

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADA - CCSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ELINALDO GONÇALVES DA SILVA

**OS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: um estudo em uma instituição de
ensino superior federal da Paraíba**

JOÃO PESSOA

2024

ELINALDO GONÇALVES DA SILVA

**OS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: um estudo em uma instituição de
ensino superior federal da Paraíba**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso de
Graduação em Gestão Pública da
Universidade Federal da Paraíba como
requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharelado em Gestão Pública.

**Professor Orientador: Dr.º Flávio
Perazzo Barbosa Mota**

**JOÃO PESSOA
2024**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

G635c Silva, Elinaldo Gonçalves da.

Os conflitos organizacionais: um estudo em uma
instituição de ensino superior federal da Paraíba /
Elinaldo Gonçalves da Silva. - João Pessoa, 2024.
26 f. : il.

Orientação: Flavio Perazzo Barbosa Mota.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Conflito organizacional. 2. Instituição de Ensino
Superior. 3. Gestão Pública. I. Mota, Flavio Perazzo
Barbosa. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 35

ELINALDO GONÇALVES DA SILVA

OS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: um estudo em uma instituição de ensino superior federal da Paraíba

Trabalho de conclusão de curso submetido à Banca Examinadora designada pelo Curso de Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba como requisito para obtenção do grau de Bacharelado em Gestão Pública.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **FLAVIO PERAZZO BARBOSA MOTA**
Data: 03/05/2024 11:40:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura: _____
Orientador: Flávio Perazzo Barbosa Mota

Assinatura: _____
Avaliador(a): Sabrina de Melo Cabral

João Pessoa, 25 de abril de 2024

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de expressar minha profunda gratidão a Deus por me conceder à força necessária para alcançar este momento. Em segundo lugar, gostaria de dedicar palavras de agradecimento à minha mãe, Josefa Gonçalves da Silva, uma mulher extraordinariamente forte que sempre acreditou em mim e nunca desistiu. Foi ela quem me incentivou incansavelmente a prosseguir, sempre enfatizando a importância dos estudos. Quero estender meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho e para a minha jornada acadêmica. Em primeiro lugar, expresso minha gratidão à Universidade Federal da Paraíba por proporcionar o ambiente e os recursos necessários para o meu desenvolvimento acadêmico no curso de Bacharelado em Gestão Pública.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Dr. e professor Flávio Perazzo Mota, cuja orientação, apoio e conhecimento foram fundamentais para a conclusão deste trabalho. Sua dedicação e incentivo foram verdadeiramente inspiradores. Também expresso minha gratidão à examinadora, Dra. e Professora Sabrina de Melo Cabral, por sua valiosa contribuição e feedback durante o processo de avaliação do meu trabalho. Em nome da Dra. e Professora Carla Calixto, gostaria de expressar minha gratidão a todos os professores, incluindo-a, e destacar seu papel fundamental na nossa comunidade educacional. Gostaria também de agradecer à equipe da coordenação, Gutemberg Angelo Bezerra e Yluska Magalhães Guedes Brito Almeida. Quero expressar minha gratidão especialmente à minha amiga de curso, Thayonara Marinho de Oliveira, que levarei para a vida como uma amiga. Ela esteve sempre presente nos momentos em que mais precisei. Além da compreensão de seu esposo, Anthony Moreira de Luna, gostaria de expressar minha gratidão a todos os amigos, apoiadores, colegas e pessoas que estiveram presentes ao longo desta jornada, compartilhando conhecimento, experiências e incentivando meu crescimento acadêmico e pessoal. Em especial, gostaria de agradecer Shayenne Nascimento e a todos os outros, por seu apoio contínuo e contribuições valiosas.

Por fim, dedico este trabalho aos meus familiares, em especial aos meus pais, pelo amor, apoio incondicional e por serem minha fonte de inspiração.

"Afaste-se das pessoas que tentam diminuir suas ambições. Pessoas pequenas sempre fazem isso, mas as verdadeiramente grandes fazem você sentir que também pode se tornar grande." - William Shakespeare

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 CONCEITUAÇÃO DE CONFLITOS	10
2.2 Estratégias Eficazes para Lidar com Conflitos Organizacionais	13
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
4.1 Conflito Funcional	16
4.2 Unidades com Funções Similares	17
4.3 Conflito Hierárquico	18
4.4 Comunicação Imperfeita	19
4.5 Condições Estruturais da Organização	20
4.6 Comportamento Pessoal	21
4.7 Grupos com Diferente Poderes	22
4.8 Irracionalidade	23
4.9 Estratégia para Resolução de Conflitos	23
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	25

OS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: um estudo na instituição de ensino superior federal da Paraíba

Elinaldo Gonçalves da Silva

Autor

Flávio Perazzo Barbosa Mota

Orientador

RESUMO

Os conflitos organizacionais são intrínsecos à dinâmica de qualquer instituição, especialmente em ambientes complexos como as instituições federais. O objetivo deste artigo é analisar a natureza dos conflitos organizacionais, destacando sua importância como catalisadores de mudança e desenvolvimento dentro das instituições, especialmente em ambientes complexos como as instituições federais. Além disso, visa explorar as diferentes perspectivas de autores renomados sobre a gestão de conflitos e apresentar estratégias eficazes para lidar com essas situações, promovendo o confronto aberto entre as partes envolvidas e buscando soluções compartilhadas e integradoras. Foi utilizado questionário com perguntas abertas, focalizando na resposta dos indivíduos e sua relação com as variáveis em estudo. Os dados coletados tiveram uma perspectiva de análise de conteúdo temática. As informações coletadas permitiram analisar como as atividades são conduzidas e identificar as principais mudanças ocorridas no setor, considerando tanto as mudanças transformacionais quanto as transacionais. Isso proporcionou uma compreensão abrangente dos processos relacionados ao setor da Pró-reitoria de Graduação da Universidade Federal da Paraíba, percebendo-se que os conflitos e mudanças ocorridas ocorreram de acordo com a metodologia, buscando explicar as implicações de conflitos dentro desta instituição.

