



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL**



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FEAC**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PPGAP**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP**

**LÍVIA VANESSA DOS SANTOS FEITOSA**

**GERENCIAMENTO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE ALAGOAS: uma análise dos estilos de gestão de conflitos na perspectiva  
do corpo técnico-administrativo**

**MACEIÓ/AL  
2018**

LÍVIA VANESSA DOS SANTOS FEITOSA

**GERENCIAMENTO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE ALAGOAS: uma análise dos estilos de gestão de conflitos na perspectiva  
do corpo técnico-administrativo**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional de Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

**Área de concentração e linha de pesquisa:**  
Administração Pública.

**Orientador:** Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger

MACEIÓ/AL  
2018

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**

Bibliotecário Responsável: Janis Christine Angelina Cavalcante – CRB: 1664

F311g Feitosa, Livia Vanessa dos Santos.  
Gerenciamento de conflitos organizacionais na Universidade Federal : uma análise dos estilos de gestão de conflitos na perspectiva do corpo técnico-administrativo / Livia Vanessa dos Santos Feitosa. – 2018.  
100 f. : il.

Orientador: Andrew Beheregarai Finger.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia e Administração. Maceió, 2018.

Bibliografia: f. 91-98.  
Apêndices: 99-100.

1. Administração Pública. 2. Gestão de conflitos – Estilos. 3. Ambiente organizacional. 4. Servidores públicos. 5. IFES. I. Título.

CDU: 35.08



FOLHA DE APROVAÇÃO

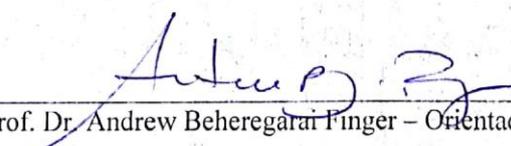
LÍVIA VANESSA DOS SANTOS FEITOSA

**GERENCIAMENTO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS: UMA ANÁLISE DOS ESTILOS  
DE GESTÃO DE CONFLITOS NA PERSPECTIVA DO CORPO TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em:

Maceió, 17 de dezembro de 2018.

  
Prof. Dr. Andrew Beheregara Finger – Orientador (PROFIAP/FEAC/UFAL)

  
Prof.ª Dr.ª Milka Alves Correia Barbosa - Examinador Interno  
(PROFIAP/FEAC/UFAL)

Prof.ª Dr.ª Larissa Medianeira Bolzan - Examinador Externo (UFPel)

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Maria e Francisco, pelo estímulo e apoio incondicional em todos os dias de minha vida e, principalmente, durante o período de dedicação ao mestrado. Sem eles, nada disso seria possível.

Aos familiares e amigos que me incentivaram nessa jornada, do início ao fim, e que foram compreensivos nos momentos em que me fiz ausente para dedicar-me aos estudos. Ao meu orientador, Professor Dr. Andrew Finger, pelo compromisso, paciência (muita!) e confiança. E por todo seu conhecimento, auxílio e percepção fundamentais para a realização dessa pesquisa.

A todos os professores do Mestrado PROFIAP pelos ensinamentos compartilhados transmitido em meu processo de formação, em especial aos professores Anderson Dantas e Milka Correia pelas contribuições pontuais dadas durante a banca de qualificação.

Aos meus colegas de turma, pela companhia e aprendizado. Em especial, agradeço a Carlos, Janis, Maria do Carmo e Mariana que, além de colegas de trabalho, tornaram-se amigos, com os quais passei por momentos de angústia e alegria no decorrer dessa caminhada. A vocês, todo o meu carinho e admiração!

Aos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Alagoas, pela participação na pesquisa que resultou neste estudo.

“Se as coisas são inatingíveis... ora!  
Não é motivo para não querê-las.  
Que tristes os caminhos, se não fora a  
presença distante das estrelas!”  
(Mario Quintana)

## RESUMO

Conflitos constituem tema que ocupa boa parte das preocupações de gestores e estudiosos dos fenômenos organizacionais devido às consequências que podem afetar trabalhadores e resultados organizacionais. A atual política de gestão pública busca a excelência na prestação de serviços públicos prestados ao cidadão. Representa um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. Nesse contexto, as organizações necessitam de transformações quanto à administração das situações de conflito, pois o ambiente organizacional, a participação e a motivação para o exercício das atividades serão influenciados pela forma como os indivíduos lidarão com esse fenômeno, se positiva ou negativamente. A problemática da gestão de conflitos tem sido objeto de muitos estudos recentes, contudo, no âmbito da Administração Pública brasileira, há certa carência de investigações sobre como são geridos os conflitos nas relações interpessoais entre os servidores públicos no espaço universitário. Portanto, este estudo procurou contribuir para uma melhor compreensão da dinâmica estabelecida entre os estilos de gerenciamento de conflitos e algumas variáveis sociodemográficas e funcionais utilizando como amostra de 290 indivíduos, parte da população de servidores técnico-administrativos de uma IFES, a fim de se investigar quais os estilos de gerenciamento adotados por esses servidores frente a uma situação de conflitos entre seus pares, sendo este o objetivo geral da pesquisa. A pesquisa caracterizou-se como descritiva e utilizou o método qualitativo, por meio da aplicação do instrumento de coleta de dados *Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II)*. O questionário foi distribuído pessoalmente em visita aos setores da instituição. Ao final, foram validados 290 questionários. Os dados foram submetidos a técnicas de análise descritiva e correlação bivariada, por meio do *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Os dados da pesquisa mostram que um estilo não deve ser considerado melhor ou pior em detrimento dos demais, visto as limitações e vantagens de cada um, estando sujeitos às restrições de cada situação de conflito. Demonstrou-se que os servidores técnico-administrativos da UFAL tendem a não utilizar apenas um estilo de gerenciamento de conflito. Observou-se que a comunicação deficiente é a principal causa de conflito no ambiente administrativo universitário e que o conflito do tipo relacionamento é o mais presente. Verificou-se que quatro estilos propostos neste estudo foram detectados entre os servidores e que os mesmos, sem considerar as variáveis sociodemográficas e funcionais, se utilizam mais do estilo Integração, o que demonstra que a instituição possui ter uma cultura que apoia experimentação, tomada de risco, abertura para pontos de vista diversos, questionamento contínuo e compartilhamento de informações e conhecimentos.

**Palavras-chave:** gestão de conflitos; estilos; administração pública; servidores públicos.

## ABSTRACT

Conflicts are a theme that occupies a large part of the concerns of managers and scholars of organizational phenomena due to the consequences that can affect workers and organizational results. The current public management policy seeks excellence in the provision of public services provided to citizens. It represents a management system that aims to increase the efficiency, effectiveness and effectiveness of the actions performed. In this context, organizations need transformations in the management of conflict situations, because the organizational environment, participation and motivation for the exercise of activities will be influenced by how individuals will deal with this phenomenon, whether positively or negatively. The problem of conflict management has been the subject of many recent studies, however, within the scope of the Brazilian Public Administration, there is a certain lack of research on how conflicts are managed in the interpersonal relations between public servants in the university space. Therefore, this study sought to contribute to a better understanding of the dynamics established between conflict management styles and some sociodemographic and functional variables using a sample of 290 individuals, part of the population of technical-administrative servers of an IFES, in order to investigate the management styles adopted by these servers in the face of a situation of conflicts between their peers, being this the general objective of the research. The research was characterized as descriptive and used the qualitative method, through the application of the data collection instrument Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II). The questionnaire was distributed in person during a visit to the sectors of the institution. At the end, 290 questionnaires were validated. The data were submitted to descriptive analysis and bivariate correlation techniques, through the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The research data show that one style should not be considered better or worse to the detriment of others, given the limitations and advantages of each one, being subject to the constraints of each conflict situation. And their data shows that UFAL's technical-administrative servers tend not to use only one style of conflict management. It was observed that poor communication is the main cause of conflict in the university administrative environment and that relationship conflict is the most present. It was verified that four styles proposed in this study were detected among the servers and that, without considering the sociodemographic and functional variables, they are used more of the Integration style, which demonstrates that the institution possesses a culture that supports experimentation, risk, openness to diverse points of view, continuous questioning and sharing of information and knowledge.

**Keywords:** conflict management; styles; public administration; public servants.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AFE	Análise Fatorial Exploratória
CQVT	Coordenação de Qualidade de Vida no Trabalho
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes Básicas da Educação
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROGEP	Pró Reitoria de Gestão de Pessoas
ROCI-II	Rahim Organizational Conflict Inventory – II
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFAM	Universidade Federal do Amazonas

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Os estágios do conflito.....	34
Figura 2 – Modelo dos estilos de gerenciamento de conflitos.....	35
Figura 3 – Modelo bidimensional de estilos de gerenciamento de conflito.....	36

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A abordagem do conflito organizacional nas teorias administrativas.....	24
Quadro 2 – Síntese dos fatores causadores de conflitos.....	29
Quadro 3 – Consequências positivas e negativas do conflito no ambiente de trabalho.....	37
Quadro 4 – Potenciais consequências dos conflitos de tarefa e afetivo.....	38
Quadro 5 – Distribuição da força de trabalho na UFAL – abril de 2018.....	46
Quadro 6 – Principais resultados encontrados nos estudos que utilizaram o ROCI-II como instrumento de coleta de dados.....	49
Quadro 7 – Divisão de itens do instrumento de coleta.....	52
Quadro 8 – Variação do coeficiente de correlação.....	51
Quadro 9 – Dimensão do Alfa de Cronbach	61

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo de processamento do caso.....	54
Tabela 2 – Gênero dos respondentes.....	55
Tabela 3 – Faixa etária dos respondentes.....	56
Tabela 4 – Nível de escolaridade dos respondentes.....	56
Tabela 5 – Tempo de serviço dos respondentes na instituição.....	56
Tabela 6 – Local de trabalho dos respondentes.....	57
Tabela 7 – Tipos de conflito na percepção dos respondente.....	57
Tabela 8 – Causas de conflito na percepção dos respondentes.....	58
Tabela 9 – Valores de assimetria e curtose.....	58
Tabela 10 – Valores de assimetria e curtose finais e divididos por seus respectivos erros padrões .....	59
Tabela 11 – Consistência interna da escala.....	61
Tabela 12 – Teste de KMO e Bartlett.....	62
Tabela 13 – Fatores e cargas fatoriais.....	63
Tabela 14 – Matriz de correlação dos fatores.....	64
Tabela 15 – Estatística descritiva dos estilos de gerenciamento de conflitos.....	65
Tabela 16 – Média e desvio padrão das variáveis.....	66
Tabela 17 – Comparação entre gênero e estilos de gerenciamento de conflitos.....	67
Tabela 18 – Comparação entre faixa etária e estilos de gerenciamento de conflitos.....	67
Tabela 19 – Comparação entre nível de escolaridade e estilos de gerenciamento de conflitos.....	68
Tabela 20 – Comparação entre tempo de serviço e estilos de gerenciamento de conflitos.....	69
Tabela 21 – Comparação entre local de trabalho e estilos de gerenciamento de conflitos.....	69
Tabela 22 – Estatística de frequência de respostas para o estilo Integração.....	70
Tabela 23 – Estatística de frequência de respostas para o estilo Acomodação.....	70
Tabela 24 – Estatística de frequência de respostas para o estilo Evasão.....	71

Tabela 25 – Estatística de frequência de respostas para o estilo Evasão.....	71
Tabela 26 – Correlação de Pearson entre os itens da escala de gerenciamento de conflito.....	73
Tabela 27 – Correlações entre os estilos de gerenciamento de conflitos.....	74
Tabela 28 – Correlação entre variáveis independentes e os estilos de gerenciamento de conflito.....	74

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1. Contextualização e Problemática .....	16
1.2. Objetivos .....	20
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	22
2.1. Teorias administrativas e a abordagem do conflito organizacional .....	22
2.2. Conflito nas organizações .....	25
2.3. Causas do conflito organizacional .....	27
2.4. Tipologia de conflito organizacional .....	30
2.5. O processo do conflito e seus estilos de gerenciamento .....	33
2.6. Consequências e resolução de conflitos organizacionais .....	37
2.7. O ambiente da IFES e a gestão de conflitos .....	39
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	43
3.1. Caracterização da pesquisa .....	43
3.2. Delimitação da pesquisa .....	44
3.3. Instrumento e técnica de coleta de dados .....	48
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS</b> .....	54
4.1. Caracterização sociodemográfica e funcional .....	55
4.1.1. Gênero .....	55
4.1.2. Faixa etária .....	55
4.1.3. Nível de escolaridade .....	56
4.1.4. Tempo de serviço .....	56
4.1.5. Local de trabalho .....	57
4.1.6. Tipos e causas de conflito no ambiente de trabalho .....	57
4.2. Normalidade dos dados .....	58
4.3. Confiabilidade de consistência interna .....	60
4.4. Análise Fatorial Exploratória .....	61
4.5. Análise Descritiva .....	64
4.6. Análise de Frequência .....	69
4.7. Análise de Correlações .....	71
4.8. Discussão .....	75
4.9. Proposta de ação .....	85
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	88
REFERÊNCIAS .....	91
APÊNDICE .....	99

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade é formada por organizações sociais, grupos e pessoas que possuem perspectivas e opiniões próprias sobre o que os cercam. E essas diferenças de pensamento e comportamento são, portanto, inevitáveis com suas conseqüentes influências na dinâmica interpessoal, interferindo na liberdade do outro ou necessitando de sua colaboração, o que demonstra a interdependência da realidade social (MOSCOVICI, 2008). Devido a mudanças comportamentais que acontecem constantemente, as relações se tornam mais complexas, participativas e interdependentes.

Nesse contexto, as organizações são unidades sociais, ou agrupamentos humanos, intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos (SOUZA, 2012) e que fazem parte de diversas atividades do dia a dia, estando presentes em setores sociais que afetam cada aspecto da existência humana – do nascimento até morte. Vê-se que muitas das conquistas sociais estão relacionadas às organizações, públicas e privadas, e que essas estruturas com regras formais, objetivos e responsabilidades também influenciam condutas individuais (SCHULTZ, 2016; SANTOS, 2015; CHANLAT, 1996).

Souza (2012) reforça essa percepção da importância das organizações na vida das pessoas, ao afirmar que vivemos e agimos sob condições organizacionais (sociais, políticas, cognitivas, culturais e ambientais). Isso demonstra que as organizações são estruturas contingentes e contextuais, ou seja, não são plenamente moldáveis, planejáveis, controláveis e racionais como se costumou a pensar. Assim, as organizações apresentam condições em sua estrutura que limitam a racionalidade, a previsibilidade, o planejamento e controle delas e de seus resultados.

Nesse sentido, por serem organismos (MORGAN, 2002), as organizações devem ser vistas como as unidades-chaves da análise ao se discuti-las e os seus membros podem ser vistos como tendo diferentes conjuntos de necessidades. À vista disso, não é possível falar de uma organização sem falar de pessoas que dela fazem parte e que cada vez mais merecem uma maior consideração no panorama de gestão, sendo elas a base do progresso e crescimento de qualquer organismo (SANTOS, 2015).

As organizações unem pessoas diferentes para alcançar determinados objetivos e, tendo em vista o conflito ser um elemento intrínseco às relações humanas, tais espaços se transformam em locais de geração de situações conflituosas. É natural que haja discordâncias em um grupo quanto à percepção de tarefa, metas e procedimentos de trabalho. Porém, essas

divergências podem acarretar discussões, tensões, insatisfações que afetam a objetividade e a qualidade do serviço realizado na organização (FERREIRA e NETO, 2015).

O antagonismo que daí surge cria situações conflitivas, de leves a intensas, que são componentes inevitáveis e necessários da vida grupal. Por essa razão, a gestão eficiente do conflito ganha relevância em detrimento de apenas se buscar meios de eliminá-lo momentaneamente e, assim, se apresenta como ponto estratégico de um bom gerenciamento organizacional.

Para a literatura (THOMAS, 1992; RONDEAU, 1996; MOSCOVICI, 2008; PEREIRA *et al*, 2009; RAHIM, 2011; BEHESHTIFAR & ZARE, 2013; BAO *et al*, 2016), o fenômeno “conflito” é a falta de entendimento entre duas ou mais partes. É um processo característico do ser humano, pois, por possuir diferenças de ideias, uma parte (um indivíduo ou um grupo) percebe o outro como um obstáculo à satisfação de suas preocupações. Nesse contexto, o conflito pode ter consequências funcionais (exposição de pensamento, diálogo aberto), cuja ausência é vista como estagnação do pensamento, da criatividade e da inovação, levando à ineficácia da instituição, e disfuncionais (sentimento de frustração, reação negativa), que devem ser evitadas a qualquer custo (RAHIM, 2011).

Isto posto, percebe-se que o conflito mexe com o interior dos indivíduos, com aspectos subjetivos e emocionais (SANTOS, 2015). Por serem as divergências de opiniões e de formas de agir naturais e inevitáveis, independentemente de nação, raça ou grau de instrução de cada um, o relacionamento entre as pessoas, pessoal e/ou profissional, pode gerar conflito e polêmica no local de trabalho (COSTA, 2008).

Assim, as organizações necessitam de alternativas quanto à administração das situações de conflito, pois o ambiente organizacional, a participação e a motivação para o exercício das atividades serão influenciados pela forma como os indivíduos lidarão com esse fenômeno, se positiva ou negativamente. Essas transformações, por sua vez, se alicerçam em crenças e valores, implícitos e explícitos, que regem as atividades humanas e dão sustentação a julgamentos e a condutas (ZOBOLI; FRACOLLI, 2006) e a gestão de conflitos necessita ser considerada mais do que uma mera resolução de problemas entre as partes conflitantes.

A capacidade de crescimento e superação da estagnação de uma organização se torna limitada pelo estado de seus relacionamentos internos. Isso porque os jogos de poder e os conflitos interdepartamentais e interpessoais destrutivos estão entre os fatores que contribuem para o fracasso das instituições. Nesse sentido, a chave para o tratamento dos conflitos e consequente formação de um grupo eficaz é a ponderação dos interesses conflitantes e a

harmonização dos valores em jogo, em um mecanismo de concessões recíprocas a fim de preservar, na maior intensidade possível, os valores contrapostos (MADEIRA, 2010).

Normalmente, busca-se um bom relacionamento entre colegas de trabalho, tornando o ambiente positivo para que os mesmos possam encontrar condições favoráveis para trabalharem juntos de maneira mais eficaz, aliando-se a isso a oportunidade de efetivos estímulos para o desenvolvimento pleno do indivíduo (MELLO, 2004). Contudo, algumas situações de desacordo e atrito fogem do controle e se desviam desse propósito.

Em relação às organizações públicas brasileiras, devido ao poder-dever de prestar serviços melhores à sociedade, a gestão de conflitos se torna mais complexa visto que as especificidades do setor público, como a existência de diversos grupos de interesses, a natureza política influenciando as decisões e natureza das atividades, dificultam uma gestão comprometida, que busque o desenvolvimento dos profissionais e da organização, e a atualização dos métodos para torná-los mais eficientes e compatíveis com a esfera pública (GUIMARÃES, 2015). Assim, a busca por uma gestão pública que priorize uma melhor prestação dos serviços ao cidadão tem sido o alvo a ser alcançado pelo Estado contemporâneo. Dentro desse prisma o estudo dos conflitos organizacionais se apresenta como estratégico (PEREIRA *et al*, 2009; FERREIRA *et al.*, 2010; NASCIMENTO e SIMÕES, 2011; ELIAS, DALMAU e BERNARDINI, 2013).

### **1.1. Contextualização e problemática**

Onde houver convivência, existirá conflito. E no ambiente organizacional público, acentuada por questões políticas, financeiras e pela diferenciação no vínculo da relação de trabalho com o Estado, não é diferente. Conflitos constituem tema que ocupa boa parte das preocupações de gestores e estudiosos dos fenômenos organizacionais devido às consequências que podem afetar trabalhadores e resultados organizacionais. Se mal geridos e muito longos, os conflitos envolvem mais tensão, podendo custar a saúde das pessoas e dificultar a tomada de decisão (BRAGA, 1998; RAHIM, 2011, ELIAS, DALMAU e BERNARDINI, 2013; BEHESHTIFAR & ZARE, 2013).

O atual modelo de gestão pública busca a excelência na prestação de serviços públicos prestados ao cidadão. Representa um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. Ao buscar uma gestão de excelência, a administração pública assume a necessidade de pensar políticas e práticas de gestão de pessoas que contribuam com o engajamento do servidor a essa nova forma de prestação de

serviços (FERREIRA *et al*, 2010; DIAS *et al*, 2016). Porém, observa-se que, na prática, ocorre o contrário. O comprometimento dos servidores com o Estado e suas atividades, com a qualidade na prestação dos serviços e com o interesse público tem se tornado altamente prejudicado devido à falta de motivação e participação efetiva dentro da instituição, o que torna o espaço organizacional público propício à ocorrência de conflitos por causa da desmotivação e ineficiência do servidor público.

O Estado possui o dever de prover condições essenciais para o exercício da cidadania e a educação é uma dessas condições. Para que a cidadania seja exercida de fato, cabe aos servidores públicos e às organizações públicas a responsabilidade de cumprir à risca a tarefa de desenvolver, da melhor forma possível, as atividades públicas, por ser imperativo ético, moral e legal. Para tanto, há a necessidade de mudar a visão acerca do gerenciamento das relações interpessoais no setor público a fim de promover o envolvimento, a integração e a participação do conjunto dos servidores nos assuntos de interesse comum.

A partir desse pensamento, a gestão de conflitos passa a ter um papel importante na forma de conduzir as relações, na busca por um modelo de gestão que propicie ganho de eficiência, por meio da promoção e do direcionamento do desenvolvimento das relações no ambiente laboral e o tratamento dos seus conflitos, utilizando, como referência, o objetivo comum de prestar e atender – com qualidade, eficácia e democracia – aos serviços e às demandas da cidadania em benefício da dignidade da pessoa humana (BRAGA, 1998; FERREIRA *et al*, 2010; FERREIRA e NETO, 2015).

A gestão do conflito envolve mudanças nas atitudes, comportamentos e estrutura organizacional, para que os membros organizacionais possam se unir (BEHESHTIFAR e ZARE, 2013). Para tanto, o conflito organizacional deverá ser gerenciado para melhorar a efetividade do indivíduo, do grupo e do sistema, como observado por Rahim (2011).

As universidades federais são instituições altamente heterogêneas, de ampla multiplicidade orgânica e de poderes segmentados. Sua estrutura organizacional complexa não facilita a eficiência da gestão e a eficácia dos procedimentos e burocratiza o sistema funcional que é regulado por um vasto rol normativo. Isso traz como consequência imediata à diversidade de nichos de poder, muitas vezes conflitantes e personalizados (GUIMARÃES, 2015; VIEIRA e VIEIRA, 2004). Tal ambiente complexo também proporciona uma disparidade de qualificação e participação dos recursos humanos. A participação qualitativa dos indivíduos que fazem parte da instituição interfere no resultado final do desempenho da

universidade, o que poderá se contrapor aos anseios da sociedade que, cada vez mais, exige qualidade de desempenho.

Nas universidades públicas federais, compostas por estruturas acadêmicas e administrativas, onde deveria se estabelecer uma unicidade, a interação sistêmica se torna difícil pela própria complexidade organizacional. Dado isso, percebe-se que competirá a gestão universitária liderar a instituição, decidir pelas questões prioritárias e gerenciar os possíveis conflitos que surgirem, ou seja, o gestor deverá saber lidar com os diversos grupos existentes na sua gestão, para evitar os conflitos organizacionais e enfrentar as adversidades (SOARES, 2016). A ausência de gestão que observe o fenômeno do conflito dentro da área de apoio e, igualmente, na área fim, da universidade é um fator determinante de qualidade. Isso porque não atribuir a devida atenção ao assunto fará com que a instituição como grupo social se enfraqueça e, conseqüentemente, causará danos ao processo formativo de seus produtos – ensino, pesquisa e extensão (GUIMARÃES, 2015).

A administração universitária adotada pelas IFES é oriunda de preceitos legais ditados pelo Estado que estabelece critérios mínimos para que uma organização de educação superior seja credenciada como tal. Segundo a LDB, em seu art. 52, estabelece que “as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1996). A lei confere atribuições, competências legais, funções, obrigações e autorizações que as universidades deverão seguir para o exercício de sua autonomia administrativa visando o alcance dos fins a que se propõe (GUIMARÃES, 2015; SCHLICKMANN, OLIVEIRA e MELO, 2014).

O ambiente no qual se inserem as IFES brasileiras é caracterizado pela pluralidade de opiniões e ideologias diversificadas, e sendo assim, é, sem dúvida, espaço propício para ocorrência de conflitos de variados tipos e fontes. A autonomia administrativa de que gozam permite que sejam adotados meios diferentes daqueles legais para gerir as pessoas e seus conflitos interpessoais. Entretanto, na prática, essa possibilidade não ultrapassa aquilo prescrito em lei (MOREIRA e OLIVO, 2012).

Como instituição social, a UFAL e seu espaço exprimem a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade, apresentando opiniões, atitudes e projetos conflitantes, o que torna a tarefa de entendê-las bastante extensa e de difícil compreensão. Diante disso, a gestão dos conflitos torna-se mais complexa, pois o aumento da diversidade traz o crescimento das possibilidades de conflitos e a sua má gestão contribui para realimentar situações de

desigualdade e descomprometimento com o objetivo principal da instituição, a educação de qualidade.

Para enfrentar essas adversidades, os servidores públicos precisam de preparo para identificar e gerir situações conflituosas, visto que o elemento humano é, muitas vezes, limitado no setor público e a mediação de conflitos ainda é vista como função tradicional da administração de pessoal, não havendo o desenvolvimento de ações que realcem a importância da gestão de conflitos nas relações dentro dos setores (ELIAS, DALMAU e BERNARDINI, 2013).

Passa a ser necessário, então, avaliar os processos de gestão de conflitos nessas instituições, principalmente porque os relacionamentos interpessoais e o comprometimento dos servidores públicos são elementos vitais na qualidade e na eficiência da prestação do serviço, principalmente na área da educação. E, de acordo com Nascimento e Simões (2011), conflitos em instituições de ensino afetam significativamente a qualidade da educação oferecida aos alunos e que, por isso, os conflitos devem ser geridos de forma que não haja prejuízo para o discente.

Dentre as universidades federais brasileiras, o gerenciamento de conflitos interpessoais entre os membros da comunidade universitária não é abordado, de forma explícita, em seus estatutos e/ou regimentos internos, com exceção da UFAM que, em seu manual acerca do PAD, estabelece que no caso de conflito de natureza interpessoal que não configure infração ou ilícito, as autoridades deverão empregar todos os esforços de caráter conciliatório para solucionar o conflito, pelo entendimento e diálogo, deixando de instaurar procedimento por falta de objeto (UFAM, 2014).

Durante a análise dos relatórios de gestão da UFAL, de 2002 a 2016, publicados no site da instituição, observou-se que apenas nos documentos dos anos de 2007, 2011 e 2016 o tema “gestão de conflitos” foi objeto de cursos ofertados a fim preparar o servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, como pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção.

A UFAL ainda não possui um plano ou procedimento formalizado para a identificação de conflitos iminentes. A identificação destas situações se dá no processo de acompanhamento sistemático da gestão nos diferentes âmbitos das atividades (meio e fim) da instituição, pautado apenas na legislação vigente relativa ao PAD, que exige um procedimento demorado e que, de forma quase exclusiva, traz uma perspectiva eminentemente disciplinar e punitiva, não fazendo jus à sua autonomia administrativa a fim de introduzir um foco

diferente, no qual haja um mecanismo conciliatório ágil a orientação de situações de conflito interpessoal.

