

CONFLITOS NO AMBIENTE DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS
UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DE PRODUÇÕES ACADÊMICAS NACIONAIS
ENTRE 2010 E 2014

CONFLICTS IN THE PUBLIC INSTITUTIONS' ENVIRONMENT
A BIBLIOMETRIC STUDY OF BRAZILIAN ACADEMIC PRODUCTION BETWEEN
2010 AND 2014

Carla Ionara Xavier da Silveira CARDOSOⁱ
Wilza Maria Aparecida de Melo ESTRELLAⁱⁱ

RESUMO

O estudo sobre o tema "conflito" é de extrema relevância para os processos de melhoria de gestão e do ambiente institucional, especialmente o ambiente público, rico em ideias e culturas, assim como interesses divergentes. Neste sentido, o objetivo deste artigo foi verificar se o tema "conflito" está sendo abordado a partir do panorama de produções acadêmicas nacionais, publicadas entre 2010 e 2014, e descrever os tipos de conflitos que se destacam, principalmente nas instituições públicas superior de ensino. Este trabalho foi desenvolvido através da análise de base bibliométrica, a qual se fundamenta na pesquisa das principais publicações de um determinado assunto, selecionadas por meio do monitoramento e da descrição dos registros a partir de suas frequências. Foram considerados para a pesquisa cinco edições do Encontro da ANPAD (EnANPAD) e três edições (2012, 2013 e 2014) do Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. Os dados revelaram que este é um tema polêmico e de difícil abordagem, corroborando com os poucos estudos encontrados nos últimos cinco anos nos periódicos e anais pesquisados. Em relação às instituições de ensino superior, sugere-se pesquisar mais nesse espaço acadêmico com o objetivo de se obter uma maior interação com os aspectos administrativos das instituições.

PALAVRAS-CHAVE: Tipos de Conflitos; Conflitos nas Instituições Públicas; Estratégias de Gestão de Conflitos.

ABSTRACT

The study on the "conflict" subject is extremely relevant for the improvement of management processes and institutional environment, especially the public environment, which is rich in ideas and cultures as well as diverging interests. The aim of this paper was to determine whether the conflict issue is being approached from the panorama of Brazilian academic production published between 2010-2014 and analyze the types of conflicts that stand out the most, particularly in higher education public institutions. This work was developed

ⁱ Possui graduação em Nutrição pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2003). Pós-Graduação em Nutrição para o *Fitness* e Alto Rendimento pelo Centro Universitário de Volta Redonda (2005). Pós-Graduação em Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição: Gastronomia e Hotelaria pela Universidade Potiguar (2010). Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2016). *E-mail:* carla.ixscardoso@ufpe.br.

ⁱⁱ Psicóloga. Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade de Ciências Humanas Esuda (2010); Especialista em Gestão e Inovação Organizacional em Serviços de Saúde pela Universidade Federal de Pernambuco (2001). Atualmente é Assessora do Núcleo de Acessibilidade da Universidade Federal de Pernambuco e Técnico Administrativo em Educação da Universidade Federal de Pernambuco. *E-mail:* wilzaestrella@terra.com.br.

through a bibliometric basis analysis, which is based on the research of the main publications of a certain subject, selected through the monitoring and records' description from their frequencies. Five editions of the ANPAD Meeting – EnANPAD and three editions (2012, 2013 and 2014) of the International Colloquium of University Management – CIGU were considered for the survey. The data revealed that this is a controversial and difficult to approach theme, corroborating the few studies found in the past five years in researched scientific journals and annals. Regarding to higher education institutions, it is suggested to explore this academic space more, in order to obtain a greater interaction with the institutions' administrative aspects.

KEYWORDS: Types of Conflicts; Conflicts in Public Institutions; Conflict Management Strategies.

1 INTRODUÇÃO

Conforme sugerem Martins, Abad e Peiró (2014), conflitos no ambiente de trabalho constituem objeto de preocupação dos gestores e de estudiosos em função das consequências que podem trazer para a equipe e para os resultados organizacionais. Estes autores afirmam que onde houver convivência existirão conflitos.

Os conflitos são inerentes às relações humanas, fazendo parte de cada indivíduo. Se não gerenciados, envolvem tensão, podendo até trazer prejuízos à saúde dos trabalhadores, assim como dificultar as possíveis decisões para a organização. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 437), "o conflito ocorre quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante".

Os conflitos podem ser gerados por situações como estresse, medo das mudanças, falhas na comunicação, diferenças de personalidades, pequenas discussões sobre a melhor forma de realizar um processo e até grandes divergências sobre a estratégia da organização. Sempre que existir uma diferença de prioridades ou objetivos, poderá existir um conflito (ELIAS; DAUMAL; BERNADINI, 2013).

As abordagens sobre conflitos têm sido transformadas ao longo dos anos em virtude das mudanças dos tempos e da evolução das teorias organizacionais. Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam três principais abordagens:

- a) tradicional: em que todo conflito é ruim e, portanto, deve ser evitado, já que é visto como uma disfunção oriunda de ruídos de comunicação, como falta de abertura e de relação de confiança entre as pessoas e um possível fracasso dos gestores em atender às necessidades e às aspirações de seus funcionários;
- b) das relações humanas: em que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, não sendo totalmente ruim,

podendo ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo; e

c) interacionista: em que há a crença de que o conflito não é apenas uma força positiva em um grupo, mas necessário para que seu desempenho seja eficaz.

