

RODRIGO LIMA CHAGAS

GESTÃO DE PESSOAS:

**Um estudo sobre a gestão de conflitos em órgãos
públicos federais na capital do Brasil**

Orientador: Prof. Doutor Jones Madruga de Souza

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2019

RODRIGO LIMA CHAGAS

GESTÃO DE PESSOAS:

**Um estudo sobre a gestão de conflitos em órgãos públicos
federais na capital do Brasil**

Dissertação defendida em provas públicas no dia 17/10/2019 para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, perante júri nomeado pelo Despacho Reitoral nº 246/2019, de 10 de outubro, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Professora Doutora Felipa Cristina Lopes Reis

Orientador: Professor Doutor Jones Madruga de Souza

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2019

RESUMO

Por bastante tempo os conflitos foram vistos, equivocadamente, como prejudiciais dentro de uma organização. Contudo, com o rumo que as corporações modernas tomaram e com o enriquecimento das teorias organizacionais, foi dado novo desígnio ao conceito de conflito. Nessa linha de conceito revisto, gerir conflitos se mostra um aspecto decisivo na administração de qualquer estabelecimento, especialmente nos públicos, onde suas particularidades podem facilitar disputas internas por poder e busca de interesses isolados dos atores. O presente trabalho faz revisão de literatura a respeito do tema Gestão de Conflitos no Serviço Público e traz pesquisa de campo com servidores públicos na Capital federal brasileira, abrangendo como eles lidam com este fenômeno. Este estudo tem como objetivo geral explorar os conflitos e as formas possíveis e melhores de se lidar com ele no serviço público. Foi elaborado questionário para apurar respostas de servidores públicos, havendo retorno, dentro do período estabelecido para a pesquisa de campo, de 160 (cento e sessenta) questionários respondidos. Desses 160 servidores, 110 (cento e dez) trabalham no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios e 50 (cinquenta) são do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Para apresentação e análise dos dados utilizou-se exame de conteúdo, que permitiu concluir não haver um padrão nas formas de lidar, evitar e gerenciar conflitos por parte dos servidores públicos analisados, o que remete à necessidade de melhor gestão de pessoas por meio de treinamentos. Concluiu-se, também, ser preciso melhoria por parte dos órgãos analisados, tanto no tocante à parte física da instituição quanto à parte normativa.

Palavras-chave: Conflito. Gestão de pessoas. Organizações Públicas. Gestão de Conflitos.

ABSTRACT

For quite some time the conflicts were mistakenly seen as harmful within an organization. However, with the direction that modern corporations have taken and with the enrichment of organizational theories, the concept of conflict has gained a new design. In this revised concept line, managing conflicts is a decisive aspect in the administration of any establishment, especially in the public, where its particularities can facilitate internal disputes for power and search of isolated interests of the people. This paper reviews the literature on Conflict Management in the Public Service and brings research with public servants in the Brazilian federal capital, addressing how they deal with this phenomenon. This study aims to explore conflicts and the best and possible ways to deal with them in the public service. A questionnaire was elaborated to determine the responses of public servants, with 160 (one hundred and sixty) questionnaires answered within the period established for field research. Of these 160 employees, 110 (one hundred and ten) work in the Federal District and Territories Court and 50 (fifty) are from the Federal District and Territories Public Ministry. In order to present and calculate the data, it was used the content analysis, which allowed to conclude that there is no standard in the ways of dealing, avoiding and managing conflicts by public servants analyzed, which refers to the need for better management of people through training. It was also concluded that the organizations analyzed should be improved, both in terms of the physical part of the institution and in terms of the normative part.

Keywords: Conflict. People management. Public Organizations. Conflict management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público
ENA - École Nationale d'Administration
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
FHC – Fernando Henrique Cardoso
FUNCEP - Fundação Centro de Formação do Servidor Público
IME – Instituto Militar de Engenharia
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ITA – Instituto Tecnológico da Aeronáutica
JK – Juscelino Kubitschek
MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado
MPDFT – Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MTb – Ministério do Trabalho
PBQP - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPA – Plano Plurianual
RH – Recursos Humanos
SF – Senado Federal
TJDFT – Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	2
ABSTRACT	3
LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS	4
ÍNDICE GERAL	5
LISTA DE TABELAS E QUADROS	7
LISTA DE GRÁFICOS	8
INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I – ORGANIZAÇÕES	13
1.1 O indivíduo e as organizações	13
1.2 Serviço Público	15
1.3 Gestão de Pessoas	19
1.3.1 Gestão de Pessoas no Serviço Público	21
1.3.2 Clima Organizacional.....	29
CAPÍTULO II – CONFLITOS	30
2.1 Conceituação	30
2.2 Visões e ponderações sobre conflitos	32
2.3 Ideia positiva dos conflitos	34
2.4 Tipos de Conflitos.....	36
2.5 Possíveis níveis de um mesmo conflito	39
2.6 Possíveis causas de Conflitos.....	40
2.7 Consequências dos conflitos para as organizações	44
2.8 Consequências dos conflitos para a vida pessoal.....	46
2.9 Administração de conflitos	48
2.9.1 A importância do clima organizacional na administração de conflitos	55
2.10 Prevenção de conflitos desnecessários.....	56
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	59
3.1 Tipo de trabalho	59
3.2 Metodologia e procedimentos.....	60
3.3 Caracterização e escolha da amostra.....	62

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
4.1 Apresentação e análise dos dados e discussão dos resultados	64
4.2 Síntese da análise dos dados	100
CONCLUSÃO	102
BIBLIOGRAFIA	109
ANEXO ÚNICO.....	cxxi

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1 - Aspectos importantes na gestão de pessoas	21
Quadro 2 - Modelo das Teorias das Organizações no universo do conflito	33
Quadro 3 - Conjuntos de variáveis para diagnóstico do conflito	35
Quadro 4 - Índices de estresse do indivíduo.....	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Respostas à pergunta 01	65
Gráfico 2 Respostas à pergunta 02	66
Gráfico 3 Respostas à pergunta 03	67
Gráfico 4 Respostas à pergunta 04	68
Gráfico 5 Respostas à pergunta 5.1	69
Gráfico 6 Respostas à pergunta 5.2	70
Gráfico 7 Respostas à pergunta 5.3	71
Gráfico 8 Respostas à pergunta 5.4	72
Gráfico 9 Respostas à pergunta 5.5	73
Gráfico 10 Respostas à pergunta 5.6	74
Gráfico 11 Respostas à pergunta 5.7	75
Gráfico 12 Respostas à pergunta 5.8	76
Gráfico 13 Respostas à pergunta 5.9	77
Gráfico 14 Respostas à pergunta 5.10	78
Gráfico 15 Respostas à pergunta 5.11	79
Gráfico 16 Respostas à pergunta 6.1	80
Gráfico 17 Respostas à pergunta 6.2	81
Gráfico 18 Respostas à pergunta 7.1	83
Gráfico 19 Respostas à pergunta 7.2	84
Gráfico 20 Respostas à pergunta 7.3	85
Gráfico 21 Respostas à pergunta 7.4	86
Gráfico 22 Respostas à pergunta 7.5	87
Gráfico 23 Respostas à pergunta 7.6	88
Gráfico 24 Respostas à pergunta 8.1	89
Gráfico 25 Respostas à pergunta 8.2	90
Gráfico 26 Respostas à pergunta 8.3	91
Gráfico 27 Respostas à pergunta 8.4	92
Gráfico 28 Respostas à pergunta 8.5	93
Gráfico 29 Respostas à pergunta 09	94
Gráfico 30 Respostas à pergunta 10	96
Gráfico 31 Respostas à pergunta 11	97

Gráfico 32 Respostas à pergunta 12	98
Gráfico 33 Respostas à pergunta 13	99

INTRODUÇÃO

Há algum tempo, o fato de conflitos não existirem era característica de um bom ambiente e, no caso das organizações, sinal de competência. Porém, um aspecto importante dos conflitos é que eles fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e é visto, inclusive, como ‘um mal necessário’ para o desenvolvimento e o crescimento de sistemas familiares, sociais, políticos ou organizacionais.

