

Conflitos entre linha e apoio em organizações de pesquisa: causas e sugestões de solução.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

“ESTADO DA ARTE”

METODOLOGIA DA PESQUISA

CAUSAS DO CONFLITO E COMO REDUZI-LOS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

BIBLIOGRAFIA

Eduardo Vasconcellos

Professor Titular
da FEA/USP e
Diretor de Planejamento
do Instituto de
Administração da FEA/USP

Luiz Fernando A. Kalinowski

Engenheiro Agrônomo
e Economista pela
Universidade Federal
do Paraná e
Coordenador da Área de Planejamento
e Controle do IAPAR -
Fundação Instituto
Agronômico do Paraná

INTRODUÇÃO

Os conflitos organizacionais têm sido alvo de inúmeros trabalhos na literatura, entretanto, muito pouco tem sido escrito sobre os conflitos entre duas áreas de grande importância para o sucesso de qualquer organização: Linha e Apoio. Observa-se que com o tempo o desentendimento entre essas duas áreas tende a aumentar chegando muitas vezes a níveis insustentáveis trazendo prejuízos ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Este trabalho aborda este problema com base em um estudo de campo. Uma amostra estratificada de respondentes foi selecionada em duas instituições de pesquisa agropecuária do Estado do Paraná. Um questionário foi elaborado com base na literatura sobre o assunto e aperfeiçoado com entrevistas preliminares. As perguntas versavam sobre causas do conflito entre Linha e Apoio e formas de reduzi-lo. As respostas foram analisadas de forma global e comparações entre os vários tipos de respondentes foram feitas.

Inicialmente, uma revisão da literatura é apresentada. A seguir, a metodologia do estudo é discutida. O tópico seguinte mostra os resultados obtidos e a análise dos mesmos. Um último tópico resume as principais conclusões.

“ESTADO DA ARTE”

Este trabalho aborda o problema dos conflitos organizacionais tendo como foco os conflitos entre as áreas meio e áreas fins da organização. Este tópico discorre sobre as causas de conflito na organização segundo a ótica de diversos autores.

O surgimento de conflitos organizacionais é atribuído por Newman & Warren (1980) a cinco fontes típicas: competição por recursos escassos; conflitos deliberadamente criados (tarefas ou estruturas que em seu projeto já se sabe potenciais criadoras de conflitos, como tarefas de assessoria); diferenças das características de trabalho; valores e objetivos pessoais divergentes; organização ambígua.

Para Handy (1976) são duas as principais origens de conflito: choque entre objetivos e ideologias e território. O choque entre objetivos e ideologias que podem levar ao conflito ocorreria quando: objetivos formais se sobreponem; as definições do papel se sobreponem; o relacionamento contratual não é claro; os papéis são simultâneos; há objetivos ocultos. Os problemas devidos ao “território psicológico”, entendido como a esfera de influência do indivíduo ou seu papel, adviriam da violação territorial, superlotação e inveja territorial (motivada por sinais evidentes de status, por informações e por desejo de participar de um grupo determinado).

Longenecker (1981) vê os conflitos interdepartamentais como tendo bases racionais e emocionais, resumindo suas causas principais à invasão territorial de um departamento sobre outro e à incompatibilidade ou divergência de interesses entre dois ou mais departamentos, considerando que tais conflitos podem ser estimulados por diferenças ou heterogeneidade nas características pessoais e de percepção do tipo de pessoal alocado em dois departamentos diferentes.

Para March & Simon (1981) são três as variáveis necessárias à ocorrência de um conflito intergrupos numa organização: mútua dependência de recursos limitados, diversidade de objetivos individuais e diferenças de percepção da realidade.

No entendimento de Jucius (1979), os conflitos organizacionais são devidos a: discordâncias quanto à justa participação em recompensas, privilégios, divisão de poder, status e papéis e mal-entendidos sobre o significado e conteúdo de políticas, comunicações, atribuições de responsabilidade, relações de cargo, pessoais e de procedimento.

Gibson, Ivancevich & Donnelly (1981) consideram quatro dentre as diversas fontes possíveis de conflito intergrupal: 1. diferenças individuais (fisiológicas, psicológicas e sociais); 2. divisão de recursos limitados; 3. diferenciação de papéis e clima organizacional (condições do ambiente de trabalho, como estrutura, desafio e responsabilidade, apoio e calor humano, sistema de punição e recompensas, padrões de desempenho, orientação para a produção e o sentido de apoio).

Walton & Dutton (1978) elaboraram longa relação de fatores causadores de conflitos no relacionamento lateral entre duas unidades organizacionais quaisquer (departamentos, divisões, seções). Os principais fatores são:

- dependência mútua da tarefa;
- assimetrias relacionadas à tarefa;
- critérios de desempenho e recompensas;
- diferenciação organizacional;
- insatisfação com o papel organizacional;
- ambigüidades;
- dependência de recursos comuns;
- obstáculos na comunicação;
- habilidades e traços pessoais.

Estudando o comportamento intergrupal, Kruhlanskas (1981) elaborou um apanhado das idéias de diversos autores sobre o que considerou como as principais fontes potenciais de conflito:

- interdependência e assimetria da tarefa;
- sistema de recompensas da organização;
- necessidade de integrar grupos executores de atividades diferenciadas;
- insatisfação com os papéis;
- obstáculos à comunicação caracterizados por problemas semânticos;
- ambigüidade no critério de avaliação de desempenho;
- ambigüidade na definição de responsabilidade;
- traços e habilidades pessoais.