No ambiente organizacional, os conflitos estão relacionados ao convívio de pessoas com personalidades, culturas, valores e interesses diferentes. Nas organizações públicas, essa situação é acentuada por questões políticas e pela diferenciação no vínculo da relação de trabalho, que pode ser estável ou temporária (ELIAS; DAUMAL; BERNADINI, 2013).

Especificamente no ambiente institucional do ensino superior, é frequente a existência de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que se traduzem em divergências e contradições da sociedade como um todo (CHAUÍ, 2003). A universidade como instituição social é caracterizada pela pluralidade de pensamentos, princípios e ideologias distintas e, sendo assim, constitui espaço propício para conflitos das mais variadas formas e fontes. Este pensamento foi corroborado por Moreira (2012), através de pesquisa em uma instituição pública de ensino superior, em que 100% (cem por cento) dos entrevistados admitiram ser o conflito interpessoal um dos maiores embates no espaço universitário.

Contudo, apesar da teorização sobre a positividade do conflito, de um modo geral, constata-se que estes não são vistos como produtivos no ambiente de trabalho, pois provocam sentimentos de mágoas e ressentimentos, raivas que podem perdurar mesmo depois de resolvidos ou que tomam o tempo que deveria ser utilizado para outras tarefas. Neste aspecto, entender o conflito e pensá-lo como elemento positivo para as instituições públicas é um desafio, visto que rompe com paradigmas culturais preexistentes.

Diante do exposto, o objetivo deste artigo é verificar se o tema "conflito" está sendo abordado a partir do panorama de produções acadêmicas nacionais, especialmente as publicadas entre 2010 e 2014, e descrever os

tipos de conflitos que se destacam principalmente nas instituições públicas superior de ensino.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica está estruturada em quatro tópicos: definição de conflito, tipos de conflitos, estratégias para resoluções de conflitos e "conflitos" nas instituições públicas para o entendimento do tema "conflito", direcionando-o às instituições públicas.

2.1 DEFINIÇÃO DE CONFLITO

O conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas, ou seja, sua existência é uma questão de percepção. Em sua maior parte, está vinculado ao conceito de oposição, escassez e obstrução, e quando há interesses aparentemente incompatíveis entre as partes envolvidas, conforme afirmam Robbins, Judge e Sobral (2010), para quem:

Definimos conflito como um processo no qual um esforço é realizado propositalmente por A para impedir os esforços de B, por meio de algum tipo de obstrução e que resultará na frustração de B no tocante à consecução de suas metas ou interesse. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 172)

Martins, Abad e Peiró (2014) retratam a evolução histórica do conceito de conflito, sua classificação e suas consequências para as organizações a partir da contribuição de diferentes autores, conforme observado no Quadro 1.

Quadro 1: Contribuições de estudiosos para o conceito de conflito ao longo dos anos

AUTOR(ES) (ANO)	CONCEITUAÇÃO
Guetzkow e Gyr (1954)	Classificação do conflito como afetivo (desacordo) e substantivo (desentendimentos que envolvem tarefas em grupo).
Pondy (1967)	Organização do conflito em três tipos: de troca (surtem em grupos que competem por recursos escassos), burocrático (ocorre entre supervisor e subordinado) e de sistema (ocorre no nível horizontal).
Milstein, Lusthaus e Lusthaus (1980)	O conflito aparece quando dois ou mais indivíduos, ou grupos, têm interesses incompatíveis e quando as tentativas para resolução do problema fracassam.
Brett (1984)	Para este autor os conflitos podem surgir por condições internas aos envolvidos (características pessoais diferentes) ou por condições externas aos envolvidos (desacordos devido às normas organizacionais ou sociais e à escassez de recursos).
Pinkley (1990)	Adota a mesma a classificação que Guetzkow e Gyr (1954) e, quanto aos conflitos organizacionais, apresenta três dimensões: relacionamento <i>versus</i> tarefa; emocional <i>versus</i> intelectual; e comprometer <i>versus</i> ganhar.
Jehn (1997)	Acredita que os conflitos surgem em grupos ou equipes mesmo quando não há desacordos.
Gelfand e colaboradores (2002)	Acreditam que os conflitos estão sujeitos aos vieses culturais (culturas individualistas ou culturas coletivistas).
Benítez, Medina e Munduarte (2011)	Consideram que o conflito é prejudicial ao desempenho e à satisfação no trabalho, independente do tipo.

Fonte: Martins, Abad e Peiró (2014).

2.2 TIPOS DE CONFLITOS

Dentro da visão interacionista, os conflitos são classificados em conflitos funcionais e conflitos disfuncionais, por entender que os conflitos podem ser construtivos ou que atrapalham o desempenho do grupo, respectivamente. Assim, conflitos funcionais são aqueles que contribuem para melhorar o desempenho do grupo; enquanto os conflitos disfuncionais são os que atrapalham o desempenho do grupo.

No que tange à diferenciação entre um conflito funcional e um conflito disfuncional, as evidências indicam a observação dos tipos de conflitos, que podem ser:

- a) de tarefa: referente a discordâncias com relação ao conteúdo e aos objetivos do trabalho;
- b) de relacionamento: referente à incompatibilidade nas relações interpessoais, sendo geralmente considerado um tipo de conflito disfuncional e relacionado a atritos e hostilidades interpessoais que podem aumentar os choques de personalidade e diminuir a possibilidade de compreensão mútua, gerando grande esforço por parte dos gestores;
- c) de processo: referente a divergências sobre como o trabalho deve ser realizado, este tipo de conflito pode ser tão destrutivo quanto o de relacionamento, portanto, precisa manter-se no nível baixo para ser construtivo, como, por exemplo, quando existe incerteza sobre as definições de papéis de cada um.