A gestão de conflitos em uma universidade pública pode ser administrada de forma diferenciada, na qual o responsável pelo gerenciamento das situações conflitantes no ambiente universitário poderia utilizar-se de formas mais positivas para resolução destes casos (MOREIRA e OLIVO, 2012). Tal medida seria de grande importância, tanto por seu caráter pedagógico, quanto por atender aos princípios da economicidade e da plausibilidade, visto que não moveria a máquina administrativa ao retirar servidores de seus afazeres cotidianos e despender gastos com material para tratar de dificuldades de relacionamento entre pessoas no ambiente de trabalho.

O gerenciamento de conflitos no Brasil tem sido estudado em áreas e setores distintos, como em hospitais, (FALK, 2000; AGOSTINI, 2005; GAICK, 2015), empresas privadas (CAVALCANTI, 2006; McINTYRE, 2007; FARIAS *et al*, 2014; ALVES *et al*, 2017), área policial (SANTOS, 2015), tecnologia da informação (ARAÚJO, GUIMARÃES e ROCHA, 2015), administração pública (BRAGA, 1998; PEREIRA *et al*, 2009; FERREIRA *et al*, 2010; NASCIMENTO e SIMÕES, 2011; ELIAS, DALMAU e BERNARDINI, 2013; CESARINO, 2014), universidades (MOREIRA e OLIVO, 2012; MOREIRA, PFITSCHER e RODRIGUES, 2015).

Neste estudo foram contemplados os servidores públicos de uma universidade federal da região nordeste do país. A escolha do tema e da população se justifica pela necessidade identificar e gerir tais situações dentro do setor público, especificamente em uma instituição de ensino pública, e o estudo se propôs a responder a seguinte questão de pesquisa: Quais os estilos de gerenciamento adotados pelos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Alagoas frente a uma situação de conflitos entre seus pares?

## **1.2. Objetivos**

Diante da problemática apresentada, o presente estudo tem como objetivos:

### **a) Geral:**

Analisar, com base no modelo bidimensional de Rahim (2011), os estilos de gerenciamento de conflitos adotados pelos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Alagoas.

**b) Específicos:**

- Identificar os estilos de gerenciamento de conflitos adotados pelos servidores técnico-administrativos;
- Verificar como as variáveis sociodemográficas e funcionais se relacionam para a escolha dos estilos de gestão;
- Identificar os tipos (substantivo e/ou afetivo) e causas de conflitos existentes.

A abordagem pretendeu contribuir com a teoria de estilos de gerenciamento de conflitos, ao fornecer dados e literatura sobre conflito organizacional em ambientes da Administração Pública, diante da baixa frequência de estudos acerca do tema. Além disso, o estudo pretendeu reforçar a importância da gestão de conflitos para esse tipo organização e contribuir para a melhoria nas relações interpessoais no seu ambiente interno.

Além da introdução, da contextualização e da problemática, este trabalho está dividido em cinco capítulos principais. No primeiro capítulo, relativo à fundamentação teórica, discorre-se sobre o conflito, abordando as teorias administrativas, sua ocorrência nas organizações, sua tipologia e fontes; o ambiente da IFES e a gestão de conflitos interpessoais; e o processo do conflito e seus estilos de gerenciamento. No segundo capítulo, os procedimentos metodológicos contemplam o método, a natureza da pesquisa, a caracterização da amostra, e o instrumento de coleta e análise de dados. No terceiro capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa. Segue-se com a apresentação da discussão e, finalmente, as considerações finais.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção apresentará o embasamento teórico que fundamentará a pesquisa. Assim, serão abordados tópicos como a abordagem do conflito organizacional nas teorias administrativas ao longo do tempo, o conflito nas organizações, causas, tipologia e processo e consequências do conflito, além dos estilos de gerenciamento e de como o fenômeno se desenvolve no ambiente das IFES.

### **2.1. Teorias Administrativas e a abordagem do conflito organizacional**

Os conceitos e opiniões sobre o conflito evoluíram nas últimas décadas, modificando-se conforme as diferentes perspectivas dos estudos das organizações. Devido ao caráter interdisciplinar do estudo organizacional e da possibilidade de diferentes níveis de análise dos fenômenos organizacionais, há uma multiplicidade de enfoques e estratégias metodológicas que dificultam sua integração teórica.

Por muito tempo, o pensamento de serem as organizações sistemas racionais, de unidades funcionalmente dependentes, que buscavam atingir objetivos de forma conjunta, predominou nos estudos organizacionais e excluíram as questões do conflito nesses espaços, ou não sabiam lidar com elas. Entretanto, de forma gradativa, o tema passou a ser foco de análise nas teorias mais recentes. De modo geral, de acordo com Chanlat (1996), as análises adotam uma perspectiva funcionalista da organização, que coloca em relevo a contribuição particular de cada escola de pensamento administrativo sobre o modo de conceber a organização e, portanto, de considerar o conflito.

Menciona Rahim (2011) que a literatura sobre conflitos organizacionais é deficiente, por considerar que não há um quadro referencial teórico que aborde, de forma plena e clara, tanto os efeitos (positivos ou negativos) quanto à necessidade (ou não) de solução ou gestão dos conflitos em organizações.

Com a Escola Clássica e o movimento da Administração Científica, a reflexão sistematizada sobre as organizações se dava no contexto prático por meio da observação de problemas concretos de organizações produtivas e cuja solução dependia da participação de todos os envolvidos no processo. Assim, o sucesso do indivíduo estava inevitavelmente ligado ao sucesso da organização (BASTOS e SEIDEL, 1992), isto, é, quanto maior o ganho em produtividade obtido pelo indivíduo, maiores seriam os ganhos da organização (identidade de interesses entre as partes). Desse modo, o conflito seria o resultado de anomalias causadas

pela incapacidade da cúpula em transmitir instruções corretamente. A busca pela racionalidade e eficiência na execução das tarefas trazia como efeito a redução, senão a eliminação, do conflito entre indivíduo e organização, pois deteriorava a comunicação, a qualidade das relações organizacionais, a satisfação e produtividade do trabalho (DIMAS e LOURENÇO, 2011).

Já a Escola de Relações Humanas propunha um processo de maior humanização, dando ao indivíduo a devida importância ao colocá-lo em evidência perante métodos rigorosos, científicos e carregados de controles que não garantem por si só um bom processo de gestão. Nessa abordagem, "o ser humano passa a ser visto como um todo e não apenas como uma peça da máquina" (FRANCO, 2008. p. 20). Reconhecendo o caráter mau e incontornável dos conflitos organizacionais, o objetivo dos investigadores da Escola das Relações Humanas consistia na procura das condições necessárias à sua eliminação e regulação de forma pacífica e consensual, tendo em vista o aumento da eficácia organizacional. A adoção pela gestão de um estilo de liderança participativo e democrático e o aumento da quantidade e da qualidade da comunicação seriam algumas das condições essenciais para o desenvolvimento da cooperação e da coesão social, objetivo primordial da organização social (DIMAS e LOURENÇO, 2011).

Devido ao caráter prescritivo das teorias anteriores, que não considerava o problema do conflito, a Teoria Estruturalista se contrapôs ao propor que o fenômeno seria elemento intrínseco a qualquer agrupamento social, fonte de mudanças e, conseqüentemente, de desenvolvimento para uma organização, não podendo ser mascarado. Para tal abordagem, conflitos significam a existência de ideias, de atitudes, de interesses antagônicos que entram em choque, desde uma colisão frontal de interesses e completa incompatibilidade em um extremo, até interesses diferentes, mas não necessariamente incompatíveis em outro extremo (BONOME, 2009). Assim, juntamente com a cooperação, os conflitos tornam-se elementos da existência das organizações que podem ser minimizados, jamais evitados.

Posteriormente, procurando explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental, ou Behaviorista, fundamentou-se na análise do comportamento individual das pessoas, por meio de estudos sobre motivação e necessidades humanas. Aqui, o foco recai sobre as ciências do comportamento, abandonando as posições normativas e prescritivas das teorias anteriores ao adotar posições explicativas e descritivas (BONOME, 2009). A abordagem passou a admitir certo nível de conflito entre as necessidades organizacionais e as individuais, embora permanecendo na análise dos processos, mediante os quais tais conflitos

poderiam ser superados pela integração das necessidades individuais às organizacionais (MOTTA, 1993).

A mais recente abordagem é a Teoria Interacionista que se posiciona no sentido de não considerar o conflito algo bom ou ruim, mas sim o encorajar. Isso porque um grupo pacífico, harmonioso e cooperativo possui grandes chances de tornar-se estático, apático e insensível às necessidades de mudança e inovação caso não seja o conflito tratado de maneira correta (RAHIM, 2011). É necessário manter constantemente um nível mínimo de conflito, aquele suficiente para fazer com que o grupo continue viável, autocrítico e criativo. Esta escola de pensamento identificou três tipos de conflitos, a saber: conflito de tarefas (referente ao conteúdo e aos objetivos do trabalho); conflito de relacionamento (concentrado nas relações interpessoais); e conflito de processo, que se relaciona com o trabalho feito, podendo, assim ser classificado como disfuncional ou funcional. E sua manutenção, em níveis baixos, não será prejudicial para as operações diárias. Pelo contrário, o conflito no nível desejado pode inspirar criatividade ao lidar com problemas e resolver conflitos (ABIODUN & OMISORE, 2014).

Diante do exposto, verifica-se que as teorias organizacionais, muitas delas importadas da Sociologia, abordam o fenômeno do conflito de maneira totalmente diferente entre si. O Quadro 1 representa a síntese das teorias organizacionais e de como as mesmas observam o conflito como fenômeno de estudo, suas causas e tratamentos distintos. Ressalta-se que o presente estudo adotou, em sua análise, a teoria interacionista, pois se acredita que o conflito não possui caráter bom ou mau, visto que depende da forma como é encarado dentro da organização, o que justifica a necessidade de diagnosticar formas de gerenciá-lo, ao invés de solucioná-lo.

**Quadro 1** – A abordagem do conflito organizacional nas teorias administrativas

	<b>Escola Clássica</b>	<b>Relações Humanas</b>	<b>Estruturalismo</b>	<b>Teoria Comportamental</b>	<b>Interacionista</b>
<b>É um fenômeno a ser estudado?</b>	Não é foco de estudo, embora haja preocupação em evitá-lo.	Não é foco de estudo, embora haja preocupação em evitá-lo.	Sim. É elemento intrínseco a qualquer agrupamento social.	Sim. É elemento intrínseco aos processos decisórios.	Sim. É um fenômeno natural em todas as organizações, porém não o considera algo bom ou ruim.

Continua

## Conclusão

<b>Conceito de conflito</b>	Há identidade de interesses entre indivíduo e organização.	Há identidade de interesses entre indivíduo e organização	Existência de ideias, atitudes e interesses antagônicos que entram em choque.	Colapso dos mecanismos decisórios	Não é algo bom ou ruim.
<b>Determinantes do conflito</b>	Erro do gestor ao não aplicar os princípios científicos.	Pouca atenção a aspectos motivacionais dos indivíduos.	Ordem <i>versus</i> liberdade; organização formal e as pressões sobre os indivíduos.	Fatores organizacionais: ambiente; Fatores pessoais: objetivos e percepções.	Tarefas, processos e relacionamento entre os indivíduos.
<b>Consequência dos conflitos</b>	Desagrega a organização, provoca problemas, impede o seu bom desempenho.	Desagrega a organização, provoca problemas, impede o seu bom desempenho.	Não são apenas negativas, pois podem ser fonte de mudança.	Provocam reações: solução do problema; persuasão, negociação e política.	É um instrumento de mudança social e influência, que demonstra a vontade e capacidade de ação.
<b>Medidas de intervenção</b>	Eliminar o conflito por meio de medidas preventivas e profiláticas.	Eliminar o conflito por meio de medidas preventivas e profiláticas	Depende do tipo de conflito. A busca por soluções gera novos conflitos.	Integração das necessidades individuais às organizacionais.	Depende do tipo de conflito e de seus determinantes.

Fonte: Adaptado de BASTOS e SEIDEL (1992).

## 2.2. Conflito nas organizações

Por meio do trabalho, o indivíduo sobrevive e interage, constrói e transforma o meio em que vive (CARDOZO e SILVA, 2014). O trabalho possui papel fundamental na formação da identidade, autoestima e bem-estar psicológico do ser humano, sendo um meio não somente de vida, mas também um fator existencial, e isso afeta diretamente o seu modo de ser e pensar. Nesse contexto, as necessidades e interesses das organizações se tornam as necessidades e interesses dos indivíduos de forma coletiva, por isso é dada importância aos relacionamentos organizacionais.

As organizações, privadas e públicas, unem pessoas diferentes para alcançar determinados objetivos e, tendo em vista o conflito ser um elemento intrínseco às relações humanas, tais espaços se transformam em locais de geração de conflitos. É natural que haja discordâncias em um grupo quanto à percepção da tarefa, metas e procedimentos de trabalho. Porém, essas divergências podem acarretar discussões, tensões, insatisfações que afetam a objetividade e a qualidade do serviço realizado na organização (DIMAS e LOURENÇO, 2011). O antagonismo que daí surge cria situações conflitivas, de leves a intensas, que são

componentes inevitáveis e necessários da vida grupal. Com isso, estudar as relações estabelecidas entre o homem e seu trabalho, bem como entre ele e seus pares, hoje, se tornou essencial para a saúde de uma organização. O interesse pelos afetos vivenciados no trabalho vem estimulando estudos científicos no campo da psicologia do trabalho e das organizações desde meados do século XX (DIMAS e LOURENÇO, 2011; WILLIAMS, 2011; ANDRADE *et al*, 2015).

De acordo com Bao *et al* (2016), não há uma definição ideal para o conflito. Pesquisadores possuem diferentes visões sobre o tema com base em suas pesquisas. Contudo, é possível resumi-lo como uma interação de pessoas interdependentes que sentem discordância e interesses opostos, incompatibilidade, pontos de vista discrepantes e a possibilidade de interferência e emoção negativa de outros (WILLIAMS, 2011; BAO *et al.*, 2016). Ao ser relacionado com a área humana, o conflito passa a ser um estado antagônico de ideias, de pessoas e de interesses, ou seja, é a existência de opiniões, situações e/ou objetivos divergentes ou incompatíveis (BERG, 2012). Nessa perspectiva, surge o fenômeno do conflito que, segundo Hall (2004), é algo praticamente inevitável nas relações humanas e pode ocorrer em ambientes diversos como familiar, social e de trabalho (ALVES *et al*, 2017).

No ambiente organizacional, o conflito é tido como um fenômeno cotidiano que atinge as atividades dos indivíduos, pois são comportamentos observáveis e exigem a tomada de decisão (FARIAS *et al*, 2014). Acredita-se que tais situações são, além de inevitáveis, necessárias para os relacionamentos em grupo, tendo como principais causas os problemas de comunicação, a estrutura organizacional, a disputa de papéis entre as partes, a escassez de recursos, os mal-entendidos, a falta de compromisso profissional, as diferenças das características de trabalho, os valores e objetivos divergentes e uma organização ambígua. (NEWMAN e WARREN, 1980; MOSCOVICI, 2008; FARIAS *et al*, 2014).

Para Dimas e Lourenço (2011), mostra-se mais adequado definir conflito como uma divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interação. Segundo os autores, esta definição engloba três características essenciais de uma situação de conflito: interação, divergência e percepção de tensão. A noção de incompatibilidade é excluída da concepção de conflito apresentada porque nem sempre um conflito tem na sua origem a existência de incompatibilidades de interesses entre as partes, embora tal possa acontecer. Esse será o conceito adotado pelo presente estudo.

Via de regra, situações conflitivas são vistas como algo apenas negativo. Entretanto, essa concepção passa por mudanças à vista da evolução das teorias organizacionais. Para Hall (2004), o conflito não é intrinsecamente bom nem mau para os participantes, para a organização ou para a sociedade mais ampla. Ele desempenha um papel importante no desenvolvimento das variações entre organizações, pois pode moldar o estado de uma organização. Os conflitos serão positivos quando desencadearem mudanças pessoais, grupais e organizacionais que impulsionem o crescimento pessoal, a inovação e a produtividade. Serão negativos quando não forem conduzidos corretamente pelos gestores e interferirem na motivação dos indivíduos (FARIAS *et al*, 2014). Porém, qualquer que seja a ótica, o simples fato de se preocupar com a gestão do conflito implica agir tendo em conta todas as características de um conflito e de dominar tanto suas origens como suas consequências (RONDEAU, 1996).

O conflito nas relações interpessoais é gerido de acordo com a preocupação do indivíduo com o eu (competição) e com a outra parte (cooperação) (LEON-PEREZ *et al*, 2015). Assim, quando há um processo de cooperação, as pessoas agem em busca de um mesmo objetivo e valor e, por isso, conjugam os seus esforços. Por outro lado, em um ambiente de competição, há uma disputa, uma concorrência, em que as partes procuram obter o que almejam visando à exclusão da outra parte. À medida que os seres humanos interagem, valores e situações diferentes criam relações de tensão. O fato é que as relações não devem causar insatisfação. Organização, condições e relações no ambiente de trabalho são as três dimensões do contexto organizacional que estabelecem um modo de gestão que poderá produzir conflitos e permitir, ou não, o seu enfrentamento (CARDOZO e SILVA, 2014).

### **2.3. Causas do conflito organizacional**

Conforme verificado no decorrer do trabalho, conflitos são inevitáveis e constantes no ambiente organizacional. Contudo, há situações que potencializam a ocorrência do mesmo, sendo o estudo dessas causas uma boa maneira de entender e trabalhar um assunto, facilitando o seu gerenciamento. Diversas são as fontes de situações conflituosas, portanto, serão apresentadas algumas das principais causas para se formar uma situação conflituosa descritas na literatura especializada. No Quadro 2 é apresentada uma síntese dos fatores causadores de conflitos nas organizações identificados na literatura em análise.

Quinn (2003) afirma que, apesar de serem fundamentais para saúde organizacional e produzir ganhos que compensam os atritos, as diferenças uma das principais causadoras de conflito. Diferenças de estilos e culturas são uma das principais fontes de conflito, segundo Quinn (2003). Opiniões e hábitos diferentes, oriundos da quebra de barreiras culturais e geográficas, causam atritos por fazerem as pessoas enxergarem soluções distintas para um mesmo problema. Nesse sentido, Beheshtifar e Zare (2013) citam que diferenças individuais sobre metas, expectativas, valores, propostas de cursos de ação e sugestões sobre como lidar melhor com uma determinada situação são inevitáveis causadores de embates.

Outra causa de conflitos são as relações de poder e influência, verticais e horizontais (HALL, 2004). Nascimento e Simões (2011) ensinam que tais relações, ao serem desenvolvidas dentro das organizações, juntamente com a diversidade de interesses, demonstram como as pessoas têm necessidades diferentes e não querem colaborar com os objetivos de seus pares.

Para Berg (2012), a principal causa de conflito organizacional é a mudança, ocasionada por fatores internos e externos, que atingem aspectos tecnológicos, estruturais e comportamentais, fazendo com que a organização se adapte ao meio onde está inserida. As mudanças buscam melhorar a eficácia e, conseqüentemente, os resultados das atividades desempenhadas na organização. Porém podem trazer reestruturações, rotatividade, medo e resistência, por isso representam uma fértil fonte de conflitos.

Outra fonte de conflito apresentada pela literatura é a escassez de recursos. Na maioria das vezes, a falta de material, a escassez de equipamentos, a inadequação do ambiente, e a escassez de pessoal, associadas à grande demanda de trabalho, geram situações estressantes e conflituosas em um grupo. A escassez real ou percebida de recurso também pode gerar competição destrutiva. Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (2009), quando os recursos são limitados, provavelmente haverá problemas nas relações de trabalho, principalmente em organizações que se encontra com dificuldades financeiras. À medida que cortes são feitos, as pessoas tentarão obter ou manter o máximo que recursos que puderem, ou resistirão à redistribuição dos mesmos, o que gerará conflito com seus pares.

Outro importante gerador de conflitos é a ausência de comunicação eficiente, nos níveis interpessoal e organizacional. A deficiência na comunicação gera ruídos nos canais de comunicação o que, por consequência, causa dificuldades de entendimento e reconhecimento dos objetivos a serem alcançados. Além disso, devido a essa deficiência, pode ocorrer o

afastamento do indivíduo, a maior resistência à mudança e a redução da produtividade e da moral (NASCIMENTO e SIMÕES, 2011).

Fonte potencial de conflito, segundo Quinn (2003), são as estruturas organizacionais. Estas, nas palavras de Carvalho e Vieira (2007, p.7), são canais que permitem o “exercício da autoridade e a realização do poder”. Há uma estrita relação entre o fenômeno do poder e a estrutura organizacional, pois as unidades de uma organização são incentivadas a competir por recursos, a utilizar meios diversos para alcançar objetivos organizacionais (NASCIMENTO e SIMÕES, 2011).

**Quadro 2 – Síntese dos fatores causadores de conflitos.**

<b>Autor</b>	<b>Fonte</b>
Hall (2004)	Existência de vários subsistemas organizacionais, pessoas e unidades passam a ter diferentes interesses, muitas vezes opostos; Unidades possuem funções similares, o que pode causar rivalidade hostil ou concorrência amigável; Existência de tarefa mútua ou dependência desequilibrada entre as unidades em relação a uma tarefa; Lutas por recompensas organizacionais ( <i>status</i> , prestígio e premiação monetária); Comunicação imperfeita, com conseqüente dificuldade de interpretação; Condições estruturais (heterogeneidade da equipe, estilos de supervisão, grau de participação); Relações de poder.
Quinn (2003)	Diferenças de estilo e cultura; Ausência de comunicação eficiente; Estrutura organizacional.
Beheshtifar e Zare (2013)	Desentendimentos interpessoais; Lutas de poder para alcançar objetivos egoístas; Mal-entendidos e desentendimentos da causados por orientações muito diferentes; Interdependência para a colaboração nas atividades; Quebras de comunicação e interação.
Carvalho (2006); Nascimento e Simões (2011)	Relações de poder e influência; diferenças individuais; burocracia.
Carvalho e Vieira (2007)	Estrutura organizacional e burocracia.
Berg (2012)	Mudanças tecnológicas, estruturais e comportamentais.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### **2.4. Tipologia de conflito organizacional**

De acordo com a literatura administrativa, é possível classificar os conflitos em dois grandes grupos: funcionais e disfuncionais. A visão interacionista, adotada neste trabalho, prega que nem todos os conflitos são ruins. Na verdade, alguns ajudam a melhorar o desempenho do grupo, agindo de maneira construtiva, e sua ocorrência é estimulada no ambiente (JEHN, 1997; DE DREU, 2001; DE DREU, VAN DIERENDONCK e DIJKSTRA,

2004). Estes são os conflitos funcionais. Por outro lado, aqueles que atrapalham o desempenho e são destrutivos ao grupo são considerados conflitos disfuncionais. Essas são as consequências de uma situação conflituosa e o que diferencia uma da outra é o tipo de conflito que ocorre na organização (DUBRIN, 2003; RAHIM, 2011; HAQ, 2011; WILLIAMS, 2011; BALDWIN, BOMMER e RUBIN, 2015).

Segundo Rahim (2011), o conflito organizacional é legítimo e inevitável, sendo um indicador positivo de gerenciamento organizacional efetivo. Agora é reconhecido que o conflito dentro de certos limites é essencial para a produtividade. Ele pode ser usado na medida em que resulta na solução criativa para problemas ou a realização real de subsistema ou objetivos organizacionais que, de outra forma, não teriam sido possíveis. Assim, nas palavras do autor, “pouco ou nenhum conflito pode levar à estagnação da organização, a decisões precárias e à ineficácia. Por outro lado, o conflito organizacional deixado incontrolado pode ter resultados disfuncionais” (RAHIM, 2011, p. 12).

Dois tipos de conflitos são predominantemente estudados nas organizações: substantivo e afetivo. O conflito substantivo relaciona-se com as tarefas, o conteúdo e os objetivos do trabalho. Segundo Rahim (2011), ele ocorre quando dois ou mais membros organizacionais discordam de sua tarefa ou problemas de conteúdo. Jehn (1997) caracterizou esse tipo de conflito como desentendimentos entre as ideias e opiniões dos membros do grupo sobre a tarefa que está sendo executada. Pode ser visto como o “conflito bom” (BALDWIN, BOMMER e RUBIN, 2015), sendo funcional e benéfico para a tomada de decisão e solução de problemas mais eficazes, levando a maior precisão, discernimento e inovação.

Esse tipo de conflito introduz um nível saudável de críticas construtivas e estimula discussões baseadas em evidências, o que estabelece maior compromisso e mais aceitação das decisões por parte dos envolvidos. Segundo Martins, Abad e Peiró (2014), esse tipo de conflito envolve discussões animadas e excitação, mas é isento de emoções negativas que acompanham os conflitos de relacionamento e proporciona uma melhora na tomada de decisão, pois a síntese surgida da dinâmica do conflito de tarefa é mais rica do que as ideias individuais.

De Dreu (2001) apresenta evidências sobre a existência de um relacionamento curvilíneo do conflito de tarefas. O autor afirma que pouco conflito de tarefa é ruim porque as pessoas não são desafiadas e os problemas não são resolvidos. Entretanto, muito conflito de tarefa também poderá ser problemático, pois os altos níveis desse tipo de conflito impedem alcançar um acordo sobre como proceder e o processo pode ser corrompido.

Ao contrário daquele, o conflito afetivo se refere às relações interpessoais e sua ocorrência pode trazer prejuízo ao grupo e à organização, sendo disfuncional (JEHN, 1997; RAHIM, 2011). Diz respeito a incompatibilidades interpessoais existente entre as partes que envolvem aspectos afetivos, como tensão, e atrito, aborrecimento, desagrado, irritação e frustração. Muitas diferenças individuais levam a conflitos interpessoais, incluindo personalidades, cultura, atitudes, valores, percepções. Na lição de Rahim (2011), isso ocorre quando duas entidades sociais interativas, ao tentar resolver um problema em conjunto, tomam consciência de que seus sentimentos e emoções em relação a alguns ou a todos os problemas são incompatíveis. De acordo com Beheshtifar e Zare (2013), o conflito surge devido a uma variedade de fatores e compreende uma série de estados afetivos humanos, tais como: ansiedade, hostilidade, resistência, agressão aberta, bem como os tipos de oposição e interação antagônica, incluindo a competição. Jehn (1997) ensina que uma situação conflituosa contém uma mensagem substantiva e que, frequentemente, isso resulta em uma troca interpessoal que retransmite informações sobre o relacionamento, o que poderá transformar conflito substantivo em afetivo. Assim, por exemplo, o indivíduo poderá não concordar com determinada tarefa e, por isso, pode atribuir o conflito de tarefa a problemas de personalidade de outros membros do grupo.

Nesse contexto, Moscovici (2008) ensina que a interação humana pode se desenvolver em dois níveis concomitantes e interdependentes. O primeiro é o nível da tarefa que diz respeito à execução das atividades individuais e/ou em grupos. O segundo nível é socioemocional. Refere-se às sensações, aos sentimentos que são gerados pela convivência. Quando os sentimentos desenvolvidos no primeiro nível são satisfatórios, será gerada uma produtividade também satisfatória. Contudo, caso a interação seja negativa, o nível de tarefa sofrerá efeitos que poderão ser de desagrado, antipatia e aversão.