Palavras-Chave:

Conflito organizacional. Instituição de ensino superior. Gestão Pública.

1. INTRODUÇÃO

Os conflitos organizacionais são situações de confrontos entre indivíduos ou grupos dentro de uma organização (WAGNER; HOLLENBECK, 2009), representando motores de mudança individual e organizacional por estimularem o debate de ideias e a curiosidade. Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional (NASCIMENTO *et al.*, 2002).

Nesse entendimento, Turner e Pratkanis (1994) defendem que estimular os conflitos em grupos com elevados índices de coesão facilita o confronto dos vários pontos de vista e a análise dos custos e benefícios de cada alternativa proposta, evitando-se, desta forma, a emergência do “pensamento de grupo” (TURNER, PRATKANIS, 1994; DIMAS, LOURENÇO; MIGUEZ, 2005) (groupthink) desta forma dando destaque às inevitáveis consequências do nível da elevação na qualidade e produtividade. De acordo com Fischer (1997), para que se tenha um entendimento mais completo, é preciso solicitar uma terceira ou quarta elaboração, para intervenção em um conflito.

Segundo Dimas, Lourenço e Miguez (2005), a prescrição de um conjunto de soluções para o problema deve ser substituída por um estímulo ao confronto entre as partes capaz de promover a discussão aberta dos vários interesses envolvidos, sendo o primeiro passo para o encontrar de uma resolução partilhada, integradora de perspectivas e de objectivos diferentes. Já Fischer (1997) ressalta a necessidade de considerar múltiplas perspectivas ao intervir em conflitos, enquanto Dimas, Lourenço e Miguez (2005) defendem que a prescrição de soluções deve ser substituída pelo estímulo ao confronto aberto entre as partes para encontrar uma resolução compartilhada e integradora de perspectivas e objetivos diferentes.

Diante do exposto, torna-se evidente que os conflitos organizacionais são intrínsecos à dinâmica de qualquer instituição, especialmente em ambientes complexos como as instituições federais. A multiplicidade de formações, opiniões e percepções entre os membros dessas organizações contribui para a emergência de confrontos que, longe de serem vistos como obstáculos, devem ser encarados como oportunidades de crescimento e evolução. Portanto, é essencial adotar uma abordagem que promova o confronto aberto entre as partes envolvidas, buscando uma resolução compartilhada e integradora de perspectivas e objetivos diversos. Neste artigo, compreender a natureza dos conflitos e adotar estratégias adequadas para sua gestão é fundamental para o desenvolvimento e a sustentabilidade das organizações.

Logo, o objetivo deste artigo é analisar a natureza dos conflitos organizacionais, destacando sua importância como catalisadores de mudança e desenvolvimento dentro das instituições, especialmente em ambientes complexos como as instituições federais. Além disso, visa explorar as diferentes perspectivas de autores renomados sobre a gestão de conflitos e apresentar estratégias eficazes para lidar com essas situações, promovendo o confronto aberto entre as partes envolvidas e buscando soluções compartilhadas e integradoras.

O estudo dos conflitos organizacionais é de suma importância, pois essas situações são inevitáveis em qualquer ambiente de trabalho e podem influenciar significativamente o desempenho e a eficácia das organizações. Em instituições complexas como as universidades federais, em que há uma diversidade de formações, opiniões e percepções, os conflitos tendem a ser mais frequentes e intensos. Portanto, compreender a natureza desses conflitos e adotar estratégias adequadas para sua gestão é fundamental para promover um ambiente de trabalho saudável, estimular a criatividade, o debate de ideias e, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional. Além disso, ao explorar as diferentes perspectivas na literatura acadêmica sobre o tema, este artigo busca contribuir para o enriquecimento do debate acadêmico e para o aprimoramento das práticas de gestão de conflitos nas organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico, tem um arcabouço fundamental para entender a dinâmica dos conflitos organizacionais e as estratégias para sua gestão eficaz nos conflitos, tanto em âmbito geral quanto dentro de organizações específicas.

2.1 CONCEITUAÇÃO DE CONFLITOS

Lewin (1948) define conflito como um processo no qual indivíduos ou grupos percebem que suas necessidades, desejos ou objetivos são incompatíveis com os de outros. Ele argumentou que esse reconhecimento leva à busca por soluções que atendam às suas próprias demandas. Lewin (1948) enfatizou a importância de compreender as percepções dos envolvidos no conflito e como isso influencia suas ações. Na definição de Fleury (2002), há diferentes tipos de conflitos: o conflito de tarefas (quando há discordância sobre como realizar uma atividade), conflito de relacionamento (quando há problemas interpessoais) e conflito de processos (quando há discordância sobre como tomar decisões ou resolver problemas). O conflito de tarefas surge quando há divergências entre os

membros de uma equipe sobre a maneira correta de realizar uma atividade específica ou até mesmo alcançar um determinado ponto, caracterizando este conflito que geralmente pode divergir diferentes pontos de opiniões sobre os métodos e recurso para procedimentos ou estratégias mais adequados para execução de tarefa. Um exemplo simples seria um grupo de trabalhadores, que poderiam até mesmo discordar sobre a abordagem para resolver um problema técnico, cada membro defendendo uma opinião diferente (FLEURY, 2002).

O conflito de relacionamento ocorre quando há tensões interpessoais ou problemas de comunicação entre os membros de uma equipe ou entre diferentes grupos dentro de uma organização. Está mais relacionado a questões pessoais, como diferenças de personalidade, valores, crenças ou estilos de trabalho, e pode levar a ressentimentos, hostilidades e falta de cooperação. Um exemplo são os conflitos entre amigos ou até mesmo de sócios no trabalho devido a mal-entendidos, falta de confiança ou divergências de opinião não relacionadas diretamente ao trabalho em si (FLEURY, 2002).