Estudos evidenciam que níveis baixos a moderados de conflito de tarefa, ou seja, quando há estímulo a discussões de ideias e possibilidades de ações criativas e inovadoras, aumentam o desempenho nas tarefas organizacionais. Porém, alguns conflitos de tarefa, ao atingirem um nível mais alto, expandem para o conflito de relacionamento, gerando choques de personalidade e incompreensão mútua, impedindo a realização das tarefas organizacionais.

Os conflitos também são classificados em:

- a) Intrapessoal: conflito interno, a própria pessoa entra em divergência consigo mesma;
- b) Interpessoal: conflito entre pessoas;
- c) Intragrupal: conflito entre as pessoas que compõem um grupo;
- d) Intergrupal: conflito entre grupos.

Segundo Martins, Abad e Peiró (2014), conflitos que acontecem no âmbito das organizações são interpessoais ou de relacionamento. De fato, o conflito de relacionamento medeia totalmente a relação entre o conflito de

tarefa e as respostas afetivas do grupo, tornando-se um estressor no ambiente de trabalho, pois aumenta os níveis de tensão e de agressividade e reduz a cooperação, o que acarreta consequências negativas para o trabalhador e para a organização.

Em relação ao processo do conflito, Robbins, Judge e Sobral (2010) fazem uma composição de cinco estágios do processo do conflito, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Processo do conflito

ESTÁGIO	CARACTERÍSTICAS
I	<p>Potencial incompatibilidade ocasionada por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação "ruim" (dificuldades semânticas, erros de compreensão) e "ruído" nos canais de comunicação (conotações de palavras, jargões), troca insuficiente de informações (excesso ou escassez). 2. A estrutura estimula o conflito: tamanho do grupo, grau de especialização nas tarefas desempenhadas, clareza na definição de responsabilidades, compatibilidade entre membros, estilo de liderança, modelo participativo, sistemas de recompensa, diversidade de metas. 3. Variáveis pessoais: personalidade, emoções e valores, ou seja, as diferenças individuais. Este conflito surge a partir do julgamento de valores.
II	<p>Caracterizado pela cognição e personalização.</p> <p>Os assuntos conflitantes são materializados e podem ser:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conflito percebido: consciência de uma ou mais partes envolvidas da existência das condições que geram os conflitos, ou seja, pode até existir um desacordo, porém uma das partes pode não impactar sobre a afeição do outro, não gerou tensão. 2. Conflito sentido: envolvimento emocional em um conflito, gerando ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade. <p>As emoções são os possíveis sintomas que ajudam a perceber que algo está em desacordo ou não (sentimentos negativos). Portanto, o fato de um conflito ser percebido não significa que será personalizado.</p>
III	<p>Estratégias de resolução de conflitos. Dará condições para a possível resolução do conflito.</p> <p>Variam de acordo com a natureza da situação e a tendência individual para utilizar determinada estratégia. Há dois níveis de preocupações que devem ser levadas em consideração para a definição da estratégia: os interesses próprios e os interesses dos outros. E duas dimensões psicológicas que podem interpretar essas preocupações quanto aos interesses: o grau de assertividade em que uma das partes tenta satisfazer os interesses da outra; e o grau de cooperação em que uma das partes tenta satisfazer os próprios interesses.</p>
IV	<p>Relacionado ao "comportamento". Os conflitos se tornam visíveis, incluem as declarações, ações e reações das partes envolvidas; as tentativas explicitam que cada parte utiliza como estratégia; um processo dinâmico de interação.</p>
V	<p>Revela as "consequências"; é o jogo de ação e reação entre as partes de um conflito; podem ser funcionais, quando resultam em uma melhoria do desempenho do grupo, ou disfuncionais, quando atrapalham seu desempenho.</p>

Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2010).

2.3 ESTRATÉGIAS PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Robbins, Judge e Sobral (2010) apresentam cinco estratégias de resolução de conflitos, iniciando com a competição, na qual as partes buscam a satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto na outra parte, ou seja, um ganha, outro perde. A competição, nos grupos formais ou nas organizações, geralmente, é estabelecida pela base da autoridade formal.

A segunda é a colaboração, em que as partes conflitantes buscam satisfazer os interesses de todos os envolvidos, ou seja, há a tentativa de solucionar o problema esclarecendo as diferenças, e não acomodar os diversos pontos de vistas. A solução encontrada deve ser vantajosa para ambos, observando todas as possibilidades de alternativas disponíveis na tentativa de encontrar uma solução "ganha-ganha".

A terceira é o evitamento, que ocorre quando uma das partes procura fugir do conflito ou tenta suprimi-lo.

A quarta estratégia, chamada de acomodação, é caracterizada pela disposição de uma das partes em conflito de colocar os interesses dos outros antes dos seus. Nela, uma das partes sacrifica seu interesse substantivo em detrimento dos interesses contrários para fortalecer o relacionamento entre as partes.

Por fim, a quinta, denominada compromisso, se estabelece quando as partes estão dispostas a abrir mão de alguma coisa para solucionar o conflito.