Estudos revelam que conflitos de relacionamento são prejudiciais ao desempenho do grupo, à satisfação dos membros e a probabilidade de que eles queiram trabalhar juntos novamente, produzindo ansiedade e agressividade, que inibe o funcionamento cognitivo e distrai as pessoas, levando à redução da produção e desconfiança do grupo (MARTINS, ABAD e PEIRÓ, 2014).

Baldwin, Bommer e Rubin (2015), baseando-se em pesquisas recentes, afirmam que o conflito substantivo e o desempenho das pessoas se relacionam mais positivamente quando a associação com o conflito afetivo é relativamente fraca. Isto significa que a não vinculação do conflito à pessoa específica torna o conflito de tarefa útil para promover o desempenho do

grupo. Por outro lado, os autores também salientam que esse mesmo conflito de tarefa pode ser prejudicial sobre a satisfação e, muitas vezes, sobre o desempenho quando presentes em equipes de trabalho.

A literatura também classifica o conflito organizacional em quatro níveis de análise: intrapessoal, interpessoal, intragrupal e intergrupar. A temática adotada por este estudo foi a análise dos estilos de gerenciamento de conflitos dentro nível “conflito interpessoal” entre servidores no espaço organizacional público.

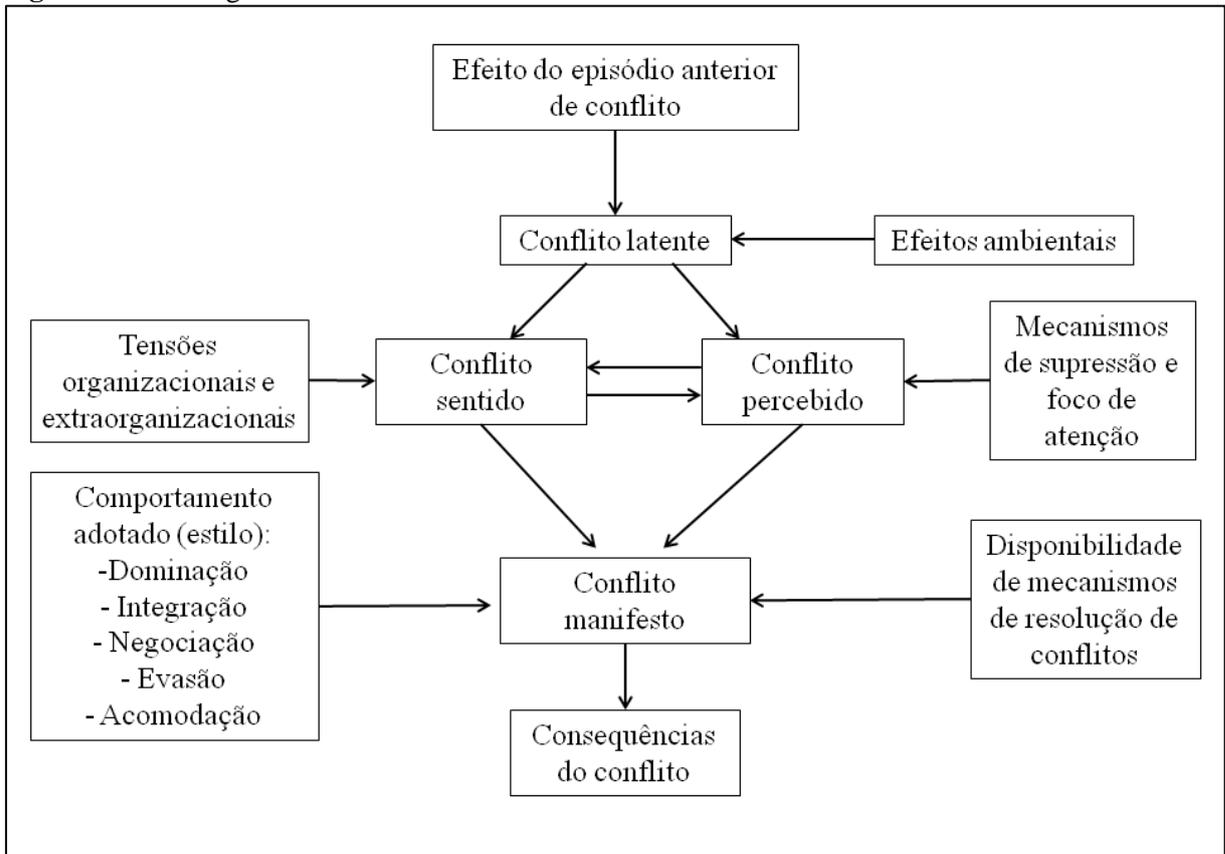
O conflito interpessoal, também conhecido como conflito diádico, refere-se a conflitos entre dois ou mais membros organizacionais dos mesmos ou diferentes níveis hierárquicos ou unidades (RAHIM, 2011). Normalmente, é causado por diferenças de personalidade, habilidades de comunicação, estilos egos e ambições pessoais. (BAUMOTTE *et al*, 2015). Berg (2012) defende que, embora boa parte dos conflitos seja causada por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças é, no entanto, de origem interpessoal, o que as torna mais difíceis de lidar. É o processo através do qual uma pessoa ou departamento frustra o outro de obter o resultado desejado. A observação deste tipo de conflito é muito importante desde o início a fim de interrompê-lo, pois esse tipo de comportamento desencadeia um plano emocional negativo e leva as partes a ações extremas. No âmbito de um conflito torna-se difícil lidar com as suas emoções. Muitos indivíduos, mesmo após o conflito, continuam a sentir emoções negativas por um tempo prolongado (BEHESHTIFAR & ZARE, 2013).

Conduzindo o dito para o ambiente em estudo, a gestão de conflitos interpessoais no ambiente das IFES pratica ações específicas para a gestão de situações de conflito devido a características e instrumentos legais existentes que regem esse tipo de instituição (MOREIRA, PFITSCHER e RODRIGUES, 2015). Observa-se que essas instituições gerem seus conflitos por meio de um modelo processual tradicional, semelhante àquele praticado pelo Poder Judiciário, custoso e exaustivo para as partes, principalmente para aqueles fazem a denúncia. Contudo, tal método pouco contribui para a obtenção de resultados construtivos, visto que as relações ganha-perde são as mais comuns em processos dessa natureza (MOREIRA, 2012; MOREIRA, PFITSCHER e RODRIGUES, 2015).

## 2.5. O processo do conflito e seus estilos de gerenciamento

Como apresentado anteriormente, o conflito envolve duas ou mais partes com diferentes pontos de vista sobre determinado assunto, gerando desacordos e tensões entre as partes. E o gerenciamento de conflitos consiste em buscar administrá-los de maneira benéfica para a organização.

Para Rahim (2011, p. 18), “o conflito é definido como um processo interativo manifestado por incompatibilidade, desacordo ou falta de harmonia dentro de, ou entre entidades sociais (tais como indivíduo, grupo, organização, etc.)”. Segundo Pondy (1967) e De Dreu, Dierendonck e Dijkstra (2004), o conflito emerge de modo dinâmico a partir de cinco estágios: conflito latente, percebido, sentido, manifesto e os efeitos. A Figura 1 mostra o modelo proposto pelo autor. A primeira fase, denominada conflito latente (condições), existe quando as partes interagem em um relacionamento interdependente com metas incompatíveis. Ocorre o desrespeito às normas, a competição por recursos escassos e a busca por autonomia. A segunda, conflito percebido (cognição), ocorre quando uma ou mais partes percebem a situação de incompatibilidade e interdependência. Nessa fase, os conflitos mais fortes estão relacionados aos valores do indivíduo. Na terceira, conflito sentido (afeto), os envolvidos personalizam o conflito percebido, que está centrado em fatores como estresse, hostilidade, tensão e ansiedade, e elaboram a estratégia para o seu gerenciamento. Na quarta fase, conflito manifesto (comportamento), o fenômeno é representado pela interação por meio de ações verbais, físicas e escritas. É aqui que os estilos de gerenciamento de conflito são escolhidos pelas partes envolvidas. Na última fase, os efeitos de curto ou longo prazo que o conflito pode trazer para as pessoas, seus relacionamentos e para a organização.

**Figura 1** – Os estágios do conflito

Fonte: PONDY, 1967; DREU, DIERENDONCK E DIJKSTRA (2004).

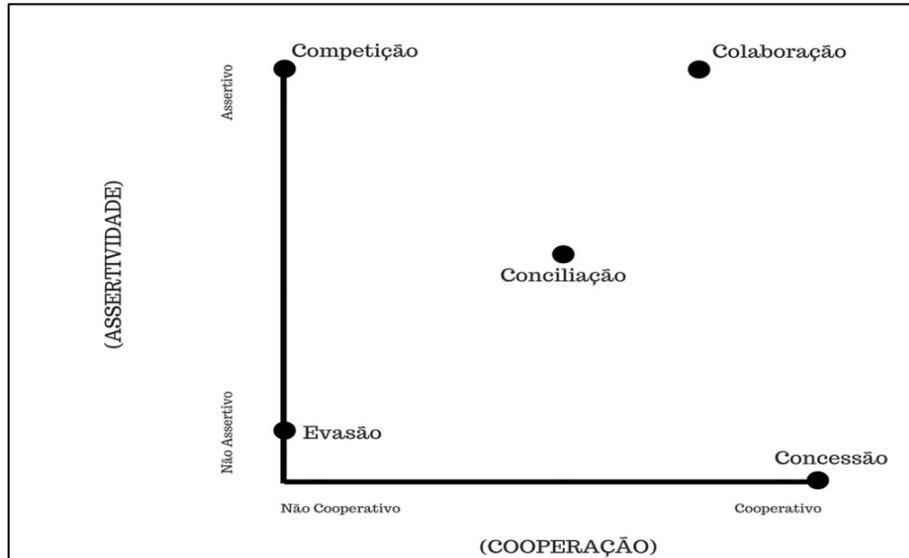
O modelo desenvolvido por Pondy (1967) é utilizado como base em diversos trabalhos atuais (MACIEL, REINERT e CAMARGO, 2011; MILAN e MATOS, 2011; DIMAS e LOURENÇO, 2011; RAMOS, 2013; OLIVEIRA, 2014), o que demonstra a importância de sua teoria e a sua perpetuação ao longo do tempo.

O estilo adotado para lidar com conflitos em seu estágio manifesto é objeto de estudo recorrente na literatura administrativa (THOMAS, 1992; BLAKE e MOUTON, 1964; 1997; 2000; RAHIM, 2011, DIMAS e LOURENÇO, 2011). A depender da forma como é gerenciado a partir das fases apresentadas, o conflito poderá gerar hostilidade e perturbação até um entendimento recíproco, com a reavaliação da relação e dos desejos e necessidades dos envolvidos, trazendo mudanças positivas para o relacionamento interpessoal (RAMOS, 2013).

O esquema apresentado por Blake e Mouton (1964; 1997; 2000) é baseado em cinco tipos de estilos para a solução de conflitos: retirada, corte das arestas, uso da força, negociação e solução de problemas. Uma releitura desse esquema foi proposta por Thomas (1992). O estudioso sugeriu que os comportamentos fossem classificados em duas dimensões: assertividade e cooperação. A assertividade é a tentativa de o indivíduo satisfazer seus próprios interesses, enquanto a cooperação é voltada para o quanto o indivíduo procura

satisfazer os interesses da outra parte envolvida no conflito. A Figura 2 mostra os cinco estilos de gerenciar os conflitos que surgem da variação entre essas dimensões: competição, colaboração, conciliação, evasão e concessão.

**Figura 2** – Modelo dos Estilos de Gerenciamento de Conflitos



Fonte: THOMAS, 1992.

A proposta de Rahim (2011) é equivalente a de Thomas (1992) e utiliza duas dimensões para a determinação dos estilos de administração de conflitos. As dimensões propostas pelo autor são “interesses próprios” e “interesses dos outros”. A combinação dessas dimensões produz cinco estilos de administração de conflitos apresentados na Figura 3. Este será o modelo a ser adotado no presente estudo.

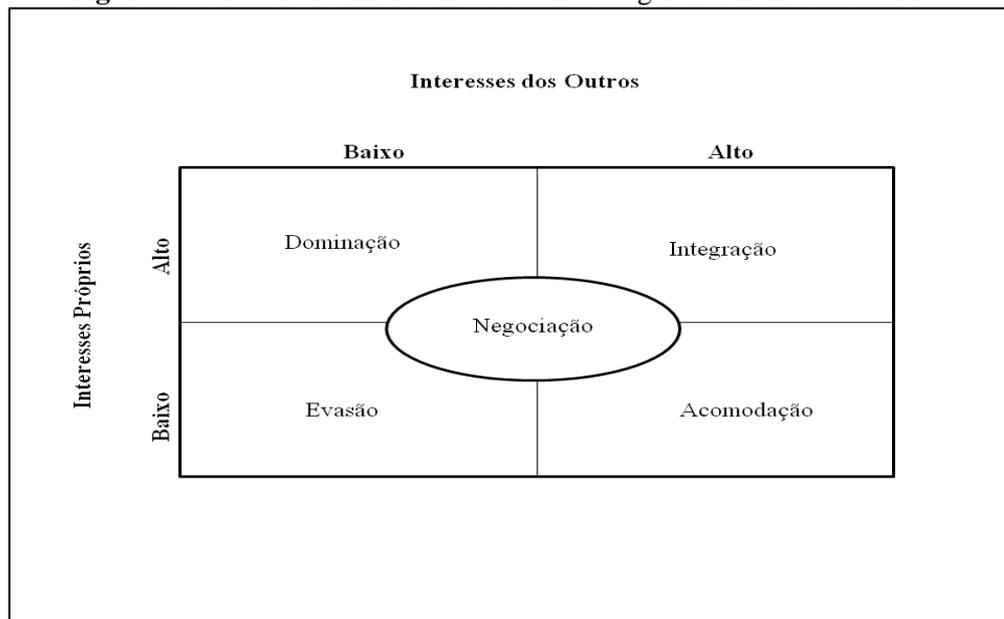
Abaixo, a definição de cada estilo proposto por Rahim (2011):

**Dominação** – é assertiva e não cooperativa, um modo orientado pelo poder. Ocorre quando a pessoa busca satisfazer seus próprios interesses e preocupações, independentemente dos impactos que isso causará às demais partes envolvidas no conflito (RAMOS, 2013). O indivíduo recorre ao tipo de poder que lhe parecer apropriado para conquistar sua posição. Dominar pode ter o significado de defender seus direitos ou uma posição que você acredita ser correta, ou simplesmente tentar vencer, em uma relação ganha-perde (RAHIM, 2011).

**Integração** – é assertiva e cooperativa. Dá-se quando as partes conflitantes desejam satisfazer os interesses de ambas, na busca de resultados mutuamente benéficos (RAMOS, 2013). Integrar significa esmiuçar um problema para identificar os interesses subjacentes das partes envolvidas em conflito e, então, encontrar uma alternativa que atenda a ambos os cenários de preocupação (BALDWIN, BOMMER e RUBIN, 2015). A integração entre duas pessoas

pode assumir a forma de exploração de certa discordância para absorver os pontos de vista de ambas as partes, solucionar determinada condição que de outra forma os levaria a competir por recursos, ou confrontar e tentar encontrar uma solução criativa para um problema (THOMAS, 1992; RAHIM, 2011).

**Figura 3** – Modelo Bidimensional de estilos de gerenciamento de conflitos



Fonte: RAHIM, 2011.

**Negociação** – encontra-se em posição intermediária entre a assertividade e a cooperação. Ao conciliar, o indivíduo procura encontrar um meio, uma solução mutuamente aceitável que satisfaça parcialmente as duas partes. A conciliação se enquadra em uma posição intermediária entre competição e concessão, com um grau mais elevado de renúncia em relação à competição, porém inferior à concessão (THOMAS, 1992; RAHIM, 2011).

**Evasão** – é não assertiva e não cooperativa. Ao evitar, o indivíduo não procura satisfazer imediatamente suas preocupações ou as da outra pessoa. O indivíduo não aborda o conflito. Ele reconhece sua existência, porém prorroga a questão até encontrar uma oportunidade melhor ou recusa-se a tratar a situação (RAHIM, 2011). Evitar pode assumir a forma de desviar-se diplomaticamente de um problema, postergá-lo para uma melhor ocasião ou simplesmente esquivar-se de uma situação ameaçadora (THOMAS, 1992; RAHIM, 2011).

**Acomodação** – é não assertiva e cooperativa, o oposto de competição. Ao conceder, o indivíduo ignora suas próprias preocupações e se dedica a satisfazer às preocupações do outro; há um elemento de autossacrifício nesse modo. A concessão pode assumir a forma de

generosidade ou caridade abnegada, ceder às ordens da outra pessoa mesmo não desejando fazê-lo ou consentir com o ponto de vista do outro (THOMAS, 1992; RAHIM, 2011).

Tais estilos oferecem uma orientação prévia para as partes envolvidas em uma situação de conflito, ao definir o propósito de cada uma delas. Contudo, sabe-se que as intenções humanas são mutáveis e, portanto, durante um conflito pode haver uma reconceituação por meio de reações emocionais ao comportamento e personalidade da outra parte (HAVENGA, 2008; RAHIM, 2011; GBADAMOSI, BAGHESTAN e AL-MABROUK, 2014).

Baldwin, Bommer e Rubin (2015) esclarecem que não existem estilos necessariamente bons ou ruins. Isto é, todos os cinco estilos apresentados podem levar a resultados bem-sucedidos, a depender da situação. É imprescindível desenvolver a capacidade de reconhecer quando um estilo apropriado e adaptá-lo com o estilo da outra parte envolvida.

## 2.6. Consequências e resolução dos conflitos organizacionais

Toda a situação de conflito termina com resultados que atingem quer a organização como um todo, quer as pessoas envolvidas no conflito. A ação e reação das partes podem resultar em consequências funcionais ou disfuncionais. Quando incorretamente diagnosticados ou não controlados, os conflitos podem se tornar uma força altamente destrutiva. Um alto número de conflitos cria potencialmente um ambiente de trabalho tóxico onde a satisfação e o desempenho são baixos e o absenteísmo e a rotatividade são elevados (BALDWIN, BOMMER e RUBIN, 2015; RAHIM, 2011). Os autores também descrevem algumas das consequências baseadas em evidências mais positivas e negativas do conflito no ambiente de trabalho, mostradas no Quadro 3.

**Quadro 3** – Consequências positivas e negativas do conflito no ambiente de trabalho

<b>Efeitos Positivos (funcionais)</b>	<b>Efeitos negativos (disfuncionais)</b>
Traz à tona problemas que de outra maneira poderiam ser ignorados, fazendo com que soluções alternativas sejam encontradas.	Pode levar a emoções negativas, estresse e insatisfação no trabalho. Assim, o desempenho no trabalho pode ser reduzido e a resistência à mudança se faz presente.
Pode motivar as pessoas a tentar entender as condições e ideias dos outros, pois os indivíduos são requeridos a articular e esclarecer suas posições e pontos de vista.	Não raro reduz a comunicação entre os participantes, o que pode prejudicar a coordenação do trabalho e a confiança entre os pares.
Encoraja as pessoas a expressar novas ideias, facilitando a inovação, a mudança, a criatividade e o crescimento.	Pode fazer líderes evitarem a liderança participativa e, em vez disso, recorrer a decisões autoritárias “de cima para baixo”.
Obriga as pessoas a desafiar seus raciocínios e suposições, muitas vezes melhorando a qualidade das decisões. Além de melhorar a desempenho individual e grupal.	Pode resultar em estereótipos negativos e divisões do grupo de trabalho, uma vez que os membros dos grupos antagônicos tendem a enfatizar as diferenças entre si e a oposição.

Fonte: BALDWIN, BOMMER E RUBIN, 2015; RAHIM, 2011.

O estudo apresentado por Dimas e Lourenço (2011) esclarece a forma como o conflito de tarefa e o conflito afetivo influenciam o desempenho, a criatividade, a satisfação e a intenção de permanecer no grupo de trabalho. O Quadro 4 mostra as consequências potenciais dos dois tipos de conflito no comportamento do indivíduo e do grupo do qual faz parte.

**Quadro 4** – Potenciais consequências dos conflitos de tarefa e afetivo

<b>Conflito Substantivo</b>	<b>Conflito Afetivo</b>
Aumenta o número de alternativas propostas para os problemas	Diminui a satisfação individual e grupal e o desejo de permanecer no grupo
Evita a tendência para a conformidade	Diminui o desejo de permanecer no grupo e aumenta a emergência de emoções negativas
Aumenta o nível de aprendizagem do grupo	Aumenta os níveis de ansiedade e estresse e diminui o bem-estar individual
Aumenta o desempenho e os níveis de inovação e criatividade individuais	Diminui o comportamento criativo e a identificação individual com as decisões grupais
Aumenta a qualidade das decisões	Diminui a qualidade da comunicação
Aumenta a identificação dos membros com as decisões tomadas	Consome tempo e energia necessários para a execução das tarefas; degrada a qualidade das relações

Fonte: DIMAS e LOURENÇO, 2011.

O conflito substantivo é, assim, concebido como funcional para o indivíduo e para o grupo por aumentar os níveis de criatividade e de inovação, melhorar a qualidade das decisões e elevar a identificação individual com os resultados do grupo, enquanto que o conflito afetivo é associado a uma redução do desempenho e da satisfação, bem como a uma diminuição do desejo dos membros permanecerem na equipe, sendo, por isso, considerado disfuncional.

Diante de consequências tão diversas, não existe uma forma apropriada para resolver um conflito. Antes de se pensar numa forma de lidar com ele, é necessário e conveniente compreender a sua dinâmica e as suas variáveis, para alcançar um diagnóstico razoável da situação, o qual servirá de base para qualquer plano e tipo de ação (MOSCOVICI, 2008). Rahim (2011) ensina que a resolução tradicional de conflitos tenta resolver ou reduzi-los entre as partes em nível micro dentro do sistema. O autor afirma que as estratégias existentes de resolução de conflitos organizacionais não envolvem mudanças de estrutura e de processos. Essas estratégias têm pouco ou nenhum direcionamento para o aprendizado e a eficácia organizacional. Hoje, as pessoas são obrigadas a mudar seus comportamentos para que possam responder ao desafio da intensa competição global, mas as estratégias de resolução de conflitos existentes não são adequadas para gerar essas mudanças.

## 2.7. O ambiente da IFES e a gestão de conflitos

A gestão de pessoal adotada pelas organizações públicas brasileiras é caracterizada, de forma geral, pela flexibilização do serviço público, pela estabilidade nos cargos mesmo em casos de insuficiência de desempenho, pela valorização dos profissionais ligados ao núcleo estratégico do Estado, por meio da mudança na remuneração do segmento, pela rigidez imposta pela legislação, pela desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, pela desvinculação dos mecanismos de remuneração ao desempenho, pelos poucos mecanismos de planejamento e a pouca preocupação com a gestão. Esse conjunto de características é comum à maioria das organizações públicas e muitas delas podem ser evitadas (PAULA, 2005; SCHIKMANN, 2010).

Devido a essa política de gestão de pessoas, os escalões inferiores, geralmente ligados aos serviços sociais, foram deteriorados, o que tornou o comprometimento dos servidores públicos com o Estado, com a qualidade na prestação dos serviços e com o interesse público altamente prejudicado. Isso ocorreu devido à continuação da centralização dos processos decisórios na alta cúpula do governo, onde os profissionais possuem melhor formação e competência. Assim, há a eliminação dos demais interessados no processo decisório. Desta forma, verifica-se que a tomada de decisões, a formulação das políticas e ações públicas e o poder estão centrados nas mãos de uma elite, enquanto a execução fica por parte de funcionários por muitas vezes descomprometidos com a qualidade e com interesse público, desmotivados e distanciados dos objetivos de suas ações (PAULA, 2005).

Diante desse cenário, percebe-se que instituições públicas possuem um campo favorável ao surgimento dos conflitos, o que torna a sua gestão mais complexa e um desafio a ser enfrentado. Resultados apontam que a forma como a gestão pública identifica e conduz as situações de conflito pode trazer consequências positivas ou negativas para a organização e para as partes envolvidas no conflito, sendo necessário que se busque estratégias para minimizar os conflitos negativos (ELIAS *et al*, 2013). Isto porque os conflitos interferem diretamente na qualidade do serviço prestado. Dessa forma, sabendo-se que os conflitos podem apenas serem eliminados arbitrariamente por um curto prazo, pois eles persistem e retornam sempre, e considerando que a má qualidade do serviço público é um dos sintomas da não administração desses conflitos (BRAGA, 1998).

Qualquer organização pública é uma instância de controle, um sistema social formalizado de significativas condutas institucionalizadas, sendo um dos principais

responsáveis pelas formas de conduta dos atores sociais (NASCIMENTO E SIMÕES, 2011). Daí, devido à diversidade de interesses que necessita atender, pelas relações de poder, pela necessidade de criar formas de controle das atividades e pela estrutura organizacional desenvolvida durante os anos, os conflitos são muitos e precisam ser geridos de maneira eficiente (NASCIMENTO E SIMÕES, 2011; BRAGA, 1998).

Como instituição social, a universidade pública e seu espaço exprimem a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo (CHAUÍ, 2003) e, assim, apresenta opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade. E dentro da cultura complexa de uma instituição de ensino, a multiplicidade de valores presente se torna evidente nas mais diversas situações, o que torna a tarefa de entendê-las bastante extensa e de difícil compreensão. Assim como outros tipos de organização, a universidade é rica em cultura, subculturas, ritos, grupos de referência e nichos de poder, que são distribuídos entre três grandes grupos distintos: docentes, técnico-administrativos e discentes. Isso demonstra um ambiente com a força de trabalho é bem diversificada.

Esse espaço é diariamente cobrado, pela sociedade e pelo governo, por mais eficiência e qualidade, tendo em vista a oferta de ensino de qualidade, com o desenvolvimento de pesquisa básica, aplicada e tecnológica, em busca de conhecimentos científicos que deem respostas aos desafios e problemas sociais, econômicos, políticos e culturais, de forma concreta e regionalizada (MARRA e MELO, 2005). Portanto, as diferenças de gênero, idade, escolaridade, pensamento, comportamento, entre outros fatores presentes nesse espaço e que representam a existência de características humanas individuais, precisam ser administradas a fim de respeitar as perspectivas e contribuições individuais, que ajudarão na promoção de um senso geral de visão e identidade com a instituição (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 2009).

Diante desse perfil diversificado, a gestão dos conflitos torna-se mais complexa, pois o aumento da diversidade traz o crescimento das possibilidades de conflitos. E de acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (2009), administrar a diversidade significa valorizar as diferenças, criando um ambiente em que todos se sintam aceitos e valorizados. E a má gestão dos conflitos contribui para realimentar situações de desigualdade e descomprometimento com a educação (atividade-fim) em si para se valorizar disputas internas por poder e a busca por interesses isolados dos atores envolvidos (NASCIMENTO e SIMÕES, 2011).