Atualmente, a visão em relação aos conflitos é a de que eles podem ser aliados do bom rendimento e do crescimento profissional, como resultantes dos diferentes pontos de vista sobre um mesmo assunto, pois desse embate podem surgir novas ideias e perspectivas que tendem a acrescentar às organizações.

É importante identificar e aproveitar aspectos positivos das situações conflituosas. A gestão de conflitos deve tentar extrair benefícios para atingir metas e resultados positivos.

Os órgãos públicos têm, em regra, finalidades, objetivos e culturas organizacionais diferentes das organizações de iniciativa privada. Consequentemente, a normatização, as relações entre as pessoas e o comportamento individual dos seus funcionários também são, normalmente, diferentes.

O presente trabalho tem como objetivo geral explorar os conflitos e as formas possíveis e melhores de se lidar com eles na Administração Pública. Os objetivos específicos se mostram em delimitar quais são os tipos de conflitos gerados, definir as possíveis principais causas dos conflitos gerados, e descrever quais as possíveis soluções para amenizar os conflitos.

O tema deste trabalho foi escolhido por causa da sua relevância no que diz respeito ao impacto que o serviço público gera para o desenvolvimento estatal e para a população. Nesse sentido, alude Meirelles:

Serviço público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniências do Estado. (Meirelles, 2013, p. 374).

O tema é pertinente pelo relevante papel que o serviço público exerce no cenário atual brasileiro. Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA¹ (Atlas do Estado brasileiro, 2018), em 2016 17,4% dos ocupados formalmente na economia compunham o serviço público.

Tal realidade se mostra ainda mais relevante na capital federal, onde, segundo dados do Programa de disseminação das estatísticas do trabalho² para 2017, aproximadamente 55% dos chamados Empregos Formais estão na Administração Pública.

Em face disso, este estudo se justifica pelo fato de explorar a relação entre conflitos e clima organizacional num ambiente peculiar e menos investigado, o serviço público. Daí a contribuição para os temas relacionados a conflitos na área pública.

Destarte, a questão-problema aqui abordada é: Como lidar e gerenciar conflitos no serviço público, visando obter relacionamentos saudáveis e atingir bom clima organizacional?

Nesse contexto, de forma geral o presente trabalho visa analisar os aspectos envolvidos nos conflitos que acontecem no serviço público, a fim de entender quais aspectos são mais relevantes e como seria possível lidar com conflitos dentro da Administração Pública para se obter relacionamentos saudáveis e atingir um bom clima organizacional.

Conforme dito, este estudo delimita, ainda, quais são os tipos de conflitos gerados e suas principais causas, descrever as possíveis soluções e identificar como eles poderiam ter sido evitados. Para tanto, foram realizadas uma revisão de literatura e uma pesquisa de campo.

A revisão bibliográfica se dividiu em dois grandes capítulos, versando o primeiro sobre as organizações e o segundo sobre conflitos. O serviço público e sua gestão de pessoas são abordados no primeiro capítulo, enquanto a conceituação, classificação, causas, consequências, lida e demais aspectos referentes a conflitos são encontrados no segundo.

Os terceiro e quarto capítulos deste trabalho abordam a pesquisa de campo, que averiguou, por meio de questionário, o comportamento de 160 (cento e sessenta) servidores públicos do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios e do Ministério Público do

¹ Fundação pública federal vinculada ao Ministério da Economia.

² Programa do Ministério do Trabalho. Utiliza dados da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS.

Distrito Federal no que tange a conflitos. Nesta análise qualitativa foram abordados aspectos referentes a evitação, gestão e solução de conflitos.

A metodologia utilizada consiste numa pesquisa de carácter descritivo da realidade pública no concernente a conflitos e clima organizacional, também com natureza qualitativa à medida em que busca a descrição e a essência da realidade estudada.

A aplicação de questionário foi utilizada para o levantamento de dados e melhor compreensão da realidade no serviço público da capital federal no que diz respeito a conflitos enfrentados, assistidos ou evitados pelos servidores públicos.

Os dados foram tratados de forma a se apresentarem graficamente e foram analisados diante do cenário amplo da administração pública.

A norma APA³ foi utilizada como modelo para citações e referência bibliográfica.

³ *Publication Manual of the American Psychological Association, Sixth Edition*

CAPÍTULO I – ORGANIZAÇÕES

Previamente ao conceito de Organizações, vale ressaltar o porquê de elas existirem. Segundo Coelho (2004), as organizações surgiram a partir da necessidade de se juntar pessoas e insumos para a produção ou fornecimento de recursos à sociedade. A partir daí, hoje as organizações são responsáveis por produzir ou fornecer bens e serviços que as pessoas demandam para viver.

Segundo Meireles (2003), organização é “uma associação articulada de recursos, métodos e pessoas, delimitada por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores etc.) e voltada para um determinado fim”.

Já Maximiano (2007) pensa numa organização como um agrupamento de recursos (materiais, financeiros e humanos) que visam atingir um mesmo objetivo.

1.1 O indivíduo e as organizações

Para Carvalho et al. (2015), uma organização se dá quando vários indivíduos formam um grupo e todos os seus componentes buscam objetivos comuns, interagindo por meio de uma estrutura sistêmica.

Chiavenato alude que os Recursos Humanos trabalham em um contexto de organizações e de pessoas quando gerenciar pessoas quer dizer trabalhar com pessoas capazes de realizar alguma coisa e que estejam dispostas a participar de todo o processo da organização. E que a “influência das organizações sobre a vida das pessoas é de grande relevância; a maneira como as pessoas vivem, compram, trabalham, se alimentam, se vestem, seus sistemas de valores, expectativas, convicções são profundamente influenciados pelas organizações” (Chiavenato, 2008, p. 22).

O grande segredo, no entender de Carvalho et al. (2015), é incentivar que cada colaborador venha a se transformar num administrador de suas próprias tarefas de modo correto dentro da empresa, não sendo levado em conta o nível da organização ou qual atividade queira executar. Assim, “empresas e colaboradores constituem a estrutura fundamental na qual funcionam os Recursos Humanos”. A partir de então, Carvalho et al. (2015) observam que a cooperação entre os indivíduos é de extrema importância para que haja uma organização de sucesso, pois essa só existe quando as pessoas são capazes de compartilhar, estão dispostas a contribuir com ação e a fim de cumprirem um propósito comum.

