

ESTUDO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS DOS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE

Lays Alves dos Anjos

Especializada em alfabetização e letramento. laaysgrb@hotmail.com

Paula de Souza Michelin

Doutora em Engenharia de Produção. paula.michelon@ifsc.edu.br

RESUMO

O ambiente de trabalho reúne diversas pessoas com diferenças de objetivos e interesses pessoais, o que culmina por produzir alguma espécie de conflito. O presente trabalho tem por objetivo caracterizar a situação das relações interpessoais dos servidores do Instituto Federal Catarinense (IFC). Para tanto foi analisado um relatório do Institucional intitulado: “Perfil de saúde e qualidade de vida no trabalho” de 2017, com aspectos referentes às relações interpessoais de trabalho. Como resultado, percebeu-se que os colaboradores em sua maioria estão satisfeitos com o trabalho que desempenham, destacando como principal ponto negativo algumas falhas no planejamento e na organização nos processos de gestão. Adicionalmente, evidenciou-se como sugestão do resultado deste trabalho a necessidade de que os gestores revejam suas estratégias de liderança, a fim de cada vez mais melhorar o ambiente de trabalho, tanto nos aspectos emocionais, quanto produtivos.

Palavras-chave: Relação interpessoal. Conflito. Servidor público. Instituição de ensino.

ABSTRACT

The work environment brings together several people with different goals and personal interests, which culminates in producing some kind of conflict. The present work has for objective to characterize the situation of the interpersonal relations of the servants of the Federal Institute of Catarinense (IFC). To this end, an Institutional report entitled: “Profile of health and quality of life at work” of 2017 was analyzed, with aspects related to interpersonal work relationships. As a result, it was noticed that the majority of employees are satisfied with the work they perform, highlighting as a main negative point some flaws in the planning and organization in the management processes. Additionally, it became evident the need for managers to review their leadership strategies, in order to increasingly improve the work environment, both in emotional and productive aspects.

Keywords: Interpersonal relationship. Conflict. Public server. Educational institution.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho reúne diversas pessoas com diferentes objetivos e interesses pessoais, características próprias, opiniões, maneiras de pensar e agir, tornando este ambiente propício a produzir alguma espécie de conflito. Os reflexos positivos ou negativos dos conflitos vão depender da forma como os gestores lidam com as situações

de conflito e como estão diretamente relacionadas com a capacidade do gestor em administrar tais situações (ELIAS; DALMAU; BERNARDINI, 2013).

Para Chiavenato (2014, p. 39), o conflito pode trazer consequências construtivas ou negativas para indivíduos, grupos e, especialmente, para a organização como um todo. A questão principal está em como administrar o conflito de forma a maximizar os efeitos construtivos e a minimizar os efeitos destrutivos.

A satisfação profissional afeta um grande número de comportamentos na organização e contribui para os níveis de bem-estar dos trabalhadores e no caso de colaboradores organizacionais pode bem influenciar o seu desempenho e produtividade (GEORGE; JONES, 2004). Nesse contexto, a temática da satisfação/insatisfação no trabalho figura como uma preocupação de investigadores e gestores da área, uma vez que a satisfação está relacionada aos comportamentos da organização, contribuindo para aumento do bem-estar dos colaboradores nela inseridos (PEREIRA, 2010).

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 (CARDOSO; ESTRELLA, 2018). A partir disso este trabalho tem como problemática: qual a situação das relações interpessoais dos servidores do Instituto Federal Catarinense? Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é caracterizar a situação das relações interpessoais dos referidos servidores no âmbito organizacional.