Nas IFES, compostas por estruturas acadêmicas e administrativas, onde deveria se estabelecer uma unicidade, a interação sistêmica se torna difícil pela própria complexidade

organizacional. Segundo Marra e Melo (2005), parte dos conflitos vivenciados pela gestão universitária é inerente à gestão de pessoas, com a tarefa motivar os servidores e administrar suas insatisfação e administrar conflitos interpessoais. Dado isso, percebe-se que competirá à gestão universitária liderar a instituição em direção a um futuro visualizado, decidindo-se pelas questões prioritárias e gerenciando os possíveis conflitos que surgirem, ou seja, o gestor deverá saber lidar com os diversos grupos existentes na sua gestão, para evitar os conflitos organizacionais e enfrentar as adversidades (MARRA e MELO, 2005; SOARES, 2016).

Para enfrentar essas adversidades, servidores precisam de preparo para identificar e gerir situações conflituosas, visto que o elemento humano é, muitas vezes, limitado no setor público e a mediação de conflitos ainda é vista como função tradicional da administração de pessoal, não havendo o desenvolvimento de ações que realcem a importância da gestão de conflitos nas relações de trabalho dentro do setor (ELIAS, DALMAU e BERNARDINI, 2013). Passa a ser necessário, então, avaliar os processos de gestão de conflitos nessas instituições, principalmente porque os relacionamentos interpessoais e o comprometimento dos servidores públicos são elementos vitais na qualidade e na efetividade do prestação do serviço, principalmente na área da educação. E, de acordo com Nascimento e Simões (2011), conflitos em instituições de ensino afetam significativamente a qualidade da educação oferecida aos discentes e que, por isso, os conflitos devem ser geridos de forma que não os prejudique.

Segundo Moreira (2012), os órgãos encarregados do gerenciamento dos conflitos nesse tipo de instituição são os órgãos deliberativos centrais das instituições, as comissões de ética, quando existente, e as ouvidorias (a nomenclatura de tais órgãos pode variar de acordo com a cultura organizacional de cada IFES). Essas instituições aplicam os procedimentos do PAD, os quais estão dispostos a partir do artigo 149 da Lei n.º 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. O artigo citado estabelece que: “processo disciplinar é o instrumento destinado a apurar responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontre investida”.

Todavia, há de se considerar que muitos dos casos de conflito ocorridos no ambiente universitário não são oriundos de atos de indisciplinaridade, sendo casos menos complexos que envolvem o relacionamento interpessoal entre colegas de trabalho e, por isso, há a possibilidade da aplicação de métodos de gerenciamento diferenciados, como a mediação e a conciliação, por exemplo. Tal medida seria de grande importância, tanto por seu caráter

pedagógico, quanto por atender aos princípios da economicidade e da plausibilidade, visto que não moveria a máquina administrativa ao retirar servidores de seus afazeres cotidianos e despende gastos com material para tratar de dificuldades de relacionamento entre pessoas no ambiente de trabalho (MOREIRA, 2012; MOREIRA e OLIVO, 2012).

Assim, ponderar sobre o gerenciamento de conflitos interpessoais na administração universitária é matéria relevante, visto que os resultados a serem alcançados por tais instituições são de interesse social. É necessário inserir no ambiente de estudo um processo para identificar, compreender, interpretar e utilizar o conflito como elemento benéfico para cada indivíduo e para a comunidade universitária (MOREIRA e GUIMARÃES, 2014).

### 3. METODOLOGIA

Nesta seção, será apresentado como a pesquisa foi operacionalizada e conduzida. Inicialmente, a pesquisa foi tipificada, ou seja, segundo alguns aspectos, sendo classificada e descrita. Posteriormente, foi caracterizada a organização objeto do estudo, bem como o perfil dos participantes e, ao final, foi informado o instrumento de pesquisa proposto para analisar o fenômeno descrito e os procedimentos de coleta e análise de dados.

#### 3.1. Caracterização da Pesquisa

Com base no objetivo proposto, o caráter do estudo pode ser classificado como do tipo descritivo. A pesquisa descritiva tem por finalidade básica descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis (GIL, 2008). O fenômeno do conflito organizacional foi descrito na UFAL, por meio da análise dos estilos de gerenciamento de conflito adotados pelo servidor em seu local de trabalho. Desta forma, buscou-se descrever o fenômeno do conflito em sua realidade.

Quanto à metodologia aplicada no estudo, com o propósito de analisar os estilos de gestão de conflitos entre servidores técnico-administrativos da instituição pública federal de ensino superior, foram utilizados os pressupostos da pesquisa quantitativa. Segundo Hair Jr *et al* (2005), a abordagem quantitativa para a coleta de dados é usada quando o pesquisador utiliza modelos teóricos e problemas de pesquisa bem definidos. Outra característica desse tipo de pesquisa é a possibilidade de quantificar os resultados, como esclarece Fonseca (2007).

Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados foram tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. Decidiu-se utilizar a pesquisa quantitativa pois esta se centra na objetividade, considerando que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros, tendo como vantagens a tentativa para garantir precisão de resultados, facilitando a análise e interpretação do comportamento da amostra selecionada.

Quanto a sua natureza, a presente pesquisa foi classificada como aplicada, pois, se concentra em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções (FLEURY e WERLANG, 2017). Dessa forma, ao analisar os

estilos de gerenciamento de conflitos, teve como objetivo a geração de conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos (GERHARDT e SILVEIRA, 2009), o que poderá dar subsídios para o melhoramento da gestão dos recursos humanos da instituição.

Quanto aos meios, foi utilizado como procedimento o levantamento, ou *survey*, que pode ser descrito como obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de instrumentos de pesquisa, sendo normalmente aplicado questionários e entrevistas com viés amostral (FONSECA, 2007). Entre as vantagens apresentadas para esta pesquisa, encontram-se o conhecimento direto da realidade, economia e rapidez na obtenção dos dados e a possibilidade de agrupá-los em tabelas, o que proporcionou uma riqueza na análise estatística (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

### **3.2. Delimitação da pesquisa**

Conforme mencionado, a organização onde foi desenvolvida a pesquisa é a Universidade Federal de Alagoas, a maior instituição pública de ensino superior do estado de Alagoas. Sua escolha se justifica pelo fato de ser uma entidade pública com grande volume de serviços e importância social, o que torna o presente estudo importante para o desenvolvimento de ações voltadas para o setor.

Criada pela Lei Federal nº 3.867, em 1961, a UFAL é uma autarquia pública federal de ensino superior ligada à Administração Indireta do Governo Federal, vinculada ao Ministério da Educação, com autonomia assegurada pela Constituição Federal, pela legislação nacional correspondente e por seus Estatuto e Regimento Geral. Ao longo de sua existência, a UFAL é caracterizada por grandes transformações internas (acadêmicas, administrativas e/ou estruturais), que reforçam o compromisso da instituição com a produção e disseminação do conhecimento, com a formação profissional e cidadã, enfim, com a sociedade regional e, alagoana em particular.

Por tratar-se de uma instituição pluridisciplinar, de ensino, pesquisa e extensão, que, segundo o PDI (2013-2017), tem por missão produzir, multiplicar e recriar o saber coletivo em todas as áreas do conhecimento de forma comprometida com a ética, a justiça social, o desenvolvimento humano e o bem comum, e sua presença no território alagoano representa importante vetor de desenvolvimento do Estado, firmando-se como suporte de excelência para as demandas sociais. O objetivo maior da gestão é o fortalecimento da Universidade,

enquanto instituição pública, gratuita e inovadora, diante do quadro de mudanças, das novas dinâmicas globais e dos avanços científicos, no entanto, considerando o seu compromisso com a sociedade. E no cumprimento dessa missão, a instituição norteia suas ações por alguns princípios, dentre os quais estão a eficiência e a eficácia, com foco na qualidade da prestação de serviços e na efetiva produção de resultados. A instituição almeja que o seu crescimento reflita a interação de suas atividades e de sua produção científica na superação dos grandes problemas que o estado de Alagoas enfrenta.

Faz parte do planejamento da Universidade atingir um padrão de desenvolvimento institucional e para isso, um dos objetivos estratégicos a ser alcançado diz respeito a melhorar a qualidade de vida das pessoas que fazem parte da instituição, cumprindo com a Política de Gestão de Pessoal, que considera que a essência da atividade universitária está no seu corpo social (UFAL, 2013). Para tanto, analisar o indivíduo que dela faz parte é essencial na busca por maior eficiência e eficácia na prestação de serviço. Assim, o desenvolvimento da pesquisa se deu no nível micro-organizacional, ou seja, foi focada no indivíduo. Entende-se que as pesquisas sobre comportamento organizacional, envolvendo temas relativos a formulações teóricas de nível macro, cuja coleta de dados é realizada através de instrumentos respondidos por trabalhadores, perdem sua confiabilidade de observação de atributos do nível macro, visto que os dados obtidos passam pelo processo perceptivo dos trabalhadores. Assim, se o instrumento for uma escala aplicada aos membros da organização com o objetivo de medir algum fenômeno organizacional, a medida estaria aferindo um atributo individual e não um atributo da organização (SIQUEIRA, 2002).

A UFAL conta com uma vasta força de trabalho, composta por docentes e técnico-administrativos, distribuídos em três *campi*. O primeiro e principal deles é o A.C Simões, formado por 21 unidades acadêmicas, 28 unidades de apoio administrativo, assessoramento e acadêmico, além do Hospital Universitário, Centro de Ciências Agrárias, situado na região metropolitana de Maceió, museus e laboratórios. A pesquisa foi realizada no âmbito das unidades administrativas e unidades acadêmicas (institutos, faculdades, escolas e centros), incluindo a Biblioteca Central e Restaurante Universitário, do Campus A.C. Simões, em Maceió. Foram excluídas as estruturas descentralizadas, como Usina Ciência, Museu de História Natural, Museu Theo Brandão, Espaço Cultural, Escola Técnica de Arte, Centro de Extensão Universitária, Pinacoteca e Polo de Educação a Distância, CECA, HU, além dos *campi* e unidades educacionais situados no interior do estado. Diante de amplitude da estrutura da universidade, optou-se pelo *Campus A. C. Simões* por nele está concentrado as

principais unidades administrativas e acadêmicas da universidade e por conter o maior número de servidores técnico-administrativos, conforme Quadro 5.

**Quadro 5** – Distribuição da força de trabalho na UFAL – abril de 2018

<b>Campus</b>	<b>Total</b>	<b>Servidores técnico-administrativos</b>
A.C. Simões	2.735	898
Arapiraca	440	151
Sertão	140	42

Fonte: Pró Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP/UFAL

O universo, ou população, da pesquisa consiste em todos os servidores efetivos e ativos da instituição que lidem diretamente com a atividade administrativa. Neste contexto, estão inseridos os servidores ligados diretamente às atividades que demandem conhecimento administrativo especializado (unidades de apoio administrativo e assessoramento) e os servidores ligados às atividades de suporte a prática pedagógica (secretarias de graduação, pós-graduação e laboratórios). Dessa forma, quanto à população selecionada para a aplicação do instrumento, esta consistiu no conjunto de servidores técnico-administrativos que exercem suas atividades no *Campus* A. C. Simões e que estabelecem relações interpessoais com seus pares.

A escolha dos servidores técnico-administrativos como população da pesquisa se deu pelo fato de que este grupo, ao lado dos docentes, desempenha importantes funções dentro da IFES. Os servidores administrativos atuam em diversos processos e são responsáveis, dentre outras atividades, pelo trâmite de documentação de diversas naturezas, dão suporte às atividades de ensino e pesquisa, muitas vezes sendo corresponsáveis por estudos e experimentos com grande impacto na produção científica qualificada da instituição (FREITAS, SOUZA e QUINTELLA, 2013). Tendo isso em vista, os servidores são submetidos a cumprimento de prazos e metas, além da necessidade de realização do serviço com qualidade, fatores que podem motivar episódios conflituosos que são capazes de causar sofrimento, descontentamento e, assim, podem dirimir a eficácia dos comportamentos e atuações. Portanto, a valorização do servidor técnico-administrativo não deve passar apenas pelas questões de capacitação e qualificação, tão presentes na gestão universitária. É necessário se pensar em ações que visem melhorar o estado emocional e comportamental do servidor.

Em relação à amostra, esta tem a finalidade investigar um pequeno subconjunto do universo da pesquisa a fim de derivar conclusões sobre suas características. Ela deve

representar o universo de pesquisa ao refletir tais características para que seja minimizado os erros associados com a amostragem (HAIR JR *et al*, 2005). Neste estudo, devido ao maior número de representantes do segmento nas atividades da universidade, foram considerados apenas os servidores efetivos e ativos lotados em unidades localizadas no *Campus A.C. Simões*, excetuando-se, assim, os servidores terceirizados, os servidores cedidos à UFAL, os servidores visitantes, servidores em trabalho voluntário e similares. Atualmente, não são conhecidas as formas como o servidor administrativo lida com o fenômeno do conflito, tampouco como esse enfrentamento recai sobre as relações interpessoais com seus colegas e as atividades desenvolvidas no dia a dia da instituição, o que também dificulta a formulação de ações direcionadas para o enfrentamento dessas questões.

Diante disso, o tamanho da amostra foi calculado por meio da fórmula,

$$n = \frac{N.Z^2.p.(1-p)}{(N-1).e^2+Z^2.p.(1-p)}, \text{ onde:}$$

$n$  = Tamanho da amostra que queremos calcular;

$N$  = Tamanho do universo (898 servidores técnico-administrativos efetivos e ativos do Campus A. C. Simões);

$Z$  = Desvio do valor médio aceitável para alcançar o nível de confiança desejado que, para esse estudo será de 95% ->  $Z=1,96$ ;

$e$  = Margem de erro máxima admitida no estudo, será de 5%;

$p$  = É a proporção que esperamos encontrar. A princípio, este parâmetro pode confundir, pois a pesquisa é feita para conhecer esta proporção. Não havendo registro deste valor em estudos anteriores, utiliza-se, como regra geral,  $p=50\%$  (HAIR JR. *et al*, 2005).

Por se tratar de uma pesquisa descritiva, foi necessária uma quantidade relativamente grande de dados (HAIR JR *et al*, 2005). Assim, tendo em conta que, ao partir de uma população alvo de 898 indivíduos, para obtermos uma amostra com um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, foi necessário obter, pelo menos, 270 respostas.

A amostra foi classificada como não probabilística, selecionada por conveniência ou acessibilidade. Amostragem não probabilística visou coletar dados rapidamente e a um baixo custo, onde a inclusão ou exclusão de elementos da amostra ficou a critério do pesquisador. Este não está interessado em generalizar as descobertas para a população. Segundo Hair Jr *et al* (2005), apesar de não se conseguir calcular margem de erro e níveis de confiança, o pesquisador tem a possibilidade de fazer julgamentos com base em informações em um

esforço para obter dados da amostra utilizáveis e, mesmo assim, esse processo de seleção pode resultar em uma amostra razoavelmente representativa. Por sua vez, a amostra por conveniência, que consiste em um grupo de indivíduos previamente acessível, será utilizada por ser mais apropriada por questões de tempo, financeiras e praticidade, visto que é o método que conta com unidades disponíveis, custos baixos e o fato de facilitar o acesso a um grande número de respondentes (FREITAS, 2000).

Quanto à distribuição dos respondentes, a coleta de dados não foi realizada em um setor/unidade específico da instituição. Os respondentes foram contatados nos mais diversos setores da instituição, presentes no Campus A.C. Simões, a fim de minimizar o viés de seleção da amostra e garantir a representatividade da população.

### 3.3. Instrumento e técnica de coleta de dados

O presente estudo analisou os estilos de gerenciamento de conflitos presentes em uma universidade pública federal no tocante a seus servidores técnico-administrativos, seguindo o modelo proposto por Rahim (2011), Rahim Organizational Conflict Inventory – II (ROCI-II), que busca identificar um padrão de comportamento frente a episódios de conflito, adotado pelos integrantes de uma organização.

O autor, ao adotar a abordagem interacionista, leciona que o conflito deve ser estimulado, visto que um grupo harmonioso e cooperativo é inclinado a tornar-se estático, apático e não responder às necessidades de mudança e inovação (RAHIM, 2011). Os estilos de gerenciamento de conflitos surgem com a intenção de manter níveis razoáveis de conflitos, que são espécies de molas propulsoras para processos organizacionais importantes, como a criatividade e a aprendizagem organizacional (ARAÚJO, GUIMARÃES e ROCHA, 2005).

O instrumento de coleta de dados se propõe avaliar cinco estilos de gerenciamento de conflitos: dominação, integração, negociação, evasão e acomodação. Em situações de conflito, é possível descrever o comportamento de uma pessoa através de duas dimensões básicas: 1) **interesses próprios** – a intensidade com que o indivíduo tenta satisfazer suas próprias preocupações; 2) **interesse dos outros** – a intensidade com que o indivíduo tenta satisfazer às preocupações dos demais. Essas duas dimensões do comportamento podem ser usadas para definir os cinco métodos de como lidar com conflitos supracitados.

A escolha do instrumento de coleta de dados foi baseada em seus índices estatísticos que se mostraram superiores aos demais instrumentos de pesquisa de diagnóstico de estilos de gestão de conflitos, disponíveis e aceitos pela comunidade acadêmica (THOMAS e

KILMANN, 1978; RAHIM, 2011). Tal instrumento é bastante utilizado em pesquisas científicas sobre conflitos interpessoais organizacionais (ARAÚJO, GUIMARÃES e ROCHA, 2005; DIMAS, LOURENÇO e MIGUEZ, 2007; MIGUELOTE, 2012; TORRES, 2012; CLAUDINO, 2013; RAMOS, 2013; CESARINO, 2014; BRAGA e GROU, 2014; COSTA, 2016). O Quadro 6 traz os principais resultados encontrados pelos estudos que utilizaram o ROCI-II como instrumento de coleta de dados.

Foram considerados para a seleção desse instrumento a validação e os índices de confiabilidade demonstrados por Rahim (2011), como também a validação no Brasil, realizada por Araújo, Guimarães e Rocha (2005). Para tal validação, foi utilizada uma amostra de 280 pessoas, integrantes de organizações pública e privada, sendo obtidos índices de Alfa de Cronbach superiores aos obtidos por Rahim (2011), o que confirma a confiabilidade do instrumento. Dessa forma, a Tabela 1 mostra os resultados do Alfa de Cronbach em uma comparação entre os resultados atingidos pelas duas pesquisas.

**Quadro 6** – Principais resultados encontrados nos estudos que utilizaram o ROCI-II como instrumento de coleta de dados

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Resultados</b>
Araújo, Guimarães e Rocha	2005	Diagnosticar os estilos de gestão de conflitos adotados por brasileiros e os comparou com os estilos utilizados por norte-americanos.	Estatisticamente, identificou-se que os brasileiros adotam quatro estilos predominantemente: Integração, Acomodação, Dominação e Evasão. Brasileiros adotam os estilos de Integração e Evasão em maior nível, enquanto os norte-americanos adotam os estilos Dominação e Acomodação.
Dimas, Lourenço e Miguez	2007	Estudar as relações entre o conflito, os estilos de gestão e o desempenho grupal em uma amostra de 68 equipes de trabalho de departamentos de produção de 8 organizações do setor industrial que desempenhavam tarefas com um baixo nível de complexidade.	O conflito centrado no desenvolvimento das tarefas se relaciona negativamente com o desempenho e que a utilização de estilos integrativos se assume como a única abordagem aos conflitos com um impacto positivo nos resultados das equipes de trabalho.
Torres	2012	Identificar as estratégias de gestão de conflitos utilizadas em uma organização empresarial. Buscou-se fazer o cruzamento das variáveis sociodemográficas com os cinco estilos de gestão de conflitos.	Os cinco estilos estavam presentes na amostra, no entanto, os estilos Negociação e Integração são os mais utilizados e Evasão é o menos presente. Quanto as variáveis sociodemográficas, a idade e o tempo de serviço na organização não apresentaram correlação direta com nenhum dos estilos de gestão.
Miguelote	2012	Estudo sobre o conflito ao nível micro organizacional, especificamente o conflito interpessoal, tendo como objetivo aprofundar o conhecimento dos	Os estilos Integração e Negociação serem os mais adotados pela amostra na gestão dos seus conflitos interpessoais com seus colegas de trabalho. Registraram-se ainda

		estilos de gestão de conflito em ambiente laboral de dois institutos de investigação científica em Portugal.	variações cientificamente interessantes em função das características sociodemográficas analisadas em relação com a utilização de diferentes estilos de gestão de conflito.
--	--	--	---

Continua

Conclusão

Cesarino	2014	Verificar se havia correlação entre o conflito intragrupal e o desempenho das equipas de uma secretaria de gestão de pessoas de uma entidade pública brasileira.	O conflito intragrupal não tem qualquer associação com o desempenho das equipas e que os estilos mais usados pelos integrantes das equipas para lidar com os conflitos, Negociação e Integração, têm uma associação positiva e significativa com o desempenho.
Braga e Grou	2014	Analisar os conflitos interpessoais, seus fatores desencadeadores e os estilos de gestão adotados pelos integrantes de uma unidade hospitalar em Portugal.	O estilo de gestão de conflitos mais utilizado é a Integração e que existem diferenças significativas entre todos os estilos de gestão de conflitos em função do tipo de relação que os fatores de conflito apresentam com os estilos utilizados.
Costa	2016	Analisar uma amostra de militares a fim de aferir quais os estilos de gestão mais frequentes no local de trabalho relativamente a uma situação de conflito interpessoal e se existam diferenças entre os gêneros ao lidarem com o conflito.	Todos os tipos de relações interpessoais o estilo Integração é o predominante independentemente do sexo. Da análise efetuada, dentro de cada estilo de gestão de conflito não se verificaram diferenças significativas em função do gênero, exceto no estilo evasão, em que este é mais utilizado pelas mulheres em todas as relações interpessoais.

Fonte: Dados da pesquisa.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a aplicação de um questionário direcionado aos servidores técnico-administrativos efetivos e ativos da Universidade Federal de Alagoas, lotados no Campus A.C. Simões. Gerhardt e Silveira (2009) definem o questionário como sendo um instrumento utilizado para coletar dados que se estrutura por uma gama de perguntas a qual o informante é submetido, sendo as respostas objeto de análise do pesquisador. Para os autores, o questionário tem o intuito de levantar opiniões, crenças, sentimentos, expectativas, situações vividas. Salientam os mesmos da necessidade do questionário possuir uma linguagem clara, simples e diretivo.

Neste estudo, foi empregado um questionário fechado contendo dois blocos: o primeiro, inventário de gerenciamento de conflitos (ROCI-II) e o segundo, questões formuladas com base na fundamentação teórica apresentada do estudo, a fim de recolher informação relativa aos tipos de conflitos decorrentes das relações (substantivo ou afetivo) e

aos fatores que estão na base dos conflitos interpessoais existentes, além das variáveis demográficas (idade, sexo, escolaridade) e funcionais (tempo de serviço e local de trabalho). Com os dados obtidos por meio do segundo bloco, foi verificada a relação entre as variáveis sociodemográficas e funcionais e a escolha dos estilos de gestão adotados.

O ROCI-II foi elaborado para identificar as tendências comportamentais de um indivíduo ao lidar com conflitos interpessoais. A partir de um questionário, serão descritos os cinco estilos de lidar com eles. O relatório poderá ajudar na percepção da forma como habitualmente o indivíduo reage quando se encontra perante uma situação de conflito, remetendo, assim, para um referente de nível individual.

Para o presente estudo, não foi necessária a tradução do inglês para o português dos 28 itens apresentados na escala original, pois os autores Araújo, Guimarães e Rocha (2005) o fizeram previamente, sendo que utilizaram o instrumento de pesquisa em artigo científico com o objetivo de validar a escala de Rahim (2011) no Brasil. Porém, considerando o contexto em que a escala ROCI-II seria aplicada, uma autarquia pública federal, e o contexto no qual foi desenvolvida e validada no Brasil, o ambiente empresarial, notou-se a necessidade de uma possível adaptação do vocabulário utilizado na escala para a sua posterior aplicação, a fim de se garantir máxima compatibilidade e compreensão das afirmações apresentadas no formulário de resposta pelos componentes da amostra escolhida para análise dos estilos de gestão de conflitos.

Para tanto, a escala passou por um pré-teste com dez servidores técnico-administrativos da UFAL, na busca de eventuais adaptações de vocabulário à área pública. Nessa fase da pesquisa não foi identificada nenhuma palavra e/ou expressão que pudesse causar confusão e má compreensão do instrumento de coleta de dados por membros da instituição pública, não sendo necessária uma nova tradução e adaptações no conteúdo da escala original de Rahim (2011).

Os estilos foram avaliados por meio de 28 itens em escala Likert de cinco pontos. Cada um destes pontos correspondeu a um determinado grau de intensidade que traduziu o número de vezes que o indivíduo concorda em adotar determinado comportamento e estes pontos foram desde: (1) “Discordo fortemente”, “Discordo”, “Indiferente”, “Concordo” e “Concordo Fortemente”. De acordo com Cooper e Schindler (2008), esse tipo de escala apresenta uma classificação somatória, na qual as afirmações expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de estudo. Assim, é possível solicitar ao respondente que concorde ou discorde das afirmações e, posteriormente, atribuir uma classificação

numérica a cada uma das respostas, a fim de refletir seu grau de percepção sobre a afirmação, e esses números podem ser somados para mensurar as opiniões fornecidas.

O Quadro 7 apresenta o total das frases e suas divisões. Escores mais altos em determinado conjunto de itens significam maior utilização do estilo correspondente.

**Quadro 7** – Divisão de itens do instrumento de coleta

<b>Estilo de gestão</b>	<b>Número de itens</b>
Integração	7 itens – frases 1, 4, 5, 12, 22, 23 e 28
Acomodação	6 itens – frases 2, 10, 11, 13, 19 e 24
Evasão	6 itens – frases 3, 6, 16, 17, 26, 27
Dominação	5 itens – frases 8, 9, 18, 21 e 25
Negociação	4 itens – frases 7, 14, 15 e 20

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste estudo, os dados sobre idade, sexo, escolaridade e tempo de serviço funcionarão como variáveis independentes e os estilos de gestão de conflitos funcionaram como variáveis dependentes.

Concluída a aplicação do questionário, a coleta de dados obtida foi submetida a tratamento estatístico por meio do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22, para Windows. Cada questionário foi numerado e seus dados introduzidos na base de dados, construída previamente, originando a tabela matriz. Foram aplicados os preceitos das estatísticas descritivas e de frequência a fim de se obter o descritivo geral da pesquisa, pois foi possível identificar as médias e o desvio-padrão de cada uma das 28 variáveis selecionadas por Rahim (2011) em seu estudo e aplicadas nesta pesquisa. Dessa forma, foi possível visualizar de forma abrangente as percepções dos respondentes.

Para testar a confiabilidade do formulário de pesquisa, ou seja, verificar se a escala proposta consistentemente reflete o construto que se pretende medir, foi utilizado o índice Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), considerado o mais aceito teste de confiabilidade (ALMEIDA, SANTOS e COSTA, 2010). O Alfa de Cronbach foi calculado para as dimensões individualizadas. Foram utilizadas, também, as técnicas da AFE a fim de verificar a adequação dos dados coletados ao modelo teórico utilizado neste estudo. Essa foi por a análise utilizada por Rahim (2011) no desenvolvimento do método ROCI-II, além de ter sido realizada em outros trabalhos que utilizados como referência (ARAÚJO, GUIMARÃES e ROCHA, 2005; TORRES, 2012; RAMOS, 2013; COSTA, 2016), considerando interessante, portanto, a sua replicação.

