



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII  
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO

Ronie Anderson Alves de Araújo

**A INFLUÊNCIA DOS CONFLITOS INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE UMA  
ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA  
ESTADUAL DE ENSINO FUNDAMENTAL RIO BRANCO.**

Patos, 2014

Ronie Anderson Alves de Araújo

**A INFLUÊNCIA DOS CONFLITOS INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE UMA  
ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA  
ESTADUAL DE ENSINO FUNDAMENTAL RIO BRANCO**

Artigo apresentado à Universidade Estadual da Paraíba como pré-requisito para o Trabalho de conclusão de curso, para obtenção do título de bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Esp. Ricardo Ribeiro Rocha Marques.

**Orientador:** Prof. Esp. Ricardo Ribeiro Rocha Marques

Patos, 2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

A663i Araújo, Ronie Anderson Alves de

A influência dos conflitos interpessoais no ambiente de uma organização educacional: um estudo de caso na Escola Estadual de Ensino Fundamental Rio Branco [manuscrito] / Ronie Anderson Alves de Araújo. – 2014.

23 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

“Orientação: Prof. Esp. Ricardo Ribeiro Rocha Marques, CCEA”.

1. Conflitos interpessoais. 2. Administração da Educação. 3. Organização Educacional. 4. Administração de conflitos. I. Título.

21. ed. CDD 658.405 2

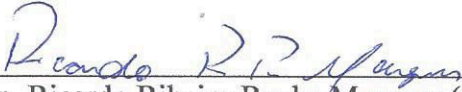
RONIE ANDERSON ALVES DE ARAÚJO

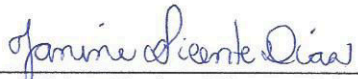
A INFLUÊNCIA DOS CONFLITOS INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE UMA  
ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA ESTADUAL  
DE ENSINO FUNDAMENTAL RIO BRANCO


Artigo apresentado ao Trabalho de Conclusão  
de Curso da Universidade Estadual da Paraíba,  
como requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharelato em Administração.

Aprovada em: 27/11/2014.

BANCA EXAMINADORA

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Esp. Ricardo Ribeiro Rocha Marques (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Msc. Janine Vicente Dias  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Msc. Simone Costa Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

# **A INFLUÊNCIA DOS CONFLITOS INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO FUNDAMENTAL RIO BRANCO.**

Ronie Anderson Alves de Araújo\*  
Ricardo Ribeiro Rocha Marques\*\*

## **RESUMO:**

No atual ambiente educacional é de suma importância que se alcance resultados positivos, pois através destes que a organização se estabelecerá. No entanto para um melhor desempenho de suas funções requer que os indivíduos desta estejam em harmonia. O presente artigo tem por finalidade descrever como os conflitos interpessoais influenciam no resultado da organização. Para organizar este artigo foi feita uma revisão bibliográfica e quanto aos seus objetivos e natureza, é uma pesquisa descritiva e de caráter quantitativo-qualitativa. Para alcançar o resultado da pesquisa, foi usada a metodologia do estudo de caso, através de questionário abordando os professores. Verificando que, os conflitos interpessoais interferem no desempenho dos professores e diretamente no aprendizado do aluno, através da desmotivação e diminuição do rendimento dos professores. Para isso o artigo mostra a importância de obter técnicas de soluções de conflitos no ambiente educacional.

**Palavras-chave:** Conflitos interpessoais, Educação, Organização.

## **1 INTRODUÇÃO**

Na atual conjuntura socioeconômica, é de fundamental importância para as organizações que os resultados positivos apareçam com maior frequência. Isso requer das partes envolvidas nesse sistema uma interação harmoniosa para alcançar tais resultados. Cientes desse fator importante, as mesmas buscam alcançar esse patamar. Mas nem sempre o conseguem. Não somente por motivos externos, mas muitas vezes por motivos internos. Robbins (2009) afirma que os problemas mais frequentes dentro da organização se encontram com o trato com as pessoas, a falta de habilidade de comunicação dos chefes, a pouca motivação dos empregados, a resistência dos funcionários e aos conflitos entre os membros.

Assim os conflitos tendem a ser caracterizados quando os indivíduos se juntam para determinados fins. Com isso pode-se observar que nas organizações, onde o indivíduo passa a maior parte do seu tempo, cria-se um relacionamento quase que familiar, e com o decorrer do tempo, surge o conflito.

---

\*Discente do curso de Administração da UEPB. E-mail: ronie3a@hotmail.com

\*\*Orientador e docente do curso de Administração da UEPB. E-mail: admricardomarques@hotmail.com

No ambiente educacional não é diferente, pois é uma organização onde forma conceitos e valores até então, pré-estabelecidos nos alunos e professores. Nisto gera-se o conflito em níveis cada vez maiores. Já que nos dias atuais os conflitos entre professores vêm aumentando cada vez mais. No ambiente educacional a qualidade dos resultados está ligada com o desempenho dos professores na instituição. Sabendo que professores incentivados trabalham de forma mais efetiva e rendem melhores resultados.

Nesta perspectiva a presente pesquisa realizada na Escola Estadual de Ensino Fundamental Rio Branco, localizada na cidade de Patos-PB, com os professores, tem por objetivo descrever como os conflitos interpessoais influenciam nos resultados da organização. Para se alcançar esse objetivo, partiu-se dos objetivos específicos: identificar a presença de conflitos, descrever como os conflitos influenciam no desempenho do indivíduo, verificar a existência da gerência de conflito e expor as técnicas e apresentar qual o nível de relacionamento que possui incidência de conflitos.

A presente pesquisa justifica-se devido à seriedade do assunto para o desempenho da organização, mostrando as causas e consequências para os envolvidos nos conflitos interpessoais. Onde os envolvidos são os professores que participam da causa e junto com os alunos sofrem as consequências dos conflitos.

Para realizar tal pesquisa, foi feita uma revisão bibliográfica a respeito do tema, bem como um estudo de caso, recolhendo dados a partir de um questionário para descrever e explicar o fenômeno do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO.**

As organizações são formadas de pessoas, essas, fazem o andamento da mesma. Para isso requer uma atenção especial para com estes indivíduos, pois através deles que ocorrerá a fluidez do sistema organizacional. De acordo com Chiavenato (2004, p. 08) “As organizações funcionam por meio de pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome”. Ao se entender essa afirmativa, percebe-se a importância das pessoas na organização. Pois de acordo com o mesmo, os indivíduos desta que moverão a organização. Já de acordo com Rignorfi (2013) “Entenda que seu funcionário faz parte do capital humano de sua empresa. Agregue valor a ele e ele devolverá este investimento com bons resultados”.