É válido lembrar que as estratégias não são imutáveis, além de não haver a tendência de as pessoas utilizarem-nas com consistência. Nos conflitos relacionados às instituições públicas de ensino superior (IPES), por exemplo, Matias (2008) destacou outros fatores atribuídos ao papel do gestor na mediação de conflitos, como: estilo de liderança; se há um processo de gestão de conflitos que identifique os hábitos e cultura das pessoas envolvidas; se os coordenadores trabalham em conjunto com os professores, utilizando técnicas específicas para mediação de conflitos; se os professores demonstram comprometimento e envolvimento com a instituição.

Em outras palavras, a gestão de conflitos nas IPES deve compor uma boa gestão de pessoas que envolva o processo decisório em conjunto com o estilo de liderança, garantindo a participação de todos os envolvidos no processo, sejam diretores, coordenadores, professores, técnicos administrativos e alunos. E, ainda, que haja transparência na exposição das formas de abordagem junto às pessoas envolvidas, favorecendo a gestão participativa e priorizando a clareza dos objetivos da gestão.

2.4 "CONFLITO" NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

As estruturas organizacionais estabelecem como ocorrem as relações entre os indivíduos e como integram os objetivos destes em um grupo, em busca de legitimação de seus interesses, frequentemente divergentes, aos objetivos oficiais da organização (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

As instituições públicas possuem uma estrutura que, por si só, é conflituosa, na medida em que incentiva a competição por recursos, a utilização de diferentes meios para alcance dos objetivos organizacionais pelas próprias unidades, além da diferenciação vertical e de tarefas.

O exercício da autoridade e a realização de poder nessas instituições constitui uma forma de dominação baseada no controle de seus integrantes, em normas impessoais e abstratas, disciplinas e em métodos, sendo fontes de conflito em potencial. Ademais, os gestores públicos nem sempre estão voltados para o coletivo, objetivo maior desse tipo de organização, e sim para os seus interesses individuais (NASCIMENTO; SIMÕES, 2010).

Com isso, surgem os conflitos estimulados pelo sistema, e, nessa lógica, a cooperação, em grande parte, torna-se contingente e temporária, de acordo com interesses pontuais. Isto é intensificado quando há mudanças de lideranças, o que ocorre frequentemente, com a distribuição dos cargos de confiança (ALMEIDA; VASCONCELOS; VARELA, 2012).

Outras fontes de conflitos são a centralização das decisões, o controle hegemônico e o descomprometimento dos servidores gerado pelos demais fatores, ainda mais porque a relação dos chefes com os subordinados é

frágil, devido à deficiência de mecanismos coercitivos. Assim, a exigência de habilidades humanas dos gestores é crucial para garantir a qualidade dos serviços públicos.

Moreira (2012), transportando o exposto para o ambiente do ensino superior, observou que, atualmente, estas instituições exercem gerência sobre seus conflitos por meio de um modelo processual tradicional, lento e extenuante para as partes: o processo administrativo disciplinar. Conforme tal método, raramente é produzido resultado construtivo para a instituição, visto que as relações "ganha-perde" são comuns nesses processos.

Contudo, há de se considerar que nem todos os casos de conflito no ambiente acadêmico são atos de indisciplinaridade. Existem outras fontes de conflito, como: falha de compreensão, desonestidade, negligência, intenção, apego exagerado às próprias opiniões e às próprias crenças, falhas no estabelecimento de limites, má conduta de uma situação de conflito, medo etc.;tratando-se, em sua maioria, de conflitos interpessoais, os quais são passíveis de aplicação de método de resolução diferenciada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho foi desenvolvido através da análise de base bibliométrica, a qual, segundo Vanti (2002), baseia-se na pesquisa dos conjuntos de publicações definidos como alvos, estatisticamente mapeados por meio do monitoramento e da descrição dos registros a partir de suas frequências. Configura-se, portanto, como uma pesquisa exploratória de âmbito quantitativo descritivo (VERGARA, 2010), a fim de rastrear a evolução da produtividade em um campo de estudo, neste caso, o tema conflito.

Haja vista que as situações de conflito podem ser observadas em diversos contextos sociais e estão sempre presentes, apesar de, muitas vezes, serem camufladas, esta pesquisa, que compreendeu os anos de 2010 a 2014, visou verificar se o assunto "conflito" está sendo estudado em trabalhos científicos da área de Administração Pública, especificamente

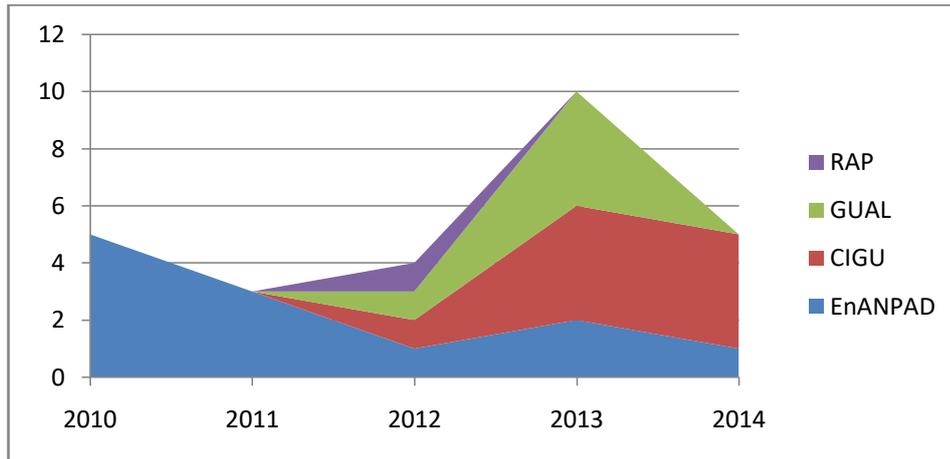
aqueles relacionados a instituições públicas de ensino superior. Para tanto, foram investigadas cinco edições (2010 a 2014) do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e três edições (2012, 2013 e 2014) do Colóquio Internacional de Gestão Universitária (CIGU). No que tange a periódicos, a busca se deu nas edições entre 2010 e 2014 da *Revista de Administração Pública* (RAP), por tratar-se de uma das revistas de Administração com maior expressividade acadêmica, e da *Revista Gestão Universitária na América Latina* (GUAL), por ser um periódico que possui como foco a pesquisa e o debate sobre questões emblemáticas que atingem a Gestão Universitária na América Latina.

