



**GESTÃO DE CONFLITOS SOB A ÓTICA DA LIDERANÇA: UMA ANÁLISE EM
UMA IES DA CIDADE DE PETROLINA-PE**

**CONFLICT MANAGEMENT UNDER THE LEADERSHIP VISION: AN ANALYSIS
IN A HIGHER INSTITUTION EDUCATION IN PETROLINA-PE**

Mikaellen Kalyanny Moura Ferreira

Bacharel em Administração pela Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina
(FACAPE)

Pós-Graduanda pela Universidade Mauricio de Nassau (UNINASSAU)

Pós-Graduanda pela Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)

Email: mikaamoura@hotmail.com

Erika Maria Jamir de Oliveira

Mestra em Ciências pela Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)

Professora substituta da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)

Endereço: Colegiado de administração. Av. José de Sá Maniçoba, s/n - Centro, Petrolina - PE,
56304-917

Email: erikamariajamirdeoliveira@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi identificar os sintomas e as causas dos conflitos enfrentados pelos coordenadores de curso da FACAPE. Inicialmente, levantou-se informações sobre a gestão de conflitos sob a visão da liderança na literatura em seguida realizou-se entrevistas com os coordenadores. Os resultados obtidos permitiram traçar uma análise dos sintomas e causas dos conflitos na instituição. Todos afirmam que, existem conflitos na instituição, a expressão facial e verbal e a personalidade de algum professor são sintomas de conflitos. Na segunda etapa, nota-se que as causas frequentes de conflitos são o não cumprimento de normas e tarefas, problemas de comunicação e perfil inadequado para atuar como professor. O conflito nos tempos nos dias atuais é inevitável e sempre evidente.

Palavras-chave: conflito, liderança, sintomas, causas.

ABSTRACT

The objective of this study was to identify the symptoms and causes of conflicts faced by program coordinators of the Faculty of Applied Social Sciences of Petrolina. Initially, was raised information about conflict management under the leadership vision through literature, then the results allowed to draw an analysis of the symptoms and causes of conflict in the institution. All coordinators reported that there are conflicts in the institution, facial and verbal

Recebido em 04.06.2016. Publicado em 27.04.2018



Licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 United States License

expression and personality of a teacher are symptoms of conflicts. In the second stage, it is noted that the frequent causes of conflicts are non-compliance with rules and tasks, communication problems and inadequate profile to act as a teacher. The conflict in the times nowadays is inevitable and always evident.

Keywords: conflict, leadership, symptoms, causes.

1 Introdução

As organizações estão em constante mudança em seus processos organizacionais e, nestas circunstâncias, o papel do administrador é de extrema importância na mediação do relacionamento e intermediações nos grupos de trabalho. Neste sentido, conforme Maximiano (2008), a liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

Sendo assim, este estudo buscou demonstrar a importância dos líderes em situações de conflitos nas suas atividades diárias em uma instituição de ensino superior, enfatizando o papel dos coordenadores de curso e observando a forma como estes atuam e como percebem os professores envolvidos nos conflitos.

Acredita-se que boa gestão presente na instituição, provavelmente irá colaborar para o seu crescimento e para sua permanência no mercado que atua. Por isso, a liderança é um tema muito importante, porém, é desafiador, pois, além de abranger a autoridade, envolve também aspectos do poder (NEWSTROM, 2008, p.157). A liderança é um tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros de um grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 94).

Por sua vez, o conflito é definido como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante” (ROBBINS, 2010, p.372).

Ao estudar conflitos em uma organização, é necessário reconhecer a existência de diversas forças atuando simultaneamente, dentre elas, a mais importante é a interação entre os indivíduos que compõe. O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o sucesso organizacional. Assim, é útil ressaltar que entre um dos principais papéis do líder é a busca por melhores resultados para a organização, e a qualidade dessa gestão determina o desempenho e o sucesso da instituição (BERG, 2011, p.18).

A pesquisa foi realizada na Instituição de ensino superior, a FACAPE (Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina). Com a convivência diária na Instituição de Ensino Superior, ocorre, naturalmente, em algum ponto, discordância de ideias entre os membros do grupo. Os conflitos aumentam e tornam-se mais complexos conforme a organização social cresce e se defronta com maior diversidade de opiniões e ideias.

Torna-se primordial para todos os administradores o conhecimento de como atuar diante dos conflitos. Existem diversos tipos de conflitos, que podem ser classificados de maneiras diferentes. Neste trabalho, dar-se ênfase aos conflitos interpessoais, que existem na instituição.