Mas para tanto requer também entender o que significa organização. Segundo Oliveira (2007, p. 63) “Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”. Ao compreender tal assertiva, pode-se fixar que a organização é o conjunto de pessoas que se reúnem para trabalhar, visando o resultado positivo final. Logo, se compreende que a organização é o ajuntamento de pessoas para um determinado fim. No entanto, deve-se entender que há dois tipos de organização: organização informal e formal. Segundo D’Ascensão (2007, p. 39), organização formal é:

Também conhecida como Estrutura Organizacional, esse tipo de organização difere da anterior, porque estabelecem formalmente as áreas de decisão com a definição das respectivas responsabilidades e autoridades, os canais de comunicação, bem como os comandos e as coordenações necessárias aos trabalhos que deverão ser executados pelas partes envolvidas.

A organização formal é, portanto a estrutura da mesma, com suas regras, cultura e crenças. Já a organização informal segundo Cury (2010, p.117):

Emerge o outro ângulo, denominado organização informal, que envolve o padrão de comportamento adotado – a maneira pela qual os membros da organização realmente se comportam – à medida que esses padrões não coincidam com o plano formal.

Partindo dessas duas visões acerca do que é organização, pode-se analisar então a diferença entre uma e outra. Segundo Cury (1971, p.135 apud Chester Barnard 2010, p.117): “A organização formal é um sistema de atividades ou forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas, enquanto a organização informal é um agregado de contatos e interações pessoais e os agrupamentos de pessoas associadas”.

Compreendendo isso, tem-se mais um ponto sobre a importância dos indivíduos dentro da organização. Esta deve entender que o indivíduo é parte integrante dela, mas que o mesmo possui características que devem ser respeitadas. Por isso Lucena (2012, p. 99) afirma:

A ideia é a de que – trabalho e trabalhador – representam um complexo integrado, unificado. Um depende do outro. Será preciso resolver as contradições entre a visão do trabalho e a visão dinâmica da ação humana, conciliando a busca da eficiência operacional do trabalho com as características da personalidade humana, a nível profissional, pessoal e psicológico.

Aqui se nota a importância dada para que as organizações não fixem seu olhar apenas para a instituição, mas para aqueles que a manejam. Pois segundo Lucena (2012, p. 97) “entre as variáveis que dimensionam a abrangência do planejamento de recursos humanos, destaca-

se a preocupação em assegurar a existência e funcionamento de uma infraestrutura produtiva, organizada em função das expectativas do negócio”.

Seguindo a lógica do que se tem relatado até aqui, são sumariamente importantes as pessoas dentro da organização. Para Dutra (2012, p.175):

Podemos associar a agregação de valor das pessoas para a organização ao nível da complexidade de suas atribuições e responsabilidades da pessoa. Vamos primeiramente recapitular que as atribuições – conjunto das funções e atividades executadas pela pessoa – e as responsabilidades – conjunto das decisões exigidas da pessoa pela organização – caracterizam o espaço que a pessoa ocupa na organização e, quanto maior é a complexidade das mesmas, maior a agregação de valor da pessoa. Podemos, portanto, medir a agregação de valor se medirmos o nível de complexidades.

Através desta, analisa-se que a valorização da pessoa, o indivíduo dentro da organização, deve aumentar ao nível que esta atinge um alto grau de responsabilidades dentro da mesma. Vale salientar que isso não implica que as pessoas de menos responsabilidades não devem ser valorizadas. Pois ainda segundo Dutra (2012, p. 179): “A forma de a pessoa ser visualizada pela organização mudou, assim como mudou a forma de sua valorização. Anteriormente, a pessoa era avaliada pelo que fazia; hoje, é pelo que entrega para a organização”.

Deve-se notar que as pessoas não são mais mero mecanismos dentro da organização; mas mecanismos que devem ser valorizados para o bom andamento e resultados da mesma.

Com efeito, pode-se dizer que as relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas. (GIL 2012, p. 19)

Ao se entender esses pontos vêm à tona a preocupação dos conflitos dentro da organização. Pois indivíduos com conflitos não resolvidos tendem a estarem desmotivados para com a mesma. Acarretando uma série de problemas, tais como: serviços incompletos, falta de respeito com a organização, quebra da confiança para com a instituição e desgaste das relações pessoais.

## 2.2 CONFLITOS

Chiavenato (2004) afirma que quando as organizações são bem-sucedidas, elas começam a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. Nisto ressalta a importância dos indivíduos, pois quando os membros da instituição estão em perfeita harmonia, ela tende a crescer de maneira mais eficiente.



Porém o ser humano, como foi colocado anteriormente, é um ser com diferenças. Diferenças essas que ao se confrontarem nascem os conflitos. Martinelli (1996, p.207 apud HODGSON, 2012, p.47) afirma: “Para que haja conflito basta a existência de grupos. A simples existência de diferentes grupos já cria um potencial latente de conflitos”. Da mesma forma afirma Chiavenato (2005, p.405):

Em suas interações, quase sempre as pessoas, grupos e organizações estão envolvidos em alguma forma de conflito. As pessoas precisam de coerência e um senso lógico no sentido de atingirem uma situação de bem-estar e de harmonia umas com as outras. Como a organização depende da colaboração e cooperação de pessoas que trabalham em conjunto, essa coerência é fundamental para o sucesso organizacional. As pessoas nunca têm objetivo e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e de interesses sempre produzem alguma espécie de conflito.

Como foi visto, o conflito nasce das diferenças pessoais. E dentro da organização não ocorre diferente. Diferenças essas que se desenvolvem desde o seu nascimento, pois são diferentemente educadas e, lógico, elas também adquirem interesses opostos uma das outras.

Para que haja o conflito, não precisa apenas que as diferenças sejam notadas, mas que haja a interferência de segundos e terceiros. Segundo Martinelli (1991, p.296 apud Hampton, 2012, p.46):

Embora o termo conflito denote quase sempre situações desagradáveis, tais como competição, oposição, incompatibilidade, irreconciliabilidade, desarmonia, discordância, luta e discussão, que normalmente sugerem que nenhuma solução boa é possível, ou que o conflito necessariamente prejudicará algumas pessoas e alguns interesses, nem sempre o conflito deve ser analisado apenas de maneira pessimista. Segundo esse autor, conflito é o processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses.

Ao se deparar com a afirmação de Hampton, verifica-se que os conflitos surgem quando interesses são frustrados, ou seja, quando há uma quebra da confiança ou até quando o pensamento acerca de determinado indivíduo e a espera que um indivíduo tem do outro é frustrada. Com isso nascem os conflitos.

Nessa visão, analisa-se que os conflitos nascem através das diferenças dos indivíduos, e que estes sempre existirão. Nisto se conclui os conflitos com a seguinte afirmativa de, Vasconcelos (2008, p. 19): “O conflito ou dissenso é fenômeno inerente às relações humanas. É fruto de percepções e posições divergentes quanto aos fatos e condutas que envolvem expectativas, valores ou interesses comuns”.