Nos estudos de Chiavenato (2009) foi observado que os colaboradores podem contribuir com ações significativas para o desenvolvimento das empresas.

A disposição de contribuir com ação significa, sobretudo, disposição para sacrificar o controle da própria conduta em benefício da coordenação; porém, essa disposição de se confiar à organização varia de indivíduo para indivíduo, de maneira que o sistema total de contribuições é instável, pois é o resultado das satisfações e insatisfações obtidas realmente ou percebidas imaginariamente por cada um. Todavia, a cooperação não se baseia unicamente nas relações entre as pessoas, mas depende também de outras variáveis (Chiavenato, 2009, p. 8).

Barnard⁴ assim estabelece as limitações individuais em duas variáveis:

- As características biológicas: são aspectos naturais, fisiológicos da pessoa. A exemplo de características da formação do indivíduo, como facilidade na resolução de adversidades, capacidade de foco no trabalho, mente criativa e eloquência.
- Os aspectos ambientais de onde a pessoa está. É vista como influência na produtividade gerada pela força do meio nos indivíduos. Essa influência que o meio exerce sobre as pessoas pode ser positiva ou negativa; destacando-se o fato de que, algumas vezes, é possível implementar mudanças no ambiente (Chiavenato, 2009, p. 99).

A segunda limitação, conforme expõem Carvalho et al. (2015), anuncia um limite no que diz respeito ao ambiente físico. Já a primeira, é uma limitação que faz referência à pessoa. No passado, pode-se afirmar certamente que as primeiras organizações foram desenvolvidas para suplantar as restrições físicas do ambiente, como o abater para poder se alimentar, conseguir proteção contra as intempéries do tempo etc.

Também para Carvalho et al. (2015), há Organização quando várias pessoas trabalham em conjunto, com um objetivo proposto, como por exemplo movimentar uma grande pedra.

⁴ Barnard, C. I. (1971) As funções do executivo. São Paulo. Editora Atlas S.A. 1971.

Existe um argumento entre as forças onde surge uma organização. Entretanto, as organizações são formadas por indivíduos que sobrepõem as suas limitações individuais e que sabem trabalhar em grupo. Juntando cada parte, cada ideal, cada tipo de indivíduo que compõe uma organização, é possível criar metas e objetivos e atingir o sucesso das organizações. (Carvalho et al., 2015, p. 2)

No entanto, e diante do aqui exposto, para que seja realizado o objetivo de movimentar uma pedra de tamanho desproporcional, é preciso, acima de tudo, ação antecipadamente planejada, instituindo a cada um a idealização necessária sobre esta tarefa a ser executada na sua mais completa perfeição. E então entra aí, neste ponto, a qualificação do serviço prestado por cada pessoa.

1.2 Serviço Público

O conceito dado na Constituição Federal de 1988, no caput do art. 175, para o Serviço Público prevê: “Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos. ”

No entender de Celso Antônio Bandeira de Mello a expressão “serviço público” tem múltiplos sentidos, podendo ser definido de diversas maneiras pela doutrina, mas sua própria definição é:

Serviço público é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material destinada à satisfação da coletividade em geral, mas fruível singularmente pelos administrados, que o Estado assume como pertinente a seus deveres e presta por si mesmo ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de Direito Público – portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais – instituído em favor dos interesses definidos como públicos no sistema normativo. (Mello, 2004, p. 612)

“Todo o serviço prestado pela Administração ou por seus delegados, sob as normas e controles estatais, para satisfazer as necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniência do Estado” (Meirelles, 2013, p. 99).

“Toda atividade material que a lei atribui ao Estado, para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente as necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público” (Di Pietro, 2013, p. 144).

“Toda atividade prestada pelo Estado ou por seus delegados, basicamente sob o regime de direito público, com vistas à satisfação de necessidades essenciais e secundárias da sociedade” (Carvalho Filho, 2013, p. 309).

Citando Francieli Pisetta⁵, Sarturi (2014, p. 1) defende a ideia de que o serviço público está profundamente ligado à função do Estado, ou melhor, “ao motivo de sua existência e ao seu papel na sociedade. Para a materialização do bem comum, o Estado, ao realizar a atividade administrativa, presta serviço público”.

Abona Sarturi (2014) que, na época em que o Estado iniciou seu afastamento dos princípios do Liberalismo Clássico, justificando desta maneira que atenderia com maior agilidade as reclamações de seus administrados, passou a intervir abertamente no exercício de algumas atividades comerciais e industriais, vistas até aquele momento como exclusividade da trajetória privada; a partir de então a análise do tema ganhou maior relevância. Paralelamente, Rolim (2004) ilustra que o Estado compreendeu não dispor de uma adequada organização para que fossem executados todos os serviços que eram da sua competência; por conseguinte, delegou para particulares sua execução.

Segundo Braga (1998), é de responsabilidade da sociedade brasileira:

Garantir que o Estado possa prover condições essenciais para o exercício da cidadania. Os servidores públicos, especialmente, devem cumprir à risca essa tarefa, por ser imperativo ético, moral e legal. Contudo, fatores como a consolidação histórica de um Estado autoritário, sua condução política distante das demandas sociais, o quadro de deterioração do aparelho administrativo, a desarticulação da sociedade civil, aliados a uma cultura de serviços que não releva os interesses-fim da Administração Pública, têm dificultado a construção da cidadania. (Braga, 1998, p. 9)

Ultimamente, e impelido por argumentos sócio-político-econômicos específicos, Rolim explica que:

⁵ Pisetta, F. (2013). Responsabilidade civil das prestadoras de serviço público: um enfoque sobre o não usuário. São Paulo:LTR.p. 17

O Estado pode centralizar a execução de todos os serviços públicos, tanto os considerados essenciais à manutenção do próprio Estado e do corpo social como também aqueles entendidos como necessários, úteis ou oportunos aos interesses dos administrados. Ainda, pode ser levado por imperativos de segurança nacional ou interesses coletivos, ou transferir a execução desses mesmos serviços e atividades a pessoas jurídicas de direito privado ou a entidades por ele criadas ou autorizadas para esse fim. (Rolim, 2004, p. 30)

O surgimento de uma lacuna na competência da prestação de serviços públicos, diante da falta de recursos para acolher as demandas da sociedade com uma eficiência minimamente admissível, induziu que serviços públicos fossem praticados pela iniciativa privada. Dessa forma, tais serviços ensejam adaptação à realidade a modelos de concorrência (Carrasqueira, 2006).

Quanto à classificação dos serviços públicos, Di Pietro (2003) destaca que são denominados como ‘Próprios’ os serviços públicos assumidos e executados de forma direta ou indireta pelo Estado e que são dedicados às demandas da coletividade. Já os classificados como ‘Impróprios’ diferem apenas por não serem assumidos nem executados pelo poder público, apesar de serem autorizados, regulados e fiscalizados pelo Estado.