Para verificar como as variáveis sociodemográficas e funcionais se relacionam para a escolha dos estilos de gestão, foi calculada a correlação bivariada, por meio do coeficiente de

Pearson ( $r$ ), entre as características sociodemográficas e funcionais e os estilos de gerenciamento de conflitos, uma vez que a correlação é uma técnica associativa que contribui para determinar se existe relação coerente e sistemática entre as variáveis (HAIR JR. *et al*, 2005). Os valores dos coeficientes de correlação bivariados estatisticamente significativos considerados foram baseados valores presentes no Quadro 8.

**Quadro 8** – Variação do coeficiente de correlação

$\pm 0,91 - \pm 1,00$	Força de associação muito forte
$\pm 0,71 - \pm 0,90$	Força de associação alta
$\pm 0,41 - \pm 0,70$	Força de associação moderada
$\pm 0,21 - \pm 0,40$	Força de associação pequena, mas definida
$\pm 0,01 - \pm 0,20$	Força de associação leve, quase imperceptível

Fonte: HAIR JR. *et al* (2005).

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Finalizada a etapa de coleta, efetuou-se a análise dos dados. De acordo com as orientações de Hair Jr. *et al* (2005), os dados devem ser inspecionados a fim de se verificar sua integridade e coerência. Assim, foi feita a verificação de dados faltantes e atípicos e estudos relacionados à distribuição dos dados e relacionamentos entre as variáveis quanto à normalidade e linearidade, uma vez que são etapas necessárias para executar as técnicas de tratamento estatístico utilizadas na pesquisa quantitativa.

Foram distribuídos trezentos e dez questionários que foram impressos e entregues pessoalmente a fim de se explicar aos participantes a finalidade da pesquisa e as instruções de preenchimento do instrumento. Salienta-se, também, que o questionário impresso foi escolhido para esta pesquisa pelo fato de ser possível verificar o questionário no momento da devolução a fim de buscar pontos não respondidos e solicitar o preenchimento pelo respondente. Além disso, a modalidade eletrônica, outra forma de coleta dos questionários, admite problemas de desinteresse ou esquecimento dos respondentes. Estes foram informados sobre a espontaneidade e o anonimato de sua participação na pesquisa, segundo as advertências de Hair Jr. *et al* (2005) acerca da coerção e privacidade em pesquisa. A maioria dos participantes se prontificou em responder ao questionário na mesma hora da entrega e alguns solicitaram algum tempo para preenchimento das respostas sendo os questionários coletados posteriormente.

Do total de trezentos e dez questionários distribuídos, quinze foram perdidos devido a não devolução pelos servidores em tempo hábil para encerramento da coleta de dados e cinco foram retirados da amostra por causa da ocorrência de dados faltantes em uma ou mais questões. Ao final, foram obtidos 290 questionários validados por completo, conforme a Tabela 1. A coleta foi iniciada em 01 de julho de 2018 e finalizada em 31 do mesmo mês.

**Tabela 1** – Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válidos	290	290
	Excluídos*	0	0
	Total	290	100

\*Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Fonte: Elaborada pela autora.

Neste capítulo também são abordados os itens sobre a validade e confiabilidade do instrumento de coleta de dados. Para medir, avaliar ou quantificar informações, é preciso

atentar os critérios de significância e precisão do instrumento de medidas que será utilizado em uma pesquisa: validade e confiabilidade. O critério de validade é relativo à capacidade do instrumento em medir de fato o que se propõe medir, enquanto a confiabilidade se relaciona com a constância dos resultados obtidos quando o mesmo objeto é medido mais do que uma vez. Sem a devida atenção a essas características, os dados coletados não serão merecedores de critério de significância (MARTINS, 2006).

#### **4.1. Caracterização sociodemográfica e funcional da amostra**

A amostra do estudo foi constituída por 290 servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Alagoas. Nesta seção, são caracterizados os sujeitos constituintes da amostra segundo gênero, idade, escolaridade, tempo de serviço e local de trabalho.

##### **4.1.1. Gênero**

Relativamente ao gênero, o corpo técnico-administrativo da universidade apresenta um equilíbrio. Dentre a amostra disponível para a realização da coleta de dados (898), o número de servidores do gênero feminino é quase igual ao do masculino, 424 e 474, respectivamente. A Tabela 2 demonstra que, dentre os respondentes, esse equilíbrio se manteve, onde 55,2% é do sexo feminino e 44,8% é do sexo masculino.

**Tabela 2** – Gênero dos respondentes

<b>Gênero</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Masculino	130	44,8
Feminino	160	55,2

Fonte: Elaborada pela autora.

##### **4.1.2. Faixa etária**

Quanto à idade dos respondentes, tal característica foi agrupada em faixas etárias apresentadas na Tabela 3, onde é possível verificar que a maioria dos participantes, 60%, situa-se na faixa etária entre 30 e 49 anos, seguidos pela faixa etária acima de 50 anos, equivalente a 29,7% e por último a faixa de 18 a 29 anos, com 10,3%. Tais resultados podem indicar uma maior maturidade da amostra.

**Tabela 3** – Faixa etária dos respondentes

<b>Faixa Etária</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
De 18-29 anos	30	10,3
De 30-49 anos	178	61,4
Acima de 50 anos	82	28,3

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.1.3. Nível de escolaridade

Em relação ao nível de escolaridade dos respondentes, a Tabela 4 destaca o alto grau de escolaridade da amostra, sendo que 53,8% possui pós-graduação, seguido pelo ensino superior completo, 27,9%. Isso pode indicar uma qualificação mais estruturada para a execução das atividades do cargo.

**Tabela 4** – Nível de escolaridade dos respondentes

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Ensino Fundamental	2	0,7
Ensino Médio	51	17,6
Ensino Superior	81	27,9
Pós-Graduação	156	53,8

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.1.4. Tempo de serviço

O maior número de respondentes se encontra na faixa de 4 a 10 anos de tempo de serviço na universidade, representando 48,6% do total, conforme a Tabela 5. Essa característica pode indicar um grau maior de experiência e conhecimento com o trabalho em geral, as atividades executadas e o relacionamento com os colegas, diferente daqueles que se enquadram nas faixas de tempo de serviço iniciais, ainda em estágio probatório.

**Tabela 5** – Tempo de serviço dos respondentes na instituição

<b>Tempo de Serviço</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	7	2,4
de 1 a 3 anos	41	14,1
de 4 a 10 anos	142	49,0
de 11 a 20 anos	36	12,4
Acima de 20 anos	64	22,1

Fonte: Elaborada pela autora.

O tempo de serviço pode determinar o grau de liberdade do servidor para participar das decisões do seu setor de trabalho, pois se sentem aptos a dialogar sobre assuntos organizacionais, enquanto os mais novos se sentem intimidados pelo pouco tempo de casa (NASCIMENTO, 2012).

#### 4.1.5. Local de trabalho

A Tabela 6 demonstra que, quanto ao local de exercício das atividades dos respondentes, 59,7% atua em unidades administrativas como pró-reitorias, departamento de pessoal, de finanças, assessoria de comunicação. Já 40,3% estão lotados em unidades acadêmicas como institutos e faculdades, lidando diretamente com alunos, professores e a comunidade em geral.

**Tabela 6** – Local de trabalho dos respondentes

<b>Local de Trabalho</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Unidade Administrativa	173	59,7
Unidade Acadêmica	117	40,3

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.1.6. Tipos e causas de conflito no ambiente de trabalho

Ao serem questionados sobre os tipos e causas de conflito em seus ambientes de trabalho, os servidores participantes tinham a possibilidade de escolher mais de uma opção dentre aquelas oferecidas no questionário.

Dentre as situações apresentadas referentes aos tipos de conflito, duas mencionavam atitudes que evidenciavam o comportamento de conflito de relacionamento. De acordo com a Tabela 7, tendo em vista o grupo de trabalho do respondente, a situação desse tipo de conflito que apresentou maior frequência de respostas, 40,1%, foi “atritos pessoais ou conflitos emocionais entre os membros”. Com relação ao tipo conflito de tarefa, a situação “divergências sobre o planejamento e a execução de tarefas” representou 37,3% da escolha dos participantes. As frequências obtidas demonstram certo equilíbrio quanto à ocorrência dos dois tipos de conflito em análise. Por outro lado, 17,3% dos respondentes afirmou não haver conflito em seus setores de trabalho.

**Tabela 7** – Tipos de conflito na percepção dos respondentes

<b>Tipo de conflito</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Atritos pessoais ou conflitos emocionais entre os membros	114	40,1
Divergências sobre o planejamento e a execução de tarefas	106	37,3
Desacordos sobre decisões de trabalho	95	33,5
Tensão emocional no relacionamento interpessoal entre os membros	71	25,0
Conflitos durante a delegação de tarefas	48	16,9
Não há conflito	49	17,3

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação às possíveis causas de conflito no ambiente de trabalho, a Tabela 8 mostra que 57,0% dos respondentes escolheu a comunicação deficiente como o principal motivo de

desacordo entre colegas, seguida pela diferença de interesses e pela existência de conflitos anteriores não resolvidos.

**Tabela 8** – Causas de conflito na percepção dos respondentes

Causas de conflito	N	%
Comunicação deficiente	163	57,0
Diferença de interesses	99	34,6
Conflitos anteriores não resolvidos	94	32,9
Postura agressiva	71	24,8
Pouca na participação na tomada de decisão nas atividades do grupo	64	22,4
Desentendimentos pessoais	62	21,7

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.2. Normalidade dos dados

Nesta seção foi realizada a análise quanto à normalidade dos dados da amostra. Para Hair Jr *et al* (2005), a distribuição normal descreve a distribuição esperada de médias da amostra, apresentando uma curva simétrica. Neste estudo, serão observadas as medidas de assimetria e curtose, a fim de observar a forma da distribuição.

Para a assimetria, foi utilizado o intervalo de -3 a 3, ou seja, valores fora desse intervalo podem ser considerados como muito assimétricos. A curtose mede a elevação ou achatamento da distribuição e em sua análise também se observa o intervalo de -3 a 3. Quando apresenta um valor positivo, a distribuição é muito aguda (concentração em torno da média), enquanto que um valor negativo alto indica uma distribuição achatada (HAIR JR *et al*, 2005). A Tabela 9 apresenta os valores de assimetria e curtose para as variáveis do utilizadas neste estudo.

**Tabela 9** – Valores de assimetria e curtose

Variáveis	N	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
				Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
1 I	290	3,78	1,300	-,900	,143	-,297	,285
2A	290	3,38	1,289	-,367	,143	-1,029	,285
3E	290	3,35	1,359	-,300	,143	-1,214	,285
4I	290	3,94	1,052	-,977	,143	,385	,285
5I	290	4,02	1,060	-1,139	,143	,734	,285
6E	290	3,42	1,370	-,419	,143	-1,137	,285
7N	290	3,49	1,138	-,443	,143	-,507	,285
8D	290	2,62	1,326	,381	,143	-1,091	,285
9D	290	2,34	1,323	,701	,143	-,716	,285
10A	290	2,62	1,295	,433	,143	-,915	,285
11A	290	2,77	1,273	,306	,143	-1,002	,285
12I	290	3,88	,968	-,839	,143	,405	,285
13A	290	3,33	1,200	-,310	,143	-,901	,285
14N	290	3,53	1,006	-,508	,143	-,022	,285

15N	290	3,42	1,255	-,653	,143	-,518	,285
16E	290	3,56	1,328	-,499	,143	-1,039	,285
17E	290	3,50	1,362	-,513	,143	-1,017	,285
18D	290	2,47	1,344	,440	,143	-1,103	,285
19A	290	3,23	1,230	-,161	,143	-,996	,285
20N	290	2,66	1,371	,245	,143	-1,247	,285
21D	290	3,29	1,211	-,343	,143	-,863	,285
22I	290	3,89	,952	-,658	,143	,008	,285
23I	290	3,80	1,135	-,915	,143	,106	,285
24A	290	3,24	1,320	-,159	,143	-1,191	,285
25D	290	2,32	1,264	,624	,143	-,730	,285
26E	290	3,04	1,384	,060	,143	-1,320	,285
27E	290	3,58	1,335	-,612	,143	-,799	,285
28I	290	3,89	1,081	-1,110	,143	,886	,285

Fonte: Elaborada pela autora

Observa-se que os dados da pesquisa indicam uma fraca assimetria, com valores variando de -1,139 a 0,701. Igualmente, os valores de curtose encontrados variam de -1,320 a 0,886, o que significa normalidade dos dados de acordo com o critério sugerido por Hair Jr *et al* (2005). Também é importante observar dos valores dos desvios padrões presentes na Tabela 6. Todos são inferiores às suas respectivas médias, o que indica normalidade na distribuição.

Além disso, como os valores reais da assimetria e curtoses não são informativos, é necessário padronizá-los por meio da divisão daqueles por seus erros padrões, conforme a Tabela 10. Se o resultado for superior a 1,96 significa que a assimetria e/ou curtose são estatisticamente significativas com  $p > 0,05$  (FIELD, 2009).

**Tabela 10** – Valores de assimetria e curtose finais e divididos por seus respectivos erros padrões

Variáveis	Assimetria	Erro Padrão	Assimetria / Erro padrão Assimetria	Curtose	Erro Padrão	Assimetria / Erro padrão Curtose
1 I	-,900	,143	6,29	-,297	,285	1,04
2A	-,367	,143	2,57	-1,029	,285	3,61
3E	-,300	,143	2,10	-1,214	,285	4,26
4I	-,977	,143	6,83	,385	,285	1,35
5I	-1,139	,143	7,96	,734	,285	2,57
6E	-,419	,143	2,93	-1,137	,285	3,99
7N	-,443	,143	3,10	-,507	,285	1,78
8D	,381	,143	2,66	-1,091	,285	3,82
9D	,701	,143	4,90	-,716	,285	2,51
10A	,433	,143	3,02	-,915	,285	3,21
11A	,306	,143	2,14	-1,002	,285	3,51
12I	-,839	,143	5,86	,405	,285	1,42
13A	-,310	,143	2,17	-,901	,285	3,16
14N	-,508	,143	3,55	-,022	,285	0,08
15N	-,653	,143	4,56	-,518	,285	1,82
16E	-,499	,143	3,49	-1,039	,285	3,64
17E	-,513	,143	3,59	-1,017	,285	3,57
18D	,440	,143	3,07	-1,103	,285	3,87
19A	-,161	,143	1,12	-,996	,285	3,49

20N	,245	,143	1,71	-1,247	,285	4,37
21D	-,343	,143	2,40	-,863	,285	3,03
22I	-,658	,143	4,60	,008	,285	0,03
23I	-,915	,143	6,40	,106	,285	0,37
24A	-,159	,143	1,11	-1,191	,285	4,18
25D	,624	,143	4,36	-,730	,285	2,56
26 E	,060	,143	0,42	-1,320	,285	4,63
27E	-,612	,143	4,28	-,799	,285	2,80
28I	-1,110	,143	7,76	,886	,285	3,10

Fonte: Elaborada pela autora

### 4.3. Confiabilidade de consistência interna

O Alfa de Cronbach é um modelo de confiabilidade mais utilizado nas ciências sociais para verificação de consistência interna e validade de escalas (COSTA, 2016). Mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada respondente (HORA, MONTEIRO e ARICA, 2010).

O coeficiente Alfa de Cronbach é uma propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada, não uma característica da escala por si só. Isso significa que o valor de alfa sofre mudanças segundo a população na qual se aplica a escala (ALMEIDA, SANTOS e COSTA, 2010). Hora, Monteiro e Arica (2010) ensinam que a aplicação do alfa de Cronbach depende de alguns pressupostos: o questionário deve ser dividido em dimensões, isto é, questões que tratam de uma mesma característica; o questionário deve ser aplicado a uma amostra significativa e heterogênea; e a escala já deve estar validada. A aplicação da escala ROCI-II nesta pesquisa atende a todos os requisitos citados, como foi demonstrado ao longo o trabalho. Quadro 9 apresenta as regras sobre a dimensão do coeficiente Alfa de Cronbach.

**Quadro 9** – Dimensão do Alfa de Cronbach

Varição do coeficiente	Intensidade de associação
< 0,6	Baixa
0,6 a < 0,7	Moderada
0,7 a < 0,8	Boa
0,8 a < 0,9	Muito boa
0,9	Excelente

Fonte: Hair Jr *et al* (2005).

A Tabela 11 mostra que o valor do Alfa de Cronbach foi superior ao valor de 0,7 para quatro dos estilos de gestão de conflitos, podendo, assim, considerar que os dados possuem

boa intensidade de associação. Já para o estilo Negociação, o valor foi inferior ao limite mínimo para a sua utilização. Em uma primeira análise, o estilo Negociação obteve um alfa  $\alpha < 0,6$ . Diante do baixo valor, na tentativa de melhorá-lo, optou-se por excluir o item 20N da análise. Assim, foi obtido um melhor resultado com esse procedimento,  $\alpha = 0,598$ , porém o valor ainda é menor que 0,6. Dessa forma, decidiu-se pela utilização de apenas quatro estilos para esta amostra a fim de medir os constructos associados.

**Tabela 11** – Consistência interna da escala

<b>Estilo</b>	<b>N de itens</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Evasão	6	0,814
Integração	7	0,806
Acomodação	6	0,794
Dominação	5	0,712
Negociação	4	0,459

Fonte: Elaborada pela autora.

Tal descoberta pode corroborar os achados da pesquisa de Araújo, Guimarães e Rocha (2005) no tocante ao estilo de negociação não apresentar o alfa de Cronbach, pois se constatou que, estatisticamente, brasileiros e americanos (amostra utilizada por Rahim (2011)) possuem entendimento distinto quanto à negociação.

#### **4.4. Análise Fatorial Exploratória**

Inicialmente, a fatorabilidade dos dados foi verificada por meio do cálculo do KMO (Medida Kaiser-Meyer-Olkin) que mostra a adequação de amostragem, ou seja, se o modelo de análise fatorial está sendo utilizado adequadamente ao ajuste dos dados, testando a sua consistência geral (CORRAR, PAULO e DIAS FILHO, 2007) e o teste de esfericidade de Bartlett que testa a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população. A hipótese básica diz que a matriz de correlação da população é uma matriz identidade a qual indica que o modelo fatorial é inapropriado (CORRAR, PAULO e DIAS FILHO, 2007). Valores da KMO maiores do que 0,5 são tidos como apenas aceitáveis; entre 0,5 e 0,7 são medíocres; entre 0,7 e 0,8 são bons; entre 0,8 e 0,9 são ótimos e valores acima de 0,9 são excelentes (HAIR JR, 2005; FIELD, 2009). Já para o teste de esfericidade de Barlett, valores maiores que 0,1 indicam que os dados não são adequados para o tratamento com o método em questão. Valores menores que 0,1 indicam que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

A Tabela 12 mostra os resultados obtidos para as duas medidas nesta pesquisa, indicando boa adequação da análise fatorial, com KMO de 0,88 e teste de Bartlett com significância 0,00, ou seja,  $p < 0,05$ .

**Tabela 12 – Teste de KMO e Bartlett**

<b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin</b>		0,886
<b>Teste de esfericidade de Bartlett</b>	Aprox. Qui-quadrado	3447,114
	df	378
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pela autora.

Posteriormente, a fim de analisar a validade da escala ROCI-II, foram empregadas as técnicas de rotação ortogonal Varimax, com fatores extraídos mediante análise dos componentes principais. De acordo com os ensinamentos de Hair Jr (2005), a análise fatorial visa buscar relações latentes entre as variáveis e para tal é necessário que o tamanho mínimo da amostra seja de cinco vezes o número de variáveis analisadas, condição obedecida neste estudo.

Ao considerar que a escala de Rahim (2011) apresentou cinco fatores em sua análise, o mesmo número foi adotado para a presente pesquisa. Foi considerada a regra do *eigenvalue* (critério de Kaiser) que sugere a extração apenas dos fatores com valor de *eigenvalue* acima de 1 (um), visto que se o fator apresenta baixo *eigenvalue*, pouco contribuirá para a explicação da variância nas variáveis originais (FIGUEIREDO FILHO e SILVA JR, 2010). Portanto, a análise fatorial Varimax apresentou os cinco fatores, todos com autovalor superior a 1 (um) e explicando 56,58% da variância.

A análise fatorial dos eixos principais foi realizada para cinco, quatro, três e dois fatores, obtendo-se melhores resultados na solução com cinco fatores, igualmente, portanto, a solução encontrada por Rahim (2011). Para a solução de cinco fatores, apenas o item 21D alcançou a carga fatorial menor que 0,40 (carga utilizada por Rahim na validação do ROCI-II). Apesar disso, os fatores não ficaram evidentes, estatisticamente, para a amostra pesquisada, visto que vários itens se agruparam em fatores que não correspondiam a um estilo semanticamente válido.

Observou-se, na Tabela 13, que houve variabilidade na associação dos itens dentro dos fatores, ou seja, variáveis que apresentam a mesma estrutura subjacente (FIGUEIREDO FILHO e SILVA JR, 2010), como P6 e P26 relativos ao estilo Evasão que surgiram com carga fatorial associada ao fator Acomodação (fator1); os itens referentes ao estilo

Negociação e Evasão (P7, P14, P15, P16, P17e P27) se associaram no fator 4. A associação ora citada pode ser explicada pela falta de consistência na análise estatística apresentada pelo estilo Negociação, o que comprova, mais uma vez, que esse estilo não é visto pelos brasileiros da mesma forma que os norte-americanos, amostra utilizada por Rahim (2011) no desenvolvimento do ROCI-II (ARAÚJO, GUIMARÃES e ROCHA, 2005).

A Tabela 13 também mostra as comunalidades. Estas representam a proporção da variância para cada variável incluída na análise que é explicada pelos componentes extraídos. Usualmente, o valor mínimo aceitável é de 0,50. Logo, ao analisar a tabela, vê-se que algumas comunalidades estão abaixo desse patamar, o que indica que elas não estão linearmente correlacionadas e, por isso, não devem ser incluídas na análise fatorial. Segundo Figueiredo Filho e Silva Jr (2010), em uma perspectiva mais conservadora, seria aconselhável excluí-las da análise e realizar novamente a análise fatorial. Para este estudo, foram mantidas.

**Tabela 13** – Fatores e cargas fatoriais

N	Descrição do item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	h2*
11A	P11 Acomodação	0,783					0,61
10A	P10 Acomodação	0,773					0,64
24A	P24 Acomodação	0,665					0,61
26E	P26 Evasão	0,665					0,56
13A	P13 Acomodação	0,588					0,47
6E	P6 Evasão	0,548					0,49
19A	P19 Acomodação	0,533					0,50
21D	P21 Dominação					0,367	0,53
1I	P1 Integração		0,754				0,71
4I	P4 Integração		0,741				0,65
5I	P5 Integração		0,656				0,60
2A	P2 Acomodação		0,640				0,64
3E	P3 Evasão		0,581				0,54
20N	P20 Negociação			0,697			0,56
8D	P8 Dominação			0,692			0,53
18D	P18 Dominação			0,691			0,55
25D	P25 Dominação			0,658			0,52
9D	P9 Dominação			0,558			0,54
15N	P15 Negociação				0,692		0,70
16E	P16 Evasão				0,656		0,71
17E	P17 Evasão				0,626		0,65
14N	P14 Negociação				0,537		0,47
7N	P7 Negociação				0,485		0,39
27E	P27 Evasão				0,425		0,46
12I	P12 Integração					0,743	0,58
22I	P22 Integração					0,680	0,52

23I	P23 Integração					0,596	0,62
28I	P28 Integração					0,501	0,49
Variância explicada (%)		14,287	11,904	11,337	10,701	8,353	
Número de itens		7	5	5	6	6	

\*Comunalidades

Fonte: Elaborada pela autora

Visando analisar a correlação entre os fatores, foi realizada a correlação bivariada entre eles, por meio do coeficiente de Spearman, com o qual se identificou que as correlações do fator 1 com 5 (-0,011), do fator 3 com 1, 2, 4 e 5 (-0,014, -0,011, -0,033 e -0,004, respectivamente) apresentam força de associação leve, quase imperceptível às demais correlações. A Tabela 14 mostra que existe correlação entre os fatores, contudo não são acentuadas.

**Tabela 14** – Matriz de correlação dos fatores

Fator	1	2	3	4	5
1	1				
2	0,043	1			
3	-0,014	-0,011	1		
4	0,023	0,038	-0,033	1	
5	-0,011	0,041	-0,004	0,026	1

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.5. Análise Descritiva

Consistiu na análise das médias e desvio-padrão relativos aos estilos de gerenciamento de conflitos preferenciais para a amostra e para os grupos de acordo com as variáveis sociodemográficas e funcionais. Conforme a Tabela 15, o valor da média predominante é do estilo Integração, seguido da Evasão, Acomodação e Dominação. Quanto ao desvio-padrão, o melhor resultado foi do estilo Integração, seguido por Negociação, Acomodação, Dominação e Evasão.

Observa-se que as médias obtidas estão em torno do ponto neutro de resposta. Isso pode significar uma ambivalência e indiferença da amostra, o que faz com que destoe da verdadeira opinião dos respondentes. Da mesma forma, é possível que os respondentes não tenham uma opinião formada ou experiência vivida no tocante aos atributos específicos presentes no questionário de pesquisa e, assim, procuraram responder com neutralidade.

**Tabela 15** – Estatística descritiva dos estilos de gerenciamento de conflitos

<b>Estilo</b>	<b>Ranking</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
Integração	1º	3,88	1,07
Evasão	2º	3,40	1,35
Acomodação	3º	3,09	1,26
Dominação	4º	2,60	1,29

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 16 apresenta as informações de média e desvio-padrão de cada variável componente para cada estilo analisado, a partir das questões apresentadas no questionário de pesquisa utilizando a escala Likert de cinco pontos. Ao analisar a tabela, algumas informações são percebidas. Primeiro, a média geral de resposta para a escala ficou em torno de 3,24, com desvio padrão geral de 1,24. Para os estilos Evasão e Dominação, foram observados desvios padrões com valores maiores, 1,35 e 1,29, respectivamente, o que demonstra maior distanciamento de percepção dos respondentes em relação à média alcançada em cada estilo. O estilo Integração apresentou os valores mais consistentes, com o menor desvio padrão, indicando uma convergência maior dos resultados obtidos, ou seja, houve um menor grau de dispersão dos dados em relação à média, o que demonstra menor variabilidade de respostas para este estilo. Fato não observado para o estilo Dominação, que apresentou altos valores de desvios padrões em relação à média, ficando, assim em último lugar na preferência da amostra.

Ao observar a Tabela 16, destacam-se algumas informações significantes para análise dos estilos de gestão de conflitos. O item 5I – “Tento trabalhar com meus colegas para encontrar a solução de um problema que satisfaça nossas expectativas” apresentou alto valor da média dentre os itens do estilo Integração. Esse fato pode exprimir que os servidores têm a chance de discutir o problema abertamente, de trabalhar o conflito com a colaboração de todos os envolvidos, para que se chegue a uma solução benéfica a todos, o que pode ser muito útil ao enfrentamento de conflitos do tipo tarefa. Neste item, as respostas em sua maioria convergem para a média, denotando maior homogeneidade nas respostas. Já itens 10A – “Geralmente eu ajo como desejam os meus colegas de trabalho” e 11A – “Geralmente cedo às vontades dos meus colegas de trabalho” relativos ao estilo Acomodação apresentaram baixas médias com desvios padrões, em comparação aos outros valores do mesmo estilo. Isso pode demonstrar o distanciamento e a descrença dos respondentes tanto em relação às ações propostas nas afirmativas, ou seja, que agir e ceder aos desejos do outro não são uma maneira eficaz de transpor um conflito. O mesmo pode ser dito sobre os itens do estilo Dominação, que também apresentaram baixas médias, o colocando como última opção de comportamento

para a amostra. Outra justificativa para tais fatos, que resultam em uma estimativa menos precisa da média da população, pode ser consequência do tamanho da amostra utilizada no estudo.