### **2.2.1 A importância dos conflitos**

Ao contextualizar o que significa o conflito, pode-se ter em mente a importância destes. Não se pode de forma geral inferiorizar os conflitos, pois nem sempre eles trazem os maus resultados, porém quando indivíduos se unem e pensam diferentes os conflitos evidenciados podem trazer resultados benéficos para a organização, trazendo ganho mútuo e novas oportunidades. O conflito é parte da evolução humana, ao nível que o homem vai se deparando com culturas diversas, ele tende a aprender mais e evoluir o seu pensamento e técnicas. Martinelli (2012, p. 63):

Muitos conflitos podem servir como oportunidades para crescimento mútuo, se se desenvolvem e utilizam habilidades de resolução de conflitos positivas e construtivas. Intrinsecamente, o conflito pode servir como um dos motores do desenvolvimento pessoal e da evolução social, gerando oportunidades para aprender a partir dele e para se adaptar às diferenças e diversidades que são naturais e que caracterizam a sociedade. O conflito pode trazer alternativas abertas de pensamento e comportamento.

Nas visões sobre conflitos, duas escolas defendem a existência deste. Pois afirmam que eles são benéficos para o grupo. Essas duas escolas são a visão de relações humanas e a visão interacionista. Explica da seguinte forma Robbins (2009, p. 191):

Segundo outra escola, adepta da visão de relações humanas, o conflito constitui uma decorrência natural e inevitável em qualquer força positiva na determinação do desempenho. A terceira e mais recente perspectiva não apenas propõe que o conflito pode ser uma força positiva, como defende abertamente a tese de que é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo.

É notório que os conflitos não podem ser rotulados apenas como bons ou ruins, mas de acordo com a natureza destes é que se denominará. Partindo do ponto de que os conflitos podem trazer benefícios à organização é que foi esclarecida a importância destes para toda ela. Pois a presença de conflitos muitas vezes pode significar que o grupo organizacional não é um grupo estático, porém um grupo pensante e inovador.

### **2.2.2 Tipos de conflitos.**

Ao visualizar o conceito sobre conflitos e a importância destes para a organização, é importante caracterizar agora os tipos de conflitos que existem. Porém antes de adentrar nos tipos de conflitos, é preciso mostrar como nascem os conflitos, ou seja, qual o processo dos conflitos.

Para Robbins (2010), os conflitos são formados em processo que consiste de cinco estágios: Oposição potencial, cognição e personalização, intenções, comportamento e

consequências. Os passos do processo para a formação dos conflitos se iniciam na presença de condições que criam oportunidades para o tal. Essas condições vão ser formadas e podem gerar os conflitos.

**QUADRO 14-1**  
O processo do conflito



**Figura 1:** O processo do conflito

**Fonte:** Robbins, Stephen. Comportamento organizacional (2010, p.328)

Como se pode observar na figura 1, os conflitos nascem e geram uma cadeia de sequências até chegar ao seu ponto crucial, onde se determina se eles serão funcionais ou disfuncionais.

Esses passos seguem a seguinte caracterização:

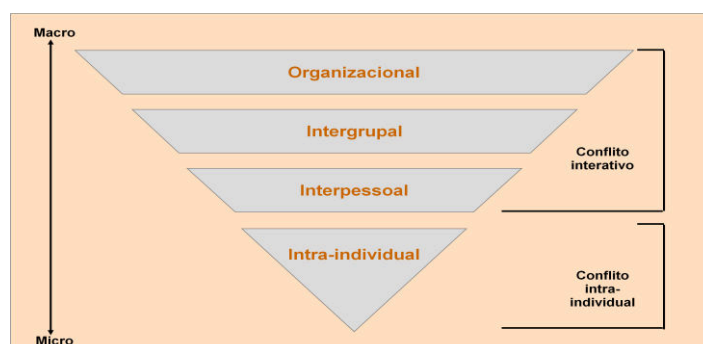
- I Estágio: A oposição potencial.** Nesse primeiro estágio é onde os conflitos são formados. Geralmente em base de três categorias: Comunicação, estrutura e variáveis pessoais. Sendo esses os fatores principais para o surgimento dos conflitos, na qual a comunicação em escassez ou em excesso geram conflitos, a estrutura, pois depende do tamanho do grupo, quanto maior o grupo mais chances de conflitos e a variável é a personalidade de cada pessoa. Onde pessoas autoritárias, dogmáticas e de autoestima baixa, tendem a gerar mais conflitos.
- II Estágio: Cognição e personalização.** É nesse segundo passo que as questões dos conflitos são definidas. Ou seja, nesse ponto afetará as consequências. Pois as categorias do primeiro passo podem ser encaradas de duas formas. Apenas percebida, onde não levará ao conflito, e sentida, na qual se leva para os sentimentos e emoções e se difundirá o conflito.

- c) III Estágio: Intenções. É basicamente nesse ponto entre a percepção e o sentimento que o comportamento dos indivíduos em relação aos conflitos irão se formar. Porém não de maneira explícita. Robbins cita cinco dimensões: competir, colaborar, evitar, acomodar-se e conceder. Robbins (2010, p.331) “As intenções oferecem uma orientação geral para as partes envolvidas em uma situação de conflito. Elas definem o propósito de cada uma das partes”.
- d) IV Estágio: Comportamento. Nesse quarto passo os comportamentos são visíveis, pois aqui estão as ações e reações das partes envolvidas.
- e) V Estágio: Consequências. O fim dessa cadeia de conflitos é o resultado apresentado. Que se bifurcará para dois sentidos. Conflitos funcionais e conflitos disfuncionais.

Após entender como os conflitos se formam, pode-se a partir desse, caracterizar os tipos de conflitos. Pois ao caracterizando será possível identificar os níveis em que eles atuam, e o nível do conflito pesquisado.

Os conflitos dividem-se da seguinte forma, segundo Carvalho et al. (2006 apud Nascimento 2010) “Ele pode ocorrer entre organizações (interorganizacional), entre departamentos, setores ou grupos (intergrupais), entre dois ou mais indivíduos (interpessoais) ou pode ser apresentado como um conflito interno de um indivíduo (intrapessoal)”. Os conflitos interpessoais, no entanto se dividem em duas classes importantes, os conflitos funcionais, de caráter construtivo e os conflitos disfuncionais que atrapalham o desempenho, segundo ROBBINS (2009).

Para melhor entender o nível em que os conflitos são organizados, Chiavenato (2005, p. 407) classificou-os na seguinte figura (figura 2). Partindo do micro, onde se encontra o conflito intrapessoal, ou intra-individual, até ao macro onde se encontra o conflito interorganizacional, que passa pelos níveis, ou tipos de conflitos interpessoais e intergrupais.