Ainda segundo Di Pietro (2003), o serviço público pode ser classificado quanto ao objeto como: social, administrativo e comercial ou industrial.

- Administrativos - São destinados a atender demandas internas dos órgãos ou preparação para serviços que atenderão demandas externas;
- Comerciais ou industriais – São serviços próprios direcionados às demandas de ordem econômica.
- O serviço público social – Visa atender os chamados direitos sociais. Atende demanda da sociedade em casos que, além da atuação estatal, encontra-se atuação da iniciativa privada (Di Pietro, 2003, p. 103).

No tocante ao modo em que os serviços atuam na satisfação do interesse geral, eles podem ser: ‘uti singuli’ ou ‘uti universi’, sendo estes os serviços em que não é possível determinar a quantidade utilizada por cada pessoa individualmente, enquanto naqueles é possível mensurar a utilização por parte de cada usuário.

Há ainda a classificação de serviços entre originários e derivados, trazida por Di Pietro (2003):

- Originários: também chamados congêntos, são serviços relativos à atuação estatal essencial; e
- Derivados: também chamados de adquiridos, são serviços relativos a atividades facultativas (Di Pietro, 2003, p. 104).

Por fim, a última classificação para Di Pietro (2003) se refere à possibilidade de o serviço ser prestado ou não por particulares:

- Exclusivos: só podem ser prestados pelo Estado. Estão assim determinados na Constituição Federal.
- Não exclusivos: além do Estado, também podem ser prestados por particulares (Di Pietro, 2003, p. 106).

O segundo a opinar é Carvalho Filho (2009). Ele menciona as seguintes classificações:

Quanto à possibilidade de execução por particulares:

- Delegáveis: além do Estado, podem ser executados por particulares; e
- Indelegáveis: podem ser executados apenas pelo Estado.

Quanto à utilização:

- Administrativos: são os serviços feitos primeiramente visando a organização interna; e
- De utilidade pública: são os serviços destinados de forma direta aos indivíduos, para sua utilização direta.

Quanto à destinação:

- Coletivos: serviços ‘uti universi’, sem destinação a algum grupo específico de pessoas; e
- Singulares: serviços ‘uti singuli’, com destinação a usuários específicos.

Quanto ao caráter:

- Sociais: são serviços de caráter social, que atendem a demandas básicas da sociedade.
- Econômicos: são serviços revestidos de caráter comercial, inclusive com possibilidade de geração de lucro (Carvalho Filho, 2009, pp. 311-313).

Diante do exposto, são várias as classificações de autor para autor quanto a serviços públicos, apesar de guardarem bastante similaridade.

Como visto, é possível que serviços chamados públicos sejam prestados também por particulares. Nesse meandro, não se pode confundir quem é o titular e quem é o prestador do serviço. Caso o ente estatal não exerça titularidade exclusiva, é possível a participação de ente privado.

Nesse sentido, quanto à titularidade e à execução, se prenuncia Mello (2004):

Assim, tanto poderá prestá-los por si mesmo como poderá promover-lhes a prestação, conferindo a entidades estranhas ao seu aparelho administrativo (particulares e outras pessoas de direito público interno ou da administração indireta delas) titulação para que os desempenhem, isto é, para que os prestem segundo os termos e condições que fixe e, ainda assim, enquanto o interesse público aconselhar tal solução (sem prejuízo do devido respeito aos interesses econômicos destes terceiros que sejam afetados com a retomada do serviço). Ou seja, poderá conferir “autorização”, “permissão” ou “concessão” de serviços públicos (que são as expressões constitucionalmente utilizadas) para que sejam efetuados por tais pessoas. (Mello, 2004, p. 642)

1.3 Gestão de Pessoas

Assumir a responsabilidade de gerenciar e administrar o capital humano da empresa é, nada mais nada menos, que o ato de gerir pessoas, uma vez que o recurso de maior importância em uma organização é o fator humano, pois é por meio dele que se torna possível o alcance de objetivos e metas propostas (Chiavenato, 2009).

Para Carvalho et al. (2015), contínuos processos de transformação têm atingido a gestão de pessoas, causando transformações. Atribui-se como uma das causas das mudanças ocorridas na gestão de pessoas a globalização, fazendo com que aumente a concorrência entre as empresas, levando-as a buscarem colaboradores cada vez mais qualificados.

O setor responsável pela gestão de pessoas, no entender de Carvalho et al. (2015), “precisa contar com profissionais comprometidos, responsáveis, com bom relacionamento e focados em resultados”. A correta transformação dessas qualidades resulta em pilares apropriados para refletir no sucesso da empresa.

A gestão de pessoas é definida por Benedito Milioni⁶ como:

[...] um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes. (Dutra, 2009, p. 21)

Quando o assunto é gestão de pessoas dentro do setor público, Bergue (2011) a define como um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

A gestão de pessoas, conforme Carvalho et al. (2015) explicam, apresenta diferenças da área pública para a área privada. “Na área privada o interesse é o da organização. Já na área pública, o interesse é atender os anseios da sociedade”, e para tanto, continuam Carvalho et al. (2015), convém que a estrutura administrativa num todo esteja em reciprocidade com o atendimento e a satisfação das necessidades dos cidadãos. Sendo necessários, para isso, servidores públicos capacitados e preparados.

No setor público o campo da gestão de pessoas precisa buscar o desenvolvimento de um programa de estruturas de capacitação e incremento do servidor, ajustando numa melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população. Carvalho et al. (2015) observaram ainda que existe farto e diversificado material bibliográfico quanto à gestão de pessoas para organizações privadas, não ocorrendo o mesmo com a gestão de pessoas na área pública.

Por longa data o setor público valeu-se apenas de processos mais burocráticos do que efetivos para realizar gestão de pessoal. Não havia nenhum processo elaborado especificamente para a gestão de pessoas.

Não se pode separar a gestão de pessoas das outras partes da empresa, uma vez que a conquista dos resultados depende, na sua maior parte, do comportamento das pessoas no

⁶ Milioni, B. (2002), Gente. São Paulo: Glossário de termos e expressões de gestão de recursos humanos in Dutra, A. (2009) Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública.

trabalho. “Se esse comportamento atender de forma adequada aos objetivos organizacionais, a probabilidade de sucesso é grande” (Carvalho et al., 2015).

A gestão de pessoas, na visão de Chiavenato (2014), apresenta três importantes aspectos, conforme representados no Quadro 1 a seguir:

Carvalho et al. (2015) concluem categorizando que, para que se possa compreender e trabalhar com a gestão de pessoas, é preciso, acima de tudo, conhecer os pilares sobre os quais se deve estruturar a gestão: as pessoas.

