

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA
VIVIAN CRISTINA GASPAR

ESTUDO DOS CONFLITOS ENTRE OS SERVIDORES MUNICIPAIS PARA
MELHORIA DO PROCESSO EDUCACIONAL NA ESCOLA MUNICIPAL EM TEMPO
INTEGRAL LEÔNCIO CORREIA EM PARANAGUÁ

PARANAGUÁ

2016

VIVIAN CRISTINA GASPAR

**ESTUDO DOS CONFLITOS ENTRE OS SERVIDORES MUNICIPAIS PARA
MELHORIA DO PROCESSO EDUCACIONAL NA ESCOLA MUNICIPAL EM
TEMPO INTEGRAL LEÔNCIO CORREIA EM PARANAGUÁ**

Projeto de pesquisa apresentado como requisito para à conclusão do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública – modalidade à distância da Universidade Federal do Paraná.

Professor Orientador: Péricles José Pires

PARANAGUÁ

2016

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu esposo que mesmo quando as dificuldades e os problemas pareciam não ter solução, você estava lá. E quando as lágrimas rolaram foi você que me confortou. E ao meu lado está você, como no começo de tudo, sempre a me apoiar. Obrigado por sua paciência e amor.

Agradecimentos

A Deus por ter dado saúde e força para superar as dificuldades.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior.

Ao meu orientador Professor Péricles José Pires, pelo suporte, pelas suas correções e incentivos.

Ao meu esposo, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

Este trabalho tem como propósito estudar a questão dos conflitos interpessoais na gestão de pessoas no setor público e também os motivos pelo qual os conflitos ocorrem. Este estudo tem por objetivo de propor melhorias para impulsionar o crescimento profissional e pessoal dos servidores para melhorar o convívio ente os servidores e o ambiente educacional.

Para isso, valeu-se de referencial teórico relativo a questão sobre os conflitos nas organizações e o processo de mudança. Destaca-se por fim, que nos conflitos não também temos o lado positivo, pois através deles podemos realizar processos de mudança e melhorias nas organizações e nos seus processos.

Palavras-chave: conflitos, interpessoais, organizações, mudança.

ABSTRACT

This work aims to study the issue of interpersonal conflicts in people management in the public sector and also the reasons why conflicts occur. This study aims to propose improvements to boost professional and personal growth of servers to improve the living entity servers and the educational environment.

For this, it took advantage of the theoretical framework on the issue of conflicts in organizations and the process of change. It stands out finally that the conflicts do not also have the positive side, because through them we can accomplish change processes and improvements in organizations and their processes.

Keywords: conflict, interpersonal, organizations change.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de Stackholders.....	31
--------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aptidões-Resistência a Mudança.....	27
Quadro 2 - Restritores e Alavancadores.....	32
Quadro 3 - Plano de ação e projetos de aperfeiçoamento.....	35
Quadro 4 - Grupos de tarefas.....	37
Quadro 5 - Grupo de mobilização.....	38
Quadro 6 - Competências, habilidades e atitudes.....	38
Quadro 7 - Concepção e disseminação.....	39
Quadro 8 – Meios de comunicação do processo de propagação da mudança	39
Quadro 9 – Utilização de instrumentos de gestão para promover mudança.....	40
Quadro 10 – Compromissos individuais	41
Quadro 11 – Acompanhamento do plano de ação.....	42
Quadro 12 – Acompanhamento permanente.....	43
Quadro 13 – Revitalização de compromissos.....	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Servidores entrevistados.....	27
Gráfico 2 – Escolaridade dos servidores.....	28
Gráfico 3 – Faixa etária dos servidores.....	28
Gráfico 4 – Tempo de serviço dos servidores.....	29
Gráfico 5 – Motivos dos conflitos servidores.....	29
Gráfico 6 – Setores que possuem atritos entre os servidores.....	30

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEORICO	12
2.1 O conflito segundo as teorias administrativas.....	15
2.2 O conflito na gestão educacional.....	20
3 METODOLOGIA	26
4. LEVANTAMENTO DE DADOS	27
4.1. Caracterização da organização e do problema.....	27
4.2. Mapeamento de Aptidões e Resistência à Mudança.....	28
4.3. Mapeamento dos Agentes do Contexto Interno e Externo.....	31
4.4. Levantamento de Restritores e Alavancadores.....	33
4.5 Identificação de Projetos e Ações de Aperfeiçoamento em Andamento.....	34
4.6 Levantamento de Opiniões e Sugestões de Atores Sociais Relevantes.....	34
5. CONCEPÇÃO	35
5.1. Concepção do Direcionamento Estratégico.....	36
5.2. Plano de ação e projetos de aperfeiçoamento.....	36
5.3. Mobilização e Grupos Tarefa.....	37
5.3.1 Grupos de Mobilização.....	39
5.4. Definição do perfil para os gestores organizacionais.....	39
5.5. Concepção e disseminação.....	40
6. DISSEMINAÇÃO/ADESÃO	40
6.1 Difusão de objetivos e estratégias para os diferentes atores organizacionais.....	41
6.2 Emprego de Sistemas e instrumentos de gestão para promover a mudança.....	41
6.3 Absorção e internalização de objetivos e estratégias.....	42
6.4 Proposta de aperfeiçoamento.....	42
6.5 Compromissos individuais.....	43
6.6 Identificação de aspectos que facilitam ou inibem o processo.....	43
7. SUSTENTAÇÃO	44
7.1. Acompanhamento do plano de ação.....	44
7.2. Auscultação permanente.....	45
7.3. Revitalização de compromissos.....	46
7.4. Comunicação interna/processos decisórios.....	46

8. CONCLUSÃO.....47

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....48

10. APÊNDICE.....52

INTRODUÇÃO

Este trabalho traz uma proposta de mudança organizacional, a partir do diagnóstico de um problema enfrentado por uma organização pública. É composta por três etapas e busca principalmente realizar o diagnóstico do problema o qual será proposta uma mudança.

A organização estudada neste trabalho é a Escola Municipal em Tempo Integral “Leôncio Correia”, na cidade de Paranaguá e especificamente, o problema a ser estudado que é a questão dos conflitos interpessoais na gestão de pessoas no setor público. Esta organização pública é formada por 57 servidores divididos entre a diretoria, secretaria e equipe pedagógica, docentes e agentes de apoio.

O foco deste trabalho é diagnosticar os conflitos interpessoais existentes entre os servidores desta organização, quais são e os principais motivos porque os mesmo ocorrem com o objetivo de propor melhorias para impulsionar o crescimento pessoal e profissional dos servidores.

Para estudarmos o problema, foram realizadas entrevistas com os 18 servidores da organização através de um questionário com perguntas abertas e fechadas.

Assim, constatou-se a importância de estudar este problema na organização com vistas a redução dos conflitos organizacionais que a organização está tendo devido a insatisfação com o trabalho, a falta de incentivo aos servidores, a carga horária excessiva pouco material de trabalho, aprender a trabalhar com a falta de comprometimento dos pais com relação a educação de seus filhos, a falta de treinamento, auxiliando-os a encaminhar os problemas identificados através de processo negociável, ocasionando melhorias no relacionamento entre os servidores para trabalhem mais motivados e com consciência que todos são importantes e fazem parte da equipe.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A época é de grandes e rápidas transformações. Ao nosso cotidiano se incorporam continuamente os produtos das reestruturações, das novas tendências, identidades, valores e significados. A evolução tecnológica, cuja velocidade e ritmo nem sempre alcançamos no primeiro momento, introduz rapidamente em nossas vidas os novos paradigmas, que estabelecem padrões diferenciados daqueles que representavam referências de comportamento e que, na voragem das mudanças, foram rapidamente substituídos. (VIEIRA; VIEIRA, 2003) apud et al SILVA SANTOS, 2014.

Essa transformação em ascensão que impera nas organizações exige mais que capacidade organizacional para se adaptar às novas estruturas as mudanças que ocorrem no ambiente externo exigem das organizações a capacidade de resposta rápida e eficaz a estas transformações (BRESSAN, 2004) apud et al SILVA SANTOS, 2014.

Muitas vezes as mudanças organizacionais geram conflitos, dentre as causas geradoras dos conflitos organizacionais, podem ser destacadas as relações de trabalho, competição em função de recursos escassos, falta de aceitação de autoridade e responsabilidade, atividades interdependentes, onde uns dependem dos outros para realização eficiente do trabalho. (PEREIRA E GOMES, 2007, P. 05).

Segundo Robbins (2002, p. 373) o conflito é “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

Segundo Mallory (1997, p. 97) apud Agostini et al (2005), em todo local de trabalho existem conflitos, no entanto, temos que aprender a administrá-los da melhor maneira, e aconselha: “Você deve aprender a administrar o conflito, ao invés de deixar o conflito aprender muito sobre você no processo”.

O conflito, em si, não pode ser considerado bom ou ruim, a sua natureza e a forma de administra-lo é o que farão com o que suas conseqüências sejam positivas para o grupo e organização com um todo. (LIKERT E LIKERT (1979); UMSTOT (1984); BARON (1986)).

Dentre as causas geradoras dos conflitos organizacionais, podem ser destacadas as relações de trabalho, competição, em função de recursos escassos, falta de aceitação de autoridade e responsabilidade, atividades interdependentes, onde uns dependem dos outros para a realização eficiente do trabalho; a diferenciação de cada unidade que pode gerar diversas culturas dentro da organização e desencadear um choque entre elas; diferenças de perspectivas, valores e interesse, podendo desencadear um conflito organizacional. (PEREIRA E GOMES, 2007, p.05)

De acordo com Agostini (2005, p. 18) o conflito é um fato da vida em qualquer relação interpessoal e, no local de trabalho, é um fenômeno natural e esperado que, quando administrado construtivamente, pode fortalecer as relações. Para Agostini (2005) o ambiente de trabalho sem a criatividade e o progresso decorrentes dos conflitos seria entediante e chato.

Segundo a literatura específica sobre conflitos (LIKERT, 1980; FUSTIER, 1982; PICKERING, 1999) os conflitos podem ser classificados nos tipos de:

- Conflito entre indivíduos;
- Conflito entre indivíduos e grupos;
- Conflito entre os membros de um grupo; e
- Conflito entre grupos.

Segundo os autores os conflitos individuais que resultam das relações entre pessoas na organização podem ou não estar relacionados ao trabalho que executam. Os conflitos ocorrem, pois os indivíduos convivem no mesmo ambiente, disputando os mesmos recursos aumentando a possibilidade de ocorrerem conflitos desta natureza.

Ainda segundo os autores, outro tipo de conflitos considerado são os conflitos entre uma pessoa e os grupos já formados na organização, por vários motivos, entre eles por os indivíduos que não concordam com a existência de determinados grupos na organização ou não aceitam as regras impostas por eles.

Existem também os conflitos entre os membros de um grupo, os motivos pelos quais os membros de um mesmo grupo entram em conflito são os mais diversos possíveis, mas geralmente por diferenças de expectativas, por

comunicações insuficientes, escassez de recursos a serem compartilhados, a liderança é muito importante para a gestão dos conflitos.

Por último na classificação temos os conflitos entre grupos da mesma organização, algumas características organizacionais são os principais causadores dos conflitos, um exemplo que pode ser considerado é a escassez de recursos materiais, os recursos financeiros a até mesmo a falta de pessoas para a execução das atividades da organização.

Para trabalhar com o conflito, a equipe deve identificar o problema, analisar sua origem e prevenir futuras complicações (SMITH, 2001) apud Agostini et al, (2005).

Para reduzir o conflito Brandt (2001) salienta que é necessário que o líder ouça ativamente e esteja atento para o conteúdo, sentimentos e a relação entre a comunicação verbal e não verbal. Entre as táticas para lidar com conflitos sugere a comunicação assertiva, negociação, acomodação, compromisso, competição e colaboração.