**Figura 2:** Os níveis de conflito no Comportamento Organizacional

**Fonte:** Chiavenato, Idalberto. Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. (2005, p.407)

Ao se analisar como nascem os conflitos, seus tipos e níveis, é importante ressaltar que o conflito explorado nesse artigo, é o conflito interpessoal como bem foi colocado até aqui. “Opõem quaisquer pessoas, ou quaisquer pequenos grupos de pessoas uns com os outros. Residem no nível interpessoal e dos conflitos coletivos”. (MARTINELLI, 2012, p. 60)

Para tanto, é necessário que não apenas se identifique os conflitos, mas que se tenham ferramentas para resolução dos mesmos. Pois os conflitos interpessoais se dividem em funcionais e disfuncionais. E é agradável que surjam conflitos funcionais dentro da organização. Para isso requer que nas organizações possa haver ferramentas para administrá-los de forma que estes possam ser desenvolvidos para o bem da mesma.

### 2.2.3 Administração de conflitos

Conhecendo os conflitos, toda organização deve se preocupar em administrá-los, pois, ao tratá-los de maneira eficiente, estes produzirão efeitos positivos para a mesma. Toda organização possui seus conflitos, Robbins (2009, p. 190) diria que “o conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas; a existência ou não do conflito é uma questão de percepção”. Com isso pode-se dizer que toda organização possui conflitos, mas nem todas sabem administrá-los.

Uma das premissas importantes é seguir o pensamento de Parikh et al (1994, p.65): “Para administrar conflitos o líder tem que ter mais paciência e bom humor, afim de que não contraia males para si”

É inevitável em que uma organização não tenha conflitos, e que é questão de tempo para que estes apareçam. Nesse pensamento Parikh et al (1994, p.65) afirma o seguinte:

Os conflitos que forem surgindo ao longo do processo devem ser resolvidos e sintetizados em modificações implementadas no dia-a-dia e caracterizadas pela constante reformulação de critérios feita de forma clara e bem comunicada. Se uma equipe vai trabalhar em conjunto, seus integrantes precisam saber que o administrador tem, ao mesmo tempo, firmeza de propósito e flexibilidade; que ele é sensível a situações imperativas, mas não perde de vista os objetivos gerais do trabalho.

A primeira parte para se resolver conflitos, é não acumular. Ou seja, devem ser resolvido dia após dia, como afirma Parikh (1994). Cada conflito deve ser resolvido afim de que não se tornem prejudiciais. E o líder, em primeiro ponto que se mantém paciente, ao mesmo tempo deve ter postura firme e flexível. Sabendo que ele é que dará o direcionamento

da organização. Ele não pode ser submergido pelos conflitos, mas ante a situação deve se sobrepôr a eles.

Entendo que não se devem acumular os conflitos, afim de que, estes não se tornem uma bola de neve para organização posteriormente, o gestor deve tomar algumas atitudes de solução de problemas. Dentre estas se encontra quatro formas de administração de conflitos. Segundo Martinelli (1991:303 apud Hampton 2012, p.54) “Existem quatro formas distintas de administrar conflitos: acomodação, dominação, compromisso e solução integrativa de problemas”.

- a) Acomodação: esta forma de administrar conflitos é uma forma prejudicial à saúde da organização, pois é a forma de evitar os problemas e atritos. Esse tipo de gestão faz com que os conflitos sejam encobertos e não se tome nenhuma posição. Porém ao se aplicar tal forma, corre o risco de acumular os conflitos. Mas em alguns casos esta gestão se torna específica.
- b) Dominação: nesta gestão é levado o poder ao extremo. Ou seja, uma parte impõe sua maneira a ser obedecida, sem consultar as partes conflitantes. Neste caso, algumas organizações funcionam, como as forças militares, mas em organizações civis este tipo gera insatisfações, atritos e restrições dos oprimidos.
- c) Compromisso: Este método tende a solucionar uma das partes envolvidas, oferece que as partes envolvidas desistam um pouco daquilo que conflitavam. Este modelo não tende a ser utilizado sempre, pois falha em resolver completamente.
- d) Solução integrativa de problemas: aqui todas as partes são envolvidas e tenta-se resolver os problemas de ambos. Diferentemente de barganha onde uma parte vai tentar ser beneficiada, aqui as soluções buscam ser levadas a todas as partes conflitantes.

Hampton conclui esse ponto afirmando que “para que haja eficácia na solução do problema depende muito da troca sincera de informações precisas”. (MARTINELLI, 2012, p. 56)

No entanto há ainda técnicas para se promover o conflito funcional, tais técnicas com a finalidade do grupo crescer e se desenvolver. Robbins (2010, p. 333), desenvolveu na seguinte

forma: comunicação, inclusão de estranhos, reestruturação da organização e nomeação de um advogado do diabo. Onde cada atitude dessas fomentará a criação de conflitos.

O mesmo autor via que para gerar conflitos a comunicação deve ser ambígua e ameaçadora, incluir novas pessoas com valores e atitudes diferentes, mudar as regras e regulamentos para gerar interdependência e por fim nomear alguém que possa sempre ser o crítico do grupo.

Porém estas técnicas devem ser atribuídas a sociedades que sabem e que tem capacidade para resolver os conflitos. Robbins (2010), ainda afirma: “uma grande parcela daqueles que chegam ao topo é do tipo que evita conflitos. Eles não gostam de ouvir nem dizer um não, e menos ainda de pensar em coisas negativas”.

É importante notar que sempre será necessário um mediador para as soluções dos conflitos. Porém além de seguir esses padrões de soluções e gerações de conflitos, é considerável que o profissional responsável pela mediação saiba que para prevenir vários conflitos, “a organização deve estar com políticas de defesa e promoção dos direitos e da dignidade da pessoa humana, para contribuir para o equilíbrio finalístico”. (VASCONCELOS, 2008, p. 34).

### 2.3 O AMBIENTE EDUCACIONAL.

Após a análise da importância do indivíduo na organização e conflitos, é relevante conhecer o ambiente educacional.

Este ambiente não é diferente de outras organizações. Visto que funciona uma organização educacional onde indivíduos irão conviver dias após dia, gerando um relacionamento familiar. O que diferencia é que os indivíduos estão em formação e irão pensar e adquirir conhecimentos, cultura, valores e até crenças durante seu percurso. Para Perrenoud (2005, p. 26) “Cada estabelecimento é singular por sua população, sua cultura, seus recursos, seus alunos, seus funcionários e sua implantação geográfica e socioeconômica”.

Sabendo que cada estabelecimento é singular, cabe ressaltar como funciona o ambiente educacional. Lück (2009, p. 20) afirma que:

A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiência de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação.