Por fim, no conflito de processos há discordâncias sobre os métodos, procedimentos ou protocolos a serem seguidos para tomar decisões, resolver problemas ou realizar determinadas atividades. O maior exemplo seria dizer que discordar sobre o melhor processo para atribuir responsabilidades em um projeto ou alguns membros buscando uma abordagem mais democraticamente, enquanto outros buscam favorecer uma abordagem mais hierárquica (FLEURY, 2002).

Robbins (2002, p. 374) considera haver “conflito com relação ao papel do conflito nos grupos e organizações” (2002, p. 374). Robbins (2002), ao reconhecer a existência de conflito em relação ao papel do conflito nas dinâmicas de grupos e organizações, aponta para uma questão fundamental e frequentemente debatida no campo da gestão organizacional. No entanto, a citação indica implicitamente que há divergências e controvérsias em relação ao papel do conflito, sugerindo que este é um tema complexo e multifacetado que tem sido objeto de debates e reflexões ao longo do tempo e ressalta a importância de aprofundar o conhecimento sobre o papel do conflito nas organizações, explorando suas diversas dimensões e entendendo como ele pode ser tanto uma fonte de disfunção quanto um catalisador para a mudança e o desenvolvimento organizacional.

Rondeau (1996), na perspectiva funcionalista, refere-se a diversos autores ao iniciar um panorama de modelos pela evolução do pensamento administrativo em relação à noção do conflito, que utiliza para descrever o processo de conflito propriamente dito. Na perspectiva funcionalista, o conflito organizacional é visto como um fenômeno que pode

ter efeitos tanto positivos quanto negativos sobre o funcionamento das organizações. Conforme descrito por Rondeau (1996), a conceituação do conflito organizacional dentro dessa perspectiva sugere que o conflito pode ser uma força dinâmica que impulsiona a mudança e a adaptação organizacional, além de influenciar o desempenho e a eficácia das atividades. A abordagem funcionalista reconhece que o conflito organizacional pode desempenhar um papel positivo ao estimular o debate de ideias, promover a inovação, encorajar a busca por soluções criativas para problemas e fomentar o desenvolvimento de habilidades de resolução de conflitos. Portanto, dentro da perspectiva funcionalista, o conflito organizacional é conceituado como um fenômeno complexo e multifacetado, cujos efeitos podem variar dependendo do contexto específico e das estratégias de gestão adotadas pela organização.

Hall (2004) adota outra perspectiva para a evolução do termo. Descreve oito bases do conflito consideradas por outros autores: a) conflito funcional, b) unidades com funções similares, c) conflito hierárquico, d) comunicação imperfeita, e) condições estruturais da organização, f) comportamento pessoal, g) grupos com diferente poder e h) irracionalidade. De acordo com a perspectiva adotada por Hall (2004), o conflito organizacional é abordado sob diferentes bases, cada uma representando uma fonte potencial de conflito dentro de uma organização.

- Conflito Funcional: refere-se aos conflitos que surgem devido à divergência de opiniões ou abordagens sobre como alcançar objetivos organizacionais.
- Unidades com Funções Similares: este tipo de conflito ocorre quando duas ou mais unidades ou departamentos dentro da organização têm responsabilidades ou objetivos semelhantes, mas competem entre si por recursos ou reconhecimento.
- Conflito Hierárquico: refere-se aos conflitos que surgem devido à disparidade de poder ou autoridade entre indivíduos ou grupos dentro da hierarquia organizacional.
- Comunicação Imperfeita: este tipo de conflito surge quando há falhas na comunicação dentro da organização, levando a mal-entendidos, informações incompletas ou distorcidas, o que pode resultar em conflitos.
- Condições Estruturais da Organização: refere-se aos conflitos que surgem devido a deficiências na estrutura organizacional, como falta de clareza nos papéis e responsabilidades, redundância de tarefas ou processos ineficientes.

- Comportamento Pessoal: este tipo de conflito surge devido a diferenças individuais, como personalidades conflitantes, estilos de trabalho divergentes ou conflitos de valores entre os membros da organização.
- Grupos com Diferente Poder: refere-se aos conflitos que surgem devido à disparidade de poder entre grupos dentro da organização.
- Irracionalidade: este tipo de conflito ocorre quando as emoções ou os interesses pessoais dos envolvidos predominam sobre a lógica ou o interesse organizacional, levando a disputas e confrontos irracionais.

Essas bases do conflito organizacional representam diferentes dimensões e fontes potenciais de conflito dentro das organizações, destacando a complexidade e a diversidade das interações humanas no ambiente de trabalho.

2.2 Estratégias Eficazes para Lidar com Conflitos Organizacionais

Com base nas definições de Lewin (1948) e na definição de Fleury (2002), o conflito organizacional é um processo no qual indivíduos ou grupos percebem incompatibilidades entre suas necessidades, desejos ou objetivos e os de outros. Essas divergências podem surgir em diferentes contextos, como conflito de tarefas, no qual há discordâncias sobre a maneira correta de realizar uma atividade específica; conflito de relacionamento, relacionado a tensões interpessoais ou problemas de comunicação; e conflito de processos, que envolve discordâncias sobre os métodos ou procedimentos a serem seguidos para tomar decisões ou resolver problemas.