Analizando conflitos interpessoais presentes especificamente na operação de estruturas organizacionais do tipo matricial em instituições de pesquisa e desenvolvimento, especialmente os conflitos ocorrentes por razões racionais entre o gerente funcional (ou de área técnica) e o gerente de projetos, Vasconcellos (1977) desenvolveu pesquisa para averiguar quais as razões para o conflito entre aquelas duas funções, indicando como mais importantes as seguintes: utilização de recursos humanos; utilização de recursos materiais; duração do projeto ou das etapas do projeto (prazos); nível de qualidade técnica das tarefas; indeterminação de autoridade e responsabilidade dos indi-

víduos envolvidos (ambigüidade); conteúdo técnico (não concordância quanto à metodologia ou forma de desenvolver o trabalho).

Nesse mesmo estudo o autor entende como causas racionais para conflito a busca de um melhor aproveitamento de recursos pelas várias partes e em Vasconcellos (1983) as causas racionais são interpretadas como as que têm como origem as metas diferentes das partes. Já as causas pessoais e emocionais ou não racionais são entendidas em ambos os estudos como aquelas originadas de interesses pessoais, luta pelo poder, antipatias pessoais, inveja, disputas por prestígio, fidelidade a um grupo informal, proteção a um amigo, orgulho, discrepancia quanto aos objetivos pessoais etc.

Dentro de sua ampla discussão sobre um novo sistema de organização social capaz de melhor administrar conflitos, Likert (1979) menciona como fonte de conflitos entre e dentro dos departamentos a especialização ou aplicação excessiva da funcionalização, como quando se colocam operações interdependentes sob diferentes administradores, ou quando há pressão para se alcançar alta produtividade, rendimento e qualidade e para se satisfazer apertados prazos de entrega, ou quando a organização de linha vertical possui características inteiramente funcionais, ou quando, finalmente, há pouca ou nenhuma adaptação da estrutura formal a ligações interfucionais e à coordenação. A outra motivação para os conflitos citada pelo autor é a diversidade de formação, de experiência e de pontos de vista existentes entre os membros de um grupo, já que o grupo tem de enfrentar maiores diferenças individuais, apesar de se ponderar que se convenientemente empregada essa heterogeneidade pode atuar como forte estímulo para o pensamento criativo.

Abordando a complexidade das organizações e as categorias de envolvimento nelas possíveis, Piffner & Sherwood (1965) consideram a existência das seguintes áreas de conflito nas organizações: (a) divergências em aspirações e em metas conscientemente identificadas – seja entre indivíduos, indivíduos e grupos, grupos e grupos e organização; (b) diferenças na percepção da realidade – devido a diferenças de experiências individuais, metas e expectativas, ambiente e à existência de um grande número de fontes independentes de informação acentuando a diferenciação das percepções; (c) necessidade de tomar decisões conjuntas – devido as aspirações à participação no processo de tomada de decisões, que é crítica quando existe: dependência mútua em relação a recurso limitado, tendo todos de participar dele; e interdependência na regulação das atividades.

A propósito da criatividade na pesquisa agrícola, Pastore (1979) aborda a função e o tratamento do conflito em organizações de pesquisa sob um enfoque que liga o conflito a questões peculiares a essas organizações, como a da liberdade x direcionamento e a da convivência com o risco, a incerteza e o erro. Para o autor, as principais fontes de conflito em uma organização de pesquisa são:

- a política científico-tecnológica da organização;
- incertezas decorrentes da própria atividade de pesquisa;

- tensões sobre grupos da mesma organização;
- pressões de forças externas;
- as relações de autoridade;
- as normas e regulamentos;
- o sistema de gratificação e incentivos;
- a política científica do governo.

Segundo o autor, as teorias organizacionais que abordam a questão da eficiência acentuam que o pano de fundo das tensões e conflitos se liga à natureza das relações interpessoais. A atividade de investigação induz os membros da organização a viverem incertezas que são próprias dos processos de descoberta e invenção. Em situação de incerteza, os pesquisadores tendem a experimentar grande ansiedade que, se exacerbada, tende a destruir a comunicação entre os membros e a reduzir a produtividade criativa. A imposição de regulamentos rígidos por parte da organização ou a intolerância com certa desorganização aparente complica a situação e induz conflitos.

Além das relações interpessoais e da incerteza da atividade de pesquisa Pastore menciona as fontes de conflito que se referem basicamente à relação pesquisador-organização.

A autonomia profissional e a necessidade de manutenção de padrões profissionais de alto nível por parte dos pesquisadores, por vezes se chocam com os propósitos da administração ou do cliente imediato da pesquisa (como por exemplo, desejos de urgência e generalização dos resultados), trazendo o conflito e com ele tendências a gerar perdas de criatividade para o trabalho de pesquisa de mais longo prazo. Pastore vê nisso um processo dialético onde os objetivos profissionais e organizacionais se chocam, além de considerar que há sempre uma dualidade expressa pela grande necessidade dos pesquisadores por autonomia e liberdade e da administração por integrar e controlar os pesquisadores.

O mesmo autor aborda também o tema da complexidade organizacional como favorecedora de conflitos. Ele entende que a par de suas vantagens, a diversificação de especialidades e de disciplinas tende a induzir conflitos interpessoais quando excessiva, pois torna mais difícil definir o que fazer e como deve ser feito.