Para delimitação do trabalho, foram selecionados trabalhos com a temática "conflitos" publicados nas fontes acima mencionadas, considerando na pesquisa as palavras-chave: "conflito", "conflitos", "conflitos organizacionais", "conflitos interpessoais", "conflito no trabalho", "gestão de conflitos", "mediação de conflitos", "conflitos de relacionamento", "conflitos de tarefas" e "conflitos de processos", com o objetivo de destacar os casos de conflitos no ambiente de trabalho.

4 RESULTADOS

Ao todo foram encontrados 27 estudos que abordam o tema em questão, ressaltando-se o interesse específico sobre os conflitos relacionados a instituições públicas e instituições públicas de ensino superior (IPES). O Gráfico 1 mostra a distribuição dos casos publicados em cada uma das fontes consultadas no período estudado.

Gráfico 1: Casos de conflito organizacionais e interpessoais publicados nas fontes consultadas



Fonte: As autoras (2014).

Os resultados apresentados permitem identificar os trabalhos relacionados ao tema "conflito" no campo Comportamento Organizacional (CO) nos anais e periódicos pesquisados

No EnANPAD, observou-se que a presença de trabalhos sobre a temática investigada foi decaindo de uma edição para a seguinte, como demonstra o Quadro 3. Assim, em 2010, o Encontro publicou 05 (cinco) artigos que abordam algum tipo de assunto envolvendo conflito nas instituições públicas; já em 2014, houve apenas 01 (um) trabalho publicado.

Essa constatação corrobora com o estudo realizado por Sobral e Mansur (2013), que evidencia que somente 1% da produção científica brasileira em CO trata da categoria "conflitos e negociação".

No que tange à abordagem do assunto, no EnANPAD, com exceção de um artigo, todos os disponíveis sobre o tema explanam sobre os conflitos com agentes externos a instituição. Além disso, o tema "conflito" é bastante reportado às políticas socioambientais, referindo-se, principalmente, a soluções de conflito, modelo de gestão e conflitos políticos e de poder.

Em relação aos trabalhos realizados em instituições de ensino, apareceram três trabalhos no EnANPAD: 01 (um) em 2010; 01(um) em 2011; e 01 (um) em 2012, sendo o apresentado em 2010 realizado em uma organização pública de ensino profissionalizante.

Desses três trabalhos, dois abordam o conflito interno, ou seja, no ambiente de trabalho, o que revela a existência de fatores impedindo o avanço da gestão, citando inclusive a disputa interna por poder e interesses isolados, seguindo o que foi constatado na pesquisa de Moreira (2012).

Quadro 3: Trabalhos publicados no EnANPAD relacionados ao tema "conflito" entre os anos de 2010 e 2014

ANO	TÍTULO	ABORDAGEM DO TEMA CONFLITO
2010	<i>As Instituições Superiores de Auditoria e o nível de transparência fiscal dos países (84 países). Brasil (TCU)</i>	Solução ou amenização do <u>conflito de agência</u> existente entre a sociedade (o principal) e os gestores públicos (os agentes)
	<i>Melhoria da gestão pública: o caso da Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Federal (CCAF) – as relações Estado-Estado sob perspectiva</i>	Mecanismos alternativos para a <u>solução de conflitos</u> e controvérsias intraestatal e entre esse e a sociedade que o cerca; ações de órgãos públicos no que se refere à solução de conflitos e controvérsias.
	<i>Política de biodiversidade e florestas no Brasil e coalizões de defesa</i>	Os conflitos associados às ideias e valores contribuem de forma significativa para a dificuldade de o subsistema enfrentar a contento alguns dos problemas a ele apresentados e concretizar mudanças na <u>política ambiental</u> .
	<i>Parcerias tri-setoriais em políticas públicas: possibilidades e armadilhas em três experiências brasileiras</i>	As interações entre atores da sociedade civil, do Estado e de mercado são marcadas pela ocorrência de <u>processos de conflito</u> e cooperação, engajamento, distanciamento, resistência e adesão.
	<i>A gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante: uma análise da experiência de Nova Iguaçu-RJ</i>	Análise da <u>gestão de conflitos</u> em organizações públicas de ensino. O surgimento de conflitos variados e sua má gestão contribuem para realimentar situações de desigualdade e descomprometimento com a educação em si, para se valorizar as disputas internas por poder e a busca pelo alcance de interesses isolados dos atores envolvidos.

cont.