A compreensão das percepções dos envolvidos é fundamental para lidar com os conflitos de forma construtiva e buscar soluções que atendam às demandas de todas as partes. Na teoria do campo, a conduta de um indivíduo é interpretada como resultado das forças presentes no seu ambiente imediato, definido como o conjunto de circunstâncias que influenciam o comportamento de alguém num dado momento. Para esclarecer por que um comportamento específico surge em meio a todas as possibilidades, Lewin (1948) argumentava que era essencial analisar a configuração do ambiente e também considerá-lo em termos dinâmicos, ou seja, como um campo de forças em constante interação (Pasqualini; Martins; Filho, 2021).

Com isso é necessário entender que um comportamento específico ocorre em determinadas circunstâncias, não considerar apenas, examinar dinamicamente o campo de forças em constante mudança, considerando as dificuldades e interações entre as diferentes forças presentes, como atração, repulsão, coerção, entre outras, e não apenas os eventos isolados, mas sim a estrutura do "espaço de vida" do indivíduo, que consiste em todos os fatores que influenciam seu comportamento. Essa abordagem enfatiza a ideia de que o comportamento humano é influenciado por uma rede complexa de forças e interações presentes no ambiente (Pasqualini; Martins; Filho, 2021). Diante do exposto, a seguir, veremos algumas estratégias eficazes para lidar com conflitos organizacionais (Quadro 1).

Quadro 1 - Estratégias para lidar com conflitos organizacionais

Estratégia	Definição
Enfrentamento na Gestão de Conflitos	Envolve fazer a gestão do conflito por meio de uma abordagem frontal entre as partes envolvidas. Sentar-se com as pessoas envolvidas em cada um dos lados e propor que cada um defenda sua posição. Dessa forma, buscando-o entender quais são os posicionamentos, por que eles são antagônicos e qual a origem do conflito. Para uma futura resolução.
Abrandamento na Gestão de Conflitos	Adotar essa estratégia de gestão de conflitos é enfatizar os interesses comuns dos envolvidos, com o objetivo de minimizar as diferenças entre os membros conflitantes. Buscar descobrir quais são esses interesses que podem ser despertados nos profissionais que estão em conflito. Assim, apesar da divergência, é possível demonstrar que existem semelhanças entre as partes e que elas compartilham objetivos e inclinações.
Colaboração na Gestão de Conflitos	Propor que os envolvidos coloquem de lado suas metas originais e trabalhem em conjunto para estabelecer uma meta comum. Esse exercício permite que as pessoas em conflito pensem se existem soluções diferentes das propostas até então, uma terceira alternativa que resolva o conflito.
Mudanças Comportamentais na Gestão de Conflitos	Procurar atingir as causas do conflito, para solucioná-lo definitivamente. A perspectiva é a de que se mude atitudes e comportamentos pessoais. Para isto, é preciso descobrir a verdadeira causa do conflito e atuar como o principal mediador. Também faz parte da gestão de conflitos definir quais das duas partes tem razão na defesa de seu ponto de vista. Então, solicitar uma mudança de comportamento nas pessoas envolvidas. Se não houver essa mudança de comportamento, você estará apenas postergando esse conflito e não, de fato, solucionando-o.

Fonte: Adaptado de HOLLENBECK (2009).

À luz do exposto, vemos que compreender a dinâmica do conflito organizacional e adotar estratégias de gestão eficazes não apenas facilita a resolução de problemas, mais interpessoais, mas também ajuda a fortalecer as relações no local de trabalho e a alcançar objetivos compartilhados. Uma abordagem proativa e colaborativa na resolução de conflitos

pode ter um impacto positivo na cultura organizacional, incentivando o desenvolvimento de competências de comunicação aberta, empatia e negociação. Ao considerar as complexidades do conflito e tomar medidas construtivas, as organizações podem criar um ambiente mais harmonioso e produtivo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão delineados os passos essenciais para realizar a coleta de dados, visando à discussão dos resultados obtidos. A abordagem utilizada para realização desta pesquisa é de natureza qualitativa básica (MERRIAM, 2009). Com o intuito de adquirir dados e informações relevantes, foi utilizado questionário com perguntas abertas, focalizando na resposta dos indivíduos e sua relação com as variáveis em estudo.

Diante do exposto, a estratégia para a coleta de dados consiste na aplicação de um questionário desenvolvido especificamente para esta pesquisa, com o objetivo de investigar a relação entre as variáveis estudadas a partir da perspectiva dos colaboradores. Antes de iniciar a pesquisa, foi crucial definir qual setor seria mais adequado para a aplicação do questionário, visando otimizar o tempo e recursos disponíveis para execução do estudo. Foi escolhido a Pró-Reitoria de graduação (PRG)/UFPB. Tendo em vista que foi identificado um contexto de mudanças significativas ao longo dos últimos seis anos na Pró-Reitoria de Graduação (PRG) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), este setor foi selecionado como foco do estudo. A coleta de dados será realizada de forma eletrônica, utilizando a plataforma "Google Forms".

A coleta de dados se dará por meio de questionário a ser aplicado (Quadro 2) a equipe da Pró-reitoria de graduação. O preenchimento do questionário foi aberto, de forma anônima. O objetivo da coleta de dados é avaliar os principais conflitos organizacionais do setor da PRG (Rondeau; Alain, 1996; Robbins 2002; Hall, 2004). A coleta de dados e a análise temática dos relatos dos servidores podem fornecer dados relevantes e importantes sobre as percepções e experiências dos envolvidos em relação aos conflitos organizacionais ocorridos na gestão e operação da Pró-Reitoria de Graduação. Logo os dados coletados seguem uma perspectiva de análise de conteúdo temática.