Os conflitos não são necessariamente ruins, quando bem solucionado e de forma adequado resulta em inovação e aprendizado. Conforme Mendes (2009) “para extrair proveito dos conflitos, é necessário entender a sua natureza e olhar o lado positivo de cada situação. O mais importante, além de entender a natureza de cada conflito, é saber separar as pessoas dos problemas. Em qualquer conflito, nossa tendência é rotular o oponente e achar que o problema está nele e não na origem do conflito. O lado positivo dos conflitos nas organizações é que, quando resolvidos com base na razão e na natureza, a mobilização dos recursos e da energia entre as partes promove a busca criativa de soluções, eleva a habilidade das pessoas para o trabalho em equipe e, acima de tudo, estimula a confiança e o relacionamento entre as partes.” (MENDES, 2009).

2.1. O CONFLITO SEGUNDO AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Devido às conseqüências geradas pela Revolução Industrial, ou seja, o crescimento acelerado das empresas e a necessidade de aumentar a eficiência e competência das organizações, surge a Abordagem Clássica da Administração que compreende a Administração Científica e a Teoria Clássica (CHIAVENATO, 2000).

A Administração Científica foi iniciada por um engenheiro americano chamado Frederick Winslow Taylor e suas idéias começaram a ser divulgadas no século XX, o qual, com o objetivo de aumentar a eficiência nas indústrias aplicou os métodos da ciência aos problemas da administração.

Na primeira fase da Administração Científica, é dada ênfase a racionalização do trabalho, Taylor faz algumas considerações em seu livro *Shop Management*, como a de que o objetivo da administração é pagar salários melhores e reduzir custos de produção; que a administração deve ter métodos padronizados para estabelecer controles; que os funcionários devem ser selecionados e colocados com condições adequadas para que as normas sejam cumpridas e que os mesmos devem ser treinados para aprimorar suas aptidões (CHIAVENATO, 2000).

Na segunda fase da Administração Científica, por volta de 1911, *Taylor*, partiu da idéia que o operário era um ser não pensante e por este motivo deveria ser supervisionado para conseguir manter a produtividade. Neste tipo de gestão a divisão social do trabalho ocorria por meio da divisão das responsabilidades, sendo que à gerência cabia planejar e os supervisores mantinham a atividade de ajudar dando assistência contínua ao trabalhador durante a produção. Do operário esperava-se somente a execução da tarefa.

De acordo com as experiências de Taylor o trabalhador era influenciado somente por recompensas salariais, econômicas e materiais, o qual recebeu a denominação de *homo economicus*, ou seja, homem econômico (CHIAVENATO, 2000).

Para Etzioni (1970) apud et al Agostini, (2005), a Teoria Clássica não reconhecia o conflito entre o homem e a organização, partindo do seguinte pressuposto: o que era bom para a administração era bom para os trabalhadores.

Chiavenato (2000, p. 63) relata que apesar de não ignorar os problemas humanos da organização, esta teoria “não conseguiu dar um tratamento sistemático à interação entre as pessoas e grupos informais nem aos conflitos organizacionais”.

A partir da década de 30 surgiu o Movimento das Relações Humanas, tendo em vista a necessidade de corrigir a tendência à desumanização no trabalho, que até então acontecia devido a métodos rigorosos e precisos aos quais os trabalhadores eram submetidos (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com pesquisas realizadas por *Elton Mayo* e seus colaboradores na área de montagem de “relés” de telefone em uma indústria de *Western Electric Company*, localizada no bairro de *Hawthorne*, em Chicago, contribuíram para o aparecimento de um cenário favorável nas empresas, procurando solucionar os problemas de administração por meio da motivação dos indivíduos. No entanto, a finalidade era atingir metas organizacionais (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002) apud et al Agostini, (2005). As experiências de *Hawthorne* segundo Chiavenato (2000), permitiram delinear os princípios básicos do Movimento das Relações Humanas.

Segundo Ferreira; Reis e Pereira (2002) apud et al Agostini, 2005, dizem que as pesquisas de Mayo conceberam a idéia do “homem social”, onde o comportamento do trabalhador está condicionado não só por fatores biológicos, mas também por normas e padrões sociais e, portanto, necessita ter reconhecimento, aprovação social e participação nos grupos onde convive para que seja motivado. A motivação econômica, diante da importância dada aos fatores psico-emocionais, passa a ser secundária.

Uma das críticas que o Movimento das Relações Humanas recebe é sobre a negação do conflito, pois sua aceitação, implicaria na diferenciação de metas dos trabalhadores e da empresa. Quanto a esse aspecto, esse movimento tentou resolvê-lo negando sua existência, fato este, que exclui qualquer possibilidade de resolução do conflito (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002) apud et al Agostini, 2005.

Depois da Teoria das Relações Humanas surgiu a Teoria Neoclássica também denominada como Escola Operacional ou Escola do Processo Administrativo, ou ainda, como Abordagem Universalista da Administração. O ser humano necessita cooperar com outras pessoas para atingir seus objetivos, assim, a

administração realiza basicamente a coordenação de atividades grupais (CHIAVENATO, 2000).

Conforme o autor citado acima a teoria considera a organização como um conjunto de posições funcionais e hierárquicas, orientadas para o objetivo de produzir bens ou serviços onde o grau de autoridade é proporcional ao grau de responsabilidade assumida pela pessoa. A idéia é de que, ao existir integração entre os objetivos organizacionais e dos empregados isto favorecia a redução de conflitos.

Na Teoria Burocrática que surge por volta de 1940, o desempenho do trabalhador e da organização segue preceitos rígidos, sua característica é limitar a liberdade do funcionário, o tornando incapaz de visualizar a organização como um todo, tem uma visão fragmentada. As normas são mais importantes que os objetivos da organização e sua inflexibilidade leva ao aparecimento de conflitos, nesse tipo de organização, o conflito não é valorizado. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002) apud et al Agostini, (2005).

Para Chiavenato (2000, p. 222) a Teoria Estruturalista teve um caráter mais filosófico na tentativa de obter a interdisciplinaridade das ciências. Suas características básicas são a totalidade e a interdependência das partes, ressaltando o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes. Essa teoria estudou as organizações mais amplamente do que a Teoria Clássica, a Escola das Relações Humanas e a Teoria Burocrática, analisando-as segundo abordagens múltiplas que implicam em integrar tanto o relacionamento formal, como informal, dentro e fora das organizações. Considera também importante na vida das organizações às recompensas salariais, sociais e materiais.

Para o mesmo autor, ao contrário da Teoria Clássica e das Relações Humanas, nas quais a harmonia de interesses entre patrões e empregados deve ser preservada por uma atitude compreensiva e terapêutica, os estruturalistas partem do princípio de que os conflitos, apesar de nem sempre serem desejáveis, são geradores de mudanças e de desenvolvimento da organização.

Segundo Etzione (1976, p. 73) as soluções dos conflitos constituirão a base de novos conflitos que gerarão novas mudanças, as quais provocarão outras inovações, e assim por diante.

Em 1940 surgiu nos Estados Unidos a Teoria Comportamental ou Behaviorista, com o foco para a teoria administrativa, como cita Chiaventato (2000, p. 252) a ênfase permanece nas pessoas, mas dentro do contexto organizacional, de acordo com ele a Teoria Comportamental se fundamenta no comportamento individual das pessoas, melhorando a qualidade de vida das mesmas. Nessa teoria destacam-se a Teoria da Motivação de Maslow, que se baseia nas necessidades humanas fisiológicas, a Teoria Herzberg, baseada nos fatores higiênicos e motivacionais e as Teorias X e Y.

Maslow defendeu a idéia de que os indivíduos sempre necessitam de uma motivação para satisfazer suas necessidades, que foram classificadas como necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e auto-realização, que estão dispostas hierarquicamente em uma pirâmide, estão em constante alternância, sendo que podem aparecer de acordo com a situação que o indivíduo está vivendo, pois à medida que uma necessidade é satisfeita aparece outra insatisfação. Esta constatação levou o estudioso a concluir que, na tentativa do indivíduo livrar-se de situações desconfortáveis e indesejáveis, ou seja, de necessidades insatisfeitas, ele mobiliza um comportamento motivador (REIS, 1993).

Já a Teoria de Herzberg indicou que quando os fatores motivacionais são ótimos provocam a satisfação das pessoas, porém, quando são precários, evitam a satisfação (CHIAVENATO, 2000).

Conforme ressalta o autor acima citado, Herzberg propõe o enriquecimento das tarefas ou do cargo, ou seja, a substituição das tarefas simples por atividades complexas, seguidas do acompanhamento do crescimento do funcionário, apesar desta proposta apresentar muitos efeitos desejáveis, pode provocar efeitos indesejáveis, entre os quais, o surgimento do aumento do conflito, considerando as expectativas pessoais e os resultados do trabalho nas novas tarefas enriquecedoras, podendo provocar sentimentos de exploração.

Surge na década de 60 a Teoria do Desenvolvimento Organizacional e teve por objetivos melhorar sensivelmente o desempenho de toda a organização e atingir níveis mais elevados de eficiência por meio de utilização de recursos disponíveis. O modelo adotado para o processo de desenvolvimento é planejado e executado de acordo com as etapas: diagnóstico da situação, plano de ação, intervenção e

avaliação e controle. As estratégias de intervenção deviam considerar as relações interpessoais e o clima organizacional (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

Segundo Chiavenato (2000) essa teoria indica que é possível conciliar as metas dos trabalhadores, com os objetivos da organização desde que o trabalho seja estimulante, gratificante e com perspectivas para o desenvolvimento pessoal. Nessa teoria podemos considerar o valor dos processos grupais, assim quando um dos grupos antagônicos está em conflito podem ser tratados através de reuniões nas quais os grupos além de se auto-avaliar, avalia o comportamento do outro e a solução dos conflitos é realizada por meio de negociação ou solução de problemas. (CHIAVENATO, 2000).

Depois tivemos a Teoria dos Sistemas que partiu do princípio que a organização se insere em um meio ambiente onde se originam recursos utilizados para o desenvolvimento de sua atividade e para o qual se destinam os resultados do seu trabalho. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002, p. 60-61).

Surgiu então o homem funcional e, o conflito que ocorria era o de papéis. Tendo em vista que, nas organizações, os homens se relacionam por meio dos papéis que ocupam, cada papel estabelece um tipo de comportamento e imagem, estabelecendo o tipo de conduta certa e errada. Este fato cria expectativas nas pessoas que trabalham na organização, e, portanto, quando as expectativas são frustradas podem ocorrer conflitos (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

Já a Teoria da Contingência para Chiavenato (2000, p. 379) foi um passo além da Teoria dos Sistemas e estudiosos dessa teoria defendem que as características das organizações são decorrentes do que ocorre fora delas. Essa teoria apresentou modelos mais flexíveis e orgânicos, como a estrutura matricial, a estrutura em rede e a estrutura em equipes. As diferenças individuais deviam ser realçadas e respeitadas, assim como as habilidades e capacidades aproveitadas e canalizadas (CHIAVENATO, 2000).

Segundo o autor acima essa teoria concebeu o conceito do homem complexo como um sistema com diferentes valores, percepções, características pessoais e necessidades, ou seja, um ser transacional que tem um comportamento dirigido para objetivos e que possui uma atitude proativa. É um sujeito ativo, e não objeto de ação.

O pensamento sobre conflitos nessa teoria era que a organização pode estabelecer regras e procedimentos para evitar choques de opiniões diferentes como, também pode incentivar diferentes pontos de vista e administrar os conflitos por meio de confrontação (CHIAVENATO, 2000).