Quadro 1 - Aspectos importantes na gestão de pessoas

Pessoas como Seres Humanos	Os seres humanos são diferentes entre si, possuem capacidades diferentes, pensamentos e objetivos diferentes. Essa diferença é que faz o sucesso de uma determinada organização. Pessoas como pessoas, e não como meros recursos da empresa.
Pessoas não como meros recursos (humanos) organizacionais	As pessoas são elementos importantes dentro da organização. São elas que ditam o rumo da organização por meio de suas decisões. As pessoas possuem um incrível dom de crescimento e desenvolvimento. Pessoas como fonte de impulso próprio, e não como agentes inertes ou estáticos.
Pessoas como parceiros da organização	Excelentes profissionais dentro das organizações são capazes de conduzi-las ao sucesso. Como parceiros na instituição, as pessoas fazem investimentos por meio de esforço, conhecimento, dedicação, comprometimento e responsabilidade. Em contrapartida, a empresa, na expectativa de colher frutos desses investimentos, retorna com benefícios por meio de reconhecimento, salário, carreira etc. Na medida em que o retorno é satisfatório, a tendência é o aumento do investimento. Pessoas como parceiras da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

Fonte: Baseado em Chiavenato (2014).

1.3.1 Gestão de Pessoas no Serviço Público

A gestão de pessoas no setor público, no entender de Costa (2008), pode ser avaliada com o início das reformas administrativas. Historicamente sabe-se que a primeira reforma

ocorreu na década de 30, no Governo de Getúlio Vargas, na tentativa de combater o modelo patrimonialista até então vigente.

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, no ano de 1936, marcou o primeiro movimento de ensaio da transposição do molde patrimonialista, que tinha em vista a promoção de uma máquina administrativa nos padrões weberianos. Neste sentido, o objetivo era o de alcançar os atributos de impessoalidade, formalidade e profissionalismo, aliados à implantação de um sistema de mérito (Klering et al., 2010).

Foi ainda nessa época que, conforme alude Costa, o concurso público e o treinamento foram instituídos, embora não existisse até aquele momento uma sólida política de recursos humanos com capacidade de atender às necessidades do Estado.

À época havia uma clara intenção quanto à adoção do modelo burocrático, que nas palavras de Costa (2008):

A administração pública burocrática se caracteriza pela profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal. Os controles administrativos, visando evitar a corrupção e o nepotismo, são sempre a priori. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. O controle rígido dos processos volta-se para a administração de pessoal, as compras e o processamento de demandas. (Costa, 2008, p. 865)

O diagnóstico dado por Drucker (1993) é que somente a partir dos anos 1950 houve a ‘revolução’ da gestão, e considera ainda que gestão não faz referência à classe organizativa de uma administração clássica, mas sim à capacidade de originar a inovação sistemática do saber e tirar dela o máximo rendimento na sua aplicação à produção.

Foi então, no ano de 1967, que Camões e Meneses (2016) explicam que aconteceu a primeira tentativa de reforma gerencial, iniciada com o Decreto Lei nº 200, e que seu maior avanço foi a proposta de descentralização político-administrativa, fazendo com que diversos campos, até então de domínio único do governo, passassem para o campo privado, acarretando empoderamento dos governos locais.

Nesse período, Klering et al. (2010) apontam que foram então estabelecidos determinados princípios de racionalidade administrativa, como:

- O planejamento e o orçamento;

- O descongestionamento das chefias executivas superiores (visando desconcentrar e descentralizar);
- A tentativa de reunir competência e informação no processo decisório;
- A sistematização;
- A coordenação;
- O controle (Klering et al., 2010, p. 3).

No entanto, foram várias as causas do fracasso da reforma de 1967. Costa (2008) aponta, entre outras, o desmembramento entre planejamento, modernização e recursos humanos, não mencionando a pouca prioridade oferecida para as áreas de gestão de pessoas. Observou-se como consequência a multiplicação desenfreada de órgãos e a inferiorização do funcionalismo. O que se esperava era que o governo passasse a se tornar um ente central com capacidade de conduzir, orientar, disciplinar e determinar os valores para o processo de mudança social.

Nesse segmento, outros autores como Brantes (2012) confirmam e entendem que: “Cada país está moldando a reforma à sua realidade e no Brasil não é diferente. No entanto, a estrutura fortemente burocrática do Brasil tem dificultado alguns princípios da reforma e da modernização da gestão de pessoas ” (Brantes, 2012, p. 13).

Segundo Camões e Meneses (2016) a modernização do Estado brasileiro, bem como seus projetos e planos de ampliação principados na era Vargas e consolidados somente no decorrer do Governo de Juscelino Kubitschek, precisava de equipes qualificadas. No decorrer do Governo JK houve a criação de várias Escolas, como a Interamericana de Administração Pública, o Centro Interamericano de Comercialização, o Instituto Rio Branco, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo e a Escola Superior de Guerra. Também sofreram reestruturação as Academias Militares, o Instituto Militar de Engenharia - IME e o Instituto Tecnológico da Aeronáutica – ITA.

Foi ainda na década de 70 que aconteceu uma ação objetivando a modernização do serviço público, com a criação da Secretaria da Modernização - SEMOR. Camões e Meneses (2016) ilustram que seu corpo administrativo era constituído por administradores públicos que tiveram formação no exterior. Seu propósito era o de inserir modernas técnicas de gestão, particularmente no que diz respeito à administração dos recursos humanos. O Ministério da Desburocratização foi então criado na década de 80 com o lançamento do Programa Nacional de Desburocratização, para renovar e dar agilidade aos órgãos públicos, além de

também descentralizar autoridades, melhorar e simplificar processos administrativos; por consequência, promover a eficiência.

Diante de tais mudanças, Pinto e Silva (2015) pontuam mudança no comportamento do servidor público e no seu posicionamento dentro do órgão, pois também estava com mais consciência a respeito do que era oferecido pelos entes brasileiros ao se comparar com outros países. Nesse cenário “encontra-se o ator principal, o funcionário público, o cliente interno, pessoas, com seus cargos, suas obrigações, mas também com suas próprias expectativas e exigências” (Pinto e Silva, 2015, p. 2).

O DASP, amparado pela Lei nº 6.871, de 03 de dezembro de 1980, causou origem à Fundação Centro de Formação do Servidor Público – FUNCEP com o objetivo de dar um calibre profissional à área de recursos humanos do Governo Federal. Na alusão de Camões e Meneses (2016), a fundação tinha como função “promover, elaborar e executar os programas de formação, treinamento, aperfeiçoamento e profissionalização do servidor público da administração federal direta e autárquica, bem como estabelecer medidas visando ao seu bem-estar social e recreativo” (art. 3º). O Decreto nº 85.524/1980 aprovou seu estatuto, o qual ressaltava a formação do corpo técnico da administração (ENAP, 2006).

Diante de tal afirmação, vale a consideração de Oliveira (2013) que:

“As organizações, atualmente, têm o desafio de conquistar a confiança de seus colaboradores para que possam mantê-los motivados, o que, conseqüentemente, aumenta a produtividade. A empresa precisa se relacionar bem com o seu público interno, conhecer seu funcionário e envolvê-lo no trabalho para que consigam, juntos, atingir os resultados estabelecidos. As pessoas são mais produtivas quando realmente sentem que participam daquela organização. ” (Oliveira, 2013, p. 43)

Camões e Meneses (2016) observam que num momento as empresas precisaram de formas inovadoras para se manterem competitivas (o que não ocorreu só com as instituições privadas, mas o setor público também foi atingido por essas transformações), fazendo com que as novidades tecnológicas no meio gerencial passassem a existir; adaptação ao contexto de globalização.