A análise das abordagens dos diversos autores mostra que o conflito entre Linha e Apoio em organizações de pesquisa não foi alvo de estudos anteriores. Esta será uma das contribuições deste trabalho.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Questões Básicas

O escopo da pesquisa em questão comprehende a identificação e análise das principais causas determinantes de conflitos entre unidades responsáveis pela execução de projetos (denominados unidades de Linha) em duas instituições de pesquisa agropecuária governamental atuantes no Estado do Paraná e as unidades de apoio administrativo-financeiro centralizado (denominadas de unidades de Apoio), bem como, também, a determinação das principais provisões passíveis de implementação para a redução desses conflitos.

Para a consecução desse objetivo desenvolveu-

se um estudo de campo, exploratório. Tendo como foco três questões básicas:

- Quais as razões para a ocorrência de conflitos entre unidades de Linha e de Apoio em duas instituições governamentais de pesquisa agropecuária, segundo a opinião dos empregados envolvidos?
- Quais as medidas possíveis de emprego para a redução daqueles conflitos, na opinião dos envolvidos?
- De que forma as opiniões de ocupantes de vários cargos diferem com relação as respostas acima?

Modelo Conceitual

Com base na revisão bibliográfica e em um conjunto de entrevistas preliminares, um conjunto de fatores foi escolhido para o presente estudo. Esses fatores dividem-se em dois grupos, conforme mostra a Figura 1. No primeiro grupo estão aqueles que causam conflitos entre Linha e Apoio e no segundo grupo aqueles que reduzem este conflito. Passaremos, a seguir, a explicar cada um:

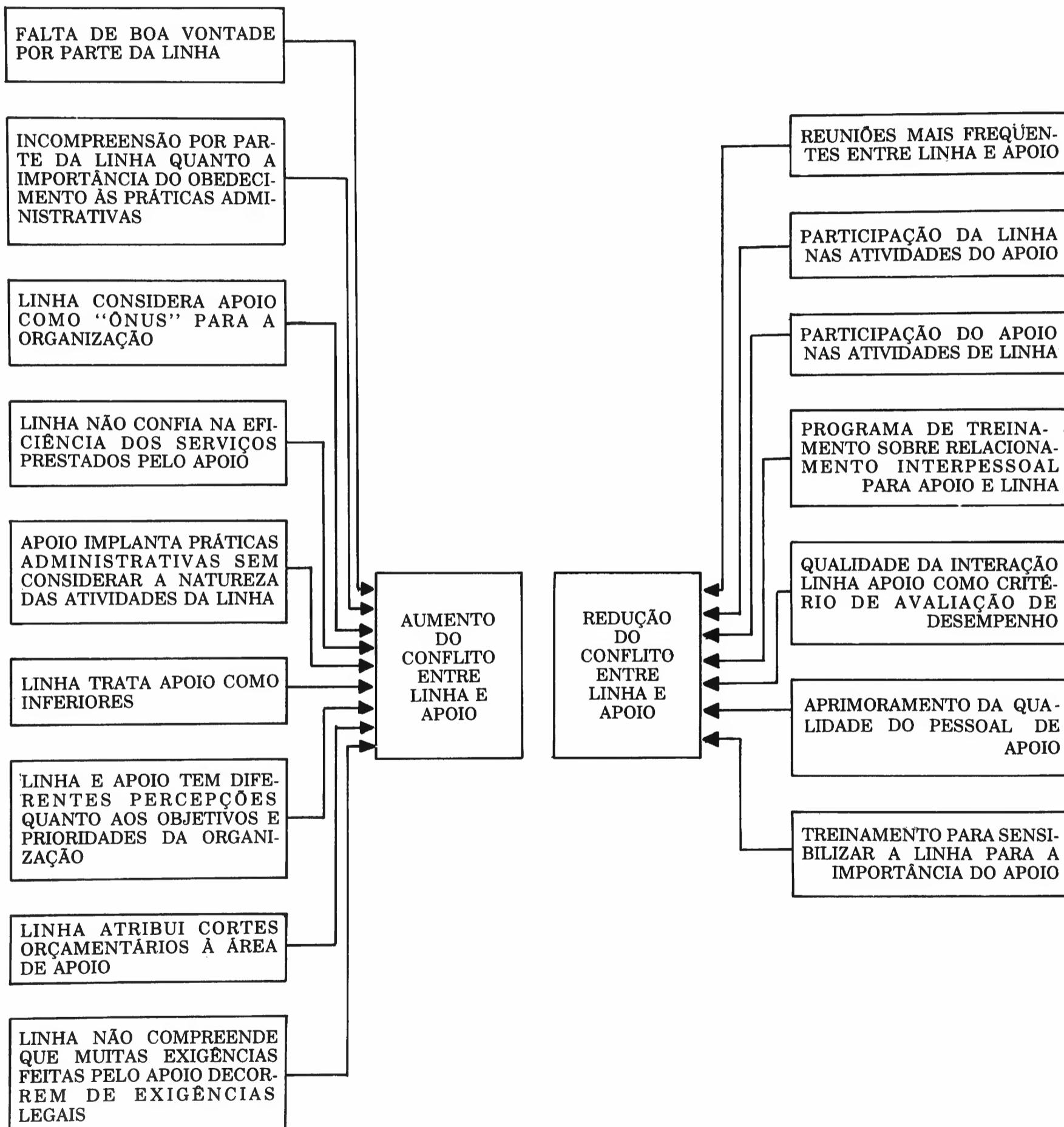


Figura 1
MODELO BÁSICO DA PESQUISA: FATORES QUE AUMENTAM E REDUZEM O NÍVEL DE CONFLITO ENTRE LINHA E APOIO.