2.2 O CONFLITO NA GESTÃO EDUCACIONAL

O trabalhador administrativo faz-se através de interações diversas, opiniões às vezes pouco coerentes, informações parciais e imperfeitas; o cotidiano do gerente, inevitavelmente, é o de solução de problemas que exigem imediatismos, afastando-se das premissas implícitas na idéia de “organização” que direcionava para uma compreensão de realidade administrativa controlável e passível de ser uniformizada (AGOSTINI, 2005).

Os valores e as condições sociais presentes no mundo contemporâneo têm criado novas bases ambientais organizacionais, em que a democratização das relações sociais desencadeou novos relacionamentos de mando-subordinação; o desenvolvimento da consciência de grupo profissional entre os distintos trabalhadores eleva a agregação de interesses; o aumento do nível educacional traz novas aspirações profissionais; o desbloqueio e a intensificação da comunicação organizacional desatualiza as estruturas tradicionalmente estabelecidas (MOTTA, 1991).

Para o autor acima, esse conjunto de mudanças, influenciadas pela organização social, econômica, política e por razões internas da organização pós-moderna do trabalho, inevitavelmente, coloca o gerente diante de situações organizacionais que exigem a solução de conflitos para o alcance dos objetivos da instituição.

Segundo Agostini (2005) a competência na solução de conflitos organizacionais depende da identificação dos motivos que os geraram, e diante de tal premissa, o autor delinea três correntes, destacando que na primeira o conflito é essencialmente de interesses; ele é formulado no sistema social presente na dinâmica da sociedade atual e é traduzido para a organização pelo trabalhador. Assim, esse tipo de conflito reflete as condições sócio-políticas e econômicas do país e, na relação interna de trabalho e pela precarização do trabalho.

O outro modo de configurar o conflito está relacionado aos papéis desempenhados na organização em constante mutação diante da evolução tecnológica, o que tem exigido reorganização da produção tendo em vista maior produtividade, muitas vezes em dessintonia com as aspirações individuais ou do grupo de trabalho (AGOSTINI, 2005).

O conflito de papéis pode também emergir da própria necessidade do gerente de controlar a organização do trabalho, desta forma, o conflito é parte do sistema de controle que, ao monitorar as aspirações por autonomia e independência profissional, gera conflitos entre os que tomam decisões e aqueles que estão sujeitos aos impactos dessas decisões unilaterais (AGOSTINI, 2005).

O olhar contemporâneo sobre os conflitos busca compreendê-los, tomando a organização como unidade de análise, portanto, os dados de missão, valores e objetivos organizacionais constituem-se na tela de fundo para a análise das diferentes causas de conflito, buscando correlacionar os fatores internos e os externos, (AGOSTINI, 2005).

Segundo Motta (1991), nessa fase o conflito ajusta-se à funcionalidade da instituição, contribuindo positivamente para o progresso organizacional e contrapondo-se a visão clássica e burocrática que colocava o conflito na dimensão de disfuncionalidade, pois estas defendiam a posição de repressão aos conflitos. Contudo, ainda existem lacunas nos instrumentos de gestão dirigidos à solução de conflitos organizacionais.

Para Adizes (2002) e Motta (2004), as relações de poder desenvolvidas dentro das organizações e a diversidade de interesses geram conflitos, pois as pessoas têm necessidades diferentes e podem não querer colaborar com os objetivos de outros.

Segundo Conceição, Zientarski, Pereira (2006) a escola, enquanto instituição inserida numa sociedade capitalista aparece como uma instituição neutra dissociada de qualquer influência social. Isto é referendado por Althusser (1987) apud Conceição, Zientarski, Pereira (2006), quando afirma que na ideologia capitalista tecnoburocrática, a escola está representada como “neutra”, desprovida de “ideologia”, já que é necessário ao regime burguês camuflar os conflitos de interesses sociais.

Este caráter neutro, a ela imputada, faz com que a escola sofra enormes pressões de diferentes segmentos incorporando os valores desta sociedade, o que a confirma como uma instituição política destituída de qualquer neutralidade. Neste contexto a instituição educativa sofre pressões externas e a sociedade tem demonstrado seu desagrado em relação ao trabalho realizado pelas instituições educacionais, visto os resultados do fracasso escolar, amplamente divulgado no país e em órgãos internacionais, (CONCEIÇÃO, ZIENTARSKI, PEREIRA, 2006).

De acordo com Conceição, Zientarski, Pereira (2006) isto demonstra o quanto à instituição educativa vem sendo cobrada no sentido de dar respostas para os problemas que se apresentam na escola e que são reflexos sociais por estar carregada de uma racionalidade ligada ao papel político que desempenha na sociedade.

Devido à exigência, por parte dos cidadãos usuários dos serviços públicos, quanto a um atendimento e uma prestação de serviço com qualidade e, também, não só por isto, sobretudo porque uma cultura organizacional poderá produzir um reconhecimento, um comprometimento dos funcionários em relação à importância deles para a organização (SILVA DOS SANTOS, 2006).

Segundo Carvalho *et al.* (2006) apud Nascimento e Simões (2010), toda essa diversidade que compõe uma organização precisa ser bem administrada, pois, caso não seja, há o risco de redução da coesão entre os indivíduos e de perda da oportunidade de obter, com a diversidade, uma fonte de vantagem competitiva. Isso porque as organizações são agrupamentos humanos que constituem coalizões de interesses divergentes e objetivos diversos, nas quais cada um procura alcançar seus próprios objetivos ou os do grupo ou coalizão que integra (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Segundo Chrispino (2007) a questão dos conflitos escolares como acontecem nos limites da escola ou com seus atores diretos é um ponto importante, pois a educação tem sido deliberadamente esquecida pelas políticas públicas. Esse fator permite o surgimento de conflitos variados, e sua má gestão realimenta situações de desigualdade e descomprometimento com a educação, enquanto valorizam-se as disputas internas por poder e a busca pelo alcance de interesses isolados dos atores envolvidos.

No âmbito escolar, a questão das diferenças tem particular importância para a gestão de conflitos, segundo Chrispino (2007), com a massificação da educação, a escola, que antes estava acostumada a lidar com alunos com perfis muito próximos, passou a abrigar uma diversidade muito grande de perfis. De acordo com o autor, como a escola não evolui na mesma proporção, de forma a se preparar para essa situação, os conflitos oriundos dessa diversidade são muitos.

Os conflitos se desenvolvem entre os diversos atores desse quadro: entre professores, entre professores e gestores, entre pais e gestores, etc. São causados pelas opiniões divergentes desses atores, pelo valor diferenciado que estes dão a cada questão que possa estar em jogo (CRISPINO, 2007).

Para Souza (2009), a gestão escolar é um fenômeno político e locus para os processos de disputas e dominação. O autor defende que a gestão escolar deve ser democrática como um processo sustentado no diálogo e na alteridade, na participação ativa dos sujeitos, na construção coletiva e na constituição de canais de comunicação.

Segundo Carvalho e Vieira (2007), o ambiente burocrático das instituições públicas reúne as condições necessárias para o desenvolvimento de conflitos, uma vez que busca integrar os objetivos de grupos que visam legitimar seus interesses, freqüentemente divergentes aos objetivos oficiais da organização.

Ainda segundo Diniz (2004), na arquitetura das organizações públicas a formulação de políticas públicas e o processo decisório se encontram sob o domínio de uma elite tecnocrática, enquanto a execução está sob a responsabilidade de burocratas de escalões inferiores. Esta composição da estrutura organizacional do Estado gera inúmeras situações conflituosas, pois a realidade e os objetivos dos atores envolvidos são diversos.

Outros fatores que aumentam as possibilidades de conflito nas organizações públicas são a forma como o organograma da instituição é moldado e a existência dos cargos de confiança. A divisão hierárquica na Administração Pública nem sempre obedece a critérios racionais e administrativos, assim como a distribuição dos chamados cargos de confiança. Esses cargos efetivos na instituição, e por vezes sua nomeação não se dá por competência ou mérito, mas por posições

políticas e pessoais, o que gera conflitos também ligados às relações de poder. (CAMARA, 2009).

Para Quinn (2003), outro fator importante na geração de conflitos é a ausência de comunicação eficiente. Quando a comunicação organizacional é deficiente, pode haver certa dificuldade dos subordinados de reconhecer os objetivos a serem alcançados. Além disso, a intercomunicação entre os diversos departamentos pode ser prejudicada, o que gera dificuldade de integração e permite que se crie rivalidade (ROBBINS, 2003).

Segundo Nascimento e Simões (2010) se percebe também que, pela diversidade de interesses que elas necessitam atender, pelas relações de poder, pela necessidade de criar formas de controle e pela estrutura organizacional desenvolvida durante os anos, os conflitos são muitos e precisam ser bem geridos.

Conforme Goleman (1999), o gerenciamento de conflitos é uma aptidão social natural para induzir os outros a respostas desejáveis. Dessa forma, o papel de um gestor comprometido com o desenvolvimento de seus subordinados e da organização é fundamental para a resolução de conflitos.

De acordo com Kurt Lewin que foi responsável pelo desenvolvimento da Psicologia Social e da pesquisa-ação, onde se discutiu a resistência no contexto das mudanças organizacionais e sociais, através do campo psicológico (WEISBORD, 1987), uma das primeiras a considerar o comportamento humano como resultado tanto de características do indivíduo quanto do ambiente (RUDOLPH, 2003; RHEINBERG, 2000) apud et al SILVA SANTOS, 2014.

Muitas vezes quando existem conflitos nas organizações quando são feitas as mudanças necessárias para resolução dos problemas muitas pessoas tem grande resistência a elas. Sobre a resistência à mudança entendida como qualquer conduta que objetiva a manter o *status quo* em face da pressão de modificá-lo (ZALTMAN E DUNCAN, 1977), tanto a literatura acadêmica quanto a gerencial aponta à resistência à mudança como uma das principais barreiras à mudança bem sucedida (KUTZ e DUNCAN, 1998) apud et al SILVA SANTOS, 2014.

Kurt Lewin apresentou uma análise em três fases do processo de mudança. Seu modelo “descongelamento – mudança – recongelamento” é muito usado pelos

gestores para a realização de mudanças construtivas (DUBRIN, 2003) apud et al NEVES, CARVALHO, DE MATOS (2008).

Este modelo consiste em envolver os funcionários com a mudança, desenvolver os colaboradores com a mudança, desenvolver um novo comportamento e criar meios para manter este novo comportamento.

O descongelamento envolve a redução das resistências à mudança. Enquanto os colaboradores resistiram à mudança, ela não será implementada eficazmente. Para aceitar as mudanças, os empregados devem, em primeiro lugar, lidar com seus sentimentos a respeito de abandonar aquilo que é velho. Apenas após as pessoas terem lidado eficazmente como término de uma fase é que elas estão prontas para realizar transições. As pessoas que estão passando pelo processo de mudança deveriam ser encorajadas a contribuir e participar. Recongelamento inclui chamar a atenção para o sucesso da mudança e procurar meios para recompensar as pessoas envolvidas na sua implementação.

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de desenvolver este estudo e diagnosticar o problema a pesquisa foi dividida em duas fases. Na primeira, utilizou-se a técnica de observação do problema a partir de uma servidora da escola que trabalha na secretária da escola, onde a mesma reclamava que na sua organização de trabalho o relacionamento entre os servidores não era agradável e que os mesmos não tinham comprometimento com suas atividades, havia muita falta ao trabalho de alguns o que gerava muitos conflitos entre eles, pois uns precisavam cobrir a falta daqueles que sempre estavam faltando ao trabalho a partir daí foram levantados os principais pontos problemáticos da organização. A partir daí surgiu a ideia de realizar um trabalho acadêmico para o curso de Administração Pública com o tema de conflitos organizacionais utilizando a escola Leôncio Correia como ponto de referência para desenvolvimento do mesmo.