Em certas situações o líder pode agir como mediador, ou terceira parte, cujo trabalho é resolver conflitos de outras pessoas. Em todos os casos, ele precisa ser uma participação habilidosa na dinâmica do conflito interpessoal (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2009, p. 230).

Diante das ponderações iniciais, observou-se a grande importância da preparação dos líderes para atuar no processo de gestão ou administração dos conflitos existente entre sua própria equipe. O líder assume sua função de administrador dos conflitos podendo melhorar as condições para que sua unidade administrativa minimize as situações de competição.

Este trabalho tem como objetivo identificar os sintomas e as causas dos conflitos existentes na Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Petrolina (FACAPE) sob a ótica dos coordenadores de curso.

2 Referencial Teórico

2.1 Conceitos de Liderança

O líder deve ser capaz de auxiliar o indivíduo a identificar suas metas e manter sua motivação para alcançar o resultado esperado, garantir o funcionamento de uma estratégia competitiva é tornar todos os colaboradores da organização seus donos. A liderança tem papel fundamental na construção da missão organizacional, disseminação dos objetivos, metas e meios para se atingir os resultados esperados, além de assumir tais responsabilidades, deve também enfrentar os conflitos decorrentes (NEWSTROM, 2008, p. 157).

A liderança, diz respeito ao gerenciamento da mudança, conduzir ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Os líderes estabelecem direções por

meio do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos (ROBBINS, 2010, p.359).

2.1.1 Teorias clássicas

As teorias dos traços de liderança focam as qualidades características pessoais. Por mais de meio século, pesquisas frustradas procuraram identificar traços que garantissem o sucesso dos líderes. Descobertas cumulativas revelaram que não existem traços universais, que os traços preveem melhor a liderança em situações fracas que fortes; deixam pouco claras ou evidentes as relações de causa e efeito do sucesso na liderança; servem mais para prever o surgimento da liderança do que para distinguir os líderes eficazes dos ineficazes (ROBBINS, 2010, p.360). Apesar dessas limitações, a teoria dos traços serviu para explicar porque algumas pessoas buscam posições de liderança e porque agem de forma distinta quando em posições de liderança.

As comparativas dos traços dos líderes com os indivíduos comuns revelaram que os líderes têm determinados traços de personalidade, como determinação, iniciativa, autoconfiança, inteligência, honestidade ou integridade, mas as pessoas que têm estes traços não são, e nem sempre se tornam necessariamente líderes (MAXIMIANO, 2010, p.341).

Após as falhas dos estudos sobre traços de liderança, no final da década de 40 até final dos anos 1960, a abordagem muda seu foco para o comportamento dos líderes, surgindo as Teorias Comportamentais. A liderança começou a ser vista como a maneira de proceder à derivada da relação existente entre o líder e outras pessoas do grupo. Assim, passa-se a considerar que não é a posse de certos traços que contribui para o sucesso dos líderes, mas, antes a sua capacidade em adequar os comportamentos às exigências das diversas situações. Por outro lado, é um fato que a maioria das pessoas desempenha na sua vida papéis de liderança em situações diferentes (ROBBINS, 2010, p.362).

No início da década de 1960 surgiram as abordagens situacionais e contingenciais. Essas partiam do princípio que as características e aptidões necessárias para o exercício da liderança são determinadas pelas exigências da situação em que o indivíduo atua como líder. Nesse sentido, um líder eficaz é aquele que compreende a dinâmica da situação que ele e seus subordinados estão envolvidos e consegue adaptar as suas habilidades a essa dinâmica, ou seja, o sucesso da liderança encontra-se na liderança adaptativa (MAXWELL, 2008, p.13).

Numa perspectiva extra organizacional, a abordagem contingencial preconiza que o líder de sucesso é aquele que consegue decodificar e analisar o contexto estrutural (ou exógeno) pelo qual a organização está passando. Por meio dos recursos de que dispõe, este líder deve ser capaz de criar soluções para se adaptar a estas demandas, às exigências da contingência (ROBBINS, 2010, p.363).

A personalidade do líder proporciona, parcialmente, a chance de o indivíduo galgar uma posição de liderança e determina, de forma limitada, a maneira como ele se comportará nesse exercício, assim como sua chance de sucesso. É importante observar que não é isso, isoladamente, que indica o seu êxito como líder. Não é o agrupamento de muitos atributos e aptidões que determina se ele é o líder “ideal” (ERVILHA, 2008, p.55).

