflitos que geram situações que vão se mostrar positivas para a organização ou para os envolvidos, os chamados conflitos funcionais, mas também conflitos disfuncionais, que trazem prejuízos, reações e sentimentos negativos aos indivíduos envolvidos.

Com a pesquisa de campo observou-se que nas instituições públicas de ensino escolhidas vários conflitos interpessoais são notórios, e que os mais relevantes são os conflitos de carreira entre grupos com formação acadêmica e enquadramento funcional diferentes, que também envolvem disputas políticas, interesses divergentes, relações de poder e até mesmo concepções pedagógicas contrárias.

Pode-se perceber, também, que o papel do gestor é fundamental na solução dos conflitos e que, dependendo de sua atuação, os conflitos podem se tornar funcionais ou disfuncionais. Além disso, averiguamos que o gestor pode utilizar diferentes abordagens para cada situação conflituosa e que, por vezes, a mediação de um agente externo ao conflito pode colaborar para um desfecho mais favorável aos envolvidos.

Não foi verificado nessas instituições nenhum mecanismo de solução de conflitos definido institucionalmente, mas sim uma gestão dos conflitos completamente pessoal, baseada nas concepções do gestor sobre a maneira pela qual as situações conflituosas devem ser conduzidas e em seu estilo de liderança. Predominantemente, porém, os servidores afirmam que os conflitos deveriam ser resolvidos por meio do diálogo e de habilidades de relacionamento interpessoal.

Percebeu-se que os conflitos, nas instituições de ensino estudadas, podem afetar a qualidade da educação oferecida aos alunos e que, por isso, devem ser geridos adequadamente, para que o processo de aprendizagem do corpo discente não seja prejudicado. Os impactos nas relações de trabalho também se mostraram muito importantes, tendo em vista os relatos de desmotivação, insatisfação e descomprometimento com a instituição.

Dessa forma, conclui-se que é necessário avaliar e aprofundar as pesquisas sobre a gestão pública dos conflitos, já que esta pesquisa não teve a intenção de esgotar o tema, mas sim torná-lo mais compreensível para os servidores públicos. Além disso, pretendeu-se contribuir para a conscientização desses servidores e gestores públicos, para que evitem danos ao patrimônio que é de toda a sociedade e invistam no aprimoramento das técnicas de gestão.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, I. *Gerenciando mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CAMARA, L. M. O cargo público de livre provimento na organização da administração pública federal brasileira: uma introdução ao estudo da organização da direção pública na perspectiva de estudos organizacionais. *Revista de Administração Pública [on-line]*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 635-659, 2009.

CARVALHAL, E.; ANDRÉ NETO, A.; ANDRADE, G. *Negociação e administração de conflitos*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, C. A. *Poder, conflito e controle nas organizações modernas*. Maceió: EDUFAL, 1998.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. *O poder nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHRISPINO, A. 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.

DIMAS, I. C. D.; LOURENCO, P. R.; MIGUEZ, J. (Re)Pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento. *Psicologia*, Lisboa, v. 21, n. 2, p. 183-205, 2007.

DINIZ, E. *Globalização, reformas econômicas e elites empresariais: Brasil anos 1990*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

DUBRIN, A. J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GARAY MADARIAGA, M. Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Ensaio*. [online], Buenos Aires, n. 33, p. 61-72, 2010.

- GOLEMAN, D. *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
- MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. *Revista de Administração Contemporânea [on-line]*, Curitiba, v.9, n.3, p. 9-31, 2005.
- MCINTYRE, S. E. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, abr. 2007.
- MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. Revisado por Isabella F.F. Gouveia Vasconcelos e Thomaz Wood Jr. *RAE*, São Paulo, v. 33, n. 5, p. 68-87, set./out. 1993.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- PAULA, A. P. P. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e *New Public Management*: Convergências e Contradições no Contexto Brasileiro. *O&S*, Salvador, v. 15, n. 46, jul./set. 2008.
- QUINN, R. E. *et al. Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- QUIROGA, M. G. *Métodos alternativos de solución de conflictos: perspectiva multidisciplinar*. 1. ed. Madrid: Dykinson, 2006.
- RIBEIRO, C. V. S. A Saúde do Servidor Público em Tempos de Gerencialismo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOLOGIA SOCIAL, 15., 2007, Maceió. *Anais...* Maceió: ANBRAPSO, 2007.
- ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública [on-line]*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.
- SILVA, N. I. A.; PUENTE-PALACIOS, K. Desenvolvimento e validação da Escala de Conflitos Intragrupos - ECIG. *Psico-USF (Impr.) [on-line]*, Itatiba, v. 15, n. 2, p. 205-213, 2010.
- SOUZA, A. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. *Educação em Revista [on-line]*, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, 2009.
- TRAGTENBERG, M. A Teoria Geral da Administração é uma Ideologia? *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 7-21, out./dez. 1971.
- VENDEMIATTI, M. *et al.* Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. *Revista Ciência e Saúde Coletiva [on-line]*, Rio de Janeiro, v. 15, suppl.1, p. 1301-1314, 2010.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.