Esse ambiente é formado de quatro classes: gestores, professores, funcionários e alunos. Analisando esse fato, tornar-se importante que este ambiente esteja em harmonia para

a qualidade dos resultados esperados. Pois este é regulamentado pela LDB (Lei de Diretrizes e Base da Educação), onde cita Lück (2009, p. 21):

A qualidade do ambiente escolar como um todo determina a qualidade do processo pedagógico da sala de aula e esta é determinada por uma série de cuidados, dentre os quais, como destaca a LDB: i) elaboração e execução de sua proposta pedagógica; ii) a administração de seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; iii) o cumprimento dos 200 dias letivos e correspondentes 800 horas-aula estabelecido; iv) o cumprimento do plano de trabalho de cada docente; v) a recuperação de alunos de menor rendimento; vi) a articulação com as famílias e a comunidade, e a criação de processos de integração da sociedade com a escola; vii) a informação aos pais sobre a frequência e rendimentos dos alunos (LDB, Art. 12)

Conclui-se que o ambiente escolar é voltado para atender a qualidade da educação de seus alunos. E que a lei de regulamentação da mesma, volta-se para promover essa qualidade.

Como dito anteriormente, a escola é uma organização de maior convivência com suas partes envolvidas no processo. Nesse ambiente é mais propícia a desenvoltura de conflitos.

### **2.3.1 Os conflitos no ambiente educacional.**

Conhecendo como é o ambiente educacional, cabe ressaltar como ocorrem os conflitos nestes. Para compreender cabe lembrar que os conflitos nascem de três fatores: comunicação, estrutura e variável das pessoas. Com isso a escola é um ambiente bastante propício para o surgimento destes.

Para Chisprino (2007), os conflitos no ambiente educacional surgem a partir dos três fatores anteriormente citados. “Podemos esperar que pela diferença entre as opiniões, haja conflito no ambiente escolar. Um conflito criado pela diferença de conceito ou pelo valor diferente que se dá ao mesmo ato. Professores e alunos dão valores diferentes à mesma ação e reagem diferentes”.

Isso se dá pelo fato da escola abranger vários tipos de personalidades em seu ambiente e, todas estas terem de se enquadrar no perfil da escola. Chisprino (2007) resalta sobre isso: “Com a massificação, trouxemos para o mesmo espaço alunos com diferentes vivências, com diferentes valores, com diferentes culturas e com diferentes hábitos [...] mas a escola permaneceu a mesma”.

Dentro do ambiente educacional podem ser classificados os tipos de conflitos. Segundo Chisprino (2000 apud Nebot 2007): “Os conflitos escolares podem ser categorizados em organizacionais, culturais, pedagógicos e de atores”. Onde o organizacional é a estrutura, hierarquia, salários, e se é uma instituição pública ou privada, a cultura são os grupos sociais



que fazem parte dela, pedagógicos é a maneira como é feito a forma do ensino e os atores são as pessoas envolvidas na organização (aluno, professores e diretores).

### **3 METODOLOGIA**

Para organizar esse artigo, inicialmente foi feita uma revisão bibliográfica com o objetivo de fundamentá-lo, desenvolvida a partir de estudos feitos em livros, artigos e revista eletrônica.

Quanto aos objetivos, esta é uma pesquisa descritiva, que procura descobrir com maior precisão como um fenômeno ocorre, sua natureza e suas características, ela observa, analisa e liga estes fenômenos sem alterá-los (CERVO, 2007). Ou seja, segundo Vergara (2007) ela mostra as características de determinado grupo ou fenômeno.

Para coleta de dados, foi feito um estudo de caso, Para Gil (2010, p. 37) “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Ainda para Yin (2010, p. 40): “A pesquisa de estudo de caso compreende um método abrangente – cobrindo a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise de dados”.

Acerca da natureza da pesquisa, ela é quantitativo-qualitativa. Segundo Gonçalves (2004, p.62) “O método quantitativo busca o conhecimento da opinião a partir da soma das respostas oferecidas pelo indivíduo que interage com seu sistema social e, portanto, recebe as influências deste”. E ainda, no sentido qualitativo, esta visa compreender e explicar os fenômenos ocorridos, através de dados obtidos em entrevistas, documentos e observações (DIAS, 2010).

O estudo de caso foi realizado na Escola Estadual de Ensino Fundamental Rio Branco, localizada na cidade de Patos, Paraíba. Esta que deu início a suas atividades no ano de 1938, no prédio onde hoje se localiza o Fórum Miguel Sátilo. No governo de Ernani Sátilo a escola que até então era um grupo escolar, mudou-se para a atual localidade. Hoje consta com 650 alunos, 40 professores, 4 pessoas na coordenação e direção e 35 servidores.

Foi escolhida para amostra da pesquisa 20 professores, a fim de descrever a realidade dos acontecimentos ocorridos. Fazendo a pesquisa apenas com os professores, pois os mesmos estão ligados diretamente com os resultados da organização.

Para obtenção dos dados, realizou-se um questionário com 20 perguntas fechadas numa escala de Likert de 1 a 4. Discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente. Onde que esse caracteriza por uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito. Sendo fechado e estruturado, onde o respondente escolhe ou pondera as questões

apresentadas. (VERGARA, 2007). Cabe ainda entender que o questionário segundo Roesch (2012, p.142) “Não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa”. Essa mensuração que foi elaborada de acordo com os objetivos específicos.

#### 4 RESULTADOS

Para obtenção dos resultados, elaborou-se um questionário com 20 perguntas, sendo abordados 20 professores, da E.E.E.F. Rio Branco. Pois o objetivo dessa pesquisa de campo é mostrar como os conflitos podem interferir no desempenho da organização. Onde o desempenho no ambiente educacional é guiado pelo desempenho de seus professores.

O questionário foi dividido em quatro partes para apuração dos objetivos deste artigo. Nos quais as questões de 1 a 5 tentam analisar a identificação dos conflitos, as questões de 6 a 11, analisam a influência dos conflitos, as questões de 12 a 17 sobre as soluções de conflitos dentro da organização e por fim as questões de 18 a 20 tentam colher o foco dos conflitos, ou seja, em que tipo de relação o conflito ocorre.

**Tabela 1: Sexo**

<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Masculino	4	20
Feminino	16	80
Total	20	100

**Fonte: Dados da pesquisa (2014)**

No total dos 20 professores entrevistados, nota-se que a sua maioria, ou seja, oitenta por cento é formado por professores do sexo feminino, e a sua minoria por professores do sexo masculino. Averiguando o já esperado, o predomínio do sexo feminino no ensino fundamental.