Os estilos de liderança consistem nas atitudes de um líder com seus seguidores. Desta maneira, diversos autores destacam formas costumeiramente utilizadas pelos líderes nas situações mais variadas. Já autocrático o líder exerce um nível elevado de poder sobre os subordinados. Ela é centrada no líder, onde ele se julga indispensável. É comum por este tipo de líder ter reações coléricas, de irritação, de incompreensão com erros alheios (MAXWELL, 2008, p.12).

De acordo com Maximiano (2008, p.343), quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem algumas espécies de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte dos dirigentes.

Na liderança liberal, estilo *laissez-faire* em que o líder essencialmente não toma decisão alguma, conduz a atitudes mais negativas e a um desempenho mais baixo.

Conforme Cury (2012), esse estilo de comportamento permite que os membros do grupo façam o que desejam fazer. Não se estabelecem programas ou processos. Cada pessoa é deixada sozinha. Ninguém tenta influir em ninguém. Ausência completa de participação do líder.

2.1.2 Teorias Contemporâneas

Novas perspectivas contemporâneas da liderança estão revolucionando o entendimento geral desse importante aspecto da administração, com esse desenvolvimento surgiram à liderança carismática, a liderança de transformação e a liderança pós - heroica.

Ter carisma é ser dominador e autoconfiante, ter forte convicção na retidão de suas crenças, criarem uma aura de competência e sucesso e comunicar altas expectativas e confiança nos seguidores. Os líderes de transformação mudam as coisas, transformando-as em uma visão de realidade. Na liderança pós - heroicas, o que é exigido agora dos líderes é menos gerenciamento eficiente de recursos e mais liberação efetiva de capital intelectual e de recursos humanos, deve se capitalizar sobre todos os cérebros e talentos de sua organização (ROBBINS, 2010, p. 436).

A liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos, e o papel da liderança nas organizações compreende a articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas em sintonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes e conduzindo-os a altos desempenhos, e gerando resultados positivos crescentes para a organização (MAXIMIANO, 2008, p. 343).

2.2 Abordagens do Conflito

Na literatura não existe um consenso o conceito de conflito. Segundo Robbins (2010, p.437), tem havido conflitos em relação ao papel dos conflitos nos grupos e organizações. Para este autor existem três visões distintas de conflitos a da Escola Tradicional, a da Escola de Relações Humanas e a da Escola de Abordagem Internacional.

Na Escola Tradicional apresenta a abordagem mais antiga de conflito, assumindo que todo conflito é ruim. Na Escola de Relações Humanas assume que o conflito que é uma consequência natural dos grupos e organizações. Já na Escola da Abordagem Interacionista, assume que o conflito é indispensável para o desempenho eficaz do grupo. Essa visão confirma que conflito em si, não pode ser considerado bom ou ruim, a sua natureza e a forma de administrá-lo é que farão com que suas consequências sejam positivas ou negativas para o grupo e para organização como um todo (ROBBINS, 2010 p. 437-438).

Os conflitos também podem ser classificados como: a) pessoal ou intrapessoal aquele que ocorre dentro do indivíduo; b) interpessoal ocorre entre dois ou mais indivíduos; c) intergrupo, aquele ocorre entre dois ou mais grupos; d) intragrupo, aquele que ocorre entre os membros de um mesmo grupo, e) interorganizacional, aquele que ocorre entre organizações distintas (CHIAVENATO, 2008, p.323). Os pontos de vista sobre conceitos e efeitos dos conflitos foram se alterando com o passar do tempo e conforme as teorias organizacionais.

As situações de conflitos são antecidas por sintomas que se apresentam diante do grupo e podem ser percebidos diferentemente entre seus membros. Segundo Chiavenato (2004, p.415), estas situações de conflitos estão presentes nas organizações sob quatro condições: 1) Ambiguidade de papel; 2) Objetivo encontrado; 3) Recursos compartilhados; 4) Interdependência de atividade.

Em relação à “ambiguidade de papel” desenvolvendo atividades com propósitos inconciliáveis. Os “objetivos concorrentes” focalizam os objetivos distintos. Aos “recursos compartilhados”, necessitam ser compartilhados entre os grupos, pode ser considerado um fator preponderante para a geração de conflitos. E a “interdependência de atividades”, pessoas ou grupos de uma empresa dependem umas das outras para concluírem suas atividades e alcançarem suas metas (CHIAVENATO, 2009, p.416-417).