Falta de boa vontade por parte da linha

- Com freqüência, os elementos de Linha estão envolvidos nas atividades de rotina que resistem às alterações sugeridas (ou impostas) pela área de apoio.
- **Incompreensão quanto à importância das práticas administrativas.**

Principalmente em Instituições formadas por especialistas técnicos, há pouca sensibilidade (e conhecimento) quanto à importância para a organização do obedecimento às normas administrativas. Este fato gera atitude de “pouco caso” em relação à essas normas sendo fonte de conflitos com a área de apoio.

- **Linha considera apoio como “ônus”**
- Outra fonte de conflitos é a atitude adotada pela Linha no sentido que eles fazem o “trabalho importante” e o apoio representa um “custo” fixo a ser pago pelo produto da atividade da Linha.

- **Linha não confia na eficiência do apoio**
- Este fato leva a duplicação de esforços e aumento no grau de conflito.

- **Apoio implanta práticas inviáveis**
- Sem conhecer as peculiaridades da atividade de Linha os órgãos de apoio implantam sistemas administrativos impraticáveis intensificando os conflitos.

- **Linha trata apoio como inferiores**
- Com freqüência este fato é fonte de conflito. Isso ocorre com mais freqüência em organizações nas quais a equipe de Linha tem uma formação mais especializada e sofisticada que os elementos de Linha.

- **Diferentes percepções quanto aos objetivos e prioridades**
- Quando a organização não explicita e divulga objetivos e prioridades, as diferentes percepções quanto aos mesmos, por parte de Linha e Apoio, podem aumentar o grau de conflitos.

- **Atribuição de Cortes orçamentários à área de apoio**

Muitas vezes, a área de apoio é simplesmente um canal de informação sobre um corte orçamentário feito externamente à Instituição. Entretanto, devido a um desconhecimento deste fato o Apoio é responsabilizado pela Linha.

- **Exigências do apoio tem fundo legal**
- Muitas das exigências do apoio decorrem de uma rigidez legal à qual as Instituições de Pesquisa são submetidas. Desconhecendo este fato, a Linha culpa a área de Apoio por essas medidas.

Descreveremos, a seguir, os fatores que tendem a reduzir o grau de conflito entre Linha e Apoio.

- **Maior freqüência de reuniões**
- O conflito tende a diminuir se há oportunidade para contatos mais freqüentes entre Linha de Apoio com objetivo de discutir problemas mútuos.

- **Envolvimento da linha no apoio**
- O estímulo à participação de elementos da Linha nos novos sistemas delineados pela área de apoio facilita a implantação dos mesmos e leva à prática administrativa mais viáveis de serem operacionalizadas pela Linha.

● **Envolvimento do apoio na linha**

A participação de elementos do Apoio em atividades de Linha permite uma visão mais clara das atividades de Linha, gerando práticas mais adaptadas às suas necessidades reduzindo o grau de conflito.

● **Treinamento sobre relacionamento interpessoal**

Conflitos serão reduzidos se Linha e apoio forem submetidos a algum tipo de treinamento que desenvolva habilidades de relacionamento interpessoal.

● **Interação linha/apoio como critério de avaliação de desempenho**

Conflitos serão reduzidos se a qualidade da interação entre Linha e Apoio for um dos critérios utilizados para avaliação de desempenho.

● **Aprimoramento da qualidade de apoio**

Este fator tende a reduzir conflitos de forma mais acentuada em organizações nas quais a Linha constituída de especialistas com formação mais sofisticada.

● **Treinamento para linha sobre importância do apoio**

Com freqüência, elementos da Linha não visualizam a importância do pessoal de apoio para o atingimento dos objetivos da organização. Um treinamento neste sentido seria um elemento facilitado para a integração entre essas áreas, reduzindo o nível de conflito.

Definição da Amostra

A pesquisa mediante a qual se buscou responder às questões básicas que motivaram o estudo tem seu universo consubstanciado pelos membros de duas instituições governamentais de pesquisa agropecuária que desenvolvem atividades no Estado do Paraná. Os elementos considerados para composição do universo pertencem aos setores considerados de apoio administrativo centralizado das 2 instituições, compreendendo unidades ou áreas responsáveis pelo provimento de serviços gerais e especializados, suprimentos, equipamentos, materiais, veículos, instalações, recursos financeiros etc. e de execução de pesquisa e experimentação, responsáveis pela execução da atividade-fim.

A atividade de apoio estará representada pelos funcionários e pelos chefes ou responsáveis por unidades/áreas de apoio administrativo-financeiro alocados nas sedes das entidades pesquisadas e a atividade de linha será representada pelos responsáveis/gerentes de projetos de pesquisa, pesquisadores e coordenadores de áreas técnicas. Desse modo, o universo a pesquisar é representado por 400 empregados das duas instituições, sendo 182 das unidades de linha e 218 empregados das unidades de apoio administrativo centralizado.

A amostra não probabilística e intencional, divide-se em dois grandes grupos básicos face ao escopo da pesquisa, tendo de um lado os representantes da atividade-fim ou de “linha” e de outro os representantes das atividades-meio ou de “apoio” administrativo. No primeiro grupo enquadra-se o pessoal de nível superior que desenvolve trabalhos de pesquisa e experimentação agropecuária, estratificado segundo três categorias:

- Coordenador ou gerente de área técnica (como fitopatologia, solos, entomologia, genética etc.).
- Gerente de projeto de pesquisa.
- Pesquisador.

No segundo grupo coloca-se o pessoal de apoio administrativo-financeiro, de acordo com duas categorias ou subgrupos de amostra:

- Gerente ou responsável por unidade de apoio administrativo (como almoxarifado, compras, finanças, transportes etc.).
- Funcionário de área administrativa.