**Tabela 2: Anos de serviço**

<b>Anos de serviço</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Até 5 anos	1	5
De 6 a 10 anos	6	30
De 11 a 15 anos	1	5
De 16 a 20 anos	1	5
De 20 a 30 anos	8	40
Mais de 30 anos	3	15

Total	20	100
-------	----	-----

**Fonte: Dados da pesquisa (2014)**

Em relação aos anos de serviço, verifica-se que 40% dos professores entrevistados se encontram com 20 a 30 anos de serviço, o que corresponde a 8 professores, 30% encontra-se com 6 a 10 anos de serviço, o que corresponde a 6 professores, 15% com mais de 30 anos, correspondendo-se a 3 professores e finalizando os quinze por cento finais com 5% com 16 a 20 anos de serviço que corresponde a 1 professor, 5% com 11 a 15 anos, com 1 professor e 5% com até 5 anos, correspondendo a 1 professor. Totalizando assim os 20 professores entrevistados.

Pode se trazer a tona que a maioria dos professores, ou seja, 55% se encontram com mais de 20 anos de serviço.

**Tabela 3: Formação base**

Formação base	Frequência	%
Bacharelato	1	5
Licenciatura	8	40
Pós-graduação	11	55
Mestrado	0	0
Total	20	100

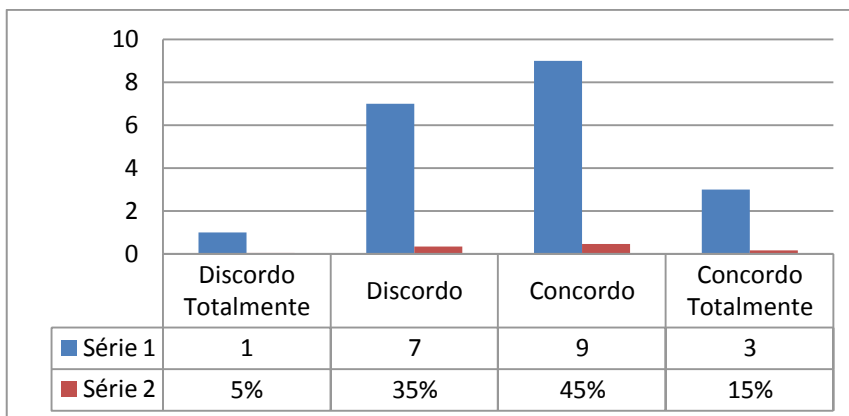
**Fonte: Dados da pesquisa (2014)**

Em relação à formação base, foi exposto que 55% dos professores, são pós-graduado, um total de 11 professores, 40% dos professores tem licenciatura plena, correspondendo a 8 professores, apenas 5%, que é igual a 1 professor tem a sua formação base de bacharelato e nenhum professor possui mestrado, com a porcentagem igual a zero. Concluindo que as maiorias dos professores são pós-graduados.

Depois da análise dos inquiridos no questionário, traz-se aqui os resultados da pesquisa através de gráficos.

#### 4.1 A IDENTIFICAÇÃO DOS CONFLITOS.

Os gráficos a seguir vão mostrar a identificação dos conflitos dentro da organização e a concepção desses conflitos por parte dos entrevistados. Dentro do ponto de vista dos professores.

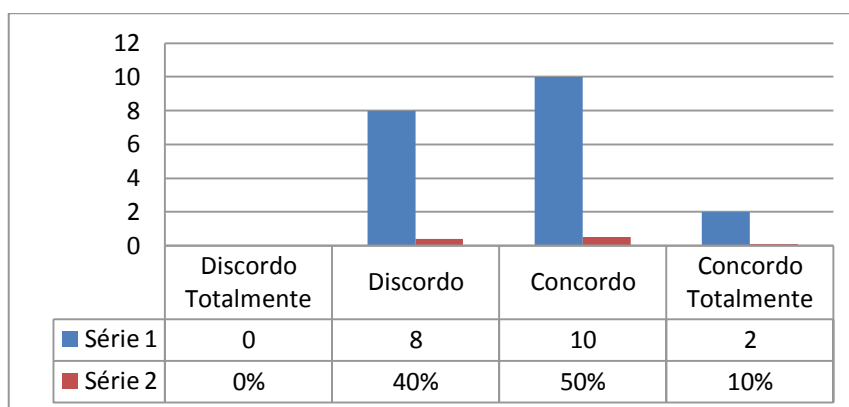


**Gráfico 1: O conflito está ligado a falta de diálogo**

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Segundo os dados da pesquisa, percebe-se que 60% dos professores entendem que a falta de diálogo compromete para a existência do conflito. E que a falta do diálogo em si é uma forma de conflito. Enquanto que os 40% acreditam que a falta de diálogo não compromete para existência do conflito.

Segundo Robbins (2009) É notável que as falhas de comunicação não são as causas de todo o conflito, mas que há evidências claras que a falta de comunicação colabora para estimular os conflitos. Compreendendo a opinião dos entrevistados com a afirmação de Robbins, pode-se concluir que a falta de comunicação, ou a falta de diálogo coopera para a formação dos conflitos.



**Gráfico 2: O conflito é toda situação que as regras não são respeitadas**

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Analisando as respostas dos entrevistados, 60% acreditam que a quebra das regras é causa de surgirem os conflitos, e se torna também a causa do conflito. Tendo um bom percentual de 40% que acredita que descumprir as regras não interfere para os conflitos. Se

analisarmos a figura 1 de Robbins, cabe aqui notar sobre a estrutura, onde esta está ligada a diretamente com a padronização das tarefas delegadas.

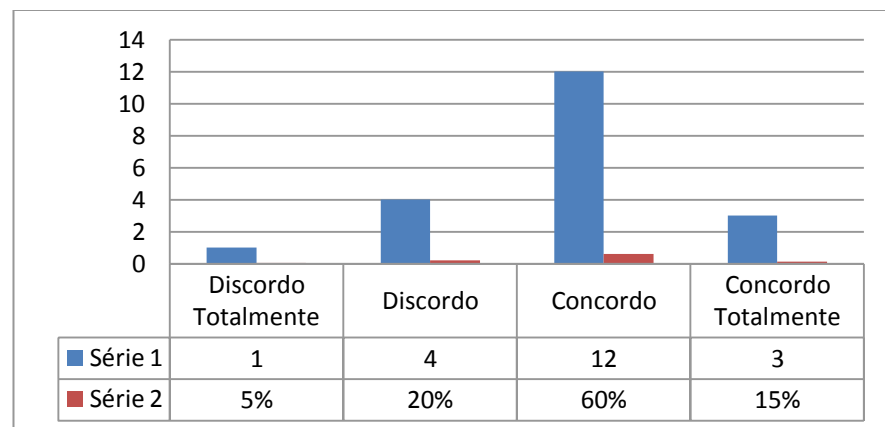
As questões de 3 a 5 do questionário refletem sobre os conflitos que terminam em violência verbal e física, sendo estes não o conflito dentro da organização, mas estes podem se tornar nas consequências dos conflitos gerados. E por fim a divergência de ideias.