Esse estudo se justifica porque as instituições de ensino são qualificadas pela pluralidade de pensamentos, princípios e ideologias distintas e, de tal modo, constituem espaço propício para conflitos das mais variadas formas e fontes. Inclusive, Moreira (2012) identificou que 100% (cem por cento) dos entrevistados de uma instituição pública de ensino superior admitiram ser o conflito interpessoal um dos maiores confrontos no ambiente organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conflito

Conflito pode ser compreendido como processo de interação, sendo manifestado a partir de diferenças, discordâncias ou divergência de pensamentos entre pessoas ou grupos sociais. O conflito surge diante de uma situação que envolva o interesse comum entre duas ou mais pessoas, em que as mesmas apresentam opiniões divergentes sobre o

que é apresentado, não conseguindo chegar a um consenso imediato.

Sabe-se que ser humano dificilmente possui objetivos e interesses iguais, e essas diferenças que são as geradoras de algum tipo de conflito, fazem parte da natureza humana, caracterizado como lado oposto da colaboração e da cooperação (CHIAVENATO, 2010). Ainda, conforme Chiavenato, (2010, p. 455):

O conflito existe quando uma das partes - seja indivíduo ou grupo - tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos. [...] O conflito pode ocorrer no contexto do relacionamento entre duas ou mais partes: pode ocorrer entre pessoas ou entre grupos e organizações. Também pode ocorrer entre mais de duas partes ao mesmo tempo.

Os conflitos fazem parte da natureza do sujeito, relacionado a suas especificidades, evidenciando personalidade, interesses ou valores. Segundo Berg (2010) conflito tem origem da palavra latina *conflictus*, do verbo *conflictare*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos, que lutam entre si. Em outras palavras, significa um embate entre duas forças contrárias.

O sujeito ao conviver em grupo vivencia várias situações de conflitos, pois convive com pessoas com pensamentos e virtudes diferentes da sua. Desse modo, consegue evidenciar o conflito como consequência natural, inevitável em qualquer grupo (FERREIRA, 2018).

As situações de conflito nem sempre são nocivas. Quando conduzido de forma correta, o conflito pode ser tornar motivador para mudanças positivas. Ou seja, o conflito pode ser percebido de duas maneiras: positivamente, servindo como um detector e motivando a busca por soluções; ou negativamente, causando aflição e improdutividade (FERREIRA, 2018).

2.1 Relação interpessoal

O relacionamento interpessoal pode ser considerado como algo que constrói e conduz as pessoas, mas que ao mesmo tempo pode ser gerador de conflitos. No ambiente de trabalho deve haver a relação interpessoal entre integrantes, englobando aspectos das diferentes esferas sociais.

Segundo Carvalho (2009) os seres humanos são seres sociais que necessitam viver em conjunto e interagir com outras pessoas, para assim haver uma troca de saberes e

descobertas. Para se relacionar, o ser humano depende do convívio social. Quando essa interação acontece é possível aprender a lidar com as situações de diferenças e encontrar significados para dar continuidade a um propósito de vida.

Para Moscovici (2011) as relações interpessoais são resultadas do processo de interação. É a forma de conhecer mais, aprender com situações diversas no grupo social, vivenciando e trocando informações.

A pessoa que interage com diversificados grupos sociais e tem inteligência emocional, produz resultados positivos, expondo opiniões e ideias de forma coesa, clara e objetiva. Ter boas relações pessoais pode constituir sabedoria, aceitação e bem-estar a respeito de si mesmo, e conseqüentemente dos demais.

Para Goleman (1995), a inteligência emocional é essencial, sobretudo nos dias atuais. É a garantia na melhora do seu desempenho em todos os aspectos de vida. Por isso, as pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais chance de sentirem-se satisfeitas e serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que comovem sua produtividade. Por outro lado, aquelas que não conseguem realizar algum controle sobre a vida emocional travam batalhas internas que prejudicam sua capacidade de se concentrar no trabalho e pensar com clareza.

Cada indivíduo é autêntico, exala sua essência e deixa transparecer suas crenças e valores, possuindo assim uma representação psicológica e comportamental diferente dos demais, com habilidades distintas. Cada pessoa necessita ter uma boa administração de suas ações e relações buscando o crescimento pessoal e profissional, obtendo autoconhecimento e autocontrole no ambiente do trabalho (SOUZA; DIAS, 2017).