Quadro 2 - Roteiro de Entrevista

Desafios	Questões para investigação
Conflito funcional	Como você descreveria as questões que envolvem divergência de opiniões no seu ambiente de trabalho?
Unidades com Funções Similares	Como você descreveria o relacionamento entre a PRG e outras unidades acadêmicas da instituição (coordenações de curso, departamentos, outras pró-reitorias etc.)?
Conflito Hierárquico	Como você descreveria o relacionamento entre a PRG e a administração superior da instituição (reitoria, conselhos superiores, outras pró-reitorias)?
Comunicação Imperfeita	Como você descreveria o processo de comunicação dentro do seu ambiente de trabalho em termos de mal-entendidos, informações incompletas ou distorcidas?
Condições Estruturais da Organização	Como você descreveria a organização do trabalho no seu ambiente de trabalho? Como você descreveria as condições de trabalho no seu ambiente de trabalho?
Comportamento Pessoal	Como você descreveria as relações socioprofissionais no seu ambiente de trabalho?
Grupos com Diferente Poderes	Como você descreveria as relações de poder no seu ambiente de trabalho?
Irracionalidade	De que modo você entende o relacionamento entre os interesses pessoais e os interesses da instituição?
Estratégia para Resolução de Conflitos	Como você descreveria o modo com que o seu ambiente de trabalho resolve conflitos?

Fonte: Elaboração própria

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa visam abordar as respostas obtidas por meio do questionário aplicado, com o objetivo de compreender a gestão de processos e mudanças organizacionais no setor, especialmente em relação aos conflitos existentes. Dos cinco servidores que responderam ao questionário, um ocupa cargo de diretor de centro, os demais ocupam a função de técnico administrativo pregoeiro. Foi solicitado ao pessoal da Pró reitoria de Graduação junto com a central de aula, junto ao diretor administrativo da central de aula, que respondessem ao questionário, considerando sua experiência profissionais e comportamento pessoal. Apesar da colaboração dos servidores da Central de aulas, algumas respostas não permitiram uma análise completa das dimensões que influenciam os conflitos organizacionais, e, portanto, não foram citadas posteriormente.

4.1 Conflito Funcional

No conflito funcional se espera que seja um ambiente de mudança visando busca a eficácia e a eficiência dos colaboradores. Das respostas obtidas, há uma percepção que há certos conflitos abordados por divergência de opiniões entre colegas do setor. Assim, ao considerar essas respostas à luz do conflito funcional, percebemos que há uma mistura de percepções positivas e desafios a serem superados. A comunicação eficaz e o profissionalismo são elementos-chave para mitigar os conflitos e promover um relacionamento mais harmonioso e produtivo entre a PRG e outras unidades acadêmicas.

“Importante para desenvolver os profissionais que trabalham no ambiente.”

“São ótimos professores para atender.”

Acredito que questões que envolvem divergências de opiniões e não estão relacionadas ao trabalho podem ser evitadas pois geram conflitos improdutivos.”

“Descreveria como momentos de conflitos.”

“Na minha opinião e experiência, sempre será salutar para um desenvolvimento profissional, visto que a divergência produz ampliação do campo de visão do administrador.”

O conflito pode ser uma força dinâmica que impulsiona a mudança e a adaptação organizacional, além de influenciar o desempenho e a eficácia das atividades (Rondeau; Alain, 1996; Robbins, 2002; Hall, 2004).

4.2 Unidades com Funções Similares

Nas unidades com funções similares, é possível perceber uma variedade de percepções sobre o relacionamento entre a PRG e outras unidades acadêmicas da instituição. Por um lado, há uma percepção positiva, destacando a boa comunicação e o profissionalismo ideal como aspectos positivos desse relacionamento. Essa variedade de divergência reflete a complexidade do relacionamento entre a PRG e outras unidades acadêmicas, evidenciando que a dinâmica pode variar dependendo do ponto de vista de cada indivíduo ou setor envolvido. Há relatos de uma colaboração eficaz e harmoniosa e,

por outro lado, também se evidenciam dificuldades e desafios que requerem atenção na falta de assistência nos departamentos, que pode impactar negativamente essa interação.

“Acredito que seja boa, pelo menos no meu setor.”
 “Os cursos têm ótimos na UFPB, só não estuda porque não quer.”
 “Acredito que há bom fluxo de comunicação entre a PRG e outras unidades acadêmicas.”
 “Descreveria como um bom relacionamento e profissionalismo ideal.”
 “No que é de meu conhecimento, é satisfatório.”

Unidades com funções similares seriam aquelas que compartilham objetivos, responsabilidades ou áreas de atuação e conhecimento semelhantes dentro da organização (Rondeau; Alain, 1996; Robbins, 2002; Hall, 2004). Essas unidades podem ser agrupadas sempre com base em suas atividades, eficiência ou missões para facilitar a coordenação e a colaboração entre elas. As unidades acadêmicas, como coordenações de cursos, departamentos e outras pró-reitorias, podem ter funções similares ou até mesmo no sentido de promover o ensino, a pesquisa e a extensão na instituição de ensino superior.

4.3 Conflito Hierárquico

Aplicando isso ao relacionamento entre a PRG e a administração superior da instituição (reitoria, conselhos superiores, outras pró-reitorias), seria fundamental avaliar a clareza e o conhecimento dos objetivos e metas da PRG por parte da administração superior, bem como a coerência e o conhecimento da missão, visão e valores da instituição. Qualquer mudança nessa interação poderia ter um impacto significativo no funcionamento e nas estratégias da PRG. Com base nas respostas fornecidas, o relacionamento entre a PRG e outras unidades acadêmicas é percebido como positivo dentro do seu próprio setor. No entanto, não se obteve maiores evidências sobre como essa relação é em geral.

“Deve haver conflitos, mas os profissionais devem se respeitar.”
 “Acredito que há uma boa comunicação da PRG com a administração superior.”
 “Existe um bom relacionamento das instituições públicas.”
 “Muito boa no que me compete julgar”.