2011	<i>Reflexões sobre o modelo de gerenciamento de recursos hídricos por comitês de bacias hidrográficas</i>	Compreender e interpretar o espaço de participação e de <u>solução de conflitos</u> , que é constituído pelos comitês de bacias, auxilia a identificação dos entraves existentes para o seu funcionamento e pode aportar elementos para o entendimento dos limites e possibilidades deste modelo de gestão.
	<i>Desafios da parceria e participação como instrumentos de gestão coletiva para o desenvolvimento local na Amazônia</i>	Conselhos de desenvolvimento e de gestão participativa como um <u>lôcus de conflito por poder</u> , especialmente entre as organizações não governamentais e as organizações da sociedade civil de interesse público.
	<i>Transformações na educação superior no Brasil e seus impactos na relação universidade-sociedade: o caso de três universidades federais mineiras</i>	Como as universidades públicas têm buscado <u>superar os conflitos e harmonizar os interesses</u> gerados pelas múltiplas articulações com os diversos atores – Estado, Oligarquia Acadêmica e Mercado – que impactam na sua gestão.
2012	<i>Valores culturais (des)integradores em uma Pró-Reitoria da Universidade Federal de Viçosa</i>	Revela a forma geral da cultura, as subculturas derivadas e a possibilidade de existência de conflitos, a fim de possibilitar ao gestor <u>impedir a geração de conflitos</u> no ambiente de trabalho.
2013	<i>O Planejamento Estratégico Situacional – PES como instrumento de processamento técnico-político de conflitos socioambientais urbanos</i>	Atual dinâmica das sociedades urbanas contemporâneas, caracterizada pela presença de vários atores sociais em disputas por recursos e serviços ambientais de várias naturezas, vem propiciando a geração de inúmeros <u>conflitos de ordem socioambiental</u> .
	<i>Conflitos socioambientais pela construção das usinas do Jirau e de Santo Antônio no rio Madeira</i>	Principal causa <u>dos conflitos</u> é a disputa pelo controle dos recursos naturais, utilizando-se a estratégia de <u>gestão</u> como meio de tratamento.
2014	<i>Conflitos organizacionais e representações sociais: por um pensamento complexo à luz de Edgar Morin</i>	A compreensão dos fenômenos dos <u>conflitos organizacionais</u> via um pensamento complexo articulado com o fenômeno das representações sociais poderia vir a se tornar um caminho promissor no que se concebe atualmente no campo dos estudos organizacionais acerca dos conflitos.

Fonte: As autoras (2014).

Na pesquisa realizada no CIGU, ao contrário do EnANPAD, foi observada uma evolução positiva na abordagem do tema "conflito", saltando de 01 (um), em 2012, para 04 (quatro) nos anos seguintes, conforme apresentado no Quadro 4, embora o Colóquio conte com um número pouco expressivo de trabalhos: 09 (nove) publicações em três anos (2012 a 2014).

Quadro 4: Pesquisas publicadas no CIGU relacionadas ao tema "conflito" entre os anos de 2012 e 2014

ANO	TÍTULO	ABORDAGEM DO TEMA CONFLITO
2012	<i>A mediação aplicada na gestão de conflitos interpessoais universitária: estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina</i>	Importância de gerir os <u>conflitos interpessoais</u> que ocorrem no ambiente universitário, no sentido de promover a construtividade a partir de conjunturas antagônicas.
2013	<i>A ética dos servidores administrativos no campus de Goiabeira: um conflito silencioso</i>	Exibe o <u>conflito entre a ética dos servidores</u> novos e antigos, sendo que seu fator principal parece estar relacionado com a atitude dos servidores mais antigos quanto à prestação do serviço.
	<i>Ética profissional: refletindo as práticas no contexto da Universidade Federal de Santa Catarina</i>	Situações que envolvem a falta de ética profissional ocorrem no ambiente organizacional cotidianamente e tal circunstância, se não gerida de forma apropriada, pode gerar <u>conflitos interpessoais</u> de alta intensidade.
	<i>O conceito de educação e a missão da universidade brasileira: um estudo de caso do departamento de educação da UEFS</i>	Tensão na missão da UEFS na busca de integrar pesquisa, ensino e extensão gera <u>conflitos na gestão</u> universitária.
	<i>A política pública de formação de professores: conflitos emergentes no provimento de pessoal e na forma de financiamento na UFRGS</i>	<u>Conflitos estruturais</u> . Sobreposição de processos para a mesma finalidade, decorrente da adaptação organizacional no desenvolvimento da política pública federal, emergem conflitos entre as formas tradicionais e aquelas mais recentes de financiamento e provimento de pessoal.
2014	<i>Gestão e gestores universitários: desafios e perspectivas em uma universidade federal</i>	<u>Conflitos pessoais</u> são situações inerentes aos ambientes de trabalho, que exigem dos gestores posicionamentos éticos e eficientes. Para o gestor universitário, mais uma vez tem-se elencada o item das habilidades criadas para solucionar conflitos de relações pessoais.
	<i>Gestão de pessoas: fatores que interferem no clima organizacional do serviço de nutrição e dietética do (HU) Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago da UFSC</i>	Verificou-se que o conflito, em uma organização, não é de todo ruim, pode servir para soluções inesperadas surgidas no meio da "tempestade". Mesmo assim, <u>o conflito deve ser solucionado</u> o mais rápido possível, para evitar que cause problemas indesejáveis à <u>organização</u> .
	<i>As contribuições da gestão do conhecimento no desenvolvimento gerencial: um estudo com gestores de pessoas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica</i>	Lidar com a individualidade do <u>servidor</u> , manter o ambiente em harmonia, atuar em equipe, conciliar opiniões, <u>gerenciar conflitos</u> , assim como a falta de comprometimento dos colegas de trabalho, são exemplos desses dilemas.
	<i>Contribuições de um plano tático para gestão de conflitos interpessoais em uma instituição pública federal de ensino superior</i>	O entendimento de que <u>situações conflituosas</u> são inerentes à natureza humana e que, em razão disso, o conflito é inevitável, faz com que tanto <u>o indivíduo como as organizações</u> busquem, cada vez mais, uma forma de gerir as divergências ao invés de evitá-las.