Quando a pessoa reconhece e sabe lidar com suas próprias necessidades, habilidades e até mesmo fragilidades, consegue conviver melhor e lidar com divergência de pensamentos e opiniões perante os demais profissionais. Um ambiente trajado por respeito mútuo, informações completas, altos padrões éticos, confiança, segurança, tolerância, evidência dos pontos fortes das pessoas, bom humor, cordialidade e prioridade às pessoas, abrangem o nível de desempenho humano da instituição. (SOUZA; DIAS, 2017).

2.2 Administração do conflito

O conflito é inerente às relações humanas, assim como no ambiente organizacional. Não pode ser tratado como algo estático, mas como um processo ou uma sequência de acontecimentos que ocorrem entre duas partes

Chiavenato (2010) considera que o conflito ocorre por meio de choques de motivos, ideias, sentimentos, interesses ou de informações díspares, ou quando uma das partes descobre que a outra planeja dificultar o alcance dos seus objetivos. Sendo assim, faz-se necessário a análise da existência de conflitos e o entendimento sobre o mesmo, para assim obter a melhor estratégia de gerenciamento sobre o ocorrido.

No contexto de organizações públicas, os conflitos quando não são adequadamente geridos, afetam diretamente às atividades prestadas, promovendo a desmotivação, insatisfação e descomprometimento destes com a organização (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

Cavalcanti (2006) destaca que gerir um conflito compreende escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se resolver cada tipo de situação conflituosa, direcionando os conflitos para situações construtivas em vez de destrutivas, obtendo resultados apreciáveis, no lugar de um espaço de hostil e improdutivo. Assim, o gestor ganha um papel de visibilidade.

A compreensão da causa do conflito é essencial para que sua resolução seja produtiva e construtiva. A forma como o ocorrido é encarado e gerido, direciona suas consequências, positivas ou negativas. O processo de administração de conflitos é fundamental para a geração de uma solução adequada. O gestor necessita seguir alguns princípios, dentre eles: ter credibilidade, ser imparcial, apresentar conhecimento da situação, ser leal e flexível nas atitudes, ter clareza na linguagem e confidencialidade no processo de mediação do conflito (BOCCATO, 2009).

Cavalcanti (2006), Caetano e Vala (2007) e McIntyre (2007) descrevem que o gestor exerce um papel imprescindível na gestão de conflitos. É fundamental que o gestor tenha a competência para perceber a existência do conflito em tempo hábil, para agir, gerenciando e buscando possibilidades de solução (CAVALCANTI, 2006).

Segundo Torres (2012), para facilitar a compreensão sobre a gestão de conflitos os gestores devem procurar obter conhecimento aprofundado sobre como lidar com os conflitos, por meio de especializações na área, pesquisas, socialização de experiências com outros gestores, e outras formas de estratégias para cada caso específico. Assim, conseguirão atuar diante de situações conflitantes no sentido de facilitar o entendimento entre os colaboradores, diminuindo os efeitos negativos e otimizando os positivos.

Braga (2002) ressalta que a resolução de conflito é um alento para melhoria dos serviços prestados à população, e quando administrado de forma articulada, intensifica a qualidade tanto para os servidores como para os usuários dos serviços.

Ao se tratar da resolução de um conflito, não existe um bom ou mau estilo de gestão de conflitos, todos podem ser positivos se forem empregados de maneira apropriada diante cada situação de conflito (CAVALCANTI, 2006). Tampouco existe um padrão único para a resolução de conflito (MOSCOVICI, 2000). É importante compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis, para então diagnosticar a situação que será a base para definir um estilo de resolução e elaborar um plano de ação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem como principal objetivo caracterizar a situação das relações interpessoais de servidores do Instituto Federal Catarinense, as quais influenciam diretamente nas relações de trabalho no setor público e na qualidade dos serviços prestados à população.