Depois de feitas observações na escola e troa de ideia com alguns servidores da escola foi elaborado um questionário com perguntas abertas e fechadas onde 30 questionários foram distribuídos entre os servidores da organização, somente 22 retornaram a equipe, sendo 18 respondidos e 5 questionários em branco. Logo, a taxa de resposta foi da ordem de 60%. O questionário foi estruturado com 6 perguntas abertas e 12 perguntas fechadas.

Segundo Lakatos e Marconi (apud JARCES, p. 31), “a pesquisa quantitativa tem por objetivo coletar dados sobre populações, programas, ou amostras de ambos, utilizando-se de técnicas como entrevistas, questionários”.

A coleta de dados foi feita através de um questionário com 15 questões, onde seis questões são abertas e nove questões fechadas, que estão em anexo.

Na opinião de Lakatos e Marconi (apud JARCES, p. 32), “o questionário é instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas sendo respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Esses questionários foram respondidos por 11 professores, 1 secretaria, 1 pedagogo, 3 agentes de apoio (serventes), 1 auxiliar administrativo e 1 diretora.

4. LEVANTAMENTO DE DADOS

No início do trabalho foi realizada uma proposta de mudança organizacional, onde foi elaborado um diagnóstico abrangente do problema dos conflitos interpessoais da organização pública Escola Municipal em Tempo Integral “Leôncio Correia”. A seguir apresenta-se a organização que foi estudada como referencial sobre o tema do trabalho, o problema e as fases da auscultação.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO PROBLEMA

A presente pesquisa foi realizada junto a organização pública Escola Municipal em Tempo Integral “Leôncio Correia”, escola localizada em Paranaguá na rua Alfredo Budant, no Jardim Araçá. Possui 32 anos de fundação e conta atualmente com 57 servidores, onde 42 são professores, 02 secretárias, 08 auxiliares de serviços gerais, 04 pedagogos, 01 diretora.

Quando a escola foi criada funcionava somente com o ensino fundamental como o nome de “Unidade Escolar Municipal Bento Munhoz da Rocha Netto”, possuía 13 funcionários até 1980, quando mudou para Escola Municipal “Leôncio Correia” onde passou a atender ao ensino de 1º grau e passou a funcionar com 17 funcionários. Agora depois de 32 anos de fundação mudou seu nome para Escola Municipal em Tempo Integral “Leôncio Correia” e como seu nome já diz passou a funcionar em período integral com um turno diário de aulas de 7 horas e 30 minutos, trabalhando com seus 57 servidores e mais 13 estagiários que auxiliam no almoço das crianças, que estão divididas de 1º ao 5º anos, totalizando 470 alunos separados em dezoito turmas, sendo separadas em 04 turmas de 1º ano, 04 turmas de 2º ano, 02 turmas de 3º ano, 05 turmas de 4º ano, 02 turmas de 5º ano e 1 turma de pré-escolar, onde são ministradas as disciplinas de arte, apoio escolar, ciências, cultura parnanguara, educação física, ensino religioso, geografia, história, informática, jogos pedagógicos, libras, língua estrangeira (inglês), língua portuguesa, literatura, matemática, meio ambiente, saúde e qualidade de vida.

4.2. MAPEAMENTO DE APTIDÕES E RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Com o levantamento de dados através do questionário que foi entregue aos servidores percebe-se que são pessoas que possuem conhecimento para desenvolver suas atividades, muitos dos servidores são pós-graduados, demonstrando capacidade técnica para o desenvolvimento de suas atividades.

Fica perceptível que os servidores estão abertos à mudança e acham que a mesma é bem vinda desde que seja para melhorar o ambiente de trabalho e a execução das atividades.

QUADRO 1: APTIDÕES/RESISTÊNCIA A MUDANÇA

Aptidões	Resistência a Mudança
São pessoas capacitadas;	Falta de integração entre os mesmos.
Todos são concursados, ou seja, tem capacidade de desenvolver duas atividades;	Acreditam ser cobrados demais por resultados
Muitos servidores possuem vários anos trabalhando na organização.	Estão desmotivados.
	Falta companheirismo entre os colegas de trabalho.
	Jogam a culpa na carga horária que é excessiva.
	Alegam falta de pulso da gestão da escola.

Fonte: Elaborado pela autora

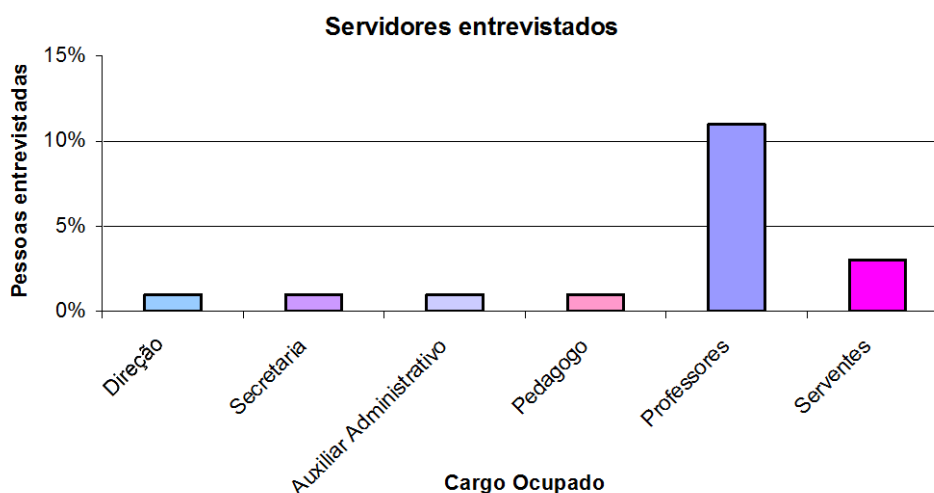


Gráfico 1: Servidores entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

Dos 18 (dezoito) servidores que se dispuseram a responder o questionário somente um servidor é do sexo masculino o restante são mulheres, correspondendo a 99,82% dos entrevistados. Quanto a área de formação acadêmica constatamos

que a maioria possui pós-graduação e em segundo lugar ensino superior completo como demonstra o gráfico:

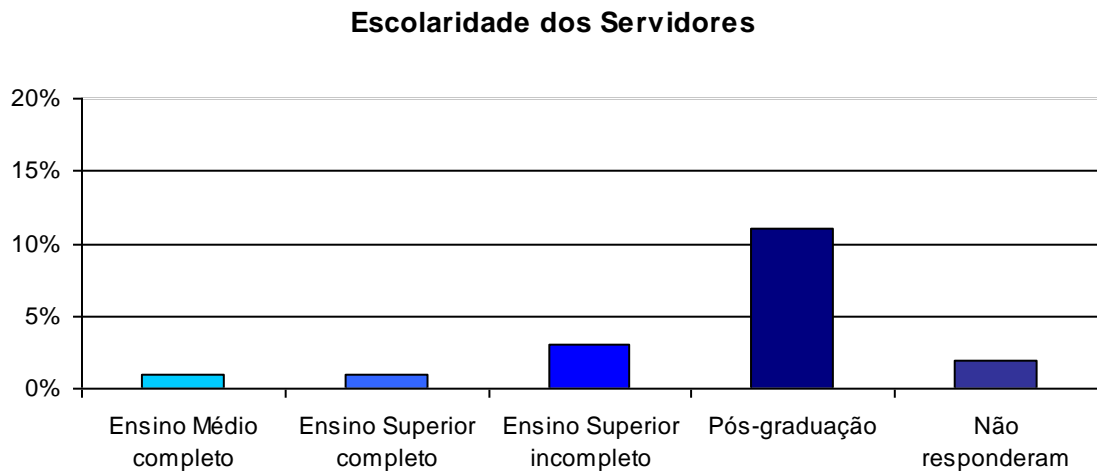


Gráfico 2: Escolaridade dos servidores
Fonte: Elaborado pela autora

Também percebemos que a maioria dos servidores que participaram da pesquisa faz parte do grupo de pessoas acima dos trinta anos, demonstramos melhor essa diferença através do gráfico:

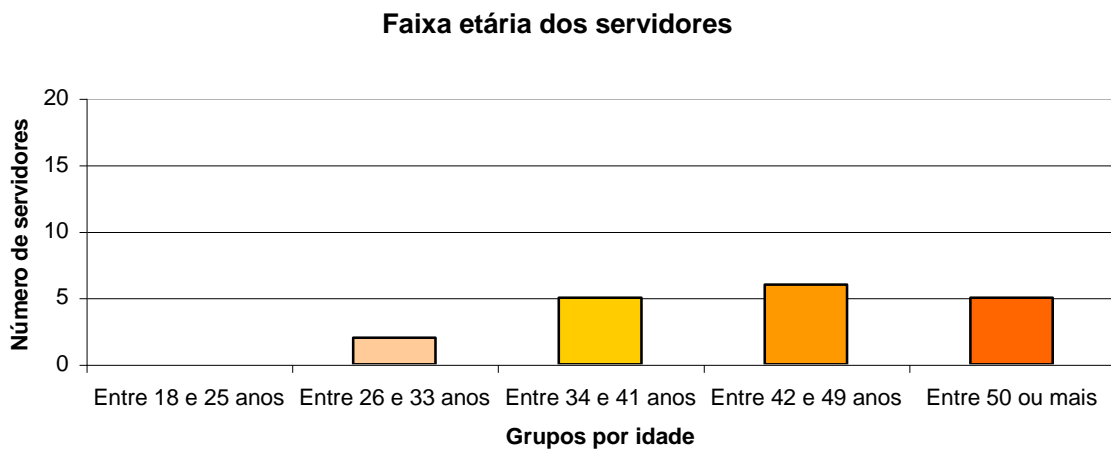


Gráfico 3: Faixa etária dos servidores
Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao tempo de trabalho na organização conseguimos perceber que muitos possuem muitos anos de trabalho e dedicação a organização como segue:

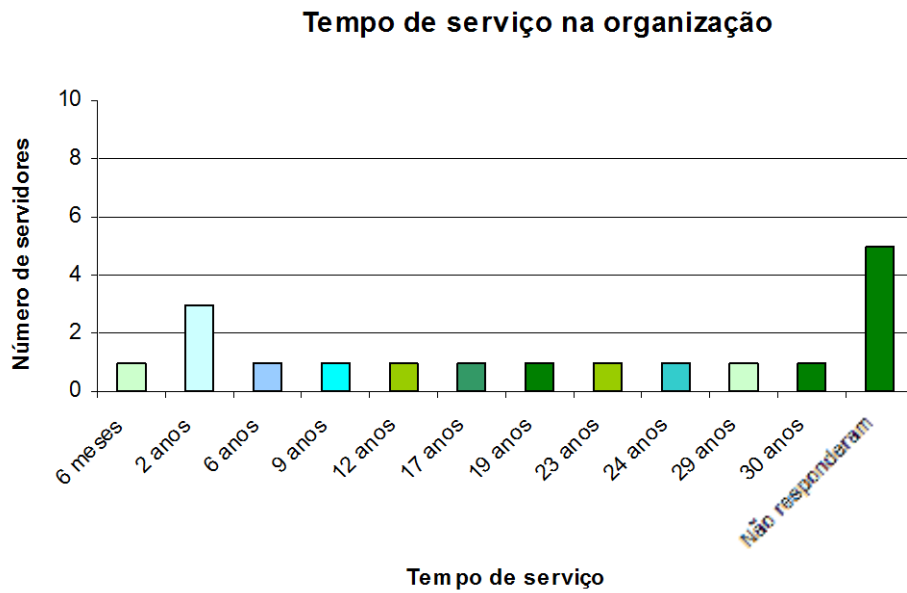


Gráfico 4: Tempo de serviço dos servidores
Fonte: Elaborado pela autora

Quando perguntados sobre a existência dos conflitos na organização 72,22% dos servidores responderam que sim, existem conflitos na organização contra 27,77% acreditam não existir conflitos na organização. Os motivos dos conflitos segundo eles é a competição entre os colegas, falta de comprometimento com a equipe e problemas pessoais umas com as outras como demonstrado no gráfico a seguir:

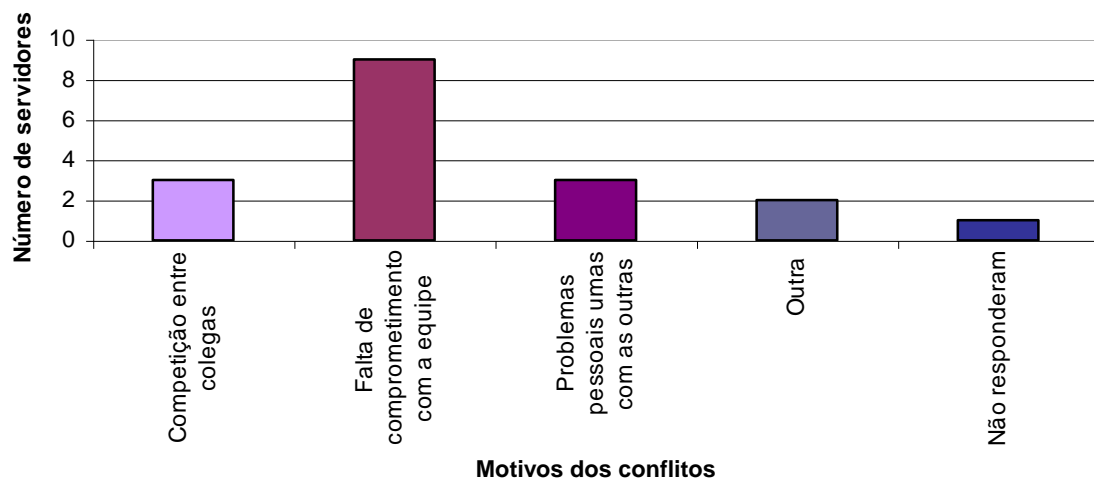


Gráfico 5: Motivos dos conflitos servidores
Fonte: Elaborado pela autora

Quando foram perguntados sobre com que mais teriam atritos percebe-se incoerência entre os servidores, pois os 72,22% que afirmam existir conflitos afirmam que não possuem atritos com ninguém na escola e acham que tudo vai muito bem e 16,66% afirmam ter atritos com a equipe pedagógica, 5,56% possuem atritos com a direção e 5,56% com os agentes de apoio.

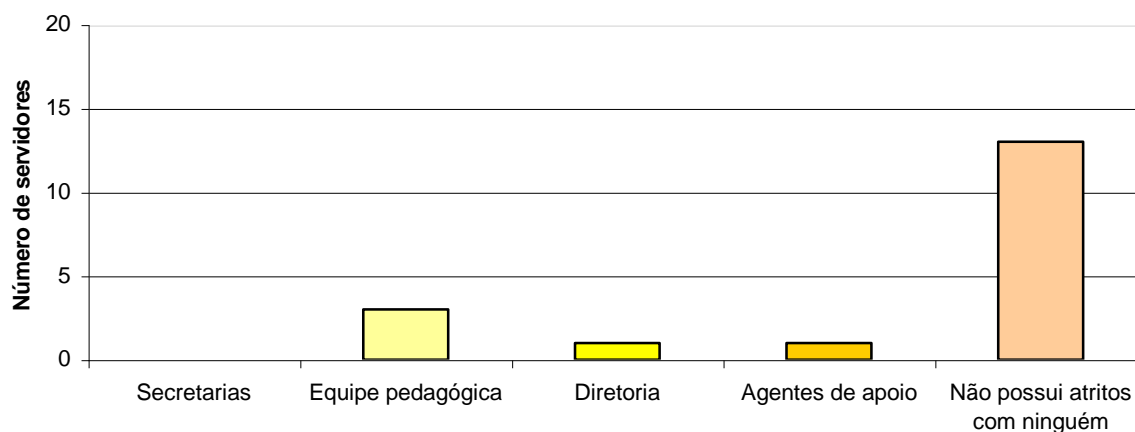


Gráfico 6: Setores que possuem atritos entre os servidores
Fonte: Elaborado pela autora

Quando perguntados se são flexíveis a mudanças somente 5,55% disse não ser o restante 94,45% todos dizem ser flexíveis a mudanças e apontam o crescimento pessoal e profissional com o principal motivo para mudar.

Perguntados se quando contrariados em suas opiniões como reagem, percebemos novamente uma certa contradição, pois novamente a maioria diz achar construtivo e aceita a opinião do colega correspondendo a 77,77% dos entrevistados, 11,11% dizem aceitar numa boa, 5,55% acha muito ruim ser contrariado e 5,56% se irritam com a situação.

4.3. MAPEAMENTO DOS AGENTES DO CONTEXTO INTERNO E EXTERNO

Como um dos passos da fase de Auscultação do referido trabalho, foi realizado um mapeamento dos agentes de contexto interno e externo.

Em entrevista com os servidores na Escola Municipal em Tempo Integral “Leôncio Correia”, foram identificados os fatores que influenciam no relacionamento

entre eles e o que os leva a entrarem em conflito. Podemos elencar da seguinte forma:

- a) Críticas feitas ao trabalho uns dos outros;
- b) Falta de material didático na escola, os professores se quiserem desenvolver um bom trabalho precisam comprar o material didático necessário para a execução de suas aulas e pagar com seu próprio salário;
- c) Temperamento forte entre os servidores;
- d) A falta da participação dos pais na educação de seus filhos.
- e) Falta de comprometimento com os colegas e trabalho, apontando as ausências dos colegas ao trabalho como um fator prejudicial à equipe.

A partir das entrevistas foi elaborado um “Mapa de Stakeholders”, permitindo conhecer melhor os principais agentes de contexto interno e externo, que influenciam a organização pública em estudo.

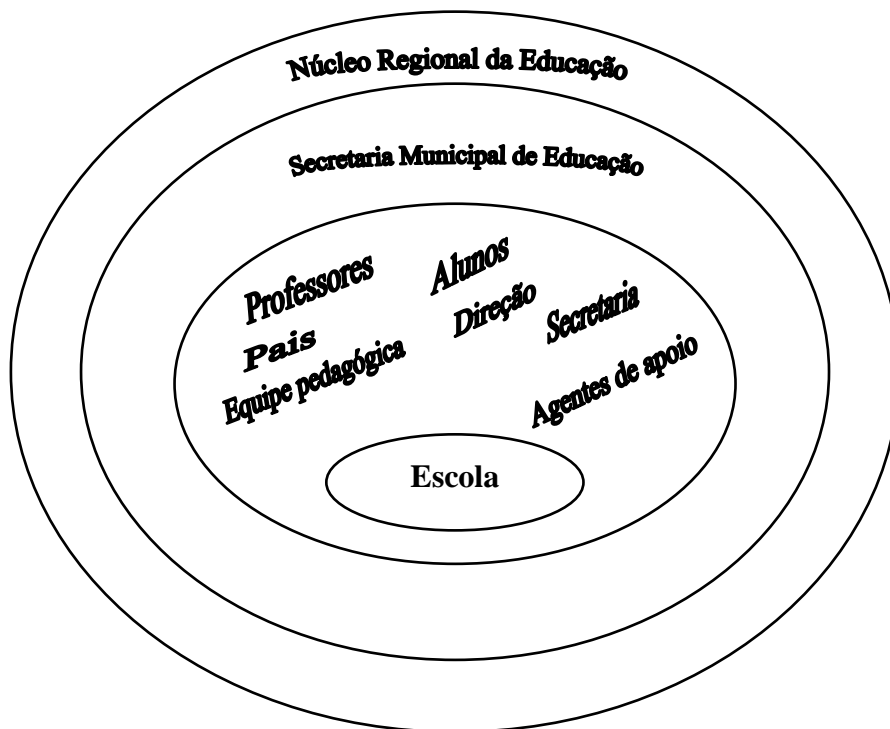


FIGURA 1: MAPA DE STACKHOLDERS

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

4.4. LEVANTAMENTO DE RESTRITORES E ALAVANCADORES

A partir das informações obtidas no questionário aplicado aos servidores, foi possível estabelecer os fatores restritores e alavancadores no estudo dos conflitos interpessoais entre os servidores na Escola Municipal em Tempo Integral “Leôncio Correia”. Podemos fazer a verificação na tabela abaixo:

QUADRO 2: RESTRITORES E ALAVANCADORES

Restritores	Alavancadores
Insatisfação com o trabalho;	Profissionais capacitados para suas atividades;
Falta de incentivo;	Percepção da necessidade de mudança;
Carga horária excessiva;	Verificação da importância de mudança para melhorias na organização;
Pouco material de trabalho;	Percepção de melhorar o relacionamento entre os colegas dos outros setores para melhorias na educação das crianças;
Falta de comprometimento dos pais com relação à educação de seus filhos;	Percepção da necessidade de formação acadêmica cada vez mais evoluída para execução das atividades;
Falta de treinamentos;	Buscar mais cursos e palestras junto a Secretaria de Educação e outros órgãos para os servidores da escola.
Falta de companheirismo entre alguns colegas;	Criar dinâmicas nos intervalos para melhorar o relacionamento e aumentar o conhecimento entre os colegas.
Falta de comprometimento com os objetivos da organização;	Demonstrar a importância do trabalho de todos para a educação das crianças e seu aprendizado.
Muitos atendimentos diários por parte da secretaria.	Colocar horários para atendimento externo para que o mesmo não atrapalhe o fluxo de trabalho que tem que ser feito internamente.

Fonte: Elaborado pela autora

Como pontos fortes na organização os questionários revelam que 11,11% citam a cooperação, 11,11% a organização, 22,22% a competência dos servidores, 11,11% citam a qualidade do ensino como um outro ponto forte, mas a maioria dos servidores cita o **comprometimento** como o principal ponto forte, correspondendo a 33,33% dos servidores os outros 11,12% citam outros fatores gerais como pontos fortes.

Em contrapartida temos os pontos fracos da organização, sendo 44,44% citam a falta de integração entre os colegas com ponto fraco, em seguida temos 11,11% a falta de material didático, 11,11% a falta da participação dos pais na

educação dos filhos e 11,11% a assiduidade dos alunos à escola, 22,23% citam outros fatores diversos como pontos fracos.

4.5. IDENTIFICAÇÃO DE PROJETOS E AÇÕES DE APERFEIÇOAMENTO EM ANDAMENTO

Algumas ações já estão sendo executadas a fim de melhorar o relacionamento entre os servidores e também conseguir melhorar a qualidade da educação oferecida hoje aos alunos e que atendem às questões identificadas no levantamento.

Na escola já se está fazendo a reformulação do regimento interno tentando adequar o Projeto Político Pedagógico para a realidade da escola que agora funciona em período integral.

Visto que o problema de atendimento ao público hoje é feito durante todo o período em que os alunos estão na escola, ou seja, durante todo o dia, está sendo criado um horário específico para o atendimento feito ao público pela diretoria, secretaria e equipe pedagógica, para que os mesmos não atrapalhem a elaboração e revisão de relatórios, e avaliação e a criação de mais material de apoio aos professores. Começaram a realizar também mais reuniões para troca de experiências não somente para tomada de decisões, para que os servidores possam interagir mais entre si.