Esse entendimento é confirmado por Paludo (2010), ao escrever que as entidades públicas também têm pela frente o desafio formado pela competitividade, pela globalização e pelas novas tecnologias.

Deste modo, Camões e Meneses (2016) aludem ter sido no ano de 1986 que foi unificada à FUNCEP a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. O objetivo foi o atendimento específico na formação de quadros superiores da administração pública federal. Um diagnóstico realizado pelo embaixador da época, Sérgio Rouanet, fez com que surgisse a ENAP. Em 1982 o embaixador Rouanet realizou análise de diversas escolas, institutos e centros de formação nacionais, em comparação aos modelos franceses e alemão na capacitação de servidores. Diante dos resultados é então proposta a criação no Brasil de uma escola de administração nos moldes da ‘*École Nationale d’Administration*’ – ENA “para formação de um grupo de servidores que pudesse ser diretamente incorporado às funções estratégicas do Estado” (Rouanet, 2005).

A intenção era que fosse criada uma classe de elite de administradores públicos, além de formar dirigentes com capacidade de formular e implementar políticas públicas (ENAP, 2006).

Diante do exposto, observa-se que se tenta estabelecer um novo acondicionamento na administração pública brasileira. Em função deste novo momento, Pinto e Silva (2015) destacam que ferramentas e tecnologias foram testadas na administração pública depois de serem criadas e praticadas nas organizações privadas.

Com a chegada da Constituição Federal de 1988 houve, acima de tudo, um algo que na percepção de alguns estudiosos foi visto como um retrocesso no já iniciado processo de modernização do Estado, o fato de ter sido abstraído da administração indireta sua flexibilidade operacional, estabelecendo o Regime Jurídico Único para todos os servidores civis da União (Santos e Machado, 1995). Nesse período ocorreu uma paralisação do aparelho estatal e a criação de regras burocráticas rígidas e universais para as administrações direta e indireta (Klering et al., 2010).

Costa (2008) explica que no período seguinte, mesmo que pouco debatida na literatura do tema, aconteceu a reforma do Governo Collor, provocando um significativo impacto na estrutura administrativa do momento, com fusões e extinções de órgãos e cortes de pessoal.

Os programas para a gestão da qualidade surgiram nos anos 90 no serviço público por meio do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP. Vale mencionar que qualidade na administração pública pode ser percebida como a satisfação das necessidades e expectativas do usuário-cidadão (Pinto e Silva, 2015).

A forte tentativa de inovação da reforma gerencial marcou a gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso – FHC. Esse movimento, na explicação de Camões e Meneses (2016), foi conduzido pelo ministro da época, Bresser-Pereira, e seu foco eram:

- A qualidade na prestação de serviços públicos, bem como para o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações;
- A admissão segundo critérios de mérito, com uma política de concursos regulares e recomposição permanente da força de trabalho;
- A definição de um sistema estruturado de carreiras;
- A avaliação constante de desempenho; e
- O treinamento sistemático (Camões e Meneses, 2016, p. 21).

Foi observado, nesta reforma, que os princípios anunciados estavam profundamente vinculados aos que fizeram parte das reformas anteriores; existindo uma diferença fundamental que se encontrava na forma de controle, que por sua vez deixaria de ter como base os processos e passaria a se concentrar nos resultados (Costa, 2008).

Anos depois da implantação da reforma, Pinto e Silva (2015) visualizam ainda que a Gestão baseada em resultados de certa forma é um modo de planejamento estratégico para a administração estatal no Brasil. Isso tem por base o fato de ter sido estabelecida no país, em 2000, pelo Plano Plurianual – PPA (instrumento legal onde consta o planejamento governamental para um período de 4 anos).

Um diagnóstico realizado ainda no Governo de Fernando Henrique Cardoso constatou a existência de uma administração pública despedaçada; uma política de RH que arriscava afiançar uma isonomia em que as mesmas condições eram dadas a todos os servidores, sem levar em conta qualificação ou atividade exercida; a falta de diretrizes na gestão de pessoal; e a desordem quanto às regras concernentes a recursos humanos. Foi somente a partir daí que o Governo Fernando Henrique Cardoso reiniciou o projeto de concepção de uma administração pública com alta qualificação dos profissionais, propondo assim uma renovação planejada nos quadros de pessoal (MPOG, 2002).

Camões e Meneses (2016, p. 22) destacam que a denominada Nova Política de Recursos Humanos do Governo FHC se baseava em dois principais pilares:

- Reestruturação das carreiras, por meio da revisão da política de concursos e da política remuneratória das carreiras de Estado; além de reorganização de carreiras e cargos; e

- Desenvolvimento profissional dos servidores, por meio da consolidação da avaliação de desempenho como principal mecanismo para a concessão de incentivos, assim como para o diagnóstico das necessidades e conformação de políticas de capacitação (MARE, 1997).

Em 1998 foi lançada a Política Nacional de Capacitação dos servidores públicos federais pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE, tendo como base o Decreto nº 2.794, cujo objetivo era contribuir para a melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos; valorizar o servidor público, por meio de sua capacitação permanente; assegurar a coordenação e o acompanhamento das ações de capacitação e possibilitar a constante adequação da força de trabalho às necessidades do Governo Federal.

Entre os anos de 1995 e 2002 ocorreu um amplo esforço do Governo Federal que, conforme Gaetani (2007) ilustra, tinha como finalidade a capacitação dos servidores, principalmente com a criação de programas de formação para determinadas carreiras.

Camões e Meneses (2016) explicam que tais esforços permaneceram até o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Conforme dados apresentados no relatório do Comitê-Gestor da Rede Nacional de Escolas de Governo, no ano de 2012 as instituições governamentais envolvidas totalizavam 194, de formas e trajetórias diferentes, participando da rede: escolas de governo propriamente ditas, centros de treinamento e capacitação, universidades, universidades corporativas, secretarias de administração de estados e de municípios, e outras instituições de governo interessadas, distribuídas em todas as regiões do país (ENAP, 2012).

Apesar das iniciativas, fato é que os esforços empreendidos até então pela administração pública brasileira no sentido de instituir uma política de gestão de pessoal para o setor público não haviam sido direcionados por um modelo específico de gestão de pessoas.

Foi então que, conforme Camões e Meneses (2016), no governo do presidente Lula existiu uma iniciativa semelhante ao modelo de competência. Foi pelo lançamento da Política Nacional de Gestão de Pessoas, que passa a priorizar o investimento em capacitação, o que vem a culminar com a publicação do Decreto nº 5.707/2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, cujos códigos consideram o modelo de gestão por competência como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do

conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Decreto nº 5.707/2006, art. 2º).