3.1 Caracterização da pesquisa

Realizou-se um estudo descritivo, pois a intenção é descrever a realidade, sem pretensão de encontrar causas ou conseqüências. Trata-se de um estudo de caso, investigando (GIL, 2008) um objeto em uma única organização, o Instituto Federal Catarinense.

Para a coleta de dados, o procedimento técnico adotado foi documental, utilizando um relatório do IFC, intitulado: “Perfil de saúde e qualidade de vida no trabalho” Relatório demonstrativo – ano 2017.

A fundamentação teórica apresentada neste trabalho, traz uma revisão bibliográfica de conceitos como conflito, relação interpessoal e a gestão de conflitos. A escolha destes conceitos possibilitou a seleção das informações necessárias a este trabalho, sendo entendida como essencial ao seu seguimento e análise.

A ideia de pesquisar um fenômeno social ocorrido no ambiente das instituições públicas estabelece uma relação que aproxima em muito ao estudo de caso de uma abordagem metodicamente qualitativa, e apesar dos dados quantitativos que expressam os resultados da pesquisa que norteia este artigo, a principal questão é verificar, analisar e auxiliar no resultado da pesquisa em questão colaborando na melhora do ambiente de trabalho.

3. 2 Instituição de Ensino do estudo de caso

Analisou-se uma pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), aplicada no primeiro semestre de 2017, nos meses de fevereiro e março, investigando as relações de trabalho dos servidores do IFC, partindo de suas percepções ligadas à satisfação no ambiente de trabalho. A pesquisa buscou verificar questões ligadas às relações interpessoais de trabalho nos grupos, como identificação com o trabalho executado e o relacionamento com os colegas e as chefias.

Foi aplicada a partir do Google Formulários, por meio da qual foi enviado um questionário ao e-mail institucional de todos os servidores. Dos 1823 servidores da época, 1062 enviaram suas respostas. O questionário foi dividido em perguntas fechadas, de caráter quantitativo, e perguntas abertas que investigavam a percepção dos servidores com um viés qualitativo. Ao todo foram elaboradas 28 questões, divididas em duas seções: a primeira referia-se ao perfil do servidor, com questões sobre condições de saúde/doença; e a segunda abordava questões relacionadas ao trabalho do servidor.

A análise documental do presente trabalho compreende os dados do relatório a partir de gráficos e tabelas, com ênfase para o grau de satisfação com o trabalho que desempenha; percepção do servidor sobre os aspectos negativos no ambiente de trabalho e/ou no seu processo de trabalho; compreensão da qualidade do relacionamento das chefias com seus subordinados; e compreensão de sensação de realização no trabalho.

4 RESULTADOS DE PESQUISA

4.1 Análise dos resultados

A Tabela 1 apresenta dados referentes a satisfação com o trabalho que desempenha. Constata-se que a maioria dos entrevistados apresenta algum tipo de satisfação com a instituição e o trabalho realizado.

Tabela 1 - Grau de satisfação com o trabalho que desempenha

Níveis de satisfação	Percentual de respondentes
Muito satisfeito	17,6%
Satisfeito	54,7%
Levemente satisfeito	17,6%
Levemente insatisfeito	5,1%
Insatisfeito	3,8%
Muito insatisfeito	1,2%

Fonte: IFC (2017).

As questões satisfação e motivação no trabalho são fundamentais no contexto organizacional, pois diversas organizações buscam o uso de tais ferramentas com o intuito de que o trabalhador satisfeito sinta-se motivado e produza mais e com maior qualidade colaborando para o crescimento da organização. O desafio das organizações está em compreender os processos e as dinâmicas que movem as pessoas, por meio de práticas que as levem à satisfação pessoal, fortalecimento e o sucesso da organização.