4.6. LEVANTAMENTO DE OPINIÕES E SUGESTÕES DE ATORES SOCIAIS RELEVANTES

Baseado nos questionários que os servidores responderam pode-se observar que a maioria deles sugere mais encontros entre eles para troca de idéias, mais interação e até mesmo bate papos para poderem se conhecer melhor, pois alguns servidores possuem até trinta anos de serviços prestados nesta organização, mas também possui servidores com seis meses de trabalho somente, sendo necessário uma interação maior entre os mesmos. Sugerem também mais encontros

pedagógicos para que ocorra a troca de experiências entre eles para buscarem mais motivação para o desenvolvimento de suas atividades.

O comprometimento com a equipe é uma questão bastante abordada entre os servidores, as faltas ao trabalho são um dos motivos mais citados como falta de comprometimento com os colegas que além de faltarem ao trabalho não deixam suas aulas prontas para serem ministradas por outra pessoa, deixando assim o outro colega sem aparato para executar a atividade, e deixa os alunos sem o conhecimento que lhes é de direito.

5. CONCEPÇÃO

Nesta fase vamos definir as diretrizes estratégicas da organização, a mobilização de grupos-tarefa, ao plano de ação e projetos de aperfeiçoamento, à definição do perfil para os gestores organizacionais, e à concepção da disseminação. Na etapa da Concepção traz como resultado: a concepção do direcionamento estratégico com o intento que a organização quer atingir num determinado momento do futuro (GUIA DIDÁTICO - SEMINÁRIO TEMÁTICO II & ESTÁGIO, p. 22).

Na etapa da Concepção temos a transição entre a constatação dos problemas, carências da organização, necessidades de aperfeiçoamento técnico e gerencial e a construção de uma forma exeqüível de conceber e implementar as mudanças e aperfeiçoamentos de curto e médio prazo. Estes aperfeiçoamentos devem, necessariamente, aparecer na melhoria do desempenho organizacional, sob a forma de incremento da qualidade e produtividade dos resultados e da satisfação do cliente/consumidor (GUIA DIDÁTICO - SEMINÁRIO TEMÁTICO II & ESTÁGIO, p. 23).

Para que os gestores possam dispor de parâmetros adequados sobre a percepção, imagem e expectativas que clientes e demais “stakeholders” externos “a organização têm o desempenho organizacional, torna-se importante a realização de levantamentos estruturados que tragam para dentro da organização, diagnósticos gerados a partir desta expectativa externa” (GUIA DIDÁTICO - SEMINÁRIO TEMÁTICO II & ESTÁGIO, p. 23).

5.1. CONCEPÇÃO DO DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

A organização que estamos estudando, a Escola Municipal em Tempo Integral “Leôncio Correa” mantém com visão da organização: “O desenvolvimento intelectual do aluno envolve muito mais do que um simples cérebro, fundamentando suas idéias em quatro elementos básicos que se comunicam o tempo todo: a afetividade, o movimento, a inteligência e a formação do eu como pessoa”.

Como missão a Escola Municipal em Tempo Integral “Leôncio Correa” mantém “Construir cidadãos com consciência da sua responsabilidade ética, moral e social dentro da sua família, da comunidade e da sociedade em que vive, sem deixar de lado a formação acadêmica e o ensino-aprendizagem”.

Segundo o Projeto Político Pedagógico da organização em estudo como valores a escola busca instigar no aluno o desejo de encontrar-se e nesta busca pelo conhecimento o auxilia através de profissionais capacitados e voltados para melhor atender, com uma gestão democrática, onde todos direta e indiretamente participam desta formação humana do aluno sem desrespeitar suas limitações.

Desta forma que os conteúdos, os métodos de ensinar, respeitam o contexto sociocultural, porém também são estabelecidas as relações entre as concepções de homem, sociedade, mundo, educação, aprendizagem, respeitando a identidade cultural do aluno.

5.2 PLANO DE AÇÃO E PROJETOS DE APERFEIÇOAMENTO

QUADRO 3: PLANO DE AÇÃO E PROJETOS DE APERFEIÇOAMENTO

Nº	Ação	Descrição da ação	Envolvidos	Responsável	Prazo	Indicadores
1	Dinâmicas de motivação	Desenvolver com a equipe de trabalho dinâmicas (brincadeiras) que possam descontrair o ambiente de trabalho e motiva-los para desenvolver cada vez melhor suas atividades.	Toda a equipe de trabalho da organização	Membro da Equipe Pedagógica	Todos os meses em determinados períodos	Fazer pesquisas na internet e livros para realização de dinâmicas atuais e interessantes.
2	Mesas redondas	Realizar discussões sobre temas pertinentes ao relacionamento ou fato acontecido na Escola para que haja integração entre os membros da equipe, sem que seja nada muito formal e sim uma troca de idéias e opiniões.	Toda a equipe de trabalho	Diretora	Em conselhos de classe ou reuniões que poderiam ser feitas em períodos pequenos de dez a quinze minutos para que haja a troca de experiências.	Observar os fatos relevantes ocorridos na organização para que possa trazer assuntos atuais para discussão.

3	Realização de gincanas educativas	Realizar gincanas educativas para obtenção de materiais alternativos (recicláveis) para utilização em sala de aula visto a necessidade de busca de material didático, criando assim uma integração entre as equipes de trabalho da escola e despertando a consciência de sustentabilidade nos alunos.	Toda e equipe de trabalhos e os alunos da escola	Docente de Educação Física e Direção	Pode ser feito semestralmente antes do término das aulas ou somente em período escolhido ao qual fique melhor para toda a equipe.	Organizar brincadeiras, atividades educativas, atividades de coleta de materiais para realização das atividades.
4	Buscar a participação dos pais na educação dos alunos	Buscar a participação dos pais na educação de seus filhos, não somente para reuniões, mas também para tardes recreativas ou datas alternativas escolhidas para recreação entre pais com pais, professores com professores, alunos com pais, buscando uma interação entre todos os envolvidos na comunidade escolar.	Toda e equipe de trabalhos e os alunos da escola	Direção e Docentes	Como a correria do dia a dia é grande, poderia se estudar períodos que possa ser utilizada a quadra pertencente a escola para que ocorra a recreação entre todos.	Desenvolver atividades que ocorra a interação entre a comunidade escolar.
5	Buscar palestras dentro da escola para qualificação profissional	Buscar profissionais qualificados e que desenvolvam atividades de treinamentos com temas atuais e relevantes para os profissionais da escola, para que haja atualização da equipe de trabalho.	Participação da equipe de trabalho.	Secretárias e Direção	Sempre que se consiga profissionais qualificados para ministrar as palestras.	Buscar profissionais que realizem essas atividades para realização das palestras.
6	Realização de momentos de recreação entre a equipe de trabalho.	Desenvolver atividades como “pequenas confraternizações” no ambiente de trabalho e fora dele.	Com a equipe de trabalho e familiares dos mesmos	Docentes e agentes de apoio	Em períodos definidos pelos integrantes da equipe de trabalho.	Desenvolver atividades de interação entre os membros da equipe de trabalho, para que ocorra maior conhecimento entre os membros da equipe.
7	Fixação de horários para atendimentos externos pela secretaria.	Fixar horários para o atendimento externo para que não ocorra stress durante todo o dia pela não realização das atividades pelos funcionários, pelo motivo de estarem em atendimento de pessoas.	Equipe pedagógica e secretaria	Direção e secretárias	O mais rápido possível para que o horário seja fixo todos os dias.	Montagem de escala de horários para atendimentos externos por parte dos funcionários da escola. Que deverá ser feita todo o mês.

Fonte: Elaborado pela autora

5.3 MOBILIZAÇÃO DE GRUPOS TAREFA

O grupo de mobilização deve ser responsável pela gestão e disseminação do

Processo de Mudança, Integração do planejamento e da ação institucional; monitoramento de resultados e, também será o principal elo de comunicação e interface com a estrutura formal. Este grupo deve se reunir com frequência pré-determinada para definir as diretrizes do processo de mudança e apresentar propostas de encaminhamento para superar as dificuldades. (GUIA DIDÁTICO - SEMINÁRIO TEMÁTICO II & ESTÁGIO, p. 25).

Este grupo gradualmente adquire uma posição estratégica, concentrando informações e poderes que lhe transmite o status de estrutura informal de poder, a qual passa a atuar simultaneamente à organização formal, definida pelas linhas de autoridade e responsabilidade tradicionalmente estabelecidas. (GUIA DIDÁTICO - SEMINÁRIO TEMÁTICO II & ESTÁGIO, p. 25).

QUADRO 4: GRUPOS DE TAREFAS

Nome	Cargo	Nº da Atividade	Como a atividade será feita
Desconhecido	Pedagogo	1	Dispensar parte do tempo de trabalho para pesquisar e formular dinâmicas que favoreçam a convivência entre os membros da equipe para que os laços entre os servidores ficam mais fortes e acabem motivando os mesmos a conviverem se conhecerem mais para que aumente o comprometimento da equipe e amenize os conflitos entre eles.
Desconhecido	Diretora	2	Ficar atento aos acontecimentos ocorridos na escola com todos (alunos, pais, servidores) e convocar pequenas reuniões para troca de idéias para melhor solução dos problemas e conflitos advindo dos mesmos, buscar soluções em conjunto.
Desconhecido	Docente de Educação Física e Direção	3	Desenvolver brincadeiras saudáveis e criativas para coletar materiais que possam ser utilizados nas atividades educativas pelos professores, já que os mesmos alegam falta de material didático para trabalhar.
Desconhecido	Secretaria Diretoras Docente	4	Buscar conversar com os pais para tentar integrá-los a vida educativa de seus filhos, quais as dificuldades que os mesmos tem, o que a escola pode ajudá-los e melhorar o relacionamento com seus filhos e com a escola.
Desconhecido	Secretaria Diretora Pedagoga	5	Buscar profissionais em diversas áreas de atuação para poder ministrar palestras a equipe de servidores como palestras de motivação, relacionamento interpessoal e temas que possam ajudar e atualizar seus servidores.
Desconhecido	Equipe mista de servidores da escola	6	A cada período eleger equipes mistas de servidores para organizar pequenas confraternizações, para que os servidores possam interagir mais entre eles e melhorar a convivência.
Desconhecido	Diretora e Secretaria	7	Fazer uma escala de atividades de trabalho para atendimentos externos, para que se possa organizar

			os atendimentos e melhorar a qualidade do trabalho.
--	--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora

5.3.1 GRUPO DE MOBILIZAÇÃO

Para o grupo de mobilização devem ser realizados reuniões com os gestores da organização para composição do Grupo de Mobilização, que será responsável pela gestão do processo de transformação. (GUIA DIDÁTICO - SEMINÁRIO TEMÁTICO II & ESTÁGIO, p. 25).

A organização em estudo contará com um grupo de mobilização composto por cinco membros, visto que a organização não possui muitos servidores, os membros foram escolhidos dentro do organograma da organização, fazendo parte deste grupo um membro de cada setor. Vamos citar somente a função, não citando os nomes dos servidores. Como descrito na quadro a seguir:

QUADRO 5: GRUPO DE MOBILIZAÇÃO

Cargo	Função
Diretora	Acompanhamento e auxílio para desenvolvimento das atividades de mudança.
Secretária	Ajuda na realização das atividades, no que diz respeito na captação de contatos, produtos, pessoas para realização das atividades.
Pedagogo	Auxílio dos grupos tarefa para realização das atividades propostas, para melhorar a convivência dos servidores da organização.
Docente	Vai disseminar entre os docentes e servidores em geral os objetivos das ações para melhoria e integração no convívio entre os membros da equipe de trabalho da organização.
Agente de apoio	Auxiliar o grupo de mobilização na realização das atividades e acompanhamento das mesmas.