Fonte: As autoras (2014).

Segundo Matias (2008), são identificados diversos focos de conflito no espaço de gestão universitária, devido ao ambiente de pressão que essas instituições estão inseridas e pelas diferenças individuais das pessoas que nelas trabalham. Todavia, os conflitos no universo institucional público são um assunto pouco estudado e/ou divulgado pelas instituições públicas, apesar de serem instituições bastante conflitantes (FRANÇA; LOURENÇO, 2010).

Isso pode ser verificado através da pesquisa realizada na RAP, em que foi encontrado, no período investigado, apenas 01(um) trabalho, identificado no Quadro 5, que aborda o tema "conflito"; e, ainda assim, como assunto adjacente ao tema "satisfação no setor público". O artigo, de 2012, cita a questão do conflito nas metas organizacionais no setor público como um antecedente de satisfação, pois recebe influência de diversos agentes. Por isso, o setor público é visto como um ente com metas organizacionais conflitantes, e, conseqüentemente, tais conflitos geram imprecisões nas tarefas diárias dos empregados.

Quadro 5: Trabalhos publicados na RAP relacionados ao tema "conflito" entre os anos de 2012 e 2014

ANO	TÍTULO	ABORDAGEM DO TEMA CONFLITO
2012	<i>Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS)</i>	A escassez de planejamento das instituições públicas pode acarretar uma má interpretação das metas organizacionais, que em muitos casos pode levar a conflitos; os conflitos nas metas geram imprecisões nas tarefas diárias dos empregados. <u>Conflitos e recursos humanos</u> : os conflitos nas metas organizacionais podem gerar menor ascensão profissional e menor desenvolvimento das habilidades.
2013	—	—
2014	—	—

Fonte: As autoras (2014).

Quanto aos trabalhos publicados na GUAL, foi verificada a abordagem de assuntos tanto relacionados à gestão de conflitos como aos conflitos de gestão. É interessante notar que os 05 (cinco) estudos encontrados, listados no Quadro 6, evidenciam que as universidades brasileiras, apesar de serem geridas a partir de estruturas burocráticas, apresentam um cenário de

conflitos na tomada de decisão e pouca eficiência, conquanto já se percebe, nas pesquisas e também no cotidiano dessas instituições, a linguagem gerencialista que pressupõe o ajuste das universidades à lógica de gestão do setor privado (FALQUETO; FARIAS, 2013).

Talvez por isso estejam sendo outorgadas, cada vez mais, as habilidades de gestores, diretores e coordenadores de lidar com os conflitos tanto interpessoais quanto intragrupais, chegando até mesmo a enaltecer as habilidades de anteceder os conflitos ou confrontos.

Quadro 6: Trabalhos publicados na GUAL relacionados ao tema "conflito" entre os anos de 2012 e 2014

ANO	TÍTULO	ABORDAGEM DO TEMA CONFLITO
2012	<i>A identidade institucional da universidade brasileira segundo atores macrossociais relevantes: convergências e conflitos</i>	Revela o <u>conflito político-ideológico</u> que se perpetua e se reproduz atualmente na universidade pública, e em especial a federal. Os atores sociais são convergentes em uma série de elementos, mas se distanciam em outros, o que gera certos conflitos e alguma dificuldade de aproximação entre eles, posto que parte de seus interesses são, também, em certa medida, conflitantes.
2013	<i>Cidadania e produção universitária: o perfil dos dirigentes e a institucionalização de práticas democráticas</i>	<u>Administração institucional de conflitos</u> como instrumento de apropriação e manutenção de <u>poder</u> ; interpretado de maneira peculiar e particularizada pelos funcionários públicos, parece se opor à negociação dos conflitos e vedar o entendimento entre as partes. Na representação mais simplória, no meio universitário, se pode imaginar que a expressão de tais conflitos se esboça na oposição funcionários X professores.
	<i>Ser ou não ser: os conflitos funcionais do profissional no contexto das escolas de ensino superior no Brasil</i>	No meio acadêmico o que se observa é a predominância da <u>postura individualista</u> em oposição veemente à construção de um ambiente de cooperação. Assim, tem-se uma relação professor-aluno cada vez menos sólida e mais distanciada, bem como o aumento de ações arbitrárias e avaliações equivocadas.
	<i>Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários</i>	Mostra o <u>conflito</u> da participação do gestor na prática docente x gestão. Para o sucesso dos gestores, a <u>habilidade de lidar com os conflitos</u> e as diferenças entre pessoas e grupos se mostra fundamental para um bom desempenho da instituição.
	<i>A trajetória e a funcionalidade da universidade pública brasileira</i>	Evidenciaram que as universidades brasileiras são geridas a partir de estruturas burocráticas, ocasionando um cenário de <u>conflitos na tomada de decisão</u> e de pouca eficiência.