Dentre as diversas finalidades da PNDP, Camões e Meneses (2016) citam:

“ (i) a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; (ii) o desenvolvimento permanente do servidor público; (iii) a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual (PPA); (iv) a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e (v) a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (art. 1º) ”. (Camões e Meneses, 2016, p. 22)

Lengnick-Hall et al.⁷, observam e aludem que, mesmo diante dos esforços, existem sinais de que a implementação da política não surtiu o efeito desejado. Ainda é necessário entender como a administração de pessoas interage com variáveis da organização, do ambiente, dos grupos e dos indivíduos (Camões e Meneses, 2016).

Segundo Francisco Longo⁸, deve-se levar em conta o não entendimento de um leque de fatores que permeiam as políticas públicas de gestão de pessoas, tais como a confusão das prioridades governamentais e organizacionais, o controle político, a mutação e a concisão dos ciclos políticos, a indefinição na medição e avaliação, a inércia pública, os obstáculos legais, a rigidez dos procedimentos e rotinas de trabalho e as restrições intangíveis de natureza cultural (Camões e Meneses, 2016).

Diante de todo o exposto, nota-se uma dificuldade: se por um lado a Administração quer adotar a gestão por competências, por outro ela esbarra na sua própria estrutura.

⁷ Lengnick-Hall, M. L.; Lengnick-Hall, C. A.; Andrad, L. S.; Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, v.19, n. 2, p. 64-85. < [Http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002](http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002)>.

⁸ Longo, F. (2007) *Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público*. São Paulo: Fundap.

1.3.2 Clima Organizacional

Frederic Taylor⁹ já anunciava que o gerente deve observar o comportamento amplo e a produtividade de cada colaborador, visando achar seus limites e avaliando as possibilidades de aperfeiçoamento por meio de treinamento (Corrêa, 2008).

Um eventual aperfeiçoamento dos colaboradores pode derivar, além de treinamento, da satisfação e da motivação dos trabalhadores, e de um ambiente de trabalho satisfatório. Cada colaborador merece atenção, pois faz parte de uma engrenagem e pode influenciar outras pessoas, positiva ou negativamente.

Nesse sentido, o ‘Clima Organizacional pode ser expressado pelas impressões que os trabalhadores têm do ambiente de trabalho. Sendo assim, o Clima Organizacional tem reflexo na satisfação e na motivação dos colaboradores, o que tende a impactar diretamente na produção e nas suas relações interpessoais.

Por isso, as organizações não devem buscar apenas a satisfação do cliente externo, mas também a do cliente interno. Contribuir para um clima organizacional satisfatório é, por consequência, contribuir para a satisfação do cliente externo e para o atingimento dos objetivos institucionais.

⁹ Taylor, F. W. (1978) Princípios da Administração Científica. 6.ed. São Paulo: Atlas

CAPÍTULO II – CONFLITOS

De modo geral, o conflito surge diante da incompatibilidade. Pessoas ou grupos podem manifestar opiniões e atitudes que não são compatíveis com as de outras pessoas ou grupos. Há quem defenda que o conflito também se origine de situações em que se deve realizar escolhas, porém se uma escolha deve ser feita significa que há incompatibilidade entre as opções.

Os conflitos podem ser vistos como positivos ou negativos, a depender de como as pessoas os observam e do resultado obtido com eles.

Conflitos, sejam positivos ou negativos, são considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas. Lidar com o conflito implica trabalhar com grupos e tentar romper alguns dos estereótipos vigentes na organização, sabendo que essas mesmas estratégias deverão ser repetidas periodicamente.

2.1 Conceituação

Berg (2012) lembra que Conflito vem do latim ‘*conflictus*’, originário do verbo ‘*conflictare*’, e preceitua o significado de embate. Essa oposição pode ser entre indivíduos ou grupos, restando demonstrada essencialmente por divergência ou incompatibilidade de posicionamentos.

Enquanto Chiavenato (1999) entende que:

Conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar. Sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia, deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, inconsistência, oposição. (Chiavenato, 1999, p. 365)

Na concepção de alguns autores, como Durbin, Robbins e Argyris, o conflito pode ter várias definições que em nada alteram sua base. Conforme Dubrin (2003), Ferreira et al. (2008) definem conflito como:

Um processo de oposição e confronto que ocorre entre indivíduos ou grupos nas organizações quando as partes envolvidas exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou várias metas. Isso é de fácil

visualização nas organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos. (Ferreira et al., 2008, p. 4)

Enquanto de acordo com Robbins (2003) é algo comumente percebido em organizações com ou sem fins lucrativos, sendo um processo que tem seu início quando uma das partes percebe que a outra afeta ou pode afetar, negativamente, algo que a primeira considera importante.

E, para Argyris (1979), o conflito ocorre quando uma pessoa não consegue agir em determinada situação, gerando uma paralisia no processo, e, portanto, uma redução da efetividade de seu trabalho, constituindo-se em um problema para o gestor, já que tal procedimento retardará ou diminuirá sua capacidade de gerar resultados.

Daft (2002, p. 409) elucida, ainda, que o conflito pode ser intergrupar ao tratar do comportamento que acontece “entre grupos organizacionais quando os participantes se identificam com um grupo e percebem que outros grupos podem bloquear a realização da meta ou expectativas de seu grupo”.

Robbins (2005) diz que conflito é um processo em que uma parte se sente ameaçada por outra. Esse processo começaria quando um percebe que algo considerado importante está sendo ou pode vir a ser abalado de forma negativa por atitude de outro.

Aprofundando, Robbins (2005, p. 327) trata o conflito como “significado de situações que foram geradas a partir de variáveis controláveis e não controláveis como, por exemplo: a incompatibilidade de objetivos, diferenças de interpretações dos fatos, desacordos baseados em expectativas de comportamento etc.”. Entende-se, desta forma, que o conflito se modifica conforme as situações; assim sua variação depende das necessidades e interesses dos envolvidos.

E por fim, em seu livro “Princípios de Negociação”, Andrade (2004, p. 23) também aborda o conflito. Desta vez sob outro ponto de vista, ou seja, o conflito entre as empresas, definindo-o como “(...) uma luta por valores e reivindicações de status, poder e recursos escassos, em que o objetivo dos oponentes consiste em neutralizar, lesionar ou eliminar os rivais”.

No âmbito do relacionamento interpessoal também pode haver conflitos. Eles podem acontecer entre indivíduos ou grupos; o que acontece também em empresas. Devido às várias situações de convívio, onde a natureza humana está em ação, grande parte dos

autores afirma não ser possível evitar completamente conflitos durante toda a vida. Dessa forma, ressaltam a necessidade de as pessoas aprenderem a lidar com esse fato.

2.2 Visões e ponderações sobre conflitos

Para Robbins (2005) algumas características são comuns no que diz respeito ao conflito como: antagonismo, hostilidade, ruptura de relacionamento, falta de interação e outras. “Diante delas as relações conflituosas podem ocasionar problemas nos mais variados contextos, inclusive organizacional”.

Tradicionalmente o conflito carrega uma imagem autodestrutiva, negativa e prejudicial. Além de ser visto como um choque entre pessoas, representa causa negativa para outros problemas que acabam por prejudicar a organização. Segundo pesquisas das décadas de 30 e 40 o conflito tinha essa conotação destrutiva e, por isso, deveria ser eliminado da organização por meio de autoridade hierárquica de modo radical.