A composição da amostra, o universo de que foi retirada e o número efetivo de componentes ao final da pesquisa é detalhada no quadro 1.

**Quadro 1
COMPOSIÇÃO DO UNIVERSO PESQUISADO,
DA AMOSTRA ESCOLHIDA E DOS RESPONSÁVEIS FINAIS.**

Componentes		Universo Considerado	Amostra escolhida	
			contatados	respondentes
L I N H A	Gerentes de Projeto	249	25	22
	Pesquisadores	182	18	18
	Gerentes de Áreas Técnicas	27	13	12
Subtotal		458	56	52
A P O I O	Gerentes de Área Apoio Administrativo	16	16	16
	Funcionários de Áreas de Apoio Administrativo	202	24	23
	Subtotal	218	40	39
Totais		676	96	91

Técnica de Coleta dos Dados

Numa etapa inicial da definição da pesquisa, procedeu-se a uma verificação exploratória das causas ou razões que, na opinião de alguns indivíduos, seriam as mais evidentes ou mais percebidas para a ocorrência de conflitos entre unidades de apoio administrativo e de execução de pesquisa.

Mediante entrevistas preliminares, levantou-se as impressões sentidas por participantes das unidades de apoio com maior intensidade de relacionamento com unidades de pesquisa, quanto às principais razões para o surgimento de conflitos, servindo sua resultante para completar a definição do modelo conceitual da pesquisa a ser implementada e do questionário a employar.

Considerando a facilidade de aplicação e rapidez de coleta de dados proporcionada por instrumento do tipo questionário fechado, em que pese os indispensáveis cuidados a serem tomados quando de sua montagem, optou-se pela escolha desta alternativa para a fase da pesquisa de campo.

Definida a versão preliminar do questionário, ela foi testada quanto à sua forma e conteúdo junto a participantes tanto de unidades de apoio administrativo como de pesquisa de uma terceira instituição de pesquisa tecnológica, procedendo-se a pequenas adaptações face aos comentários e sugestões recebidas.

Análise dos Dados

Para o tratamento e composição dos dados decorrentes da aplicação dos questionários à amostra escolhida, utilizou-se dos serviços da área de processamento de dados do PACTo - Programa de Administração em Ciência e Tecnologia do Instituto de Administração da FEA/USP, empregando-se um microcomputador nessa tarefa.

O conjunto de dados resultante da tabulação dos 91 questionários respondidos tem sua análise baseada na proposição do modelo conceitual da pesquisa, já detalhado, em que se caracteriza dois grupos de fatores - um composto de 9 fatores potencialmente causadores de conflitos entre Linha e Apoio e outro integrado por 7 fatores que possivelmente reduziriam tais conflitos dentro das organizações estudadas.

Inicialmente, uma tabulação global foi feita para as causas do conflito. A seguir, foram analisadas tabulações parciais, comparando as opiniões das diversas categorias de respondentes (gerente de projeto, pesquisador etc) finalmente, foi feita uma comparação entre as opiniões dos respondentes da Linha e do Apoio. O mesmo roteiro de análise foi seguido em relação as sugestões para reduzir o conflito.

As respostas de grau 4 (concordo) e grau 5 (concordo muito) foram aglutinadas em uma única categoria: concordância quanto às afirmações feitas.

Limitações do Estudo

Algumas limitações à pesquisa desenvolvida devem ser anotadas, haja vista a metodologia adotada. A primeira refere-se à forma de escolha da amostra em que se optou por uma amostragem não-probabilística, intencional, face às características dos componentes das categorias ou subgrupos da amostra que se necessitava consultar. Uma segunda limitação refere-se ao pequeno número de organizações abordadas pelo levantamento de dados (apenas duas), restringindo a validade desses dados e abrangência das conclusões alcançadas. Outra limitação a considerar refere-se ao fato da pesquisa basear-se em opiniões ou percepções de pessoas, o que pode constituir um vetor para a ambigüidade na interpretação de fatos e situações.

Causas do conflito e como reduzi-los

Este tópico apresentará os resultados do estudo em duas etapas. Primeiramente serão analisados os dados

referentes às causas do conflito. A seguir, as formas de reduzir esses conflitos serão discutidas.

Causas de Conflito entre Linha e Apoio

O Quadro 2 mostra a tabulação geral dos dados

**Quadro 2
CAUSAS DE CONFLITO: TABULAÇÃO GERAL**

AFIRMAÇÕES SOBRE CAUSAS DE CONFLITO ENTRE LINHA E APOIO	% DOS RESPONDENTES QUE CONCORDARAM COM A AFIRMAÇÃO (Nº DE RESP.: 91)
01. Linha trata Apoio como inferiores	71
02. Exigências do Apoio tem fundo legal	67
03. Apoio implanta práticas inviáveis	63
04. Diferentes percepções quanto aos objetivos e	61
05. Falta de boa vontade por parte da linha	52
06. Incompreensão quanto a importância das práticas administrativas.	51
07. Linha não confia na eficiência do Apoio	45
08. Atribuição de cortes orçamentários à área de apoio	38
09. Linha considera Apoio como ônus	26

em relação aos fatores potencialmente causadores de conflito.

Estes resultados mostram que a principal causa de conflito é o fato da Linha tratar o Apoio como inferiores. Este fator é seguido de perto por uma segunda causa: Linha desconhece que exigências do Apoio tem fundo legal e atribui ao Apoio as medidas tomadas. O fator menos importante foi a consideração do Apoio pela Linha como “ônus” para a organização.

De uma forma geral observou-se concordância de mais de 50% para 6 das 9 variáveis estudadas.