De acordo com os entrevistados estes fatores não são as causas da existência dos conflitos e nem o conflito em si.

Sendo que 60% compreende que a violência verbal não é o conflito em meio escolar, e não existe. 95% acreditam que não existe violência física no contexto escolar e que por não existir não entra como conflito. É de se observar que 5% afirma que a agressão física é causa de conflito no contexto escolar. E 75% entendem que as divergências de ideias são saudáveis a toda organização.

#### 4.2 A INFLUÊNCIA DOS CONFLITOS.

As questões de 6 a 11 refletem sobre a influência dos conflitos. As causas e consequências que o conflito interpessoal interfere no desempenho do indivíduo dentro da organização.

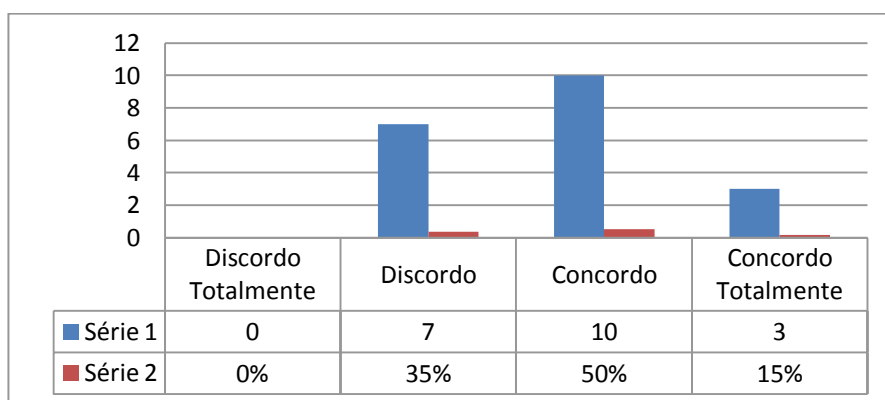


**Gráfico 3: Os conflitos interpessoais geram desmotivação**  
**Fonte: Dados da pesquisa (2014)**

Nesta questão e de acordo com o gráfico, nota-se que 75% dos professores afirmam que os conflitos interpessoais geram desmotivação. Essa desmotivação para continuar em um nível satisfatório seu desempenho, gerando em seguida a diminuição do modo como ensina e sua qualidade.

É um quadro preocupante, pois pouco se preocupa com a qualidade com que os professores estão para desempenhar o seu papel profissional. E de acordo com a pesquisa, percebe-se que professores que estão no meio de conflitos criam desânimo e ficam desmotivados com o seu local de trabalho.

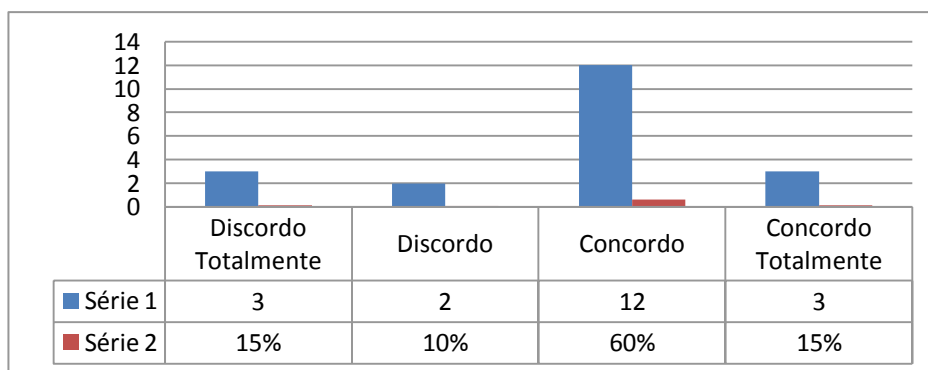
Segundo Chiavenato (2005) Os conflitos geram a perda de energia, prejudicando a energia, a motivação que poderia ser usada no trabalho. Compreendendo assim a desmotivação para o indivíduo.



**Gráfico 4: Os conflitos interpessoais fazem com que o rendimento diminua.**

**Fonte: Dados da pesquisa (2014)**

Sessenta e cinco por cento dos entrevistados afirmam que os conflitos interpessoais interferem em seu rendimento, com apenas 35% que afirma que o seu rendimento não diminui. Isso mostra como os conflitos interpessoais afetam diretamente o profissional envolvido. Chiavenato (2005) afirma que a frustração causada pelo conflito prejudica o desempenho de tarefas e o bem-estar dos indivíduos.

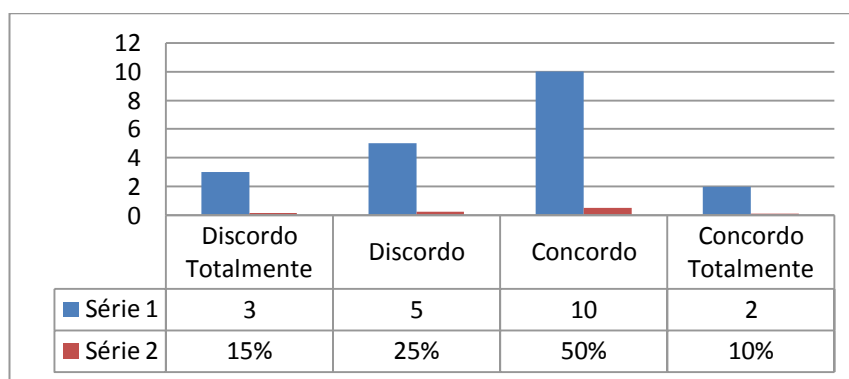


**Gráfico 5: Os conflitos interpessoais interferem no aprendizado dos alunos.**

**Fonte: Dados da pesquisa (2014)**

De acordo com os entrevistados ao mesmo passo em que os conflitos interpessoais influenciam diretamente neles, os professores. Da mesma forma os conflitos também interferem no aprendizado dos alunos. Nisso mostra, de acordo com a pesquisa, que os conflitos interferem no resultado da organização. Sendo que o resultado de uma organização educacional é o aprendizado do aluno. Sendo 75% dos entrevistados afirmando que os conflitos vividos por eles, interferem no resultado do aluno.

Ao passo que influencia no aprendizado do aluno, os conflitos interpessoais também interferem em toda a organização. De acordo com o gráfico 6, sessenta por cento dos entrevistados afirma que os conflitos interpessoais afetam toda a organização. Não apenas o indivíduo, mas toda a parte organizacional.