**Tabela 16** – Média e desvio padrão das variáveis

Variáveis		Média	Desvio padrão
<b>Integração (Média: 3,88; Desvio padrão: 1,07)</b>			
1I	Tento analisar uma questão com meus colegas de trabalho a fim de encontrar uma solução aceitável para nós.	3,78	1,30
4I	Tento integrar minhas ideias com as ideias dos meus colegas de trabalho para chegarmos a uma decisão em conjunto.	3,94	1,05
5I	Tento trabalhar com meus colegas para encontrar a solução de um problema que satisfaça nossas expectativas.	4,02	1,06
12I	Troco informações precisas com meus colegas de trabalho para chegarmos juntos a solução de um problema.	3,88	,96
22I	Perante um problema de trabalho com um colega, tento trazer a tona todas as nossas preocupações abertamente, para que as questões possam ser resolvidas da melhor maneira possível.	3,89	,95
23I	Colaboro com meus colegas de trabalho para chegarmos a decisões aceitáveis para todos nós.	3,80	1,13
28I	Tento trabalhar com meus colegas para chegar a um entendimento adequado de um problema.	3,89	1,08
<b>Acomodação (Média: 3,09; Desvio padrão: 1,26)</b>			
2A	Tento satisfazer as necessidades dos meus colegas quando surgem problemas de trabalho.	3,38	1,28
10A	Geralmente eu ajo como desejam os meus colegas de trabalho.	2,62	1,29
11A	Geralmente cedo às vontades dos meus colegas de trabalho.	2,77	1,27
13A	Normalmente faço concessões aos meus colegas diante de uma dificuldade de trabalho.	3,33	1,20
19A	Frequentemente concordo com as sugestões dos meus colegas de trabalho.	3,23	1,23
24A	Tento satisfazer as expectativas dos meus colegas de trabalho.	3,24	1,32
<b>Evasão (Média: 3,40; Desvio padrão: 1,35)</b>			
3E	Procuro evitar situações difíceis e tento guardar para mim meus conflitos com colegas de trabalho.	3,35	1,35
6E	Geralmente evito discutir abertamente minhas diferenças com meus colegas de trabalho.	3,42	1,37
16E	Tento evitar desacordos com meus colegas de trabalho.	3,56	1,32
7E	Evito o confronto com meus colegas de trabalho.	3,50	1,36
26E	Tento guardar para mim as discordâncias com meus colegas de trabalho a fim de evitar ressentimentos.	3,04	1,38
27E	Tento evitar discussões desagradáveis com meus colegas de trabalho.	3,58	1,33
<b>Dominação (Média: 2,60; Desvio padrão: 1,29)</b>			
8D	Eu uso minha influência para que minhas ideias sejam aceitas.	2,62	1,32
9D	Faço uso da minha autoridade para que a decisão tomada seja ao meu favor.	2,34	1,32
18D	Uso do meu conhecimento para que a decisão a ser tomada pelo grupo me favoreça.	2,47	1,34
21D	Geralmente sou firme na defesa do meu ponto de vista sobre um determinado assunto.	3,29	1,21
25D	Algumas vezes utilizo do meu poder para vencer uma situação.	2,32	1,26

Fonte: Elaborada pela autora.

Do mesmo modo, foi realizada uma comparação das variáveis sociodemográficas e funcionais com os estilos de gerenciamento de conflitos, com o objetivo de verificar se tais variáveis influenciam as variáveis dependentes da pesquisa.

A Tabela 17 mostra a comparação entre a variável gênero e os estilos de gerenciamento de conflitos por meio da média e teste *T de student* para amostras independentes, a fim de verificar se existem diferenças significativas na amostra. Somente o estilo Dominação apresentou resultado abaixo do nível de significância aceitável,  $p > 0,05$  (FIELD, 2009).

**Tabela 17** – Comparação entre gênero e estilos de gerenciamento de conflitos

Estilo	Gênero	N	Média	Desvio-padrão	Teste t (sig.)
Integração	Feminino	160	3,95	1,03	0,328
	Masculino	130	3,79	1,12	
Acomodação	Feminino	160	3,16	1,27	0,297
	Masculino	130	3,00	1,25	
Evasão	Feminino	160	3,54	1,35	0,069
	Masculino	130	3,23	1,34	
Dominação	Feminino	160	2,43	1,25	0,046
	Masculino	130	2,82	1,30	

Fonte: Elaborada pela autora.

Para a análise da faixa etária dos respondentes e os estilos de gerenciamento de conflito foi aplicado o teste ANOVA, com índice de significância de 0,05, constatando que não houve diferença na comparação entre as duas variáveis, conforme a Tabela 18.

**Tabela 18** – Comparação entre faixa etária e estilos de gerenciamento de conflitos

Estilo	Faixa Etária	N	Média	Desvio-padrão	ANOVA (sig.)
Integração	18-29 anos	30	4,10	1,02	0,414
	30-49 anos	178	3,86	1,12	
	Acima de 50 anos	82	3,86	0,90	
Acomodação	18-29 anos	30	3,34	1,25	0,516
	30-49 anos	178	3,07	1,28	
	Acima de 50 anos	82	3,06	1,25	
Evasão	18-29 anos	30	3,79	1,27	0,236
	30-49 anos	178	3,39	1,38	
	Acima de 50 anos	82	3,31	1,32	
Dominação	18-29 anos	30	2,36	1,34	0,480
	30-49 anos	178	2,61	1,29	
	Acima de 50 anos	82	2,71	1,28	

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 19 mostra a comparação entre a variável escolaridade e os estilos de gestão de conflitos, no qual foi aplicado o teste *T*, com índice de significância de 0,05, constatando que não houve diferença na comparação entre os estilos e as faixas etárias dos respondentes.

**Tabela 19** – Comparação entre nível de escolaridade e estilos de gerenciamento de conflitos

<b>Estilo</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Teste t (sig.)</b>
Integração	Ensino fundamental	2	4,00	1,41	0,514
	Ensino médio	51	3,80	1,11	
	Ensino superior	81	3,86	1,08	
	Pós-graduação	156	3,93	1,06	
Acomodação	Ensino fundamental	2	2,25	1,77	0,241
	Ensino médio	51	3,31	1,30	
	Ensino superior	81	3,07	1,35	
	Pós-graduação	156	3,05	1,20	
Evasão	Ensino fundamental	2	2,40	1,13	0,531
	Ensino médio	51	3,49	1,35	
	Ensino superior	81	3,45	1,41	
	Pós-graduação	156	3,37	1,32	
Dominação	Ensino fundamental	2	1,33	0,71	0,590
	Ensino médio	51	2,63	1,26	
	Ensino superior	81	2,49	1,29	
	Pós-graduação	156	2,69	1,38	

Fonte: Elaborada pela autora.

Foi aplicado o teste ANOVA, com nível de significância de 0,05, para a análise da variável tempo de serviço dos respondentes e os estilos de gerenciamento de conflito, no qual foi observado não haver diferença na comparação entre as duas variáveis, conforme a Tabela 20. Considerando que o estilo Integração é o mais adotado dentre os respondentes (Tabela 15), verifica-se que os servidores com tempo de serviço acima de 20 anos são os que mais demonstram esse tipo de comportamento, com média de 3,36. Por outro lado, aqueles com menos de 1 ano de serviço na instituição demonstram uma tendência para o estilo Evasão, com média de 4,12. Infere-se que esse resultado decorra da falta de experiência no setor e de uma convivência recente com os demais colegas.

**Tabela 20** – Comparação entre tempo de serviço e estilos de gerenciamento de conflitos

<b>Estilo</b>	<b>Tempo de serviço</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>ANOVA (sig.)</b>
Integração	Menos de 1 ano	7	3,51	0,846	0,608
	De 1 a 3 anos	41	3,32	0,972	
	De 4 a 10 anos	142	3,29	0,962	
	De 11 a 20 anos	36	3,19	0,853	
	Acima de 20 anos	64	3,36	0,859	
Acomodação	Menos de 1 ano	7	3,22	1,22	0,627
	De 1 a 3 anos	41	3,22	1,23	
	De 4 a 10 anos	142	3,07	1,28	
	De 11 a 20 anos	36	3,08	1,34	
	Acima de 20 anos	64	3,07	1,24	
Evasão	Menos de 1 ano	7	4,12	0,86	0,495
	De 1 a 3 anos	41	3,49	1,32	
	De 4 a 10 anos	142	3,39	1,39	
	De 11 a 20 anos	36	3,29	1,37	
	Acima de 20 anos	64	3,37	1,33	

Dominação	Menos de 1 ano	7	2,06	1,19	0,456
	De 1 a 3 anos	41	2,47	1,28	
	De 4 a 10 anos	142	2,63	1,30	
	De 11 a 20 anos	36	2,60	1,33	
	Acima de 20 anos	64	2,72	1,26	

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 21 mostra a comparação entre a variável local de trabalho e os estilos de gestão de conflitos, no qual foi aplicado o teste *t*, com índice de significância de 0,05, constatando que não houve diferença na comparação entre variáveis.

**Tabela 21** – Comparação entre local de trabalho e estilos de gerenciamento de conflitos

Estilo	Local de trabalho	N	Média	Desvio-padrão	Teste t (sig.)
Integração	Unidade Administrativa	173	3,97	1,05	0,285
	Unidade Acadêmica	117	3,77	1,11	
Acomodação	Unidade Administrativa	173	3,11	1,25	0,658
	Unidade Acadêmica	117	3,07	1,29	
Evasão	Unidade Administrativa	173	3,38	1,35	0,411
	Unidade Acadêmica	117	3,44	1,37	
Dominação	Unidade Administrativa	173	2,66	1,28	0,195
	Unidade Acadêmica	117	2,54	1,30	

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.6. Análise de Frequência

Nessa seção serão apresentadas as percepções dos servidores técnico-administrativos da UFAL sobre os itens da escala ROCI-II. Percebe-se, na análise das Tabelas 22 e 23, o predomínio da resposta “concordo” para os estilos Integração e Acomodação, com maior frequência para o primeiro estilo. Infere-se que essa proximidade das respostas se deu devido a ambos os estilos, diante uma situação de conflito, tentarem buscar a satisfação das preocupações de ambas as partes (as próprias e/ou as dos outros), encontrando soluções únicas para os problemas aceitáveis para elas (RAHIM, 2011).

**Tabela 22** – Estatística de frequência de respostas para o estilo Integração

	II		4I		5I		12I		22I		23I		28I	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Discordo fortemente	29	10,0	9	3,1	10	3,4	6	2,1	4	1,4	16	5,5	17	5,9
Discordo	23	7,9	25	8,6	23	7,9	23	7,9	20	6,9	28	9,7	12	4,1
Indiferente	41	14,1	40	13,8	31	10,7	50	17,2	64	22,1	41	14,1	48	16,6
Concordo	88	30,3	<b>116</b>	40,0	<b>114</b>	39,3	<b>132</b>	45,5	<b>117</b>	40,3	<b>118</b>	40,7	<b>121</b>	41,7
Concordo fortemente	109	37,6	100	34,5	112	38,6	79	27,2	85	29,3	87	30,0	92	31,7

Fonte: Elaborada pela autora.

Apesar disso, observa-se na Tabela 23 que os itens 10A (“Geralmente eu ajo como desejam os meus colegas de trabalho”) e 11A (“Geralmente cedo às vontades dos meus colegas de trabalho”) fugiram desse padrão. Uma possível explicação para isso pode ser atribuída à interpretação das afirmações, não as relacionando como formas de acomodar-se diante do conflito. Os respondentes podem pensar que agir de acordo com a vontade da parte oposta causaria a perda de autonomia no relacionamento existente, por isso as duas afirmações acima não configurariam a maneira correta de agir dentro do estilo Acomodação.

**Tabela 23** – Estatística de frequência de respostas para o estilo Acomodação

	2A		10A		11A		13A		19A		24A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Discordo fortemente	28	9,7	65	22,4	49	16,9	22	7,6	26	9,0	31	10,7
Discordo	57	19,7	91	31,4	94	32,4	59	20,3	64	22,1	68	23,4
Indiferente	48	16,6	57	19,7	58	20,0	61	21,0	69	23,8	54	18,6
Concordo	<b>92</b>	31,7	<b>44</b>	15,2	<b>54</b>	18,6	<b>97</b>	33,4	<b>80</b>	27,6	<b>73</b>	25,2
Concordo fortemente	65	22,4	33	11,4	35	12,1	51	17,6	51	17,6	64	22,1

Fonte: Elaborada pela autora.

Para os estilos Evasão e Dominação, de acordo com as Tabelas 24 e 25, a maioria das respostas ficou entre “discordo” e “discordo fortemente”, respectivamente, fato que corrobora que os respondentes estão interessados em solucionar os problemas, ao invés de satisfazer seus próprios interesses, independentemente dos impactos que isso causará às demais partes envolvidas no conflito, ou de não aborda o conflito, se recusando a tratar a situação.

Apesar disso, verificou-se que a diferença da frequência entre as respostas “discordo” e “concordo” para o estilo Evasão foi pequena, o que pode prever certa indecisão da amostra em agir para evitar conflitos e discordâncias com os colegas ou expor abertamente as diferenças existentes em decorrência da falta de estabilidade no cargo, por exemplo.

**Tabela 24** – Estatística de frequência de respostas para o estilo Evasão

	3E		6E		16E		17E		26E		27E	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Discordo fortemente	32	11	34	11,7	24	8,3	33	11,4	43	14,8	31	10,7
Discordo	<b>79</b>	27,2	<b>86</b>	29,7	<b>83</b>	28,6	<b>85</b>	29,3	<b>60</b>	20,7	<b>91</b>	31,4
Indiferente	41	14,1	36	12,4	36	12,4	39	13,4	45	15,5	41	14,1
Concordo	75	25,9	79	27,2	91	31,4	86	29,7	60	20,7	87	30
Concordo fortemente	63	21,7	55	19	56	19,3	47	16,2	82	28,3	40	13,4

Fonte: Elaborada pela autora.

Já no estilo Dominação, apesar da maioria dos respondentes discordar, em maior ou menor grau, das afirmações propostas, o item 21D “Geralmente sou firme na defesa do meu ponto de vista sobre um determinado assunto” apresentou maior frequência nas respostas

“concordo” e “concordo fortemente”. Contudo, ao invés de demonstrar que há imposição da vontade para dominar a situação, isso pode indicar que os indivíduos tendem a defender suas opiniões e pontos de vista com segurança, o que pode ser positivo na discussão de ideias para a tomada de decisão mais eficaz.

**Tabela 25** – Estatística de frequência de respostas para o estilo Dominação

	8D		9D		18D		21D		25D	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Discordo fortemente	<b>70</b>	24,1	<b>98</b>	33,8	<b>95</b>	32,8	<b>27</b>	9,3	<b>98</b>	33,8
Discordo	90	31,0	88	30,3	70	24,1	54	18,6	81	27,9
Indiferente	42	14,5	38	13,1	45	15,5	63	21,7	50	17,2
Concordo	57	19,7	38	13,1	55	19,0	99	34,1	41	14,1
Concordo fortemente	31	10,7	28	9,7	25	8,6	47	16,2	20	6,9

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.7. Análise de Correlações

O coeficiente utilizado neste estudo é o de correlação de Pearson ( $r$ ) para analisar a intensidade e a direção da relação linear entre as variáveis. Varia de -1 a 1, seu sinal indica direção positiva ou negativa do relacionamento e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis. Isso significa que quanto mais perto de 1 (um), independente do sinal, maior é o grau de dependência estatística linear entre as variáveis. Por outro lado, quanto mais próximo de zero, menor é a força dessa relação (FIGUEIREDO FILHO e SILVA JR, 2009).

Ao analisar a Tabela 26, foi identificado o valor de  $-1,0 < 0,629 < 1,0$  como o maior valor dentre os coeficientes e  $-1,0 < -0,012 < 1,0$  como o menor deles, sendo possível afirmar a existência da linearidade dos dados. Com o objetivo de analisar se as variáveis sociodemográficas e funcionais influenciam na escolha do estilo de gerenciamento de conflitos adotado pelos servidores técnico-administrativos da UFAL, foi realizada uma análise das correlações, por meio da correlação bivariada, utilizando o coeficiente de Pearson ( $r$ ). Os valores dos coeficientes de correlação bivariados estatisticamente significativos considerados foram apresentados no Quadro 8.

Não foi verificada ausência de relação linear, ou seja, os coeficientes não apresentaram valor 0 (zero), considerando as correlações de Pearson ( $r$ ).

**Tabela 26 – Correlação de Pearson entre os itens da escala de gerenciamento de conflito**

	1I	2A	3E	4I	5I	6E	7N	8D	9D	10A	11A	12I	13A	14N	15N	16E	17E	18D	19A	20N	21D	22I	23I	24A	25D	26E	27E	28I	
1 I	1																												
2A	,556**	1																											
3E	,411**	,629**	1																										
4I	,605**	,371**	,310**	1																									
5I	,575**	,355**	,325**	,578**	1																								
6E	,245**	,428**	,411**	,214**	,257**	1																							
7N	,306**	,333**	,241**	,362**	,265**	,402**	1																						
8D	,216**	,211**	-,138*	-,108	,187**	,180**	,152**	1																					
9D	,347**	,314**	,264**	,214**	,303**	,301**	,247**	,472**	1																				
10A	,033	,306**	,240**	-,027	-,053	,313**	,119*	-,116*	,011	1																			
11A	,025	,286**	,246**	-,046	,044	,324**	,145*	-,116*	,592**		1																		
12I	,278**	,111	,080	,289**	,275**	,038	,139*	-,090	,197**	-,103	-,009	1																	
13A	,276**	,382**	,367**	,136*	,243**	,429**	,164**	,174**	,338**	,382**	,389**	,055	1																
14N	,128*	,145*	,109	,095	,160**	,151**	,277**	,027	-,148*	,020	,073	,218**	,127*	1															
15N	,447**	,318**	,215**	,420**	,377**	,158**	,398**	,181**	,316**	,166**	-,059	,353**	,155**	,318**	1														
16E	,481**	,472**	,409**	,415**	,443**	,374**	,356**	,305**	,446**	,080	,196**	,214**	,377**	,213**	,583**	1													
17E	,411**	,439**	,400**	,327**	,301**	,363**	,286**	,358**	,395**	,114	,215**	,153**	,426**	,202**	,439**	,757**	1												
18D	,174**	,219**	-,149*	-,081	,193**	,160**	-,105	,386**	,322**	-,136*	,193**	,073	,214**	,097	,036	,244**	,242**	1											
19A	,305**	,398**	,351**	,230**	,217**	,449**	,325**	,267**	,314**	,335**	,342**	,020	,399**	,110	,103	,446**	,436**	,186**	1										
20N	,185**	,246**	,192**	-,112	-,108	-,150*	-,054	,373**	,260**	-,068	-,111	-,078	-,095	,078	,032	,164**	,202**	,425**	,167**	1									
21D	,048	,159**	,183**	,125*	,158**	,264**	-,020	,255**	,138*	,299**	,341**	,160**	,169**	,111	,191**	-,093	,153**	,254**	,328**	,296**	1								
22I	,221**	,070	,053	,225**	,259**	-,008	,148*	,047	-,034	-,095	-,035	,324**	,001	,146*	,238**	,085	,009	,136*	-,029	,075	,279**	1							
23I	,516**	,276**	,218**	,448**	,494**	,205**	,267**	-,148*	,316**	-,057	-,028	,403**	,300**	,305**	,449**	,441**	,328**	-,147*	,186**	,177**	,221**	,345**	1						
24A	,212**	,393**	,349**	,145*	,212**	,477**	,235**	,338**	,312**	,353**	,393**	,178**	,447**	,194**	,133*	,390**	,438**	,174**	,466**	,246**	,346**	,048	,243**	1					
25D	,328**	,290**	,204**	,217**	,273**	,240**	,167**	,433**	,438**	-,034	-,026	-,070	,238**	-,143*	,183**	,326**	,355**	,410**	,357**	,368**	,202**	-,034	,331**	,266**	1				
26 E	,140*	,302**	,334**	,080	,117*	,367**	,163**	,261**	,223**	,366**	,432**	,014	,404**	,071	-,012	,370**	,415**	,349**	,440**	,261**	,406**	-,031	,052	,529**	,180**	1			
27E	,356**	,346**	,361**	,295**	,281**	,320**	,323**	,268**	,409**	,202**	,222**	,158**	,360**	,162**	,354**	,514**	,480**	,302**	,363**	,219**	,193**	,081	,330**	,322**	,353**	,450**	1	,000	
28I	,340**	,223**	,179**	,314**	,337**	,086	,141*	,193**	,376**	-,128*	-,061	,391**	,206**	,163**	,416**	,365**	,309**	-,094	,117*	,165**	,082	,191**	,414**	,198**	,294**	,121*	,290**	1	

\*\*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\*A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 27 apresenta as correlações entre os estilos de gerenciamento de conflitos. Observa-se que há alta correlação entre os estilos Evasão-Dominação e Evasão-Acomodação. No primeiro caso, a correlação negativa indica que os dois estilos movem-se em direções opostas, isto é, o maior uso da Evasão tende a diminuir a ocorrência de comportamentos de dominação. Por outro lado, no segundo caso, existe correlação positiva, o que indica que os dois estilos se movem juntos, isto é, tendem a aumentar ou diminuir em conjunto. Essas correlações podem ser explicadas pelo fato dos respondentes adotarem os estilos a depender das características do oponente, do momento/tempo em que se encontram e da natureza do conflito, assim seria possível uma abordagem se aproximar ou afastar outra.

**Tabela 27** – Correlações entre os estilos de gerenciamento de conflitos

Correlação de Pearson	Dominação	Integração	Acomodação	Evasão
Dominação	1			
Integração	-,244**	1		
Acomodação	-,457**	,256**	1	
Evasão	-,539**	,457**	,711**	1

\*\*A correlação é significativa no nível 0,01.

\* A correlação é significativa no nível 0,05.

Fonte: Elaborada pela autora.

A análise das correlações indicou, conforme a Tabela 28, que três variáveis independentes apresentaram correlação significativa com algum dos estilos de gerenciamento de conflitos. A variável local de trabalho apresentou correlação significativa negativa em relação ao estilo Integração, com força de associação leve, indicando que a adoção desse estilo pode variar de acordo com o local de trabalho do servidor. Para os estilos Evasão, verificou-se correlação negativa para a variável faixa etária, demonstrando que quanto mais velho o servidor, menos ele utilizará o estilo, e vice e versa; e correlação positiva para o gênero. Já para Dominação ocorreu correlação negativa com a variável “gênero”, também com força de associação leve.

**Tabela 28** – Correlação entre variáveis independentes e os estilos de gerenciamento de conflito

Estilo	Variável independente	Correlação de Pearson (r)
Integração	Gênero	0,107
	Faixa etária	-0,069
	Escolaridade	0,063
	Tempo de Serviço	-0,011
	Local de trabalho	-0,132*
Acomodação	Gênero	0,094
	Faixa etária	-0,064
	Escolaridade	-0,063
	Tempo de Serviço	-0,040

Evasão	Local de trabalho	-0,025
	Gênero	0,159**
	Faixa etária	-0,116*
	Escolaridade	-0,024
	Tempo de Serviço	-0,075
Dominação	Local de trabalho	0,032
	Gênero	-0,223**
	Faixa etária	0,102
	Escolaridade	-0,018
	Tempo de Serviço	0,099
	Local de trabalho	-0,069

\*\*A correlação é significativa no nível 0,01.

\* A correlação é significativa no nível 0,05.

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.8. Discussão

Nesta seção serão discutidos os resultados obtidos por meio do tratamento estatístico realizado na análise dos dados coletados.

O presente estudo permitiu abordar alguns conhecimentos teóricos sobre conflito organizacional no serviço público, especificamente nas IFES, procurando contribuir para a melhora da prática em contexto laboral (RAHIM, 2011). Procurou-se também abordar o conflito interpessoal, assunto pouco tratado na esfera do funcionalismo público e que representa um problema sério para muitas pessoas. Além disso, buscou-se contribuir com a teoria de estilos de gerenciamento de conflitos, ao fornecer dados e literatura sobre conflito organizacional em ambientes da Administração Pública, diante da baixa frequência de estudos acerca do tema.

Ressaltamos que foi adotada, para o cumprimento do objetivo geral desta pesquisa, a teoria interacionista para a análise dos estilos de gerenciamento de conflitos utilizados pelos servidores técnico-administrativos da UFAL, pois se acredita que o conflito não possui caráter bom ou mau, visto que depende da forma como é encarado dentro da organização, o que justifica a necessidade de diagnosticar formas de gerenciá-lo, ao invés de solucioná-lo.

Primeiramente, foi realizada a AFE, na qual os resultados indicaram cinco fatores que explicam 56,58% da variância dos itens. A rotação dos componentes principais possibilitou encontrar novos conjuntos de fatores para os itens do ROCI-II. Assim, em relação à análise dos valores das cargas fatoriais, concluiu-se que:

- a) Fator 1 é composto pelos itens 11A, 10A, 24A, 26E, 13A, 6E e 19A;
- b) Fator 2 é composto pelos itens 1I, 4I, 5I, 2A e 3E;
- c) Fator 3 é composto pelos itens 20N, 8D, 18D, 25D 9D
- d) Fator 4 é composto pelos itens 15N, 16E, 17E, 14N e 27E;

e) Fator 5 é composto pelos itens 12I, 22I, 23I e 28I.

O fator 1 explica 28,05% da variância total. Ao verificar os itens que o compõe, designou-se por Acomodação por evasão que definem um estilo orientado a satisfação dos objetivos da outra parte envolvida como forma de resolução por meio da fuga do conflito sem confrontar a questão que o gerou. Verifica-se ainda que por ter dois itens da Evasão com boa carga fatorial, se faz pertinente mencionar que há a ideia de que evitar o conflito é uma boa solução.

Quanto ao fator 2, é possível denominá-lo Integração por acomodação. Este explica 12,64% da variância total. Neste fator, apesar da alta carga fatorial de estratégia integrativa, há dois itens associados aos estilos Acomodação e Evasão. Há uma orientação ao debate do tema em conflito, objetivando um acordo conjunto, porém, o indivíduo pode abrir mão de seus interesses ao apoiar opiniões contrárias as suas, na tentativa de pôr fim na situação o mais rápido possível, pois não quer expor suas divergências com os demais envolvidos.

O fator 3 explica 6,96% da variância total e seus itens estão relacionados com o estilo Dominação, demonstrando uma abordagem assertiva e não colaborativa. Infere-se que o item referente ao estilo Negociação (item 20N: “uso a tática do ‘dar e receber’ concessões a fim de que um compromisso em comum seja firmado”) relacionado neste fator pode ter sido interpretado pelos respondentes como uma maneira de dominar a situação e impor suas vontades.