Há alguns aspectos cruciais a serem considerados na análise da dinâmica e dos desafios do relacionamento entre a PRG e a administração superior da instituição. Ou seja, a compreensão dos objetivos e metas: É essencial que tanto a PRG quanto a administração superior compartilhem informações para compreensão e clareza a ser alinhada aos objetivos e metas da instituição, especialmente no que diz respeito às atividades relacionadas à graduação.

4.4 Comunicação Imperfeita

A comunicação é essencial, mas nem sempre é perfeita. Às vezes, surgem mal-entendidos, informações incompletas ou distorcidas, o que pode gerar alguns desafios. No entanto, temos uma cultura ou tentamos resolver esses problemas entre nós mesmos, assim como resposta dada ao questionário buscando esclarecer e corrigir qualquer equívoco de palavra mal interpretada. Porém, é importante reconhecer que nem sempre a comunicação flui tão bem quanto gostaríamos. Algumas vezes, isso ocorre porque alguns colegas podem se sentir mais inclinados a acreditar na própria perspectiva, sem considerar outros pontos de vista.

No entanto, é importante reconhecer que, às vezes, apresentar informações para esclarecer mal-entendidos pode ser difícil. Provar o contrário pode demandar tempo e esforço, especialmente quando as pessoas estão firmes em suas convicções e suas opiniões.

“Existe uma boa comunicação e geralmente quando há informações incompletas ou “distorcidas, procuramos resolver entre a gente.”

“Sempre tem faltar de comunicação com chefe e os colega ser achar mais sábio.”

“Acredito que há espaço para a correção de eventuais mal-entendidos.”

“Quando apresentam informações de mal-entendidos é difícil provar o contrário.”

“Ainda um pouco infantilizado, precisando de mais maturidade para não levar para o lado pessoal.”

Na ideia de Hall (2004), é possível relacionar a necessidade de amadurecimento da equipe com conceitos como "contexto alto" e "contexto baixo". Segundo Hall (2004), as culturas diferem na forma como comunicam e interpretam mensagens, e essa diferença pode influenciar a eficácia da comunicação. Em outras palavras, precisamos nos concentrar

nos aspectos específicos e concretos da comunicação, deixando de lado interpretações subjetivas e emoções pessoais que possam atrapalhar a resolução de problemas, desenvolver uma mentalidade mais madura focada na resolução objetiva e profissional de problemas, estando alinhado ao conceito de "competência comunicativa" Hall (2004).

4.5 Condições Estruturais da Organização

Nesta questão elaborada, foram feitas duas perguntas com sentido diferente para poder mensurar a resposta. Segundo os respondentes, a organização do trabalho varia um pouco, mas pode-se identificar alguns pontos-chave. Embora algumas melhorias sejam necessárias, a maioria dos colegas considera o ambiente excelente. A percepção é de que se está próximo do ideal, especialmente quando os gestores reconhecem e valorizam as atitudes dos funcionários no dia a dia, promovendo um clima positivo.

“Embora necessite de melhorias, é excelente.”

“Falta pouco e chefe vê atitude de quem fazer o ambiente no dia a dia.”

“O trabalho se organiza de forma contingencial e busca atender as demandas que surgirem

“Um bom ambiente de trabalho.”

“No meu entendimento está dentro do que se é possível encaixando na realidade do cargo do servidor.”

Em termos de organização prática, o trabalho é conduzido de maneira contingencial, adaptando-se às demandas que surgem na vida profissional. Essa flexibilidade permite lidar com grandes imprevistos e garantir que todas as tarefas sejam concluídas de forma eficiente. Para Rondeau e Alain (1996), a gestão organizacional presume a eficácia no ambiente de trabalho. Para isso, pode-se enfatizar a importância de reconhecer e valorizar as atitudes dos funcionários, como mencionado na segunda resposta. Também se pode abordar estratégias para promover um clima organizacional positivo e aumentar a motivação da equipe. Para Robbins (2002), a organização contingencial mencionada na terceira resposta é uma forma eficaz de gerenciar tarefas variáveis e imprevistos.

No que diz respeito à segunda questão, que as mesmas pessoas responderam sobre como descreveriam suas condições de trabalho, há uma variação de percepção das condições em que as mesmas realizam suas atividades diárias. Alguns funcionários relatam

boas condições, destacando aspectos como o ambiente climatizado, a disponibilidade de banheiros, copa e equipamentos como computadores. Isso indica que, em termos de infraestrutura física, estamos relativamente bem equipados.

“Boas condições(climatizado, banheiro, copa, computadores...)”
 “Agora está bem voltou um pouco a comunicação no ambiente , mais depende de mim”
 “Considero as condições ambientais de trabalho adequadas”
 “Necessitam de melhorias”
 “Ainda precisando de melhorias significativas”

Porém, há outros aspectos a considerar. Alguns funcionários sentem que, apesar das melhorias recentes no ambiente de trabalho, ainda há espaço para mudanças. Isso sugere que, embora tenham recursos físicos adequados, sempre há a necessidade de inovações para se adequar no crescimento da instituição.

4.6 Comportamento Pessoal

No comportamento pessoal, que descreve as relações pessoais no ambiente de trabalho, os relatos pontuam algumas divergências nas relações socioprofissionais no ambiente de trabalho. Esta resposta sugere que, embora possam ocorrer contratempos ocasionais, as relações socioprofissionais são geralmente positivas e caracterizadas por esforços para resolver conflitos de maneira construtiva de forma que não venham prejudicar o próximo, aponta para um desafio significativo nas relações socioprofissionais, indicando que há falta de interesse mútuo entre os funcionários no ambiente de trabalho.

Isso pode sugerir uma falta de engajamento ou motivação por parte dos colaboradores. Aqueles que visam o crescimento da PRG, embora possam surgir conflitos de tempos em tempos, há um esforço consciente para manter um ambiente de respeito mútuo entre os colegas. Isso indica uma abordagem madura para lidar com diferenças na divergências de opiniões. Também, as relações socioprofissionais são percebidas como positivas de uma forma geral, sem muitos detalhes adicionais sobre os aspectos específicos que contribuem para essa percepção.