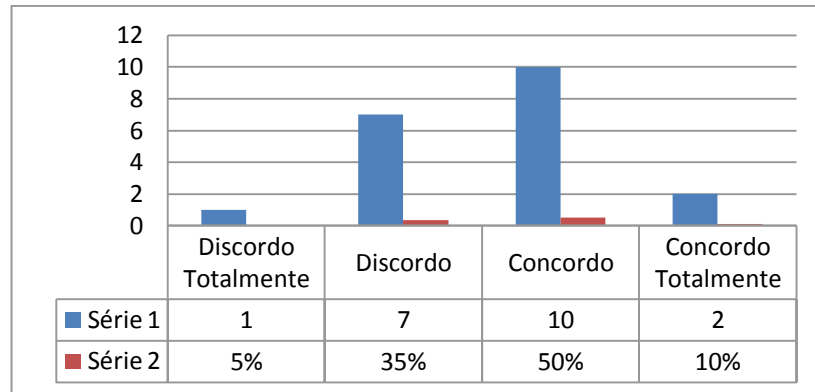


**Gráfico 6: Os conflitos interpessoais afetam toda a organização.**  
**Fonte: Dados da pesquisa (2014)**

Robbins (2009) afirma que os conflitos disfuncionais podem diminuir o desempenho do grupo, levando em si uma ameaça para o fim da organização.

#### 4.3 AS SOLUÇÕES DOS CONFLITOS.

De acordo com a pesquisa foi verificado os métodos de solução de conflitos existentes dentro da organização. A organização em que foi feita a pesquisa, por ser uma instituição educacional, resolve sempre os problemas e conflitos em reuniões, como mostra o gráfico 7.



**Gráfico 7: Os conflitos são resolvidos em reuniões.**

**Fonte: Dados da pesquisa (2014)**

Neste, 60% dos professores afirmam que os conflitos são sempre resolvidos em reuniões. Onde os conflitos são resolvidos de forma integral, não abafando e tentando resolver os problemas de ambas as partes. Porém, tendo um número expressivo de discordância de 40%. Onde estes veem que nas reuniões os conflitos não são resolvidos.

De acordo com a pesquisa 75% dos entrevistados afirmam que seria melhor se nas reuniões estivesse a presença de um mediador. Pois de acordo com os mesmos, 80% afirmam que os conflitos não são resolvidos assim que aparecem. Que são resolvidos quando já estão em um nível elevado.

De acordo com Martinelli (2012), a eficácia da solução dos conflitos depende da troca verdadeira das informações. Onde as partes devem confiar que as informações não serão para barganhar, mas sim para a solução.

Ou seja, mesmo resolvidos em reuniões o que se tem uma boa ferramenta, pois consta com a presença de todos, as informações sendo sinceras levam a solução destes.

#### 4.4 O FOCO DOS CONFLITOS.

A pesquisa tentou identificar o foco dos conflitos, em que tipo de relação interfere mais no desempenho do professor. Estas relações foram: professor – aluno, professor-professor e professor-direção. Nenhum dos resultados deu positivo para a identificação do foco dos conflitos. Porém o que mais se chegou perto foi na relação professor-aluno. Onde 40% dos professores afirmaram que a maioria de seus conflitos surge dessa relação. E por esses conflitos, seu desempenho tende a diminuir.

Ficando assim uma causa preocupante, pois é justamente nessa relação que se encontra os resultados de uma organização educacional.



Vale ressaltar que na relação professor-direção, os professores ainda não enfrentaram muitas divergências, pois é uma direção que recém assumiu o cargo, obtendo uma porcentagem de 80% que afirmam que nessa relação não afeta no seu desempenho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo teve por finalidade e objetivo, descrever como os conflitos interpessoais influenciam no resultado da organização. Verificando no âmbito de uma instituição educacional. Onde o indivíduo que participa como agente direto para o resultados da organização é o professor.

A pesquisa conseguiu seu objetivo de descrever como os conflitos influenciam. As maiores influências dos conflitos são de fato no resultado da organização. Pois de acordo com a pesquisa, os conflitos influenciam, no aprendizado do aluno, no rendimento do professor, no ânimo do mesmo e por fim, afeta toda a organização.

Neste ainda, foi analisada a falta de treinamento para mediação de conflitos, onde é algo extremamente importante para as soluções e gestão. Devendo assim a organização preocupar-se com um treinamento adequado, para no futuro evitar o desgaste do profissional dentro dela e as interferências na aprendizagem dos alunos.

Chega-se então na conclusão de que o relacionamento dos indivíduos dentro da organização deve ser observado com maior precisão e cuidado. Pois os mesmo participando de conflitos contribuem diretamente no resultado.

Deve-se ainda salientar que, a destruição de uma organização como resultado do excesso de conflitos não é tão incomum quanto parece. Mesmo compreendendo que é uma organização pública, no qual muitos pensam que não podem se extinguir, antes o contrário, as organizações públicas também podem ser extintas.

O artigo pode contribuir com a organização mostrando recomendações para o futuro. Tais recomendações seriam: um treinamento adequado para as situações conflituosas, a presença de um mediador em todos os âmbitos de conflito e o estudo sobre conflitos dentro da organização, afim de que através deste possa resolver os conflitos assim que eles apareçam.

## REFERÊNCIAS

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

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHISPRINO, Álvaro: **Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação**. Rio de Janeiro, v.15, n. 54, p.11-28, 2007.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

D`ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, Donald de Souza. **Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Carlos Alberto.: MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARTINELLI, Dante P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 17.ed. São Paulo: Atlas, 2007

PARIKH, Jagdish; NEUBAUER; Friedrich e LANK, Alden G. **Intuição: a nova fronteira da administração.** São Paulo: Cultrix, 1994.

PERRENOUD, Philippe. **A escola de A a Z: 26 maneiras de repensar a educação.** Porto Alegre: Artmed, 2005.

RIGORFI, Beatriz. Capital humano: a importância do cliente interno. **Administradores, o portal da administração.** Set. 2013. Disponível em: <[www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)> Acesso em: 25 Ago. 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas.** São Paulo: Método, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **ABSTRACT**

In today's educational environment is of paramount importance to achieve positive results, because through these that the organization will be established. However for better performance of their duties requires that individuals that are in harmony. This article aims to describe how interpersonal conflicts influence the result of the organization. To organize this article was done a literature review and as to their goals and nature, is a descriptive and quantitative-qualitative character research. To achieve the result of the research, the methodology of the case study was used through a questionnaire addressing teachers. Noting that interpersonal conflicts interfere with the performance of teachers and directly on student learning through motivation and impairment of performance of teachers. For this, the article shows the importance of obtaining techniques of conflict resolution in the educational environment.

**Key-words:** Interpersonal conflicts, education, organization.