O quadro 3 compara as respostas dadas pelos gerentes de projeto, gerentes de áreas técnicas e pesquisadores.

Comparando as duas primeiras colunas não se observa grandes discrepâncias entre os subgrupos de respondentes. A concordância em torno de 80% dos dois grupos para com o fator que considera que o

**Quadro 3
CAUSAS DO CONFLITO: COMPARAÇÃO ENTRE AS RESPOSTAS DA LINHA (GERENTES DE PROJETO, GERENTES DE ÁREAS TÉCNICAS E PESQUISADORES).**

AFIRMAÇÕES SOBRE CAUSAS DE CONFLITO ENTRE LINHA E APOIO	% DOS GERENTES DE PROJETOS QUE CONCORDARAM C/ A AFIRMAÇÃO (Nº RESP.=22)	% DOS GERENTES DE ÁREA TÉCNICA QUE CONCORDARAM C/ A AFIRMAÇÃO (Nº RESP.=12)	% DOS PESQUISADORES QUE CONCORDARAM C/ A AFIRMAÇÃO (Nº RESP.=18)
1. Apoio implanta práticas inviáveis	81	75	82
2. Diferentes percepções quanto aos objetivos e prioridades	73	42	89
3. Exigências do Apoio tem fundo legal	55	33	61
4. Falta de boa vontade por parte da Linha	36	17	33
5. Linha não confia na eficiência do Apoio	36	25	44
6. Incompreensão quanto a importância das práticas administrativas	30		33
7. Atribuição de cortes orçamentários à área de Apoio	23	08	33
8. Linha trata Apoio como inferiores	14	08	28
9. Linha considera Apoio como ônus	09	17	06

Apoio implanta práticas administrativas inviáveis demonstra a grande importância atribuída a essa fonte de conflitos. As diferentes percepções quanto a objetivos e prioridades, entre a Linha e Apoio, também teve boa concordância caracterizando-se como a 2ª mais importante causa para conflitos.

É interessante notar que outro fator com boa porcentagem de concordância por ambos os subgrupos de Linha é o que afirma que em parte os conflitos ocorrem devido à incompreensão pela Linha de que muitas das exigências do Apoio são devidas a exigências legais fora de seu controle.

Comparando-se as respostas dos gerentes de projeto e pesquisadores novamente configura-se alta concordância entre esses (acima de 50%) com 3 fatores causadores de conflitos entre Linha e Apoio e praticamente nenhuma discrepância com relação a qualquer dos demais fatores, mostrando grande consistência de opiniões entre os gerentes de projetos e pesquisadores.

Caracteriza-se, assim, grande concordância no entendimento da Linha quanto a que os conflitos são em boa parte decorrentes da implantação pelo Apoio

de práticas administrativas inviáveis de diferenças de Linha e Apoio na percepção quanto aos objetivos e prioridades das instituições e de que a própria Linha não comprehende a origem em disposições legais para muitas das exigências do Apoio.

É interessante notar, ainda, que as opiniões de ambos os subgrupos praticamente coincidem ao atribuirem a mais baixa importância ao fator “Linha considera apoio como ônus” dentre as 9 possíveis causas de conflito Linha-Apoio.

O quadro anterior analisa as respostas dadas pelos elementos da Linha. O Quadro 4 repete essa análise para os elementos do Apoio, isto é, funcionários e gerentes das áreas de apoio. Observa-se concordância quanto às três causas mais importantes do conflito: “exigências do apoio tem fundo legal”, “incompreensão quanto à importância das práticas administrativas por parte da Linha” e “falta de boa vontade por parte da Linha”. O “tratamento da Linha como inferior” foi considerado o menos importante por ambas as categorias.

Quadro 4
CAUSAS DE CONFLITO: COMPARAÇÃO ENTRE AS RESPOSTAS DO APOIO DOS ELEMENTOS (GERENTES DE ÁREAS DE APOIO ADMINISTRATIVO E FUNCIONÁRIOS DESSAS ÁREAS)

AFIRMAÇÕES SOBRE CAUSAS DE CONFLITO ENTRE LINHA E APOIO	% DOS FUNCIONÁRIOS DE ÁREAS DE APOIO ADMINIST. QUE CONCORDARAM C/ A AFIRMAÇÃO (Nº DE RESP.: 23)	% DOS GERENTES DE ÁREAS DE APOIO ADMINIST. QUE CONCORDARAM C/ A AFIRMAÇÃO (Nº DE RESP.: 16)
1. Exigências do Apoio tem fundo legal	81	100
2. Incompreensão quanto a importância das práticas administrativas	80	94
3. Linha trata Apoio como inferiores	70	75
4. Falta de boa vontade por parte da Linha	70	94
5. Linha não confia na eficiência do Apoio	67	44
6. Atribuição de cortes orçamentários à área de Apoio	50	69
7. Diferentes percepções quanto aos objetivos e prioridades	50	44
8. Apoio implanta práticas inviáveis	48	27
9. Linha considera Apoio como ônus	48	50

O quadro 5 compara as respostas dos respondentes de Linha com aquelas dos elementos do Apoio.

A análise deste Quadro mostra as discrepâncias de opiniões entre Linha e Apoio quanto às causas do conflito. Este fato sem dúvida é um elemento agravante do nível de conflito. Os fatores mais fortes na opinião do Apoio são: “exigências do apoio tem fundo

legal”, “falta de boa vontade por parte da Linha” e “Incompreensão quanto a importância das práticas administrativas”. Estes mesmos fatores estão cotados entre os menos relevantes na opinião da Linha.