A partir dos resultados, pode-se considerar que o clima organizacional influencia os comportamentos do indivíduo na organização, bem como a produtividade, a motivação e a satisfação. Dessa forma, o clima deve ser favorável para auxiliar positivamente nos aspectos descritos (LUZ, 2001).

A satisfação no trabalho está ligada a como o sujeito interage e percebe o ambiente em que está inserido. Sabe-se que nem sempre é tarefa fácil para o gestor conseguir manter um clima agradável e harmonioso no ambiente de trabalho, pois cada integrante do processo possui suas subjetividades. A gestão de conflitos, quando é compreendida e utilizada pelo gestor, torna-se aliada para o desfecho deste cenário.

A Tabela 2 expõe os dados acerca da percepção do servidor sobre aspectos negativos no ambiente de trabalho. Os servidores indicam a má gestão institucional, falhas no planejamento e na organização, além da falta de infraestrutura como os principais aspectos negativos no ambiente de trabalho.

Tabela 2 - Percepção do servidor sobre os aspectos negativos no ambiente de trabalho e/ou no seu processo de trabalho

Categorias finais	Percentual
Má gestão institucional, falhas no planejamento e na organização	33,8%
Infraestrutura, falta de materiais, localização do campus e ergonomia dos móveis	20,6%
Dinâmica dos grupos e conflitos na comunidade escolar	18,6%
Formato das atividades ocupacionais, falta de capacitação e excesso de trabalho	11,2%
Percepção de poucas coisas ou nada negativo	7,2%
Respostas em branco ou subjetivas	4,7%
Alimentação no campus, barulho e doenças ocupacionais	3,9%

Fonte: IFC (2017).

Pode-se perceber, pelos dados coletados, que faz-se necessário uma revisão por parte dos gestores das estratégias organizacionais, com a finalidade de melhorar os pontos negativos do ambiente de trabalho.

Compreende-se que no contexto de organizações públicas, os conflitos quando não são adequadamente geridos, afetam diretamente às atividades prestadas, promovendo

a desmotivação, insatisfação e descomprometimento destes com a organização (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011). Por tais motivos, é importante que o gestor perceba e analise a existência de conflitos no seu setor, obtendo entendimento sobre o mesmo, para assim desenvolver a melhor estratégia de gerenciamento sobre o ocorrido.

Cavalcanti (2006) destaca que gerir um conflito compreende escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se resolver cada tipo de situação conflituosa, direcionando os conflitos para situações construtivas em vez de destrutivas, obtendo resultados apreciáveis, no lugar de um espaço de hostil e improdutivo.

A Tabela 3 contém o percentual das respostas da categoria final de Gestão Organizacional em relação às categorias iniciais. Ao observar os dados, percebe-se que grande parte, totalizando 47,6% dos servidores, destacam a necessidade de melhoria nos processos de gestão.

Tabela 3 - Gestão organizacional

Gestão organizacional	Relação Percentual
Melhoria nos processos de gestão	47,6%
Ações de integração dos grupos	12%
Aumento dos servidores	10%
Capacitação dos servidores	9,7%
Desenvolvimento das políticas institucionais	6,4%
Reorganização dos setores/coordenações e remanejamento do servidor	6%
Desenvolvimento de características positivas nos servidores	3%
Flexibilidade e organização dos horários de trabalho	1,9%
Punição dos servidores	1,9%
Processos de valorização dos servidores	1,5%

Fonte: IFC (2017).

Mais uma vez, ao observar os dados acima, fica evidente a necessidade de uma reorganização no que se refere à gestão organizacional. Os processos de gestão adotados não são considerados por seus servidores como satisfatórios.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas nas organizações é a função que possibilita a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os propósitos organizacionais e individuais. Ademais, depende de diversos fatores, como cultura organizacional, estrutura adotada, características do cenário, tecnologia usada e processos estabelecidos internamente.