Fonte: As autoras (2014).

Verifica-se ainda, nesses estudos, que a gestão de conflitos é evidenciada, pois os conflitos, quando não controlados, dificultam a gestão de pessoas comprometidas e que visem ao desenvolvimento da instituição.

Nesse sentido, a análise da gestão de conflitos é um ponto crucial na administração de qualquer instituição, principalmente as públicas, a fim de se identificar e lidar com as principais causas para o surgimento dos conflitos, a saber: a diversidade humana; o formato da estrutura organizacional; as relações de poder geradas por essa estrutura e pelos interesses divergentes que conflitam com os interesses coletivos e organizacionais; e até mesmo problemas de comunicação. Assim, administrar os conflitos deve ser entendido como sinônimo de manutenção de poder.

Apesar disso, não foram identificados nos trabalhos, claramente, os mecanismos de solução de conflitos definidos institucionalmente, o que leva a crer ser a gestão dos conflitos nas IPES completamente pessoal, baseada no estilo de liderança do gestor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante a análise de base bibliométrica, este estudo teve o intuito de averiguar a produção científica em comportamento organizacional (CO), em especial o tema "conflito" no campo de Administração no Brasil, mais especificamente a Administração Pública e a Gestão Universitária, no período de 2010 a 2014.

Quanto aos dados verificados pela pesquisa, constatou-se que estes apresentaram limitações no que tange à sua coleta e organização, uma vez que as bases de dados foram reduzidas aos Anais do EnANPAD e do CIGU, além de dois dos principais periódicos de Administração Pública e Gestão Universitária do país, RAP e GUAL.

Entretanto, vale ressaltar que, embora ciente que grande parte da produção intelectual em CO, notadamente o tema "conflito", é divulgado em revistas de Psicologia, buscou-se, deliberadamente, neste trabalho analisar

como a área de Administração aborda o tema nas instituições públicas e IPES. Diante dessa escolha, uma constatação importante foi a de que o assunto é um tema polêmico e de difícil abordagem na área, conforme sugere os poucos estudos encontrados nas fontes pesquisadas. Neste sentido, considera-se aqui ser de extrema relevância para os processos de melhoria de gestão e do ambiente institucional, especialmente no ambiente público, que é rico em ideias e culturas, assim como em interesses divergentes, que mais estudos devam ser divulgados e publicados nos campos de Administração Pública e Gestão Universitária.

Em relação às instituições de ensino superior, sugere-se pesquisar mais nesse espaço acadêmico com o objetivo de se obter uma maior interação com os aspectos administrativos das instituições, como, por exemplo, a abordagem das técnicas de negociação e a gestão participativa. Convém, ainda, apontar a influência positiva que a diversidade e a divergência atraem para esse complexo ambiente de trabalho, o que pode ser, em sua maioria, propícia em termos de fornecimento de ideias e perspectivas para a instituição.

Por fim, para futuras pesquisas, sugere-se investigar a distinção entre divergências dos membros da organização ou instituição, em lugar do conflito, visando à obtenção de dados mais conclusivos, uma vez que essa questão, embora não tenha sido bem definida em trabalhos empíricos realizados até o momento, normalmente é pesquisada através de instrumentos que, na verdade, não medem os principais componentes de conflito, ampliando-se o universo da pesquisa e, conseqüentemente, os resultados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V. S.; VASCONCELOS, I. F.F.G.; VARELA, C. A. Formas de negociação, cooperação e conflito no setor público: a análise estratégica do setor de suprimentos da Secretaria de Planejamento, Gestão, Transportes e Suprimentos de Barueri de acordo com o modelo de Michel Crozier. **V Encontro de Administração Pública e Governo**. Salvador, BA, nov. 2012.

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

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. n. 24, p. 5-15, set.-dez. 2003.

ELIAS, L.; DALMAU, M. B. L.; BERNARDINI, I. de S. **A importância da gestão de conflitos nas relações de trabalho**: um estudo de caso na Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC. Disponível em: <http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Artigo_07.pdf>. Acesso em 13 set. 2015.

FALQUETO, J. M.; FARIAS, J. A trajetória e a funcionalidade da universidade pública brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL)**, v. 6, n. 1, p. 22-41, jan. 2013.

FRANÇA, C. B.; LOURENÇO, P. R. Diversity and intragroup conflict at work: an empirical study in Portugal. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, SP, v. 11, n. 3, p. 130-158, maio/jun. 2010.

MARTINS, M. C. F.; ABAD, A. Z.; PEIRÓ, J. M. Conflitos no ambiente organizacional. In: SIQUEIRA M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 132-146.

MATIAS, E. dos A. N. **O papel do gestor na mediação de conflitos em instituições de ensino superior**. (Dissertação) 99f. 2008. Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF.

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

NASCIMENTO, T. A. C.; SIMÕES, J. M. A gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante: uma análise da experiência de Nova Iguaçu-RJ. **XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD)**. Rio de Janeiro-RJ, 25 a 29 de setembro de 2010.

ROBBINS, S. P. ; JUDGE, A. T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

VANTI, N. A. P. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão

do conhecimento. **Revista Ciência da Informação** [online], v. 31,n. 2, p.369-379, 2002.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.