Conhecendo os sintomas do conflito e sabendo distingui-lo, o coordenador pode agir sobre a situação, a fim de potencializá-la construindo melhores resultados para a instituição ou impedindo de crescer e causar problemas futuro. É essencial que o líder tenha a capacidade perceber os conflitos na organização em tempo suficiente para agir no sentido de geri-lo. A presença do conflito pode ser detectada com a observação de alguns fatores são eles: comunicações deficientes, hostilidade e inveja intergrupar, fricção interpessoal, escalada de arbitragem, proliferação de regras e regulamentos, normas (GUADÊNCIO, 2009, p.45).

A partir que a organização vai crescendo, surgindo os cargos com objetivos e características próprias e específicas separando as pessoas e geram as diferenças (ROBBINS, 2010, p. 435). Essas causas vão além e descreve que o fato das pessoas serem diferentes em suas ideias e objetivos dentro da empresa, o que caracteriza mais que um simples desacordo, seria uma interferência direta ou indireta, tenta impedir a outra parte de atingir seus objetivos isso pode ocorrer entre pessoas, grupos e até entre corporações (CHIAVENATO, 2009, p.416).

Os conflitos podem ter resultados construtivos ou destrutivos para as partes envolvidas. O conflito é mais conhecido por suas consequências negativas, destrutivas e indesejáveis. Nos resultados destrutivos são: provocam frustrações, hostilidade, ansiedade, dispersão de energia, cria pressão conformidade das pessoas, produz ações de bloqueio e recusa a cooperar e gera distorções perspectivas. Já nos resultados positivos estimula o interesse e a curiosidade, aumenta a coesão grupal, a motivação, desperta a atenção para os problemas e tenta reduzir as diferenças de poder (CHIAVENATO, 2009, p.417).

A maneira como o conflito é resolvido influencia os resultados construtivos ou destrutivos. Uma das principais funções dos líderes é atuar diante de situações conflituosas da sua equipe (ROBBINS, 2010, p. 440).

Para o gerenciamento de conflitos, o diagnóstico da situação de conflito ajudará a enfrentá-lo adequadamente. Para Martinelli, não existe uma maneira apropriada para a resolução de conflitos, que antes de pensar em uma maneira de administrar o conflito, é importante e conveniente procurarem compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis, para alcançar um diagnóstico razoável e isonômico da situação, o qual servirá de base para qualquer plano e tipo de ação (MARTINELLI, 2010, p. 12-35).

Já Robbins (2010, p. 435), embasado nas propriedades integracionistas sugere técnicas para administrar os conflitos. Após delineamento e mapeamento do tipo e gravidade dos conflitos, o autor recomenda o emprego de técnicas na resolução e, no estímulo a novos conflitos, com fito de manter níveis aceitáveis de desenvolvimento organizacional. Evitar lidar com o conflito pode conduzir a duas situações: 1) recalçamento, em que a pessoa ignora a ocorrência do conflito e espera que os episódios se acomodem sem precisar se expor, e 2) repressão, mecanismo, em que pessoa reconhece que existe o conflito, todavia não consente que se comente a respeito dele, procurando escondê-lo para evitar seu crescimento, como se o seu reconhecimento público fosse torná-lo mais intenso.

O mecanismo de enfrentamento pode acontecer de quatro maneiras distintas: por eliminação, confronto, mediação ou negociação.

A mediação, outra forma de enfrentamento de conflitos, trata especificamente dos conflitos interpessoais, tendo como área de atuação as relações humanas, que se firmam nos processos de comunicação. Ressalte-se que o processo de mediação não tem como objetivo evitar ou eliminar um conflito, mas enfrentá-lo, por meio de uma estratégia facilitadora, competente e cooperativa, utilizada para recuperar o diálogo, com o intuito de bem administrar o conflito (BERG, 2011, p.19).

“A negociação é a forma mais viável de se enfrentar conflitos”. Sugere uma conduta racional e de flexibilidade, em que as partes procuram estabelecer acordos, proporcionando a cada uma delas que saiam ganhando. Contudo, convém enfatizar: tanto os processos de mediação quanto os de negociação propõem soluções provisórias. Isto porque, faz parte da dinâmica dos seres humanos “o fato de que a solução de hoje é problema de amanhã, exigindo

uma permanente reformulação de acordos, visando estabilizar cada situação nova que se apresente” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 288).

A conciliação se caracteriza pela ação intervencionista do terceiro imparcial que, não só aproxima as partes, como ainda realiza atividades de controle das negociações, aparando as arestas porventura existentes, fazendo sugestão de acordos, propostas ou propiciando a apresentação de soluções, salientando as vantagens ou desvantagens, buscando sempre facilitar e alcançar a auto composição. Já a arbitragem apresenta-se como justiça alternativa extrajudicial que se propõe a solucionar conflitos, e que refuta o solene formalismo do procedimento judicial, alcançando com rapidez e sigilo a satisfação dos interesses em situação de divergência (ROBBINS, 2010, p. 441).