Qualquer organização depende das pessoas que a integram para conquistar seus objetivos e cumprir suas funções. Para essas pessoas, a empresa constitui o meio como elas podem alcançar diversos objetivos pessoais. As estratégias organizacionais precisam

ser objetivas, transparentes e simples para que façam sentido para as pessoas. Princípios supostamente estratégicos podem perder sua riqueza de conteúdo e definição, se forem muito amplos (CHIAVENATO, 2014).

Como afirma Moscovici (2011) as relações interpessoais desenvolvem-se em consequência do processo de interação. É a maneira de conhecer mais, aprender com situações variadas no grupo social, vivenciando e trocando informações.

O relacionamento interpessoal pode ser considerado como algo que constrói e conduz as pessoas, mas que ao mesmo tempo pode ser gerador de conflitos.

Tabela 4 - Compreensão do relacionamento dos servidores com suas chefias

Caracterização do relacionamento	Percentual de respondentes
Muito bom	38,7%
Bom	49,7%
Regular	8,9%
Ruim	1,8%
Péssimo	0,8%

Fonte: IFC (2017).

Os dados da Tabela 4 demonstram como os servidores que participaram desta pesquisa qualificam sua relação de trabalho com os seus chefes. Considerando os itens de qualificação muito bom e bom como elementos desejados de uma relação de trabalho positiva, ao todo 88,4% dos respondentes entendem desta forma sua relação de trabalho com suas chefias. Considera-se essa relação como indispensável para o desenvolvimento dos integrantes tanto em seus aspectos pessoais quanto profissionais.

Em sequência, são apresentados os mesmos elementos de qualificação, voltados, contudo, a outro objeto de investigação, qual seja, a relação de trabalho com os demais colegas. Novamente, considerando-se os itens de qualificação muito bom e bom como elementos positivos, o percentual sobe para 90,1% dos respondentes, que avaliam dessa forma sua relação com os demais colegas de trabalho.

Tabela 5 - Compreensão do relacionamento dos servidores com os demais colegas

Caracterização do relacionamento	Percentual de respondentes
Bom	52,5%
Muito bom	37,6%
Regular	8%
Ruim	1,1%
Péssimo	0,8%

Fonte: IFC (2017).

Percebe-se que a maioria dos servidores consideram ter um bom relacionamento com seus colegas. Essa relação harmoniosa pode ser vista como ponto positivo para a instituição. De acordo com a teoria, quando a pessoa interage com diversificados grupos sociais e tem inteligência emocional, produz resultados positivos, expondo opiniões e ideias de forma coesa, clara e objetiva. Ter boas relações pessoais constitui sabedoria, aceitação e bem-estar a respeito de si mesmo, e conseqüentemente dos demais.

Para Goleman (1995), a inteligência emocional é essencial, principalmente nos dias atuais, pois ela é a garantia na melhora do seu desempenho em todos os aspectos de vida.

O último dado a ser analisado está diretamente ligado a como os servidores do IFC percebem seu sentimento de realização pessoal no trabalho que executam na instituição. A Tabela 6 demonstra o resultado do nível de realização dos servidores.

Tabela 6 - Compreensão de sensação de realização no trabalho

Níveis de realização	Percentual de respondentes
Muito	48,8%
Razoavelmente	26,4%
Completamente	11,8%
Pouco	8,9%
Muito pouco	3,2%
Nada	1%

Fonte: IFC (2017).

Tendo como referência positiva de sua realização atual no trabalho, tem-se que 60,6% dos servidores atuais se sentem realizados com o trabalho que executam. Somando esses números ao atributo razoavelmente, o qual denota o mínimo esperado para compreensão de aspectos positivos no trabalho, esse número total aumenta para 87%.

Observa-se que a maioria dos servidores se sentem realizados com o trabalho que exercem, tornando o ambiente de trabalho mais leve e significativo. Um ambiente trajado por respeito mútuo, informações completas, altos padrões éticos, confiança, segurança, tolerância, evidência dos pontos fortes das pessoas, bom humor, cordialidade e prioridade às pessoas, abrangem o nível de desempenho humano da instituição (SOUZA; DIAS, 2017).