“Existem alguns contratempos, mas são muito boas, procurando resolver os conflitos da melhor forma possível.”
 “Muito pouco interesse cada um no trabalho”
 “Apesar de eventuais conflitos, busca-se manter um ambiente de respeito.”
 “Boas”
 “Muito boa e de respeito”

Podemos concluir que, embora haja uma variedade de opiniões, a maioria delas sugere que as relações socioprofissionais no ambiente de trabalho são, em geral, positivas e caracterizadas pelo esforço da equipe em resolver conflitos, manter o respeito e promover um ambiente colaborativo. No entanto, a resposta que indica "muito pouco interesse em cada um no trabalho" destaca um desafio importante que pode afetar o ambiente de trabalho e a produtividade geral.

4.7 Grupos com Diferente Poderes

Evidenciou-se uma variedade de percepções sobre as relações de poder no ambiente de trabalho. Percebeu-se uma visão positiva das relações de poder, indicando que as interações entre chefes e subordinados são percebidas como eficazes e satisfatórias. Também se evidenciou conflito ou insatisfação com as relações de poder no ambiente de trabalho no requisito de espécie, no que diz respeito à percepção dos colegas em relação à gestão ou à política organizacional. Houve respondente que citou a importância das leis e regulamentos na estruturação das relações de poder no ambiente de trabalho, onde há muitos tipos de equipes com funções de trabalho, indicando um entendimento das normativas legais que regem as interações entre os diversos níveis hierárquicos. Diante dessas respostas, podemos observar uma variedade de opiniões, desde visões positivas e satisfatórias até opiniões de conflito ou insatisfação com as relações de poder.

“Descrevo como boas. Chefe e superiores.”
 “Vejo o concurso do de hoje preguiçosos no meu setor ser achar pensar em greve aumento salarial, e assim vejo no dia a dia.”
 “As relações de poder são regidas pelos normativos legais como a lei 8.112.”
 “Ótimo.”
 “Na minha opinião como gestor satisfatório,”

Nas relações de poder no ambiente de trabalho, se consideram não apenas os aspectos práticos e organizacionais, mas também os elementos comportamentais, culturais

e comunicativos que influenciam essas dinâmicas (Rondeau; Alain, 1996; Robbins, 2002; Hall, 2004).

4.8 Irrracionalidade

Irrracionalidade pode refletir percepções distorcidas, falta de clareza ou uma abordagem simplista para compreender as complexidades das relações de poder e interesses no ambiente de trabalho, embora uma resposta chamou atenção para uma análise mais compreensiva: "E assim, às pessoas, os que passaram no concurso da instituição, acham que não precisam saber tudo, precisou demais, não quer trabalhar, só pensar em aumento, é assim". Nesta resposta, há uma expressão de frustração ou insatisfação com a percepção de algumas pessoas sobre as prioridades no ambiente de trabalho. A ideia de que "saber tudo" não é necessário, mas sim pensar em aumento salarial, sugere uma visão distorcida das expectativas profissionais e uma priorização de interesses pessoais sobre as necessidades da instituição.

“Eu penso que tem que saber separar o que é de interesse pessoal e da instituição. Quando está exercendo a função do cargo, sempre prevalece os interesses da instituição.”

“E assim, às pessoas, os que passaram no concurso da instituição, acham que não precisam saber tudo, precisou demais, não quer trabalhar, só pensar em aumento, é assim.”

“Tendo em vista o fim educacional da instituição, acredito que os meus interesses pessoais de formação continuada se coadunam com os institucionais.”

“Eu entendo como inter-relação de trabalho.”

“Entendo que os servidores devem priorizar as atividades profissionais. (Salvo problemas de saúde sua e familiar).”

Enquanto algumas respostas destacam a importância da separação e priorização dos interesses organizacionais, outras ressaltam o alinhamento, a inter-relação e o compromisso mútuo para alcançar os objetivos comuns. Essa diversidade de perspectivas pode enriquecer o debate e contribuir para um ambiente de trabalho mais dinâmico e produtivo.

4.9 Estratégia para Resolução de Conflitos

Segundo algumas respostas, os conflitos devem ser resolvidos através do diálogo entre envolvidos enquanto a chefia fornece diretrizes claras para os servidores do setor. Isso sugere uma liderança proativa e uma cultura de comunicação aberta para resolver disputas de maneira eficaz. Algumas respostas indicam uma tendência de evitar conflitos, mas também reconhecem a existência de instâncias administrativas para resolver disputas, se necessário. Isso pode indicar que há áreas de oportunidade para aprimorar os processos de resolução de conflitos, como promover uma cultura de respeito e compreensão mútua ou implementar estratégias mais eficazes de mediação.

“A chefia procura resolver através do diálogo, dando as diretrizes corretas aos servidores do setor.”

“Bem fazer todo um colega cheio de enfermidade estranho e usar de atingir o colega de trabalho com acontecer comigo indiretamente.”

“Acredito que há evitação de conflitos, mas, há instâncias administrativas para resolução desses conflitos em caso de necessidade.”

“Necessidade de melhoria.”

“Para mim, o diálogo tem sempre prevalecido o que leva ao acordo entre partes.”