O conflito pode ser resolvido de três maneiras:

1. Resolução ganhar/perder: usando de vários métodos, uma das partes consegue vencer o conflito, atingindo seus objetivos e frustrando a outra parte em sua tentativa de atingir seus objetivos. Assim, uma parte ganha, e a outra perde.
2. Resolução perder/perder: cada parte desiste de alguns objetivos, por meio de alguma forma de compromisso. Nenhuma das partes alcança o que desejava, ambas as partes abrem mãos de alguma coisa, com isso ambas perdem.
3. Resolução ganhar/ganhar: as partes conseguem identificar soluções bem-sucedidas para seus problemas, permitindo que ambas atinjam seus objetivos desejados. O êxito. Tanto no diagnóstico como na solução, faz com que ambas as partes vençam (VERGARA, 2013, p.78).

Segundo Martinelli (2010), a administração de conflitos consiste exatamente na escolha de programar as estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação. Uma boa Gestão de Conflitos é essencial para as pessoas e as organizações como fonte geradora de mudanças, pois das tensões conflitivas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo, para administrar conflitos de forma assertivas. Análise a situação, desenvolva a habilidade de ouvir e procure soluções ao invés de culpados.

A administração moderna deve encarar o conflito como uma força constante dentro da organização e procurar administrá-la para que estes atuem de maneira construtiva através das técnicas da administração de conflitos.

De acordo com Robbins (2010, p. 342), "o poder se refere à capacidade que A tem para influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A.". O poder pode existir, mas não ser exercido. Ele é, portanto, uma capacidade ou potencial. Uma pessoa pode ter poder e não o utilizar. Existe uma diferença em relação aos termos poder e liderança. O primeiro não requer compatibilidade de objetivos, apenas a relação de dependência, já a liderança requer uma congruência entre os objetivos do líder e de seus liderados.

O poder exerce forte influencia no processo decisório organizacional e, ele está intimamente relacionado com a liderança, quem é líder -capaz de influenciar as pessoas- tem poder, mas o inverso nem sempre é verdade, ter poder, principalmente quando se trata do poder formal, nem sempre é um bom líder. O poder tem controle do processo decisório, uma possibilidade de influenciar os resultados dos processos decisórios é uma fonte de poder muito reconhecida, sendo uma daquelas que atrai e muita a atenção na literatura sobre a teoria organizacional. Na instituição os coordenadores têm poderes decisórios sobre tudo que envolve o seu curso responsável.

O conflito é considerado como um dos principais resultados do poder. O entendimento da dinâmica do poder e do conflito nas organizações estar cada vez mais complexa devido, de um lado, as circunstâncias de instabilidade, incerteza e de imprevisibilidade, e, de outro, por serem as organizações também sistemas políticos (ANDRADE, 2010, p.114).

A presente pesquisa foi desenvolvida na Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina - FACAPE criada em forma de Autarquia Municipal com a denominação de Autarquia Educacional do Vale do São Francisco - AEVSF, pela lei municipal nº 25/76 de 19 de julho de 1976. Posteriormente a Autarquia transformou-se em órgão mantedor da FACAPE.

3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, aquela utilizada para interpretar fenômenos, por meio da interação constante entre a observação e a formulação conceitual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a percepção e a explicação se apresenta como uma dentre as diversas possibilidades de investigação (VERGARA, 2013, p. 43).

O objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Ao final de uma pesquisa exploratória, você conhecerá mais

sobre aquele assunto, e estará apto a construir hipóteses. Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória depende da intuição do pesquisador. Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2011, p.45).

Utilizou-se como método o de estudo de caso, pois o objeto é uma analisada em profundidade para que as circunstâncias especifiquem e as múltiplas dimensões que se apresentam nesta situação possam permitir a compreensão do todo (BERTUCCI, 2012, p. 52). Por meio da pesquisa de campo coletou-se dados por meio de entrevista estruturada e observação ao fazer as entrevistas, foram entrevistados oito coordenadores uma vez que o objeto foram os coordenadores de curso da Instituição de Ensino Superior na cidade de Petrolina- PE. Esta pesquisa favoreceu a coleta de informações e pelas respostas as questões apresentadas (VEGARA, 2013, p. 48).

Segundo Brunni (2011, p. 163), a amostragem costuma ter o objetivo principal de permitir a síntese de informações acerca de um conjunto maior de dados. Utilizou-se o censo, caracterizado quando estuda toda a população. As conclusões extraídas do censo são imediatas, válidas para a população.