4. 2 Proposição de melhorias

O bom relacionamento no ambiente de trabalho é imprescindível para que a harmonia prevaleça. Sabe-se que as pessoas são complexas, possuem distintos sentimentos e maneiras para conduzi-los, mas que mesmo com suas peculiaridades, precisa viver em sociedade, se relacionando com os outros.

“As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p. 115). Os gestores desempenham um papel fundamental nas relações interpessoais entre seus colaboradores, sendo assim, precisam criar e manter um ambiente onde haja respeito e cordialidade, onde esses valores sejam incentivados a todo o momento, sempre com base na missão e nos valores que a empresa adota.

“Influenciar pessoas é conseguir colaboração e cooperação. A cooperação vai além do favor, que é uma gentileza espontânea, além da obrigação e do poder de mando” (ALBUQUERQUE, 2012, p. 84). Conduzir seus colaboradores para que se sintam valorizados em suas posições, e confortáveis para sugerir estratégias, dar novas ideias, mesmo que não sejam de consciência da maioria, é válido para um ambiente onde ele possa se sentir seguro e valorizado.

Lacombe (2005) afirma que a satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa está vinculada a motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, facilitando, assim, a comunicação interna e o relacionamento entre as pessoas.

É preciso dar atenção às relações interpessoais em ambiente de trabalho, pois elas são fundamentais para eles. Quando as relações não estão em harmonia, a empresa também sente o impacto.

“As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação” (MOSCOVICI, 2011, p. 69). Os gestores podem utilizar diferentes estratégias para lidar com os conflitos interpessoais, tais como: agir com cautela em situações de conflito, ouvindo ambas partes envolvidas tentando resolver da melhor forma possível para que não tenha respingos e prejudique a equipe e em um todo.

Evitar falhas no processo de comunicação, pois tais falhas são perigosas e podem gerar problemas e conflitos. É sempre bom manter a comunicação alinhada com toda equipe e a responsabilidade de cada um em seu trabalho, para que a integração e os processos não sejam prejudicados

Promover conversas e evitar discussões. Sempre que houver algum sinal de desgaste na equipe, promover uma conversa seja em grupo ou individual com os envolvidos, abordando temas como inteligência emocional, relacionamento interpessoal, conflitos, *feedbacks*, assim como alerta para comentários desagradáveis e desonestos e (as interações do dia).

Realizar avaliações de desempenho, além de gratificante e motivador para os colaboradores, é uma boa ferramenta para extrair informações sobre o perfil de cada colaborador no seu relacionamento com colegas, chefes e subordinados. E, com essas informações, os gestores podem não só identificar quem precisa de maior motivação, mas também aqueles que têm dificuldades de relacionamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi caracterizar a situação das relações interpessoais dos referidos servidores no âmbito organizacional. Para tanto, analisou-se uma pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) aplicada nos meses de fevereiro e março de 2017, explorando as relações de trabalho dos servidores do Instituto Federal Catarinense, partindo de suas percepções ligadas à satisfação no ambiente de trabalho.

A pesquisa enfatizou o grau de satisfação do colaborador com o trabalho que desempenha, destacando aspectos negativos no ambiente de trabalho e/ou no seu processo de trabalho; Enfatizou também sua percepção sobre a qualidade do relacionamento das chefias com seus subordinados, do relacionamento interpessoal entre os servidores e de sensação de realização no trabalho.

Constatou-se que os colaboradores em sua maioria estão satisfeitos com o trabalho que desempenham, salientando como principal ponto negativo a gestão institucional e as falhas no planejamento e na organização, apontadas para a necessidade de melhorias nos processos de gestão.

O resultado chama atenção para a maneira como o conflito deve ser gerenciado. Assim, para uma gestão eficaz do conflito é preciso procurar soluções construtivas, entender e discernir as causas do conflito, eliminar as suas disfuncionalidades e maximizar os seus efeitos funcionais.