Já os itens do fator 4 explicam 4,68% da variância total. É possível denominá-lo Negociação por Evasão, no qual o indivíduo pode tentar expor o problema, suavizar as discordâncias a fim de encontrar um meio-termo para o problema, contudo, para tentar evitar ao máximo enfrentar desacordos com os colegas.

O último fator apresenta itens relacionados com o estilo Integração que explicam 4,22% da variância total. Apesar do item 21D ter se relacionado com o fator 5, aquele apresentou carga fatorial menor que o valor utilizado neste estudo (0,40), sendo, portanto, excluído da análise do fator. Dessa forma, o fator expressa uma alta preocupação consigo e com os demais, buscando sempre a troca de informações precisas, com a expressão de suas preocupações, para que a solução do conflito seja fruto da colaboração de todos os envolvidos.

É necessário salientar que para uma gestão de conflitos ser funcional, um estilo não deve ser considerado melhor ou pior em detrimento dos demais, pois cada um tem suas

limitações e vantagens, estando sujeitos às restrições de cada situação de conflito (RAHIM, 2011; TORRES, 2012).

Em todos os estilos utilizados pelos servidores da amostra, foram observados altos valores dos desvios padrões. Isso pode ser explicado pelo fato de cada indivíduo não utilizar apenas um estilo de gerenciamento de conflito. Apesar de cada pessoa ter certa predisposição para adotar um estilo em detrimento de outros, isso dependerá do momento temporal em que o indivíduo se encontra no grupo, fazendo com que as estratégias mudem no decorrer da resolução do conflito (McINTYRE, 2007; DIMAS e LOURENÇO, 2011). Portanto, todos os estilos apresentados são úteis em certas situações. Não há um estilo certo e único para todas as situações de conflito (THOMAS, 1992; RAHIM, 2011).

As estratégias de gestão de conflitos não são mutuamente exclusivas, ou seja, os indivíduos podem empregar várias abordagens para resolver o conflito e essas abordagens influenciam o comportamento da outra parte, a depender do tempo e da natureza do conflito e do relacionamento existente (GBADAMOSI, BAGHESTAN e AL-MABROUK, 2014). Características de personalidade, necessidades interpessoais, comportamento individual, *status* organizacional, emoções, poder, recompensas, crenças e valores básicos também influenciam a escolha de estilos de gestão de conflitos aplicados (HAVENGA, 2008; RAHIM, 2011).

Isto posto, verificou-se que quatro estilos propostos neste estudo foram detectados entre os servidores administrativos da UFAL, o que responde o primeiro objetivo específico do estudo. O estilo Integração é o mais presente, corroborando com os estudos de Araújo, Guimarães e Rocha (2005), Torres e Miguelote (2012), Braga e Grou (2014) e Costa (2016), seguido pelo estilo Evasão, Acomodação e Dominação. Essa ordem pode definir uma boa distribuição dos estilos de gestão de conflito, já que o estilo mais utilizado é entendido como a forma mais construtiva de geri-los e o menos utilizado tender a provocar reduzidos níveis de eficácia (BRAGA e GROU, 2014).

O estilo Integração é caracterizado pela partilha de informação entre as partes envolvidas a fim de encontrar uma solução aceitável para todos. É um processo de colaboração, onde as pessoas confrontam o problema, esclarecem abertamente as divergências existentes e procuram as verdadeiras causas que estão na base do conflito. A partir disso, exploram formas construtivas de pensar e procuram soluções que integrem os vários interesses envolvidos. Isso demonstra que o corpo técnico da UFAL possui a capacidade para o tratamento dos conflitos e conseqüente formação de um grupo eficaz por meio da

ponderação dos interesses conflitantes e a harmonização dos valores em jogo. Assim é possível estabelecer um mecanismo de concessões recíprocas a fim de preservar, na maior intensidade possível, os valores contrapostos (MADEIRA, 2010).

A gestão de conflito reflete a estratégia organizacional, podendo ser determinante para o ambiente, ao definir intervenções estruturais e/ou comportamentais (TORRES, 2012). Então, percebe-se que faz parte da cultura organizacional da amostra estudada fomentar a integração, visto que a estrutura da universidade é suportada por relações de interdependência em função de um mesmo objetivo, proporcionar serviço público de qualidade à sociedade.

Já a Evasão, segundo estilo mais utilizado pelos servidores técnico-administrativos, é caracterizada por uma atitude de fuga ou de negação do problema existente, podendo constituir um meio de adiar a resolução do conflito para um momento posterior ou a retirada do indivíduo de uma situação sentida como ameaçadora. Por outro lado, é um estilo particularmente relevante e utilizado quando se pretende resolver de forma pragmática problemas do cotidiano, apresentando como vantagens a economia de tempo e a possibilidade de deter um aumento descontrolado do conflito (COSTA, 2016).

Em relação ao estilo Negociação, presente no questionário de coleta de dados, não apresentou consistência interna dentro do limite mínimo estabelecido no estudo, sendo, portanto, excluído da análise descritiva desenvolvida. Esse fato pode corroborar os achados da pesquisa de Araújo, Guimarães e Rocha (2005) ao constatar que, estatisticamente, brasileiros e americanos (amostra utilizada por Rahim (2011)) possuem entendimento distinto quanto à Negociação. Não se afirma que brasileiros não adotem o estilo em questão, mas que interpretem de forma diferente e essa interpretação desperte valores diferentes em comparação aos americanos. Exemplo disso pode ser verificado ao analisar o item 20N (“Uso a tática do “dar e receber” concessões a fim de que um compromisso em comum seja firmado”). A frase pode ter sido entendida como algo depreciativo, o que demonstra a diferença cultural entre as amostras.

Padrões comportamentais podem ser influenciados pelas características demográficas (idade, tempo de serviço, gênero, posição socioeconômica, etc.) do indivíduo. Estudos e pesquisas sociológicas e mercadológicas mostram que diferenças de atitudes das pessoas podem estar relacionadas a diferenças nessas características (XAVIER, 2002). Para verificar como as variáveis sociodemográficas e funcionais se relacionam para a escolha dos estilos de gestão, foi realizada a análise descritiva das médias e desvios-padrões, cumprindo, assim, o segundo objetivo específico da pesquisa.

A questão de se e/ou como o gênero influencia na escolha do estilo de gestão de conflitos gera diversos pontos de vista e controvérsias na literatura administrativa. Alguns estudos apoiam estereótipos culturais de que as mulheres são mais cooperativas em uma situação de conflito do que os homens e que estes têm a tendência de serem mais competitivos (RAHIM, 2011; GBADAMOSI, BAGHESTAN e AL-MABROUK, 2014).

Ao relacionar o gênero dos respondentes e o estilo de gerenciamento, foi constatada uma diferença estatisticamente significativa apenas para o estilo Dominação, corroborando os achados de Havenga (2008). De fato, a média amostral desse estilo entre respondentes do gênero masculino foi superior à obtida pelos respondentes do gênero feminino. Isso demonstra que homens tendem a adotar uma estratégia ganha-perde (dominação), o que pode causar rigidez na persecução dos objetivos, tornando difícil encontrar uma solução conjunta.

Para os demais estilos, não foram constatadas diferenças significativas, confirmando que o gênero tem pouca ou nenhuma influência sobre a escolha do estilo de gestão. Contudo, vale ressaltar que nessas estratégias de gestão, o gênero feminino obteve média superior em relação ao gênero oposto, o corrobora com a ideia de que as mulheres mostram preferência por estratégias mais cooperativas e menos competitivas de resolver conflitos (GBADAMOSI, BAGHESTAN e AL-MABROUK, 2014).

Segundo Gbadamosi, Baghestan e Al-Mabrouk (2014), no que diz respeito à idade e estilos de resolução de conflitos, pouca atenção é dada ao tema, apesar de se acreditar que a idade exerce um efeito significativo nas estratégias de conflito, afirmando que à medida que as pessoas envelhecem, a idade influencia em seus papéis dentro da organização.

Ao considerar a idade como parte do fenômeno do conflito interpessoal no local de trabalho, presumiu-se que exerceria influência sobre o estilo de lidar com conflitos. Ao realizar a análise, não foi constatada diferença significativa quanto aos estilos e a faixa etária dos respondentes neste estudo, concluindo que a idade em geral tem pouca relação com a variância do estilo de gerenciamento de conflitos (HAVENGA, 2008).

Notou-se que os servidores entre 18 e 29 anos se utilizam frequentemente do estilo Integração, seguido pela Acomodação e Evasão. A faixa de 30 a 49 anos, igualmente, apresentou associação a Integração. Por outro lado, os respondentes com mais de 50 anos de idade se mostraram adeptos ao estilo Dominação. Os mais velhos são menos propensos a escolher o modo de evitar conflitos e menos propensos a desistir de situações de conflito (GBADAMOSI, BAGHESTAN e AL-MABROUK, 2014). Isso pode estar associado à forte importância que os servidores atribuem à idade e à antiguidade na instituição.

Quanto ao nível de escolaridade, não foi observada diferença significativa na comparação entre as duas variáveis. As quatro categorias apresentaram a mesma ordem de escolha de estilos, a saber, Integração, Evasão, Acomodação e Dominação. Os respondentes com ensino fundamental obtiveram a maior média para o estilo Integração, mostrando-se mais assertivos e colaborativos, com trocas de informações de forma aberta e clara. Para os respondentes com nível de escolaridade no ensino médio, Acomodação e Evasão são os estilos mais adotados, demonstrando baixa preocupação consigo próprio e uma oscilação em torno dos interesses da parte contrária.

Apesar de não apresentar significância estatística, destaca-se que o estilo Dominação mostrou maior média entre os respondentes com pós-graduação, demonstrando ser possível que quanto maior o grau de instrução, maior é a preocupação consigo próprio e mais baixa é a preocupação com os outros, podendo refletir um comando autoritário por meio de seu conhecimento para impor os seus próprios interesses, ignorando as necessidades e expectativas da outra parte (McINTYRE, 2007). É uma estratégia de ganha-perde que pode não atingir as causas do conflito, fazendo com que surjam conflitos futuros (THOMAS, 1992; McINTYRE, 2007; RAHIM, 2011).

Em relação ao tempo de serviço na instituição, não foi observada diferença significativa na comparação entre as duas variáveis. Porém, algumas considerações serão feitas. Integração é o estilo mais adotados pela faixa inicial, menos de 1 ano de tempo de serviço, seguida pela faixa final, respondentes com mais de 20 anos de serviço. A faixa que menos adota o estilo é a dos respondentes entre 11 e 20 anos de casa. Nota-se que os servidores que estão cumprindo a fase do estágio probatório procuram acomodar-se diante do conflito ou evitá-lo. É possível inferir que são indivíduos mais flexíveis e aptos a acordos ganha-ganha e perde-ganha (PEREIRA *et al*, 2009). No estilo Dominação, verificou-se que os respondentes com mais tempo na Universidade costumam adotar o estilo. Aqueles que têm maior tempo na instituição se impõem melhor na defesa de seus direitos e interesses ou buscam impor uma posição que o sujeito acha que está correta, tendo em vista o nível de segurança na transmissão de informações oriundas de sua experiência dentro a instituição (McINTYRE, 2007, RAMOS, 2013).

Quanto à variável local de trabalho, Integração é o estilo predominante entre aqueles que exercem suas atividades tanto nas unidades administrativas quanto acadêmicas. Não foi constatada diferença significativa.

Por fim, para alcançar o terceiro objetivo específico da pesquisa, foi realizado um diagnóstico acerca dos tipos e causas dos conflitos no ambiente de trabalho da UFAL.

Foi verificado um equilíbrio entre as respostas obtidas, o que demonstra que ambos os tipos de conflitos apresentados nesta pesquisa, substantivo/tarefa e afetivo/relacionamento, estão razoavelmente presentes na instituição. A ocorrência de atritos pessoais ou conflitos emocionais entre os membros de um grupo de trabalho foi o principal fator de conflito escolhido pelos respondentes. Isso evidencia uma alta incidência de conflito do tipo relacionamento entre a amostra da pesquisa. O conflito de relacionamento se refere à tensão associada às relações interpessoais entre os membros do grupo, onde os atritos pessoais ou conflitos emocionais podem ser desencadeados por divergências políticas, fatores religiosos, valores ou características pessoais. Os conflitos de relacionamento interferem nos esforços relacionados à tarefa porque os membros se concentram na redução de ameaças, no aumento de poder e na tentativa de fortalecer a coesão, em vez de trabalhar na tarefa. Frequentemente, o tempo é gasto em aspectos interpessoais do grupo, e não em tarefas técnicas e de tomada de decisão (JEHN, 1997).

Além disso, por envolver emoções negativas que podem atacar a identidade pessoal e a vaidade das pessoas, como consequência, esse tipo de conflito tende a diminuir os níveis de produtividade, criatividade, satisfação, intenção de permanecer no grupo e comprometimento com a qualidade do serviço prestado, aspectos que necessitam de grande atenção por parte da gestão universitária (JEHN, 1997; RAHIM, 2011, DIMAS e LOURENÇO, 2011). Portanto, perante a emergência de conflitos de relacionamento, é imprescindível que a gestão recorra das técnicas de resolução de conflitos ou, até mesmo, opte pela reestruturação do grupo.

Da mesma forma, também estão presentes situações que denotam a existência de conflito de tarefa, como as divergências sobre o planejamento e execução de tarefas, fator mais recorrente de acordo com os respondentes. A universidade apresenta grande diversidade quanto às habilidades exigidas para o desempenho de tarefas e tanto o perfil personalidade quanto profissional dos servidores, além do excesso de atividades e a falta de pessoal, podem contribuir para situações de conflito de tarefa.

Tido com funcional pela literatura especializada, esse tipo de conflito é necessário para o desenvolvimento do grupo e, conseqüentemente, da instituição. A partir do momento em que há desacordos sobre a forma de execução de uma atividade ou sobre a tomada de decisão, é possível estabelecer um momento de clarificação para problemas em questão, criando um ambiente propício para o diálogo, no qual os membros se sintam livres para expressar as suas

opiniões, sem que isso constitua ameaça às relações interpessoais (DIMAS e LOURENÇO, 2011).

Uma estratégia para ter membros eficazes é estimular o conflito de tarefa, por meio da criação no grupo de um ambiente no qual as pessoas possam discutir abertamente aquilo que for referente às atividades do setor, criando meios para incrementar a criatividade e inovação dos pensamentos que permitiram alcançar uma solução adequada e que, na medida do possível, satisfaça a necessidade de todos. Ambientes assim geram melhora na qualidade das decisões e elevam a identificação individual com os resultados do grupo (DIMAS e LOURENÇO, 2011; RAHIM, 2011).

Para ambos os tipos apresentados, é necessário ter a devida cautela para tratá-los de forma correta e eficaz, pois o conflito e o seu gerenciamento estão relacionados ao desempenho de tarefas individuais e à eficácia da equipe de trabalho (DE DREU, VAN DIERENDONCK e DIJKSTRA, 2004). Deve-se não negligenciar os aspectos menos positivos decorrentes das situações conflituosas, pois estas por si só estimulam situações de força e fomentam percepções, atitudes e condutas hostis entre pessoas e grupos (MARQUES e CUNHA, 2004). Isso afeta o bem-estar individual e a saúde, se tornando um antecedente ou uma consequência do conflito, uma vez que uma experiência nessas circunstâncias pode afetar os servidores individualmente de várias maneiras, desde o estresse, a depressão, os sentimentos de angústia, resultando em várias consequências fisiológicas, comportamentais e psicológicas, até a exaltação e a satisfação no trabalho.

Por outro lado, para uma pequena parcela da amostra, não há conflitos ou os mesmos não são percebidos em seu grupo de trabalho. Isso pode se dar devido a pouca convivência de alguns servidores com seus pares, visto que em muitos setores as atividades são desenvolvidas por um único servidor, ou um no período da manhã e o outro no vespertino, por exemplo, o que impossibilita ou diminui consideravelmente a interação entre eles. É preciso ter consciência que um baixo nível de conflito na instituição é passível de se tornar num fator obstrutivo de desempenho.

O desafio é manter níveis moderados de conflito, no qual seja possível estimular o pensamento criativo, sem interferir no desempenho, impossibilitando a imobilidade, se tornando um parceiro indissociável da mudança. O conflito não deve tornar-se tão intenso a ponto de as partes envolvidas o esconderem ou o aumentarem a níveis destrutivos. Não é possível evitar o conflito entre colegas de trabalho, pois, caso isso aconteça, as partes serão

privadas de informações úteis sobre as preferências e visões de ambas (MARQUES e CUNHA, 2004; McINTYRE, 2007; NEWSTROM, 2008; BRAGA e GROU, 2014).

Em relação às causas que levam a situações de desacordo e conflito, a principal delas, para os servidores, é a comunicação deficiente, fator recorrente nos estudos sobre conflito organizacional (JEHN, 1997; NEWSTROM, 2008; RAHIM, 2011; NASCIMENTO e SIMÕES, 2011; BRAGA e GROU, 2014). Sabe-se que as pessoas têm a necessidade de proteger suas autoimagem e autoestima dos danos provocados pelos outros. Algumas vezes, os temperamentos dos envolvidos são incompatíveis e suas personalidades colidem. Em outros casos, os conflitos se desenvolvem a partir de falhas na comunicação ou de diferenças de percepções (NEWSTROM, 2008).

A comunicação em grupo pode influenciar os efeitos do conflito. Não proporcionar abertura para que as pessoas se comuniquem claramente, que encorajem umas às outras a expressar suas dúvidas, opiniões e incertezas, gera ruídos nos canais de comunicação o que, por consequência, causa dificuldades de entendimento e reconhecimento dos objetivos a serem alcançados.

O aumento da interdependência das relações de trabalho ao realizar uma determinada tarefa aumenta o número de interações entre os indivíduos e, dessa forma, requer o incremento da colaboração e da comunicação entre os elementos do grupo. Isso incrementará os efeitos positivos do conflito, principalmente o de tarefa, e do desempenho. Caso isso não aconteça, serão amplificadas as consequências negativas dos problemas interpessoais existentes (DIMAS e LOURENÇO, 2011).

Em seguida, a diferença de interesses entre as partes envolvidas no conflito foi o segundo fator relacionado pela amostra como causa de divergências e desacordos entre seus pares. Apesar dos conflitos oriundos das diferenças de interesse serem inevitáveis porque são próprios da relação, essas diferenças no ambiente laboral, muitas vezes, costumam ser solucionadas por meio de “falsos diálogos”, nos quais as decisões são tomadas entre posições conhecidas, ao invés de incentivar a produção criativa de alternativas e uma troca mútua de conhecimento (MARQUES e MAFRA, 2013). Diante dessas diferenças, se faz necessária a criação de elementos de coesão capazes de unir os interesses dos envolvidos no conflito. Essa coesão é um dos elementos fundamentais para possibilitar a construção de um ambiente destinado à reflexão regular sobre a prática e a aprendizagem das atividades desenvolvidas pelos servidores, com a predominância do interesse coletivo, evitando, assim, a dominação em favor de poucos.

Da mesma forma, relativamente às demais causas expostas na pesquisa e que tendem a originar conflitos de relacionamento e/ou de tarefa (postura agressiva, conflitos anteriores não resolvidos, pouca participação na tomada de decisão e desentendimentos pessoais) e tendo em conta o aspecto negativo dos mesmos, é necessário enfatizar a abordagem redutora que deverá ser atribuída a todos esses fatores, pois a eficácia do grupo de trabalho não depende apenas do desempenho individual dos seus membros, mas igualmente da estreita colaboração entre eles, da sua capacidade para tolerar pontos de vista divergentes (McINTYRE, 2007).

Como apresentado no referencial teórico, o modelo bidimensional criado por Rahim (2011) diferencia os cinco estilos de gerir o conflito interpessoal em duas dimensões: preocupação consigo mesmo e preocupação com os outros. Como apontado pelo estudioso, essas dimensões retratam as orientações motivacionais dos indivíduos durante o conflito. A utilização desse modelo para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa visou contribuir com desenvolvimento de competências de uma gestão construtiva de conflitos para o ambiente universitário. Os resultados obtidos mostraram que os estilos trazidos por Rahim (2011) se fazem presentes no espaço laboral universitário da UFAL.

O conhecimento acerca da existência de conflitos, de seus tipos e causas e se os membros da instituição estão apropriadamente selecionando e usando os estilos de gestão de conflitos para lidar com situações diferentes se faz necessário. Portanto, a aplicação do ROCI-II como instrumento para a identificação dos problemas de conflito na UFAL se mostra como precedente e fundamental a qualquer intervenção futura destinada a gerenciar o conflito.

A partir desse diagnóstico, será possível buscar uma gestão funcional do conflito, que proporcione um aperfeiçoamento da aprendizagem organizacional, o pensamento crítico e inovador, além de proporcionar eficácia em longo prazo. Tudo isso corrobora com a importância da aplicação desse modelo no presente estudo, tendo em vista a insuficiência de estudos e pesquisas sobre o tema dentro do serviço público.

A UFAL demonstra ter uma cultura que apoia a experimentação, a tomada de risco, a abertura para pontos de vista diversos, o questionamento contínuo e o compartilhamento de informações e conhecimentos. Contudo, é sempre fundamental que os servidores sejam encorajados a assumir responsabilidade por seus erros, sem culpar os outros por eles. Tal cultura encorajaria conflitos relacionados a tarefas e desencorajaria conflitos afetivos.

#### 4.9. PROPOSTA DE AÇÃO

O fenômeno do conflito organizacional e as relações interpessoais no local de trabalho envolvem, além de fatores como produtividade, eficiência e eficácia do serviço prestado, questões acerca do bem-estar e saúde do servidor público. É relevante o diagnóstico de comportamentos em situações de conflito para que haja definição de um ponto de partida para a melhoria da convivência entre colegas, o que levará a melhores desempenhos individuais e coletivos, e, conseqüentemente, acarretará uma melhora do serviço público prestado.

A UFAL, por meio da PROGEP, ao levantar as necessidades dos servidores quanto a cursos e treinamentos para a formulação de planos anuais de capacitação, estabeleceu cursos sobre gestão de conflitos direcionados àqueles que ocupam cargos de chefia na instituição. Tais cursos são o principal meio de abordagem do tema, entretanto, por serem direcionados a uma parcela pequena de servidores, costumam não acontecer devido à insuficiência de adesão das partes interessadas. Entende-se que seria importante o envolvimento de todo o corpo de servidores, principalmente os técnicos administrativos, nesses eventos, a fim de prepará-los para lidar com situações de conflito, sem que dependam apenas da chefia, muitas vezes sobrecarregada, para resolvê-los com a rapidez que a situação possa exigir.

Outro ponto significativo é a ausência de ações que, especificamente, foquem e trabalhem com as questões de conflito interpessoal, o que seria interessante para a instituição. A UFAL, como ambiente organizacional, deve promover a construção de papéis e identidades não só ligadas aos cargos que os servidores ocupam tal qual a maneira como se socializam e desenvolvem suas atividades. Nesse sentido, o trabalho envolve a vida psíquica, onde há a possibilidade de autonomia e independência, favorecendo o desenvolvimento de laços sociais. As modificações que acontecem no conteúdo e no ambiente de trabalho podem originar impactos psicossociais arriscados que merecem cuidados (FREITAS, 2011).

Desta forma, com base na política de atenção e segurança do trabalho do servidor público federal (PASS), que contempla estratégias a partir dos eixos de vigilância e promoção à saúde, perícia e assistência com metodologias de intervenção nos ambientes de trabalho<sup>1</sup>, como proposta de ação, sugere-se o estabelecimento de apoio psicológico e de mediação, vinculado à CQVT da universidade, que atue mais próximo aos setores de trabalho, a fim de

---

<sup>1</sup> O princípio da saúde integral do trabalhador invoca o direito à saúde no seu sentido irrestrito da cidadania plena. Inclui ações de promoção, prevenção e assistência, a serem executadas de forma integrada com o objetivo do alcance da saúde integral do trabalhador, através de uma abordagem interdisciplinar e intersetorial (MARTINS *et al*, 2017).

que o profissionais da área possam contribuir para (r)estabelecer a relação entre as partes, buscando o equilíbrio, sem uma perspectiva ingênua de negar a existência de conflitos, mas que possibilite o desenvolvimento das contrapartes.

Neste sentido, a finalidade dessa intervenção seria auxiliar o indivíduo na compreensão e resolução de problemas sociais e administrativos enfrentados no desenvolvimento de seu trabalho, minimizando sentimentos negativos como ansiedade, estresse e inadequações ao trabalho, por exemplo, a fim de buscar a integração entre os objetivos individuais e organizacionais. Ao introduzir o atendimento de apoio ao servidor, a instituição mostrar-se-á preocupada com os conflitos que acontecem nos ambientes de trabalho, com o fato de essas situações serem fatores que podem levar os servidores a sentirem o trabalho como atividade pouco prazerosa, fonte de insatisfação e de desgaste psíquico, físico e social, podendo levar, como consequência mais grave, ao adoecimento do servidor (RODRIGUES; ÁLVARO; RONDINA, 2006).

Faz-se essencial que a psicologia organizacional atue dentro da PROGEP como ferramenta de gestão de pessoas. Além de auxiliar nas tarefas como treinamento de pessoal, poderá se aprofundar nas questões de comportamento que possam repercutir no ambiente de trabalho. Pelo fato de lidar com o comportamento humano, tanto na sua dimensão individual quanto social, o acompanhamento dos servidores envolvidos em estágios mais graves de conflito interpessoal por um profissional da psicologia traria melhor condução de métodos e técnicas de investigação dos problemas psicossociais que venham a surgir no contexto de laboral. Sugere-se um trabalho voltado para a compreensão e orientação dos problemas humanos e sociais no âmbito laboral da universidade, tendo em vista que conflitos interpessoais podem levar à desmotivação, insatisfação e absentéismo do servidor.

Em conjunto com a atuação psicológica organizacional junto aos servidores, a implantação de técnicas de mediação poderia ser utilizada para prevenir e solucionar conflitos interpessoais. O emprego do método promoveria a aquisição de habilidades necessárias para que as partes resolvam por si só as diferenças, pois promove o diálogo entre elas, elemento essencial no processo de resolução de situações conflituosas (MOREIRA, 2012). Assim, haveria a transformação da “cultura do conflito” em “cultura do diálogo”, levando em consideração que as divergências, contraposições existentes em um grupo são normais e necessárias para o crescimento e mudança dentro da instituição (SALES, 2010).

A mediação pode ser percebida como ferramenta de resolução de problemas e que conquista espaço significativo em ambientes organizacionais que buscam ser produtivos e

saudáveis. Trata-se de uma macrotécnica para trabalhar os relacionamentos interpessoais em situações conflituosas no ambiente de trabalho com o objetivo de realinhar as divergências existentes entre as partes. Para tanto, há a participação de um terceiro, o mediador, que ajudará os indivíduos a construir formas de solução, fazendo com que eles sejam os responsáveis pela resolução de seus problemas (MANFREDI, 2010; MOREIRA, 2012).

Acredita-se que a mediação é capaz auxiliar a gestão na condução das situações de conflito ao promover o aprendizado por meio do domínio pessoal, ou seja, da reflexão que o indivíduo faz sobre a realidade dos fatos e, como consequência, a definição do que é importante para ele e para àqueles que o cercam. Além disso, a mediação estimula o realinhamento das divergências, fazendo com que os indivíduos desenvolvam uma visão compartilhada, com reflexão e diálogo, fortalecendo a ideia de resolução pacífica e equilibrada. Isso, juntamente com o apoio psicológico, preparará os indivíduos para lidar com tais tipos de situação, fazendo com que as relações ganha-ganha sejam mais frequentes (SENGE, 2006).