Por outro lado, aquele considerado como o mais importante pela Linha, “Apoio implanta práticas inviáveis” é o que recebeu menor nível de concordância pelo Apoio.

Quadro 5

CAUSAS DO CONFLITO: COMPARAÇÃO ENTRE OS RESPONDENTES DO APOIO E LINHA

AFIRMAÇÕES SOBRE CAUSAS DE CONFLITO ENTRE LINHA E APOIO	% DOS ELEMENTOS DA LINHA QUE CONCORDARAM (52 RESPONDENTES)	% DOS ELEMENTOS DO APOIO QUE CONCORDARAM (39 RESPONDENTES)
1. Apoio implanta práticas inviáveis	80	39
2. Diferentes percepções quanto aos objetivos e prioridades	71	48
3. Linha não confia na eficiência do Apoio	36	58
4. Falta de boa vontade por parte da Linha	31	80
5. Exigências do Apoio tem fundo legal	27	89
6. Incompreensão quanto a importância das práticas administrativas	24	80
7. Atribuição de cortes orçamentários à área de Apoio	23	58
8. Linha trata Apoio como inferiores	17	72
9. Linha considera Apoio como ônus	10	68

Sugestões para Redução dos Conflitos

O Quadro 6 mostra a tabulação geral das opiniões relativas às formas de reduzir o nível de conflitos. A análise desses resultados mostra que entre as 7 proposições feitas aos respondentes como possíveis redutoras de conflitos entre Linha e Apoio, a de maior aceitação refere-se à necessidade de reuniões mais freqüentes entre o pessoal de execução de pesquisa e de apoio administrativo. O segundo fator de redução de conflitos é que tais problemas seriam consideravelmente reduzidos se houvesse participação do pessoal de Linha dos Estudos sobre alterações de normas e procedimentos administrativos realizados pelo pessoal de Apoio.

É interessante destacar que a medida sugerida para redução de conflitos que teve a menor importância para os respondentes é a que propôs que a qualidade da interação Linha/Apoio fosse um dos critérios levados em conta por ocasião de avaliações de desempenho nas instituições.

Pode-se observar, ainda que, apenas duas das 7 medidas sugeridas tiveram concordância pouco inferior a 50%.

O Quadro 7 permite visualizar o grau de concordância por tipo de respondentes quanto às formas de reduzir conflitos.

Na opinião dos Gerentes de Projeto, o envolvimento da Linha nas decisões e atividades do Apoio foi considerada como a melhor sugestão para reduzir o

**Quadro 6
SUGESTÕES PARA REDUZIR CONFLITOS - TABULAÇÃO GERAL**

AFIRMAÇÕES QUANTO A SUGESTÕES PARA REDUÇÃO DE CONFLITO ENTRE LINHA/APOIO	% DOS RESPONDENTES QUE CONCORDARAM COM A AFIRMAÇÃO (Nº DE RESP.: 91)
1. Maior freqüência de reuniões	81
2. Envolvimento da Linha no Apoio	67
3. Envolvimento do Apoio na Linha	62
4. Aprimoramento da qualidade de Apoio	58
5. Treinamento sobre relacionamento interpessoal	56
6. Treinamento para Linha sobre importância do Apoio	48
7. Interação Linha/Apoio como critério de Avaliação de Desempenho	40

conflito entre Linha e Apoio, juntamente com aprimoramento da qualidade do apoio. Esta opinião é partilhada pelos gerentes de áreas de apoio e pelos funcionários dessas áreas. Para os pesquisadores, o envolvi-

mento do Apoio nas atividades de Linha é o aspecto mais importante. Os gerentes de áreas técnicas opinaram pela maior freqüência de reuniões como forma de reduzir o conflito.

**Quadro 7
SUGESTÕES PARA REDUZIR CONFLITOS - COMPARAÇÃO ENTRE OS VÁRIOS TIPOS DE RESPONDENTES.**

AFIRMAÇÕES QUANTO A SUGESTÕES PARA REDUÇÃO DE CONFLITO ENTRE LINHA/APOIO	% de gerentes de projetos que concordaram com a afirmação (Nº de respostas = 22)	% de gerentes de áreas técnicas que concordaram com a afirmação (Nº de respostas = 12)	% de pesquisadores que concordaram com a afirmação (Nº de respostas = 18)	% de gerentes de áreas de apoio admin. que concordaram com a afirmação (Nº de respostas = 16)	% de funcionários de áreas de apoio adm. que concordaram com a afirmação (Nº de respostas = 23)
1. Envolvimento da Linha de Apoio	73	75	72	69	61
2. Aprimoramento da qualidade de Apoio	73	67	41	25	54
3. Maior freqüência de reuniões	68	92	72	88	91
4. Envolvimento do Apoio na Linha	45	83	83	63	50
5. Interação Linha/Apoio como critério de Avaliação de Desempenho	41	17	67	47	48
6. Treinamento sobre relacionamento interpessoal	36	50	61	69	67
7. Treinamento para Linha sobre importância do Apoio	32	08	17	81	87

O Quadro 9 apresenta uma comparação entre as respostas da Linha e Apoio em relação às sugestões para reduzir o nível de conflitos. O aumento do número de reuniões entre Linha e Apoio foi considerado como a melhor forma de reduzir os conflitos tanto por parte da Linha como por parte do Apoio. Para os respondentes da Linha, a segunda medida mais eficaz seria um maior envolvimento da Linha nas atividades

e decisões do Apoio. Por outro lado, a segunda sugestão mais importante na opinião do Apoio é o treinamento da Linha sobre a importância do papel do Apoio para a organização (85%). Esta sugestão foi a menos importante (21%) na opinião da Linha.