Fonte: Elaborado pela autora

5.4. DEFINIÇÃO DO PERFIL PARA OS GESTORES ORGANIZACIONAIS

O perfil para os gestores organizacionais deve ser composto pelos parâmetros de desempenho e desenvolvimento profissional que devem ser adequados à organização, fazendo com que a os servidores da organização possuam sensibilidade para perceberem a importância do autodesenvolvimento. O gestor da organização deve oferecer parâmetros para que a mesma direcione seus investimentos ou ações para o desenvolvimento de Recursos Humanos e educação corporativa.

No quadro a seguir vamos citar as capacidades e habilidades que acreditamos que o gestor deve ter para a condução da proposta de mudança desta organização.

QUADRO 6: COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E ATITUDES

Cargo	Competências, Habilidades, Atitudes – CHA
Diretora	Habilidade de negociação Competência em liderança Habilidade para conduzir reuniões
Secretária	Organização Capacidade de convivência interpessoal Agilidade na resolução das atividades Deve saber mediar os problemas entre os setores da organização.
Pedagogo	Criatividade Vontade e motivação para trabalhar Capacidade de argumentação Habilidade de negociação
Docente	Criatividade Motivação e vontade de realizar suas atividades Habilidade de negociação Comprometimento
Agentes de apoio	Motivação Comprometimento

Fonte: Elaborado pela autora

5.5. CONCEPÇÃO E DISSEMINAÇÃO

QUADRO 7: CONCEPÇÃO E DISSEMINAÇÃO

Função	Responsáveis	Atividades
Disseminação	Docentes	Divulgar para suas equipes as mudanças que serão implementadas e como serão realizadas.
Comunicação	Pedagogo	Comunicar a toda organização, os resultados obtidos pela realização das atividades.
Condução	Diretora	Vai conduzir, auxiliar e incentivar as equipes na realização das ações propostas. Estabelecer grupos de colaboração para a realização das ações propostas.

Fonte: Elaborado pela autora

6. DISSEMINAÇÃO/ADESÃO

Neste capítulo será apresentado como foi o processo de propagação e como foram aceitas pelos servidores as ações de mudanças propostas.

Esta fase identifica os problemas na organização, traça caminhos para as possíveis mudanças, através de um diagnóstico realizado, que resulta na apresentação das propostas para a adesão ou não dos elementos. Assim a fase de

disseminação e adesão envolve seis itens os quais vão ser citados no decorrer deste capítulo.

6.1. DIFUSÃO DE OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS PARA OS DIFERENTES ATORES ORGANIZACIONAIS

O processo de propagação dos objetivos da mudança e como eles serão implantados deverão ser difundidos a todos os servidores com a utilização de alguns meios de comunicação a serem utilizados como descrito no quadro abaixo:

QUADRO 8: MEIOS DE COMUNICAÇÃO DO PROCESSO DE PROPAGAÇÃO DA MUDANÇA

O que	Para quem	Meio utilizado
Jornal interno com as informações	Todos os servidores da escola	Jornal impresso a todos os servidores
Mural	Todos os servidores da escola	Informações no mural da escola das ações propostas e como serão desenvolvidas.
Blog	Todos os servidores da escola	Aproveitando o blog que a escola já possui, atualizar com as ações de mudança propostas, também com sugestões e troca de idéias.
Reuniões	Todos os servidores	Propagação por meio de mural da data, horário e assunto da reunião, utilização de uma sala da escola.
Eventos comemorativos	Todos os servidores	Propagação por meio do mural, pelo blog da escola, (Ex.: aniversariante do mês, funcionário do mês), realização na escola mesmo ou em algum local escolhido pela maioria das pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora

6.2. EMPREGO DE SISTEMAS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO PARA PROMOVER A MUDANÇA

Serão utilizados para controle das atividades alguns instrumentos simples para verificação da realização das atividades, se as mesmas estão sendo feitas de uma maneira adequada e o que precisa ser melhorado, para isso serão usados os instrumentos descritos a seguir:

QUADRO 9: UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE GESTÃO PARA PROMOVER MUDANÇA

Instrumentos/sistema	Como será utilizado
Manual	Criar um manual com todas as ações propostas e como serão desenvolvidas
Mural	Colocação de explicação sobre cada ação a ser realizada.
Blog	Explicação e exposição das atividades proposta no blog na escola.

Check List	Detalhamento de todas as ações em um check list, para se fazer a verificação de todas as ações para se ter a informação de o que precisa melhorar na realização das atividades, o que está bom e qual a avaliação que se chegou.
------------	--

Fonte: Elaborado pela autora

6.3. ABSORÇÃO E INTERNALIZAÇÃO DE OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

É nesta fase que vai se perceber a adoção e a incorporação dos padrões, idéias, atitudes, práticas, personalidade e valores de outra pessoa e passa a considerar como seus, internalizando os objetivos e as estratégias propostas.

Vamos utilizar o grupo tarefa composto pelo pedagogo que será responsável pelo auxílio dos grupos tarefa para realização das atividades propostas, para melhorar a convivência dos servidores da organização e comunicar a toda organização, os resultados obtidos pela realização das atividades. Para sempre estar reforçando os objetivos, as formas de socialização entre os servidores e os detalhes da mudança ele pode formar disseminadores dos objetivos utilizando uma pessoa de cada setor da organização para estar sempre ajudando na propagação das idéias.

6.4. PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO

Para o aperfeiçoamento deste projeto podemos incluir neste momento um grupo para fazer a checagem do andamento das ações ao qual podemos chamar de um grupo de monitoramento, que tendo em mãos um check list fará as observações necessárias e a verificação das atividades bem como sua execução (como está sendo feita, o que precisa ser melhorado e os pontos que estão bons) podendo ser aplicado a cada mês para que as próximas atividades sejam cada vez mais aperfeiçoadas, podemos também formar grupos mistos para avaliação, as atividades desenvolvidas por determinado grupo será avaliado por outro, para checagem dos pontos altos e baixos, a cada desenvolvimento da atividade logo após será feita a avaliação pelo grupo.

Pode se criar um grupo de consultoria, onde são formados por servidores da organização e os mesmos buscam pessoas de fora da organização para o auxílio da

realização de determinada ação, um profissional da área a qual deverá ser realizada a atividade, por exemplo, uma palestra motivacional a ser realizada aos servidores da organização o grupo de consultoria busca no mercado um profissional qualificado para a realização desta atividade como um psicólogo, ou uma pessoa especializada em treinamentos.

6.5. COMPROMISSOS INDIVIDUAIS

Quando os indivíduos se concentram nas suas capacidades, agem em um nível individual, eles trabalham, agem e pensam no que os motiva e os leva assumir responsabilidades dentro da organização. Podemos separar os grupos por funções e fazer-los assumir compromissos de acordo com suas competências.

QUADRO 10: COMPROMISSOS INDIVIDUAIS

Cargo	Compromisso
Diretora	Identificar as competências dos servidores os quais sejam mais adequados para realização de cada atividade.
Secretária	Selecionar e recrutar o pessoal para desenvolvimento das atividades.
Pedagogo	Monitorar a moral da equipe durante o projeto de mudança.
Docente	Ajudar a organizar as atividades e como é o grupo formado por maior quantidade de servidores desenvolver na prática as atividades.
Agente de apoio	Propagar as ações, comunicar entre os grupos as atividades que serão executadas em cada semana e no mês.

Fonte: Elaborado pela autora

6.6. IDENTIFICAÇÃO DE ASPECTOS QUE FACILITAM OU INIBEM O PROCESSO

É necessário tomar atenção a alguns aspectos que pode dificultar o processo de mudança na organização, pode-se citar como aspectos que podem inibir este processo a falta de incentivo para realização do trabalho, carga horária de trabalho excessiva, insatisfação com o trabalho, pouco material para a realização das atividades e falta de comprometimento com os objetivos da organização podem dificultar a realização das ações propostas para a mudança organizacional.

Mas também existem fatores que podem facilitar o desenvolvimento do processo como profissionais capacitados para realização das atividades e

percepção das pessoas da organização da necessidade de mudança e a importância da mesma para melhoria na organização, perceber a necessidade de melhorar o relacionamento e o comprometimento com os colegas da organização, ter noção das dificuldades e a percepção das mesmas para melhoria das ações.

7. SUSTENTAÇÃO

É nesta fase que vamos sustentar o projeto de mudança organizacional sugerido a Escola Municipal de Tempo Integral “Leôncio Correa”, utilizando-se de meios para o acompanhamento do plano de ação, à auscultação permanente, à revitalização de compromissos, e à comunicação interna quanto aos processos decisórios.

7.1. ACOMPANHAMENTO DO PLANO DE AÇÃO

Para que o projeto de mudança organizacional ao qual foi proposto aos servidores da Escola Municipal de Tempo Integral “Leôncio Correa”, será preciso que ocorra um acompanhamento do plano de ações, com pessoas específicas para realiza-lo e algumas técnicas que deve ser utilizadas para que o acompanhamento seja mais efetivo. Como está exemplificado no quadro a seguir:

QUADRO 11: ACOMPANHAMENTO DO PLANO DE AÇÃO

Ações	Quem acompanha	Como acompanha
Dinâmicas de motivação	Membro da equipe pedagógica	Através de chek-list de atividades, planilhas com datas, descrição das atividades e responsáveis pela realização das mesmas.
Mesas redondas	Diretora da escola	Através de um livro ata de reuniões, a cada reunião realizada, utiliza-se o livro para descrição do que foi falado na mesma e quais as pessoas que participaram da reunião.
Realização de gincanas educativas	Docente de Educação Física	Através de uma agenda de eventos que pode ser manual ou arquivo informatizado, descreverá todas as atividades, datas de realização e fará um feedback sobre os resultados obtidos.
Buscar a participação dos pais na educação dos alunos	Diretora e professor indicado pela equipe de trabalho	Através de circulares entre escola e pais ou em forma de jornal, para informar as atividades que estão sendo feitas na escola, reuniões que possam ser convocadas com os pais.
Buscar palestras dentro da escola para qualificação profissional	Secretárias e Direção	Através de uma agenda de eventos que poderão ser realizados durante o ano e quais os profissionais que poderão se dispor a realizar estas palestras.

Realização de momentos de recreação entre a equipe de trabalho.	Docentes e agentes de apoio.	Através de mural e do blog da escola, convidar e divulgar fotos dos possíveis encontros realizados para descontração entre os servidores da escola.
Fixação de horários para atendimentos	Diretora e secretárias	Através de uma escala de horário elaborada pela Diretora e pelas Secretárias e a divulgação da mesma no mural da escola para informar os pais, professores e a quem vir interessar dos horários de atendimento pela secretaria.

Fonte: Elaborado pela autora

7.2. ACOMPANHAMENTO PERMANENTE

Para que o processo de mudança organizacional seja contínuo e necessário que o processo de acompanhamento se repita de tempos em tempos, para que talvez esse problema já tenha sido sanado, mas com a repetição do processo de auscultação pode se verificar a existência de outros problemas e com isso buscar a resolução do mesmo ou até mesmo detectar se a mudança proposta anteriormente foi executada, quais os resultados, os pontos positivos e negativos que a mesma gerou na organização. No quadro a seguir verifica-se qual a pessoa mais indicada para execução desta atividade.

QUADRO 12: ACOMPANHAMENTO PERMANENTE

Quem	Quanto tempo	Como	Quem será envolvido
Diretora da escola	Pode ser feito anualmente	Aplicar um questionário fechado com perguntas específicas com as pessoas envolvidas no processo de mudança organizacional.	Toda equipe de trabalho da escola, podendo incluir também os pais dos alunos.