Referente a compreensão do relacionamento dos servidores com suas chefias e demais colegas, os colaboradores questionados consideraram bom. Considera-se que essa relação harmoniosa, pode ser vista como ponto positivo para a instituição.

Quanto à compreensão de sensação de realização no trabalho, observou-se que mesmo com as melhorias sugeridas e elencadas, a maioria dos colaboradores consideraram seu nível de relação como bom.

Diante do exposto este estudo contribuiu para compreender a percepção dos colaboradores do Instituto Federal Catarinense, referente a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Indica-se que existe a necessidade de os gestores reverem suas estratégias de liderança, a fim de cada vez mais melhorar o ambiente de trabalho, tanto nos aspectos emocionais, como produtivos.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, J. **A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. 2ª ed. São Paulo: Planeta, 2012.
- BERG, E. A. **Administração de Conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. Curitiba: Juruá, 2010.
- BOCCATO, S. B. G. **Como gerenciar um grupo em conflito**. In: MALAGUTTI, W.; CAETANO, K. C. **Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado**. Rio de Janeiro: Rubio, 2009. P. 85-100.
- BRAGA, D. G. **Conflitos, Eficiência e Democracia na Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2002.
- CAETANO, A.; VALA, Jorge. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Rheditora, 2007.
- CARDOSO, C. I. X. S.; ESTRELLA, W. M. A. M. Conflitos no ambiente das instituições públicas: um estudo bibliométrico de produções acadêmicas nacionais entre 2010 e 2014. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 2, n. 1, 2018.
- CARVALHO, M. C. N. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- CAVALCANTI, A. L. M. **O Gestor e o Seu Papel na Gestão de Conflitos: Um estudo de caso em empresa de Varejo de Vestuário masculino**. 2006. 120f. Dissertação (Mestrado em Administração) -,Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à Teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Barueri, SP : Manole, 2014.
- ELIAS, L., DALMAU, M. B. L; BERNARDINI, I. S. **A Importância da Gestão de Conflitos nas Relações de Trabalho: um estudo de caso na Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2013.
- FERREIRA, D. R. **O gestor público e seu papel na gestão de conflitos: um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)**. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica. Centro de Referência em Formação e EAD do Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC. Florianópolis, 2018.
- GEORGE, J.; JONES, G. *Understanding and Remaining Organizational Behavior*. 4. ed. Prentice Hall, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional** – a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Editora Objetiva, 1995.
- INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE- IFC. **Perfil de saúde e qualidade de vida no trabalho**. 2017. Disponível em: <<https://dgp.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/20/2019/01/Perfil-de-Sa%C3%BAde-e-Qualidade-de-Vida-no-Trabalho-IFC-2017.pdf>> Acesso em: 19 abr.2021.
- LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MCINTYRE, S. E. Como as Pessoas Gerem o Conflito nas Organizações: Estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, v.25, n.2, p. 295-305, 2007.
- MOREIRA, K. D. **A mediação como método de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina**. (Dissertação) 274f. Programa de Mestrado Profissional em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. 2012.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 20. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.
- NASCIMENTO, T. A. de C.; SIMÕES, J. M. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu - RJ. **Revista de Gestão**, v. 18, n. 4, p.585-604, 2011.
- PEREIRA, A. **Fatores de Satisfação Profissional dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica**. Dissertação de Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, Universidade da Beira Interior. 108p. Covilhã, 2010.
- SOUZA, E. S.; DIAS, R. S. **O papel do líder na gestão de conflitos interpessoais**. 2017. 83 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal Rural da Amazônia. Capanema, PA, 2017.

TORRES, S. C.. Estilos de Gestão Construtiva de Conflitos Numa Organização Empresarial. 2012. 98f. Dissertação (Mestrado em Mediação e Interculturalidades) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2012.