Novamente, observa-se elevada discrepância entre Linha e Apoio, desta vez em relação às soluções para o problema dos conflitos.

**Quadro 8
SUGESTÕES PARA REDUÇÃO DE CONFLITOS: COMPARAÇÃO ENTRE LINHA E APOIO**

AFIRMAÇÕES QUANTO A SUGESTÕES PARA REDUÇÃO DE CONFLITO ENTRE LINHA/APOIO	% DE CONCORDÂNCIA DOS ELEMENTOS DA LINHA	% DE CONCORDÂNCIA PELOS ELEMENTOS DO APOIO
1. Envolvimento da Linha no Apoio	77	64
2. Maior freqüência de reuniões	75	90
3. Envolvimento do Apoio na Linha	67	55
4. Aprimoramento da qualidade de Apoio	61	51
5. Treinamento sobre relacionamento interpessoal	48	68
6. Interação Linha/Apoio como critério de Avaliação de Desempenho	44	47
7. Treinamento para Linha sobre importância do Apoio	21	85

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou o tema dos conflitos entre Linha e Apoio em Instituições de Pesquisa. Primeiramente, as causas do conflito foram analisadas segundo o ponto de vista dos respondentes. A seguir, com-

parações foram feitas entre as respostas dadas pelos vários tipos de respondentes. A seguir, o mesmo procedimento foi adotado para as formas de reduzir os conflitos. O Quadro 9 mostra os principais resultados de forma sintética.

Pode-se observar que há discrepância entre os

Quadro 9
RESUMO DAS PRINCIPAIS CONCLUSÕES

GRUPO DE RESPONDENTES	PRINCIPAL CAUSA DE CONFLITOS ENTRE LINHA E APOIO	PRINCIPAL SUGESTÃO PRA REDUZIR CONFLITOS
OPINIÃO DA LINHA	Apoio implanta práticas inviáveis de serem operacionalizadas	Reuniões mais frequentes entre Linha e Apoio
OPINIÃO DO APOIO	Linha desconhece que muitas exigências do Apoio tem fundo legal, fora da influência do Apoio	Reuniões mais frequentes entre Linha e Apoio
OPINIÃO DE TODOS OS RESPONDENTES	Linha trata Apoio como inferiores	Reuniões mais frequentes entre Linha e Apoio

respondentes quanto às causas de conflitos. Na opinião da Linha, a principal razão é a implantação pelo Apoio de práticas absurdas, inviáveis de serem operacionalizadas. Na opinião do Apoio, a principal causa é o desconhecimento por parte da Linha de que grande parte das "decisões" do Apoio tem fundo legal estando fora do domínio dos mesmos.

Sem dúvida, a discrepância de opiniões quanto à causa do problema contribuem para agravá-lo.

Quanto às sugestões observou-se alto nível de concordância. Tanto à tabulação geral como as análises dos grupos de respondentes apontou a necessidade de reuniões mais frequentes que permitam uma maior aproximação entre Linha e Apoio.

Os autores não tiveram a pretensão de, com este estudo, esgotar o assunto mas sim contribuir para um melhor corpo de conhecimentos sobre gestão da pesquisa com base na realidade brasileira.

BIBLIOGRAFIA

- | | | |
|--|---|---|
| GIBSON, James, L.; IVAN-CEVICH, John M. e DON-NELLY Jr.; JAMES, H. <i>Organizações: comportamento, estrutura, processos</i> . São Paulo, Atlas, 1981. | LONGENECKER, Justin G. <i>Introdução à administração: uma abordagem comportamental</i> . São Paulo, Atlas, 1981. | <i>Organização administrativa</i> . São Paulo, Bestseller, 1965. |
| HANDY, Charles B. <i>Como compreender as organizações</i> . Rio de Janeiro, Zahar, 1978. | MARCH, James G. & SIMON, Herbert A. <i>Teoria das organizações</i> , (5 ^a ed.). Rio de Janeiro, Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1981. | VASCONCELLOS, Eduardo P.G. <i>Estruturas Matriciais em instituições de pesquisa e desenvolvimento do Estado de São Paulo</i> . Tese de Livre-Docência, Faculdade de Economia e Administração, USP, 1977. |
| JUCIUS, Michael J. <i>Administração de pessoal</i> . São Paulo, Saraiva, 1979. | NEWMAN, W.H. & WARREN, E.K. - <i>Administração avançada: conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo</i> . São Paulo, Atlas, 1980. | <i>Estrutura organizacional para pesquisa e desenvolvimento</i> . In: MARCOVITCH, Jacques (org.) <i>Administração em ciência e tecnologia</i> . São Paulo, Edgard Blücher, 1983. |
| KRUGLIANSKAS, Isak <i>Aspectos comportamentais relacionados com sistemas de custos em instituições de pesquisa brasileiras</i> . Dissertação de Mestrado apresentada à FEA/USP, 1981. | PASTORE, José A criatividade na pesquisa agrícola. <i>Revista de Administração</i> , IA/USP, São Paulo, 14(2):5-39, abr/jun 1979. | WALTON, Richard E. & DUTTON, John M. - Administração do conflito interdepartamental: um modelo e uma revisão. In: LOBOS, Júlio A. <i>Comportamento organizacional</i> . São Paulo, Atlas, 1978. |
| LIKERT, Rensis & LIKERT, Jane G. <i>Administração de conflitos: novas abordagens</i> . São Paulo, McGraw-Hill, 1979. | PFIFFNER, John M. & SHERWOOD, Frank P. | |