Fonte: Elaborado pela autora

A pessoa mais indicada para realização deste diagnóstico é a Diretora da escola, pois é a pessoa que tem acesso a todos os setores da escola, e a todos os servidores, a mesma pode também convocar alguns servidores de outros setores para que possam em conjunto realizar um questionário mais abrangente correspondendo ao interesse de todos os envolvidos com a organização. Com um prazo de realização anual, tempo suficiente para realização da auscultação, a aplicação dos questionários e o desenvolvimento das atividades de melhoria.

7.3. REVITALIZAÇÃO DE COMPROMISSOS

As pessoas de uma equipe de trabalho são diferentes e podem apresentar competências e comprometimento diferentes. Por isso é importante que o gestor da equipe, neste caso a Diretora da escola, precisa reconhecer estas habilidades dos membros de sua equipe de trabalho e convoca-las a assumir compromissos e a se engajarem para melhor produtividade de toda a equipe.

QUADRO 13: REVITALIZAÇÃO DE COMPROMISSOS

Cargo	Compromisso
Diretora	Identificar as competências dos servidores os quais sejam mais adequados para realização de cada atividade.
Secretária	Selecionar e recrutar o pessoal para desenvolvimento das atividades.
Pedagogo	Monitorar a moral da equipe durante o projeto de mudança.

Fonte: Elaborado pela autora

Para isso é importante o papel do gestor da equipe para que os estimule indicando os mesmos para cursos, palestras, treinamentos e como forma de incentivo, como estamos falando em órgão público e não são muitas as opções de reconhecimento financeiro, o gestor pode estimular o servidor a se comprometer, se o resultado for bom e eficaz, o gestor pode beneficia-lo com um dia de folga, por exemplo, ou criar a funcionário do mês, como incentivo aos servidores para realizar da melhor maneira possível suas atividades.

7.4. COMUNICAÇÃO INTERNA/PROCESSOS DECISÓRIOS

Para informar sobre a realização das atividades, sua execução e os resultados obtidos, pode ser utilizado como já citado algumas vezes neste trabalho a criação de um jornal com as informações internas da escola, o mural da escola, a utilização do blog que a escola já possui, mas que anda meio esquecido e sem atualizações, a criação de um manual funcionando como se fosse um diário da escola, contendo os eventos, as datas e depois da realização da atividade proposta no manual a divulgação dos resultados do evento através de fotos, opiniões, sugestões e também a utilização de um check list, para verificação dos pontos positivos e negativos das ações.

CONCLUSÃO

Baseado na pesquisa teórica e pesquisa de campo percebe-se que a organização estudada Escola Municipal em Tempo Integral “Leôncio Correia” possui conflitos interpessoais entre os seus servidores, no qual este projeto propõe algumas ações voltadas para proporcionar uma mudança organizacional no sentido de melhorar as relações interpessoais entre os servidores desta organização.

Após este estudo sobre a organização Escola Municipal em Tempo Integral “Leôncio Correia”, conclui-se que a mesma apresenta problema nas relações interpessoais dos seus servidores e através deste trabalho estão propostas algumas ações que podem melhorar estas relações e facilitar o convívio entre os servidores, mediante envolvimento em atividades que precisam de um comprometimento destes servidores para a realização das ações.

As propostas de mudança organizacional trazidas neste trabalho não foram implantadas na organização, mas podem perfeitamente serem implantadas, o que vai propiciar um conhecimento maior dos colegas de trabalho e suas personalidades e também algumas técnicas de melhoria do relacionamento entre eles.

Quem ganha com isso são os alunos que terão profissionais cada vez mais motivados e conscientes de sua importância perante as crianças que ali estudam, que precisam desses profissionais como propagadores de conhecimento e também quem ganha com isso é a sociedade que depende da educação que é dada as crianças de hoje para podermos pensar em ter um futuro melhor e com cidadãos mais conscientes de sua responsabilidade perante a sociedade.

A mudança organizacional proposta poderia ter sido melhor desenvolvida se ambos autores do trabalho tivessem um contato maior com os servidores da organização, podendo assim sentir melhor o clima da organização e desenvolver ainda mais atividades de interação entre os mesmos, para melhorar a interação cada vez mais da equipe de trabalho.

As propostas que foram mencionadas neste estudo podem ser utilizadas com uma certa adaptabilidade em outras organizações de ensino que possuam o mesmo problema de conflitos entre os colaboradores da mesma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____ PPP – Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal em Tempo Integral Leôncio Correia. 2010.

ADIZES, Ichak. **Gerenciando mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

AGOSTINI, Rosângela de. **O conflito como fenômeno organizacional: identificação e abordagem na equipe de enfermagem.** Ribeirão Preto, 2005.

ARAÚJO. Sophia Faustini de. NASCIMENTO. Francisléia Neri. Gestão de conflitos no processo de mudança Organizacional. Disponível na internet: <http://pt.scribd.com/doc/97345382/Gestao-de-conflitos-no-processo-de-mudanca-organizacional#scribd>. Acesso em 23.12.2015.

CÂMARA, Leonor Moreira. **O cargo público de livre provimento na organização a administração pública federal brasileira: uma introdução ao estudo da organização da direção pública na perspectiva de estudos organizacionais.** Revista de Administração Pública (on-line), Rio de Janeiro. 2009.

CARVALHAL, Eugenio do; ANDRÉ NETO, A.; ANDRADE, G. **Negociação e administração de conflitos.** Rio de Janeiro; FGV, 2006.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** Edição compactada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHRISPINO, Álvaro. **Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação.** Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, 2007.

CONCEIÇÃO, Marcos Vinicius. ZIENTARSKI, Clarice. PEREIRA, Sueli Menezes. **Gestão democrática da escola pública: possibilidades e limites.** Unirevista. Vol. 1, n.2, 2006.

DINIZ, Eli. **Globalização, reformas econômicas e elites empresariais: Brasil anos 1990.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ETZIONE, Amitai. **Organizações modernas.** São Paulo: Pioneira, 1976.

FERREIRA, Ademir Antônio REIS, A.C.F; PEREIRA, M.I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos tempos: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

FERREIRA, Marcio Reinaldo de Lucena. GOMES, Fabrício Pereira. ARAUJO, Richard Medeiros. **Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista.** Disponível na internet: <http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/12/enapg460.pdf>. Acesso em 25.11.2012.

Gestão de Conflitos nas *Organizações* - Gestão de Conflitos ... - FAAD. www.faad.icsa.ufpa.br/admead/documentos/.../unidade6gp.pdf.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

JARCES, Marco Antônio Barreto. **Cultura organizacional, trabalho em equipe e conflitos: o caso da empresa Tractebel Energia S.A .** Disponível na internet: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/22108>. Acesso em 25.11.2012.

MENDES, Jerônimo. O lado positivo dos conflitos. Disponível na internet: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-lado-positivo-dos-conflitos/30381>. Acesso em 23.12.2015.

MOTTA, Paulo Roberto, *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

NASCIMENTO, Talita A. de Campos, SIMÕES, Janaína Machado. **Análise a gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ**. 2010.

NEVES, Mariane Maria de Carvalho. NEVES, Eduilson Ribeiro. JUNIOR, João de Oliveira. CARVALHO, José Geraldo de. NEVES, Natália de Fátima Carvalho.

MATOS, Auxiliadora Aparecida de. *Mudança organizacional e gestão de pessoas*. Faculdade Santa Rita, 2008.

Projeto Político Pedagógico – Leôncio Correia;

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

REGIMENTO INTERNO DO ESTABELECIMENTO DE ENSINO “Leôncio Correia”;

REIS, Jader Naves dos. **A motivação humana no trabalho administrativo do enfermeiro na realidade hospitalar** - Aspectos teóricos. Dissertação (Mestrado) - Escola de enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 1993.

ROBBINS, Stehn. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

RODRIGUES, Saulo de Souza. GUISSONI, Leandro Angotti. *Avaliação de Conflitos: uma abordagem sistêmica entre as funções empresarias focada na busca da negociação*. Disponível na internet:

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/763.pdf>.



Acesso em 20.11.2012.

SANTOS. Marcel de Souza e Silvo da mudança organizacional: uma revisão teórica. Fundação Getúlio Vargas, 2004.

SILVA DOS SANTOS, Maria José Ferreira. Um desafio na Secretaria Municipal de Educação de Pesqueira.

TAKAHASHI. Adriana Roseli Wunsch. GUIA DIDÁTICO - SEMINÁRIO TEMÁTICO II & ESTÁGIO, 2012.

APÊNDICE

	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA	
DISCIPLINA: Projeto Técnico		
PROFESSOR: Pérciles José Pires		
POLO/TUTOR: PARANAGUA/Mônica Maier		
ESTUDANTE: Vivian Cristina Gaspar		

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa acadêmica. Os dados coletados serão de uso estritamente acadêmico. Antecipadamente agradecemos a sua atenção e gentileza para com o desenvolvimento da pesquisa científica no Brasil.

O presente questionário tem como finalidade levantar informações referentes ao funcionamento e relacionamento dos servidores na Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental em Tempo Integral “Leôncio Correia”.

Cargo ocupado:

Tempo de organização: _____

Sexo: () feminino () masculino

Idade:

() Entre 18 e 25 anos () entre 26 e 33 anos () entre 34 e 41 anos
 () entre 42 e 49 anos () 50 anos ou mais

Escolaridade:

() Ensino médio completo () Ensino superior incompleto
 () Ensino superior completo () Pós-graduação

1. Em sua opinião, quais são os pontos fortes da organização na qual trabalha?
2. E quais são os pontos que podem ser melhorados?
3. Em sua opinião, qual é o fator que contribui para o desempenho de suas atividades cotidianas?

4. Quais são os fatores que dificultam a realização de seu trabalho?

5. Você acredita que existam conflitos (problemas de relacionamento) entre os colegas de trabalho na escola?

() Sim

() Não

6. Que tipos de conflitos (problemas de relacionamento) você acredita existir?

() Competição entre colegas

() Falta de comprometimento com a equipe

() Problemas pessoais umas com as outras

() Outra. Identificar: _____

7. Quando você está dando sua opinião em determinado assunto e outro colega o interrompe com opiniões diferentes da sua. O que você acha sobre isso?

() Você aceita normalmente

() Você se irrita com a situação

() Você acha construtivo, pois várias opiniões diferentes sobre o mesmo assunto acrescentam o seu conhecimento.

() Você acha muito ruim.

8. Qual seria sua reação se seu colega fosse contra ao que você está dizendo?

() Aceitaria numa boa

() Ficaria com raiva e tentaria fazer com que seu colega mudasse de idéia.

() Argumentaria com calma e tentaria chegar a novas opiniões em relação ao assunto.

() Deixaria pra lá, pois cada um tem uma opinião mesmo.

9. Com quem você tem mais atrito?

() Com as secretárias

() Com a equipe pedagógica

() Com a diretoria

() Agentes de apoio

() Não possui atritos com ninguém na escola, acha que tudo vai muito bem.

10. Quando você é chamado para uma reunião você gosta de discutir os problemas e as oportunidades com os demais integrantes da equipe?

() sim

() não

11. Quando você discute suas idéias nas reuniões você é ouvido?

() Não sou ouvido

() Muito pouco

() Pouco

() Freqüentemente sou ouvido

() Sempre sou ouvido

12. Você se considera flexível às mudanças que ocorrem na organização em que trabalha?

() sim () não

Porque?

13. Você aceita com facilidade as mudanças que ocorrem nos processos de trabalho da sua organização?

() sim () não

Porque?

14. O que você acha que deve melhorar na escola para que haja cada vez mais integração entre os servidores que nela trabalham?

15. Você tem alguma sugestão para que o relacionamento entre os colegas seja cada vez melhor?

Agradeço a sua participação, sua colaboração ajudou na realização de nossa pesquisa.

Vivian Cristina Gaspar.