Outra forma que as pessoas pontuaram para solução do conflito em sua resposta foi levando ao acordo entre as partes. Isso indica uma abordagem construtiva e colaborativa para resolver disputas, onde as partes envolvidas buscam encontrar soluções mutuamente satisfatórias. Hall (2004) aponta que uma abordagem eficaz para gerenciar essas relações requer uma combinação de liderança ética, comunicação eficaz e sensibilidade cultural para promover um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi analisar os conflitos organizacionais. Teve como orientações a tipologia de conflito organizacional e mudança organizacional, considerando as mudanças transformacionais e transacionais propostas por Rondeau e Alain (1996), Robbins (2002) e Hall (2004). Ou seja, o objetivo também incluiu compreender as mudanças organizacionais. Isso inclui investigar tanto as mudanças e conflitos dentro da instituição, que alteram fundamentalmente a estrutura, os processos e a cultura organizacional, quanto às mudanças transacionais, que se concentram em ajustes e melhorias incrementais dentro da organização.

Presumivelmente, o objetivo desta pesquisa foi alcançado, uma vez que a questão-problema foi abordada por meio das informações coletadas no questionário aplicado ao setor. Essas informações permitiram analisar como as atividades são conduzidas e identificar as principais mudanças ocorridas no setor, considerando tanto as mudanças transformacionais quanto as transacionais. Isso proporcionou uma compreensão abrangente dos processos relacionados ao setor da Pró-reitoria de Graduação da Universidade Federal da Paraíba, percebendo-se que os conflitos e mudanças ocorridas ocorreram de acordo com a metodologia, buscando explicar as implicações de conflitos dentro desta instituição.

O principal problema que se identificou nesta pesquisa foi a relação de como lidar com a irracionalidade, como a pessoa age diante de um conflito e também com a hierarquia dentro da organização. O trabalho se resume em um quadro de funcionários na qual a comunicação e o diálogo são primordiais para a execução das atividades. Sugere-se a promoção de uma cultura organizacional que valorize a adaptação, a inovação e a colaboração, incentivando os servidores a se engajarem ativamente na busca por soluções criativas e eficazes para os desafios enfrentados pela organização.

Após apresentar o resultado da pesquisa do estudo realizado, é importante reconhecer as limitações que influenciaram a condução deste trabalho e identificar possíveis direções para estudos futuros. Uma das principais limitações foi a participação restrita no questionário devido à natureza dos servidores envolvidos. Uma parcela significativa dos servidores era novata devido ao último concurso que foi realizado e alguns não quiseram responder o questionário, o que limitou a quantidade de dados disponíveis para análise.

REFERÊNCIAS

BEIRÃO *et al.* FUNDAMENTOS NORMATIVOS PARA A CONSENSUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR. **Gestão Contemporânea**, vila velha, v. 11, n. 1, p. 132-152, jun./2021. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>. Acesso em: 28 mar. 2024.

DIMAS, Isabel Dórdio; LOURENÇO, Paulo Renato; MIGUEL, José. Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho: uma abordagem integrada. **Psychologica**, COIMBRA, v. 38, n. 1, p. 103-119, fev./2005. Disponível em: https://www.academia.edu/5098741/Conflitos_e_Developolvimento_nos_Grupos_e_Equipas_de_Trabalho_uma_abordagem_integrada. Acesso em: 28 mar. 2024.

EVENTOS RECURSOS HUMANOS. **5 estratégias para gerenciar conflitos de equipe de forma produtiva e melhorar como líder.** Disponível em: <https://www.eventosrh.com.br/blog/gestao-de-conflitos-5-estrategias-para-gerenciar-conflitos-na-equipe/>. Acesso em: 28 mar. 2024.

FLEURY; M.T.L.FISCHER; R.M.. **Cultura e Poder:** nas Organizações. 1. ed. SÃO PAULO: atlas, 1992. acesso 28 de março de 2024

FLEURY, M. T. L. A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). As Pessoas na Organização. As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002, v. 01, p. 51-61. acesso 28 de março de 2024

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). As Pessoas na Organização. As Pessoas na Organização. 1ed.São Paulo: Editora Gente, 2002, v. 1, p. 133-146. acesso 28 de março de 2024

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma Discussão sobre Cultura Organizacional. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). As Pessoas na Organização. As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002, v. , p. 283-294. acesso 28 de março de 2024

HALL, R. Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

Hall, R.H. Organizações. São Paulo, São Paulo: Pearson, 2004.

III, Wagner; J.A.HOLLENBECK; J.R.. **Comportamento organizacional:** : Criando vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEWIN, Kurt. Resolução de conflitos sociais; artigos selecionados sobre dinâmica de grupo. 1948.

MERRIAM, S. B. Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation. John Wiley & Sons, 2009.

NASCIMENTO; AL., E. M. E. ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS: UMA BREVE REFLEXÃO EM UM AMBIENTE ACADÊMICO. **semana universitária**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-5, out./2022. Disponível em: <https://publicacoes.unifimes.edu.br/index.php/anais-semana-universitaria/article/download/1947/1473/7397>. Acesso em: 28 mar. 2024.

NUNES, ROGERIO DA SILVA; DE SOUZA, JOICE JOSIANE. Conflito organizacional: uma síntese das abordagens em administração. XII SEMEAD–Seminários em Administração. São Paulo, 2009.

PASQUALINI, Juliana C.; MARTINS, Fernando Ramalho; FILHO, Antonio Euzébio. A “Dinâmica de Grupo” de Kurt Lewin: proposições, contexto e crítica. **Estudos de**

Psicologia, são paulo, v. 26, n. 2, p. 151-173, jun./2021. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epsic/v26n2/a05v26n2.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2024.

Robbins, Stephen Paul. Comportamento organizacional. São Paulo, São Paulo: Prentice Hall, 2002. Acesso 20 de março de 2024

Rondeau, Alain (1996). “A gestão dos conflitos nas organizações”, In: CHANLAT, JeanFrançois. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. PP 205-25

TURNER, Marlene E.; PRATKANIS, Anthony R. Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: Reducing identity protection and enhancing intellectual conflict. *International Journal of Conflict Management*, v. 5, n. 3, p. 254-270, 1994.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, p. 181-200, 2004.