4 Resultados e discussões

Os dados obtidos na análise foram colhidos por meio de entrevista com os oitos coordenadores da IES da FACAPE, a instituição está localizada em PETROLINA - PE. Na Tabela 1, percebe-se que os coordenadores entrevistados têm uma média de idade de 48 anos, o tempo médio de empresa de 12,38, e que, possuem 3 anos de função como coordenadores de curso.

Tabela 1: Idade, Tempo de empresa e de função

	IDADE	TEMPO DE EMPRESA	TEMPO DE FUNÇÃO
Média	48,00	12,38	3,19
Desvio Padrão	10,02	5,83	1,82
Coeficiente de Variação	20,89%	47,11%	57,07%

Na primeira etapa as questões abordaram sobre os sintomas de conflito, e, na primeira pergunta 100 % dos coordenadores entrevistados afirmam que existem conflitos na instituição. Segundo Chiavenato (2009, p. 417), o conflito tem o seu lado positivo e o lado negativo, nos resultados positivos estimulam o interesse e a curiosidade, aumenta a coesão

grupais, a motivação, desperta a atenção para os problemas, já no seu lado negativo provoca frustrações, hostilidade, ansiedade, dispersão de energia, produz ações de bloqueio.

Em seguida, buscou-se descobrir se os coordenadores percebem que a expressão facial e verbal são sintomas de conflitos, e todos responderam sim. Segundo Cavalcanti (2006, p.86), as mudanças na expressão facial e verbal são consideradas sintomas de conflito.

Na última pergunta sobre os sintomas dos conflitos, verificou que todos os coordenadores entrevistados afirmam que a personalidade dos professores pode influenciar nos conflitos.

No segundo momento foi vislumbrado entender as causas do conflito, como pode ser visto na Figura 1 na primeira pergunta é possível perceber que 100% dos coordenadores afirmam que o não cumprimento de normas e tarefas são causas de conflito. Segundo Agostini (2005, p. 16), as queixas mais frequentes sobre as causas de conflitos são o não cumprimento de normas e tarefas, causando os desentendimentos, entre outros problemas.

Na segunda pergunta, 37% dos coordenadores acreditam que se colocar pressão nos resultados pode ser motivo para causas de conflitos.

Já na terceira pergunta, é possível perceber que a maioria dos coordenadores, afirmam que diferenças pessoais são consideradas causas de conflitos. Segundo Robbins (2010, p. 435), a partir que a organização vai crescendo, surge os cargos com objetivos e características próprias e específicas, separando as pessoas e gerando as diferenças pessoais.

Em seguida, 88% dos coordenadores notaram - se que problemas de comunicação (ausência, indevida) podem ser considerados causas de conflitos.

Na próxima pergunta notou-se que 100% dos coordenadores dizem que perfil inadequado para atuar como professores pode ser causa de conflitos na instituição.