A aplicação da mediação no ambiente administrativo da UFAL possibilitaria que a instituição aprendesse a enxergar os conflitos como estimuladores de desenvolvimento organizacional e não como algo a ser evitado, seguindo os preceitos da teoria interacionista, proporcionando uma aprendizagem individual e coletiva (SENGE, 2006). Viabilizar tal aprendizado, contudo, é um desafio, uma vez que cada pessoa se guia de acordo com suas crenças e personalidade, cada um reage ao conflito de forma diferente. Para que haja sucesso, é preciso que a sua implementação seja feita com transparência, clareza, simplicidade e objetividade, pois a mediação, como método de resolução de conflitos, não tem o intuito de apenas solucioná-los, mas sim de educar e transformar as pessoas (MOREIRA, 2012).

Portanto, ao refletir sobre o exposto, percebe-se que as alternativas propostas neste estudo buscam não só resolver problemas, como também desenvolver nas pessoas que fazem parte da universidade as funções de estabelecer comunicação clara e direta, de equilibrar e estabelecer a cooperação a partir de momentos tidos como prejudiciais. Sugere-se que a gestão da instituição avalie as propostas de ação apresentadas, bem como se propõe que sejam ofertados cursos de capacitação e eventos voltados ao corpo técnico-administrativo com o intuito de difundir o conhecimento amplo da mediação como forma alternativa de resolução de conflitos e da importância do atendimento psicológico direcionado essas questões, a fim de que se aprimore o perfil integrativo e cooperativo dos servidores demonstrado nos resultados deste estudo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um conhecimento mais profundo da forma como os servidores gerem os conflitos interpessoais é de suma importância para uma gestão de pessoas mais eficaz. Este estudo objetivou aproximar o tema da vivência da universidade, em uma tentativa de esclarecer como a presença de conflitos pode influenciar o desenvolvimento e os serviços prestados pela instituição; como os impactos podem trazer efeitos positivos, como incremento da inovação e do diálogo aberto, e negativos, como desmotivação, descomprometimento e insatisfação do servidor. No caso dos efeitos negativos, estes podem contribuir para que a sociedade tenha uma visão equivocada do serviço público e da administração pública brasileira.

Segundo os resultados deste estudo, o estilo de gerenciamento de conflitos mais utilizado entre os servidores técnico-administrativos da UFAL, sem considerar as variáveis sociodemográficas e funcionais, é a Integração. Este estilo é tido pela literatura administrativa como o mais apropriado e satisfatório para ser adotado no contexto de conflito interpessoal, tendo em conta que se trata de um estilo essencialmente cooperativo e assertivo, focado nas relações interorganizacionais. Desta forma, levando em consideração que cada estilo é o mais adequado para situações distintas, ter o conhecimento do estilo por subgrupos de gênero, faixa etária, local de trabalho e nível de escolaridade permite definir de forma mais personalizada os papéis e comportamentos de cada servidor na instituição.

O estudo também contribuiu para esclarecer que nem toda situação de conflito no ambiente de trabalho é ato de insubordinação. A análise minuciosa das causas que geram esses casos é de extrema importância, pois, sendo verificado conflito envolvendo questões disciplinares, a aplicação da legislação do PAD é necessária. Entretanto, nas situações que tenham como causa conflitos interpessoais, haverá a possibilidade de uma gestão diferenciada. Caberá à gestão universitária se utilizar de sua autonomia para introduzir meios menos morosos e mais práticos e positivos de gestão dos conflitos interpessoais que permitam que os envolvidos evoluam em suas concepções. Acredita-se que o conhecimento acerca dos estilos de gestão, objeto de estudo deste trabalho, poderá ser utilizado como base para o desenvolvimento de estratégias proativas que permitam gerir os conflitos entre os servidores com maior chance de sucesso.

Para tanto, propõe-se que as conclusões deste estudo sejam objeto de reflexão pela gestão desta IFES, uma vez que a aplicação ineficaz de um estilo de gestão de conflitos é capaz de causar elevados níveis de estresse e desentendimentos que podem alterar o clima do

ambiente de trabalho. Uma gestão eficaz do conflito requer que os estilos sejam definidos e medidos para que as ações de trabalho sejam conduzidas mais satisfatoriamente na busca por resultados positivos para o serviço público.

Na sua totalidade, os objetivos deste trabalho foram alcançados, com resultados que têm implicações práticas relevantes, no entanto, importa ressaltar algumas limitações. Com efeito, o estudo reflete a natureza das relações interpessoais e dos conflitos de uma pequena amostra em um curto período de tempo, o que poderá não refletir essas mesmas diferenças no futuro. Quanto às limitações encontradas no decorrer do estudo, destacam-se a escassa literatura nacional a respeito do tema conflito organizacional voltado para a Administração Pública, principalmente para a gestão universitária, e acerca da utilização do ROCI-II em pesquisas brasileiras. Por isso, este estudo apresentou dados ainda incipientes, porém, abre caminho para outras pesquisas, potencializando discussões e descobertas sobre o assunto.

Desta forma, sugere-se um estudo longitudinal, realizado em um intervalo de tempo maior, com coleta de dados em períodos variados e abrangendo mais unidades da UFAL, indo além do *Campus* central e, conseqüentemente, com a utilização de uma amostra maior, o que tornará mais representativa a classe dos técnicos administrativos. Além disso, seria interessante o acréscimo de outras variáveis ao instrumento utilizado nesta pesquisa e a aplicação de outros métodos de identificação dos estilos de gerenciamento de conflitos, tais como entrevistas e observação. Por fim, seria igualmente interessante replicar este estudo em outras IFES ou até mesmo em IES privadas e, igualmente, analisar o conflito entre categorias diferentes de servidores, tal quais técnicos e docentes, ou apenas docentes, a fim de fazer um comparativo entre os dois tipos de instituições e servidores.

Tendo em conta toda esta problemática aliada à situação governamental atual, com políticas de contenção de custos, de redução de pessoal e de reestruturação, que tendem a potencializar situações de conflito, foi desenvolvido este estudo, com o objetivo de realçar a importância do tema conflito organizacional para essa categoria de servidores públicos, competente e estruturada, que é peça fundamental para o bom andamento da universidade como um todo. Os resultados desta pesquisa mostram-se relevantes, pois não só contribuem para a geração de conhecimento sobre conflitos em instituições públicas, como estimulam o início de novas análises.

Por fim, vale ressaltar que conflitos podem ser a causa de problemas de saúde mental no indivíduo. É fundamental que haja a promoção de ações antecipadas voltadas para a melhoria das relações, que favoreçam a ampliação do conhecimento, o desenvolvimento de

atitudes e de comportamentos individuais e coletivos para a proteção da saúde e bem-estar do servidor no local de trabalho. À medida que o adequado atendimento das necessidades psicossociais desse grupo se torne um imperativo para a instituição, a questão do conflito organizacional ganhará mais relevo e importância na busca de fornecer elementos confiáveis à tomada de decisão que afetam a vida do servidor.

## REFERÊNCIAS

- ABIODUN, Ashimi Rashidat; OMISORE, Bernard Oladosu. Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences**, v. 3, n. 6, p. 118, 2014.
- ALMEIDA, Diogo; SANTOS, Marco Aurélio Reis dos; COSTA, Antônio Fernando Branco. Aplicação do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, p. 10-15, 2010. Acesso em: 20 nov. 2017. Disponível em: <https://goo.gl/9r8wZ6>.
- ALVES, Osnei Francisco *et al.* Gestão de Conflitos: o papel do RH diante dos programas de desligamento voluntário. **Revista de Administração e Contabilidade - RAC (IESA)**, v. 15, n. 30, 2017, p.1212-134.
- ANDRADE, Thiago Francisco de, *et al.* Valores humanos e satisfação no trabalho de professores e servidores técnico-administrativos de uma universidade pública. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 4, 2015, p. 397-406.
- ARAÚJO, Wagner Silva; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; ROSA, Cinara Maria Carneiro. Estilos de Administração de Conflitos Intraorganizacionais: Uma Análise Comparativa entre Brasileiros e Norte-americanos. *In: Anais XXIX Encontro da ANPAD*. Brasília, 2005, p. 1-15.
- BALDWIN, Timothy; BOMMER, Bill; RUBIN, Robert. **Gerenciando o comportamento organizacional: O que os gestores eficazes sabem e fazem**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- BAO, Yingshan, *et al.* The Research of Interpersonal Conflict and Solution Strategies. **Psychology**, 7, p.541-545, abr. 2016.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; SEIDEL, Thereza Toffano. O conflito nas organizações: a trajetória de sua abordagem pelas teorias organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. v. 27, n. 3, p. 48-60, jul/set 1992.
- BAUMOTTE, Ana Claudia Trintenaro *et al.* **Gerenciamento de pessoas em projetos**. Editora FGV, 2015.
- BEHESHTIFAR, Malikeh; ZARE, Elham. Interpersonal Conflict: A Substantial Factor to Organizational Failure. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. v. 3, n. 5, 2013. P. 354-362.
- BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. Curitiba: Juruá, 2012.
- BONOME, João Batista Vieira. **Teoria Geral da Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

BRAGA, Domingos; GROU, Rute. Análise de conflitos interpessoais numa unidade hospitalar do Alentejo, 40 anos de democracia(s): progressos, contradições e perspectivas. *In: Anais VIII Congresso Português de Sociologia*. Évora, abr. 2014, p. 1-15.

BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1998.

CARDOZO, Carolina Garcia; SILVA, Leticia Oliveira. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Interbio** v.8 n.2, jul-dez, 2014, p. 24-34.

CARVALHAL, Eugenio; ANDRADE, Gersem Martins de; ARAÚJO, João Vieira de; KNUST, Marcelo. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson, 2007.

CHANLAT, Jean-françois. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. n. 24, p. 05-15, set-dez 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

CORRAR, Luiz J; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. (coord.). **Análise multivariada para cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, Maria do Carmo Teixeira. Relações de poder entre docentes: percepção de professores de cursos de Administração. 2008. 191 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

COSTA, Ana Bela Maria Fernando da. A diferença de gênero na resolução de conflitos existentes entre os militares da Força Aérea. 2016. 57 f. **Dissertação** (Mestrado em Aeronáutica Militar) - Instituto Universitário Militar/Departamento de Estudos Pós-Graduados, Pedrouços 2016.

DE DREU, Carsten K.W.; VAN DIERENDONCK, Dirk; DIJKSTRA, Maria T.M. Conflict at work and individual well-being. **International Journal of Conflict Management**, vol. 15, issue: 1, pp.6-26, 2004. Disponível em: <https://goo.gl/xeXyyb>. Acesso em: 05 mar. 2018.

DE DREU, Carsten K.W.; VAN VIANEN, Annelies E.M. Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. **Journal of Organizational Behavior**, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2001. Disponível em: <https://goo.gl/oDKQ95>. Acesso em: 05 mar. 2018.

DIAS, Sirley Aparecida Araújo *et al.* Gestão de Pessoas no setor público: contribuições ergológicas. *In: Anais do IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*. Porto Alegre/ RS, out. 2016. Disponível em: <https://goo.gl/W633Ld>. Acesso em: 05 mar. 2018.

DIMAS, Isabel Dórdio; LOURENÇO, Paulo Renato. Conflitos e Gestão de Conflitos em contexto grupal. In: GOMES, Duarte (coord.). **Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011, p. 195-232.

DIMAS, Isabel Cristina Dórdio; LOURENÇO, Paulo Renato; MIGUEZ, José. (Re)Pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento. **Psicologia**, Lisboa, v. 21, n. 2, p. 183-205, 2007. Disponível em: <https://goo.gl/BqwZgz>. Acesso em: 10 fev. 2018.

DUBRIN, Andrew. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

ELIAS, Lidiane; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; BERNARDINI, Isadora de Souza. A importância da gestão de conflitos nas relações de trabalho: um estudo de caso na Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC. In: PEREIRA, Maurício Fernandes *et al* (org.). **Coleção Saúde Pública: Contribuições para a Gestão do SUS**. v. 8. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2013, pp.124-145.

FARIAS, Ana Paula da Silva *et al*. A gestão de conflitos numa organização localizada no sertão do Pajeú (PE). In: **Anais do XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT**. Resende/RJ, out. 2014. Disponível em: <https://goo.gl/3c1C8Q>. Acesso em: 03 ago. 2018.

FERREIRA, Claudia Aparecida Avelar; NETO, Mário Teixeira Reis. Gestão de conflitos nas organizações: um olhar para a saúde. **Revista Eletrônica Gestão e Saúde**, v. 6, n. 3, p. 2799-2818, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5555832>. Acesso em: 10 out. 2017.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena, *et al*. Gestão de pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Revista Ciências Administrativas**, v. 16, n. 2, 2010, pp. 510-528.

FIELD, Andy. **Descobrimos a estatística usando o SPSS-2**. Bookman Editora, 2009.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Brito; SILVA JUNIOR, José Alexandre da. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, Campinas, v.16, n. 1, p. 160-185, jun. 2010. Disponível em: <https://goo.gl/hCXNsQ>. Acesso em: 01 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ). **Revista Política Hoje**, Recife, v. 18, n. 1, p. 115-146, 2009. Disponível em: <https://goo.gl/iUf3i6>. Acesso em: 01 set. 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, Sergio Ribeiro da Costa. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. **Anuário de Pesquisa GVPesquisa**, [S.l.], nov. 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgvpesquisa/article/view/72796>. Acesso em: 03 ago. 2018.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia de trabalho científico**. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2007.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE, 2008.

FREITAS, Henrique, *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo v. 35, n. 3, p. 105-112, jul/set, 2000.

FREITAS, André Luís Policani; SOUZA, Rennata Guarino Bastos de; QUINTELLA, Heitor Luiz Murat de Meirelles. Qualidade de Vida no Trabalho do técnico-administrativo em IES públicas: uma análise exploratória. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 5, n. 2, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/6LMq73>>. Acesso em: 04 ju. 2018.

FREITAS, Maria Ester de. Suicídio, um problema organizacional. **GV-executivo**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 54-57, mai. 2011. ISSN 1806-8979. Disponível em: <<https://goo.gl/mTmPpA>>. Acesso em: 14 nov. 2018

GBADAMOSI, Oluwakemi; BAGHESTAN, Abbas Ghanbari; AL-MABROUK Khalil. Gender, Age and Nationality: Assessing Their Impact on Conflict Resolution Styles. **Journal of Management Development**, v. 33.3, 2014. p. 245–257. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JMD-02-2011-0024>>. Acesso: 04 set. 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Metodologia Do Ensino Superior**. Editora Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Fabrício Pinheiro. A efetividade da gestão dos procedimentos disciplinares nas universidades federais brasileiras sob a ótica da Controladoria Geral da União. 2015. 171 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

HAIR JR, Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAQ, Inam Ul. The impact of interpersonal conflict on job outcomes: mediating role of perception of organizational politics. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 25, p. 287-310, 2011.

HAVENGA, Werner. Gender and age differences in conflict management within small businesses. **SA Journal of human resource management**, v. 6, n. 1, p. 22-28, 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/vMzWvJ>>. Acesso em: 14 set. 2018.

HORA, Henrique Rego Monteiro da; MONTEIRO, Gina Torres Rego; ARICA, José. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.

JEHN, Karen A. A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 3, 530-557, 1997. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2393737>. Acesso em: 10 out. 2017.

LEON-PEREZ, Jose M. *et al.* The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying. **Journal of Managerial Psychology**. v. 30, n. 3, p. 250-263, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/68XUg5>>. Acesso em: 10 out. 2017.

MACIEL, Cristiano Oliveira; REINERT, Maurício; CAMARGO, Camila. Confiança e possibilidade de conflitos em redes estratégicas hierárquicas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 4. São Paulo, jul./ago., 2011, p. 182-208. Disponível em: <https://goo.gl/fhKuDJ>. Acesso em: 01 mar. 2018.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. **Administração Pública** – tomo II. v. 2. 11. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

MANFREDI, Denise. Mediação. In: SARFATI, Gilberto (org.). **Manual de Negociação**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 3, p. 9-31, set. 2005.

MARQUES, Luís; CUNHA, Pedro. Estilos de gestão de conflito em contexto escolar: análise de algumas variáveis relevantes. In: **Actas V Congresso Português de Sociologia. Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e ação**. 2004. p. 97-100. Disponível em: <<https://goo.gl/gMGj9a>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. **Organicom**, v. 10, n. 19, p. 72-84, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/mnXQsJ>>. Acesso em: 27 set. 2018.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Sobre confiabilidade e validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 20, 2006, pp. 1-12.

MARTINS, Maria Inês Carsalade *et al.* A política de atenção à saúde do servidor público federal no Brasil: atores, trajetórias e desafios. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 5, p. 1429-1440, mai/2017. Disponível em: <<https://goo.gl/YFrExp>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; ABAD, Ana Zornoza; PEIRÓ, José M. Conflitos no ambiente organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 132-146.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: Um estudo de caso da empresa Herbarium. 2004. 368 f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MILAN, Gabriel Sperandio; MATOS, José Alberto da Rosa de. A identificação de fontes e temas de conflitos em canais de distribuição e sua gestão: um estudo exploratório ambientado em uma empresa do setor automotivo. **REAd. Rev. eletrôn. adm.**, Porto Alegre, v. 17, n. 3, p. 660-686, dez. 2011. Disponível em: <https://goo.gl/o8pMLA>. Acesso em: 27 set. 2018.

MOREIRA, Katia Denise; GUIMARÃES, Fernanda. Contribuições de um plano tático para gestão de conflitos interpessoais em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior. In: **Anais XIV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas**. Florianópolis, 2014, p. 1-16. Disponível em: <https://goo.gl/L6TrAc>. Acesso em: 02 mar. 2018.

MOREIRA, Katia Denise. A mediação como método de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina. 2012. 274 f. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MOREIRA, Katia Denise; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de. A mediação aplicada na gestão de conflitos interpessoais universitária: estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina. In: **Anais XII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas**. Veracruz, 2012, p. 1-18. Disponível em: <https://goo.gl/PtEzXa>. Acesso em: 10 jan. 2018.

MOREIRA, Katia Denise; PFITSCHER, Elisete Dahmer; RODRIGUES, Luci Mari Aparecida. Gestão de conflitos interpessoais em Instituições de Ensino Públicas Federais: releitura sob a ótica da agenda ambiental na administração pública (A3P). In: **Anais IV Centre for Social and Environmental Accounting Research – CSEAR**. Salvador, 2015, p. 1-15. Disponível em: <https://goo.gl/JhxFT8>. Acesso em: 10 jan. 2018.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. Controle Social nas Organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 5, set-out, p.68-87, 1993.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; SIMÕES, Janaína Machado. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu-RJ. **REGE - Revista de Gestão**, v. 18, n. 4, p. 585-603, 2011.

NASCIMENTO, Fábio *et al.* A importância da qualidade de vida no trabalho e sua influência nas relações humanas. **Anuário de Produções Acadêmico-científicas dos discentes da Faculdade Araguaia**, v. 2, n. 2, p. 61-77, out. 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/UPasek>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

NEWMAN, William H.; WARREN, E. Kirby. **Administração avançada: conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 1980.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, Arcelo Luis *et al.* Estilos de administração de conflitos: estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. In: **Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Salvador, out. 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/nYeoUE>>. Acesso em: 23 nov. 2017, pp. 1-14.

PONDY, Louis R. Organizational conflict: concepts and models. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 12, set. 1967, p. 296-320. Disponível em: <<https://goo.gl/nHvh7p>>. Acesso em: 04 ju. 2018.

QUINN, Robert E. *et al.* **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAHIM, M. Afzalur. **Managing conflict in organizations**. 4th. ed. New Jersey: Transaction Publishers, 2011.

RAMOS, Lilian Moura. A relação entre valores pessoais e estilos de gerenciamento de conflitos. 2013. 127 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

RODRIGUES, Patrícia Ferreira; ALVARO, Alex Leandro Teixeira; RONDINA, Regina. Sofrimento no trabalho na visão de Dejours. **Revista científica eletrônica de psicologia**, São Paulo, 4(7), p.1-8, nov. 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/wQkUUv>>. Acesso em: 14 nov. 2018.

RONDEAU, Alain. A gestão dos conflitos nas organizações. In: CHANLAT, Jean-françois. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 205-225.

SALES, Lília Maia de Moraes. **Justiça e Mediação de Conflitos**. Belo Horizonte: Del Rey, 2010.

SANTOS, Percile Cley Pires dos. Gestão de conflito organizacional: uma abordagem sobre a polícia nacional de São Tomé e Príncipe. 2015. 147 f. **Dissertação** (Mestrado em Ciências Policiais) - Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa, 2015.

SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. São Paulo, Bookman, 2009.

SCHLICKMANN, Raphael; OLIVEIRA, Maurício Roque Serva de; MELO, Pedro Antônio de. Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 160-181, jan. 2014.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. 22. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 7, n. spe, p. 11-18, 2002. Acesso em: 23 nov. 2017. Disponível em: <https://goo.gl/1RdgxU>.

SOARES, Marison Luiz, *et al.* Análise do perfil dos pró-reitores da Universidade Federal Do Espírito Santo–UFES. *In: Anais XVI Coloquio Internacional de Gestión Universitária: Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad.* Arequipa, nov. 2016. Disponível em: <https://goo.gl/QXBDqX>.

SOUZA, Renato Santos de. **A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural.** Santa Maria: Editora da UFSM, 2012.

THOMAS, Kenneth W. Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. **Journal of Organizational Behavior.** v. 13, n. 3. Maio, 1992, pp. 265-274.

TORRES, Sandra Carvalho. Estilos de gestão construtiva de conflitos numa organização empresarial. 2012. 98 f. **Dissertação** (Mestrado em Mediação e Interculturalidades) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. **Manual Prático de Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares.** 2014. Disponível em <https://goo.gl/WkWnC6>. Acesso em: 01 nov. 2017.

UNIVERSIDADE FEDEERAL DE ALAGOAS. **Relatórios de Gestão 2002 a 2016.** Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/transparencia/relatorios/gestao>. Acesso em: 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017.** Disponível em: <<https://goo.gl/nSrGzk>>. Acesso em: 01 jul. 2018.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Rev. adm. contemp.** Curitiba , v. 8, n. 2, p. 181-200, jun. 2004 .

WILLIAMS, Felice. Interpersonal Conflict: The Importance of Clarifying Manifest Conflict Behavior. **International Journal of Business, Humanities and Technology.** v. 1, n. 3, 2011. p. 148-160.

XAVIER, Tércio Antônio de Souza. Antecedentes do conflito intragrupal.: um estudo comparativo. 2002. 187 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2002.

ZOBOLI, Elma; FRACOLLI, Lislaine. A incorporação de valores na gestão das unidades de saúde: chave para o acolhimento. **Mundo Saúde,** v. 30, n. 2, p. 312-317, 2006.

## APÊNDICE

### ESCALA DE ESTILOS DE GERENCIAMENTO DE CONFLITOS – ROCI-II

Este questionário faz parte de uma pesquisa desenvolvida na Universidade Federal de Alagoas, com o objetivo de analisar os estilos de gerenciamento de conflitos adotados pelos servidores técnico-administrativos da instituição. **A identidade dos respondentes é confidencial.**

As situações que se seguem dizem respeito a condutas que podem ser consideradas como modos de agir perante uma situação de conflito no seu local de trabalho e com os seus colegas. Selecione entre as opções dispostas, aquela com que mais você se identifica.

1 – Discordo fortemente    2 – Discordo    3 – Indiferente    4 – Concordo    5 – Concordo Fortemente

	SITUAÇÃO DO CONFLITO	1	2	3	4	5
1	Tento analisar uma questão com meus colegas de trabalho a fim de encontrar uma solução aceitável para nós.					
2	Tento satisfazer as necessidades dos meus colegas quando surgem problemas de trabalho.					
3	Procuro evitar situações difíceis e tento guardar para mim meus conflitos com colegas de trabalho.					
4	Tento integrar minhas ideias com as ideias dos meus colegas de trabalho para chegarmos a uma decisão em conjunto.					
5	Tento trabalhar com meus colegas para encontrar a solução de um problema que satisfaça nossas expectativas.					
6	Geralmente evito discutir abertamente minhas diferenças com meus colegas de trabalho.					
7	Tento encontrar um meio-termo para resolver um impasse.					
8	Eu uso minha influência para que minhas ideias sejam aceitas.					
9	Faço uso da minha autoridade para que a decisão tomada seja ao meu favor.					
10	Geralmente eu ajo como desejam os meus colegas de trabalho.					
11	Geralmente cedo às vontades dos meus colegas de trabalho.					
12	Troco informações precisas com meus colegas de trabalho para chegarmos juntos a solução de um problema.					
13	Normalmente faço concessões aos meus colegas diante de uma dificuldade de trabalho.					
14	Normalmente proponho uma solução intermediária para resolver um impasse					
15	Negocio com meus colegas de trabalho para que um					

	compromisso em comum possa ser alcançado.					
16	Tento evitar desacordos com meus colegas de trabalho.					
17	Evito o confronto com meus colegas de trabalho.					
18	Uso do meu conhecimento para que a decisão a ser tomada pelo grupo me favoreça.					
19	Frequentemente concordo com as sugestões dos meus colegas de trabalho.					
20	Uso a tática do “dar e receber” concessões a fim de que um compromisso em comum seja firmado.					
21	Geralmente sou firme na defesa do meu ponto de vista sobre um determinado assunto.					
22	Perante um problema de trabalho com um colega, tento trazer a tona todas as nossas preocupações abertamente, para que as questões possam ser resolvidas d melhor maneira possível.					
23	Colaboro com meus colegas de trabalho para chegarmos a decisões aceitáveis para todos nós.					
24	Tento satisfazer as expectativas dos meus colegas de trabalho.					
25	Algumas vezes utilizo do meu poder para vencer uma situação.					
26	Tento guardar para mim as discordâncias com meus colegas de trabalho a fim de evitar ressentimentos.					
27	Tento evitar discussões desagradáveis com meus colegas de trabalho.					
28	Tento trabalhar com meus colegas para chegar a um entendimento adequado de um problema.					

### **CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA, PROFISSIONAL E DO AMBIENTE DE TRABALHO.**

1. Quanto ao seu grupo de trabalho, ocorrem:

- Atritos pessoais ou conflitos emocionais entre os membros.
- Desacordos sobre decisões de trabalho.
- Divergências sobre o planejamento e a execução de tarefas
- Tensão emocional no relacionamento interpessoal entre os membros.
- Conflitos durante a delegação de tarefas.

2. Diante das situações de conflito que ocorrem em seu ambiente de trabalho, qual é ou quais são as principais causas:

- Postura agressiva.
- Diferença de interesses.
- Conflitos anteriores não resolvidos.
- Comunicação deficiente.
- Desentendimentos pessoais.
- Pouca na participação na tomada de decisão nas atividades do grupo.

3. Faixa etária

- De 18 - 29 anos
- De 30 - 49 anos
- Acima de 50 anos

4. Sexo

- Masculino
- Feminino

5. Nível de escolaridade

- Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós-graduação

6. Tempo de serviço na instituição

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- Acima de 20 anos

7. Local de Trabalho

- Unidade Administrativa
- Unidade Acadêmica