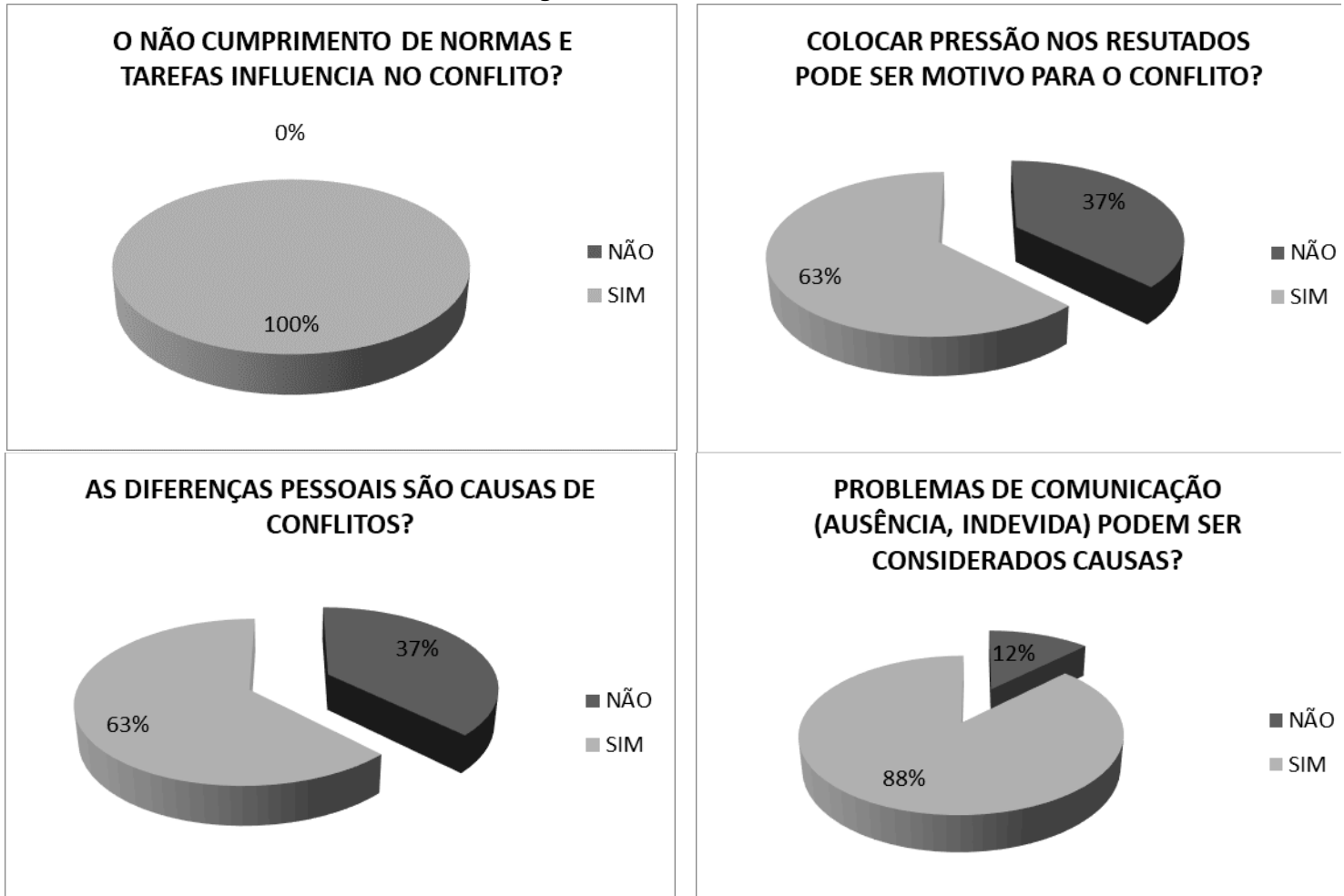
E por fim, 50% dos entrevistados afirmam que mudança no status ou nas responsabilidades pode ser umas das causas do conflito.

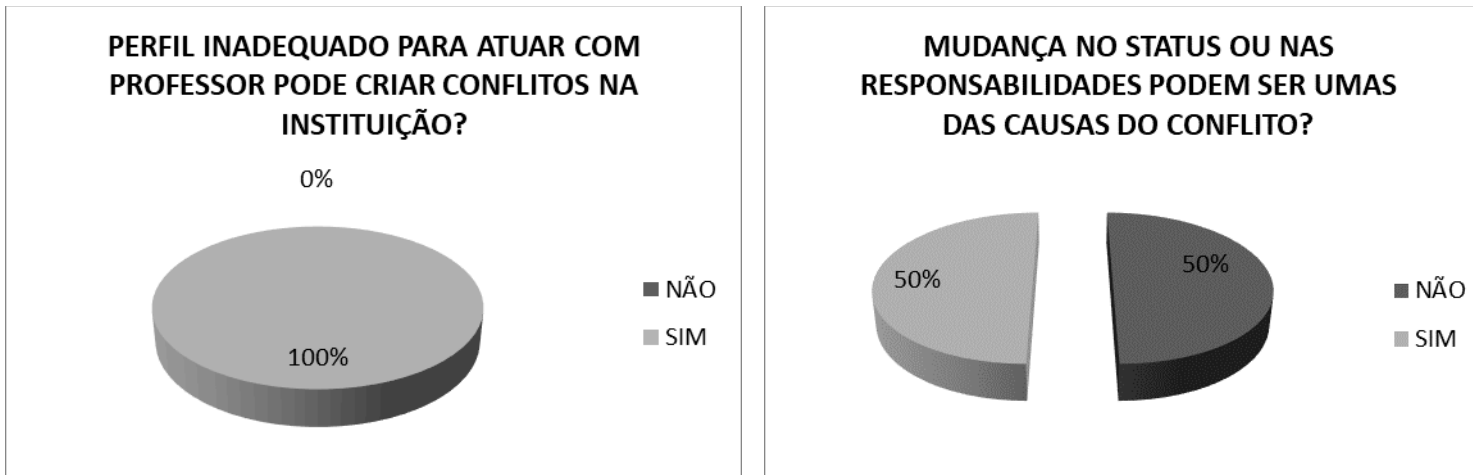
Cavalcanti (2006) trabalhou questões comuns a essa pesquisa, os sintomas e causas de conflitos, porém o autor utilizou uma metodologia diferente, a pesquisa foi realizada em uma empresa privada de varejo, na cidade Belo Horizonte. Observa que as principais situações, causas, sintomas e consequências dos conflitos interpessoais dentro do ambiente de trabalho e que existem práticas adequadas para administração de conflitos na empresa

Outra pesquisa referente ao tema aqui abordado, apesar de analisar conflitos e liderança, teve objetivo diferente e foi aplicada na cidade Viseu em Portugal, o seu tema era

analisar os estilos de gestão de conflitos e as diversas dimensões inerentes à satisfação no trabalho em uma empresa do ramo das telecomunicações. Teve como resultado a confirmação a existência de conflitos na empresa, e relação estatisticamente significativa entre as variáveis vínculo profissional e os estilos de gestão de conflitos (FIGUEIREDO, 2012).

Figura 1: Causas dos Conflitos





4 Considerações Finais

A partir do aporte teórico realizado, ficou claro perceber que o conflito em si, não pode ser considerado bom ou ruim, e sim, que a sua natureza e a forma de administrá-lo é que tornará suas consequências positivas ou negativas para o grupo e organização como um todo. O objetivo da pesquisa foi identificar os sintomas e as causas dos conflitos existentes na Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Petrolina (FACAPE) sob a ótica dos coordenadores de curso.

Esta pesquisa foi realizada na FACAPE, criada em forma de Autarquia Municipal com a denominação de Autarquia Educacional do Vale do São Francisco – AEVSF. Todos os coordenadores de curso da instituição da instituição foram entrevistados. A principal limitação encontrada na pesquisa foi a dificuldade de encontrar os coordenadores e a disponibilidade para responder o questionário devido à correria do dia a dia. O tipo de pesquisa utilizado foi a qualitativa exploratória e o método o de estudo de caso, os dados foram coletados por meio de entrevistas estruturadas.

A partir dos resultados obtidos foi possível traçar uma análise dos sintomas e causas dos conflitos enfrentados pelos coordenadores na instituição, as informações mais significativas foram que 100% dos coordenadores afirmam que, os sintomas dos conflitos são a existência de conflitos na instituição, a expressão facial e verbal e a personalidade de algum professor. Na segunda parte, nota-se que as causas mais frequentes de conflitos são o não cumprimento de normas e tarefas, problemas de comunicação e perfil inadequado para atuar como professor.

A administração de conflitos é um assunto delicado, necessitando assim, de novas pesquisas, e essa, pode ser considerada apenas como um ponto de partida para uma análise mais profunda, pois, ainda há inquietações acerca das consequências dos conflitos.

Referências

- AGOSTINI, Rosangela. **O conflito como fenômeno organizacional**. RIBEIRÃO PRETO. Dissertação - Programa de Pós- Graduação Enfermagem Fundamental do Departamento de Enfermagem em Geral, 2005.
- BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos**. São Paulo: atlas, 2011.
- BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada a gestão empresarial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CALVACANTI, A. C. Ribeiro. **O gestor e seu papel na gestão de conflitos**. BELO HORIZONTE. Dissertação - Curso de Mestrado em Administração do centro de Pós-Graduação, 2006.
- CANDELORO, Raul. **8 características de um líder de vendas de sucesso**. Vende mais, Curitiba: 229. ed. p. 06-07 maio 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humanos das organizações**. 8. ed. São Paulo: atlas, 2009.
- CURY, Antonio. **Organizacional e Métodos: Uma visão Holística**. Editora Atlas. 8º Edição. São Paulo. 2012.
- ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.
- FIGUEIREDO, L. J. Lopes. **Gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores**. Dissertação – de Mestrado em Gestão especialização em Recursos Humanos, 2012.
- GAUDÊNCIO, Paulo. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011
- MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação Empresarial: Enfoque Sistêmico e Visão Estratégica**. São Paulo: Manole, 2010, p. 12 a 35.
- MAXIMIANO, A. C. Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital**. Editora: Atlas. 6ª Edição. São Paulo. 2010.
- MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em grupo**. 10ª edição. Rio de Janeiro. Editora: José Olympio, 2001.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional**: O comportamento humano no trabalho. 12 ed. Porto Alegre: Mc Graw Hill Brasil, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2010.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNG, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**: Criando Vantagem Competitiva. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.