Mas Robbins (2005) vai além da conceituação propriamente dita e traz uma diferenciação de como os conflitos eram dentro das organizações e como atualmente são tratados. Para melhor ilustrar o exposto, é feita uma apresentação sob três visões:

- Visão Tradicional (abordagem simples): Uma das visões mais antigas na qual os seus princípios defendem que o conflito é algo danoso para a organização, uma vez que são vistos como consequências dele: a violência e a destruição; sendo assim, necessário evitá-lo.
- Visão de Relações Humanas: Essa visão tem o conflito como algo natural, que surgirá em qualquer agrupamento de pessoas, seja em ambiente laboral ou não. Diz também que o conflito não é necessariamente negativo, podendo ser gerador de consequências positivas para o grupo. Essa visão foi predominante entre os anos 40 e 70, segundo Robbins (2005). Essa teoria aceitava o conflito e tentava ao máximo torná-lo benéfico para a organização.
- Visão Interacionista: Esta visão trata o conflito como algo positivo para a organização, uma vez que gera desenvolvimento e novas oportunidades por causa da competição entre as partes envolvidas. Preconiza que a existência constante de pequenos conflitos é importante para gerar posições criativas por parte da empresa e desenvolver novas habilidades no trato interpessoal (Robbins, 2005, p. 326).

Perante as definições anteriormente apresentadas, Ferreira et al. (2008) consideram relevante advertir a proeminência dada por Dubrin (2003) ao cogitar a variante ‘poder’ dentro do contexto de conflito, versando quanto à existência de cinco tipos de poderes dentro da perspectiva do gerente:

Recompensa, coerção, legitimidade, referência e especialização. Sendo a reação por parte dos colaboradores de três expressões comportamentais: obediência, identificação e internalização. Esses comportamentos variam de acordo com a postura de poder adotada pelo gestor. (Ferreira et al., 2008, p. 5)

A postura de maior uso e mais comum na iniciativa privada, conforme aludem Ferreira et al. (2010), é a da recompensa, já que o que se pretende é alcançar resultados numéricos. Já nas organizações públicas a postura de poder adotada é, na maior parte de vezes, o poder legítimo, dado que os colaboradores possuem bom conhecimento dos seus superiores e o poder é legitimado por meio da formalidade dos atos.

Alain Rondeau (1996) delinea uma análise abrangente sobre o conflito, baseada na evolução do pensamento administrativo (Ferreira et al., 2010). O conflito e sua gestão são analisados sob a teoria das organizações, conforme quadro abaixo. Tal análise merece destaque ao passo em que analisa o fenômeno Conflito ao longo da história de acordo com a evolução contextual dos cenários de cada momento.

Quadro 2- Modelo das Teorias das Organizações no universo do conflito

Itens	Modelo Racional	Modelo Relações Humanas	Modelo Político	Modelo Sistêmico
Teóricos	Taylor, Fayol, Urwick	Mayo (1975), Roethlisberger, Dickson (1974)	Grozier (1963)	Katz Kahn (1971), Thompson (1967)
Visão sobre conflito	Negativa	Ainda negativa	Visão natural	Inevitável e funcional
Gestão de conflitos	Definição clara de tarefas, redução das interfaces entre tarefas, e concentração de poder	Tentar fazer com que os objetivos individuais se alinhem com os valores e a cultura organizacional	Negociação permanente ou fórmulas de arbitragem para resolver questões litigiosas	Gerir conflitos de forma proveitosa na busca de soluções melhores
Observações	O conflito é inevitável e afeta o processo de direção e comprometimento das pessoas	Reconhecem o lado psicossocial do trabalho e a existência de desacordos	Aborda a questão de poder	Considera os lados técnico e social

Fonte: Ferreira et al. (2010).

O modelo sistêmico tem destaque devido ao fato de hoje ser mais adequado gerir um trabalho mais amplo em relação à pessoa do que focar apenas diretamente nela. Esse trabalho amplo, no que tange a conflitos, sofre influência da chamada interatividade construtiva, que, além de pretender diminuir conflitos, pretende canalizar a energia despendida com conflitos para ações que desenvolvam a organização.

2.3 Ideia positiva dos conflitos

Conforme visto, alguns autores defendem que o conflito não pode ser limitado à ideia negativa de que não traz nenhum benefício para a empresa, pois ele pode vir a ser um ponto de partida para grandes resultados. A ausência de conflitos gera um processo de estagnação, o que, no contexto global competitivo, não é bom para a sobrevivência da empresa.

Nesse sentido, o gestor deve procurar sempre enxergar o que está além de determinados comportamentos de seus subordinados, evitando uma visão simplista que apenas rotule como “bom” ou “mau”. Parte-se, assim, da premissa que as pessoas são motivadas por um desejo básico de resultados positivos e que todo comportamento tem atrás de si uma ideia positiva. O gestor deve estar preparado para levar cada empregado a pensar, falar e agir sobre determinado assunto, considerando sua intenção positiva, o que certamente conduzirá a um caminho de diferentes soluções e possibilidades, refletindo a ideia positiva do conflito, que gera novas perspectivas para um mesmo assunto.

Segundo Nascimento et al. (2002), alguns aspectos do conflito podem ser considerados como negativos e frequentemente se mostram nas organizações. Os mais fáceis de serem identificados podem aparecer em casos como os seguintes:

- Ocasões em que os objetivos das equipes envolvidas são postos no lugar dos objetivos reais;
- Quando definem um determinado grupo como perdedores costumeiros, o que atrapalha seu entendimento dentro da organização e a sociabilização dos novatos.
- Quando transformam os envolvidos em pessoas conhecidas por estereótipos associados a vitórias e perdas e a companheirismo e inimizade determinados pelas situações de conflito (Nascimento et al., 2002, p. 52).

Apesar de acima terem sido elencados aspectos negativos, Nascimento et al. (2002) aludem que os conflitos podem ter aspectos positivos, a exemplo de:

- Podem funcionar como elementos de socialização, à medida em que proporcionam a novos integrantes um sentimento de ligação com algum envolvimento, com alguma demanda;
- Em situações onde não se pode afirmar a existência prévia de grupos estereotipados como vencedores ou ganhadores, os conflitos podem ajudar no equilíbrio das conexões de poder interno na entidade;
- Podem gerar coalizões, iniciadas pela concentração de esforços para atingir um mesmo objetivo (Nascimento et al., 2002, p. 52).

O conflito também pode ser usado para o benefício das organizações. Criar tarefas a serem executadas em conjunto por grupos diferentes é uma forma de garantir que seu cumprimento seja reconhecido pela potencialização do trabalho dos grupos. Quaisquer estratégias de confronto podem ser utilizadas caso o conflito já seja franco, desde que exista entre as partes alguém que desempenhe um papel moderador.

“O diagnóstico da situação de conflito ajudará a enfrentá-lo adequadamente”. Assim entende Moscovici (2000, p. 148), que apresenta a “natureza das diferenças”, os “fatores subjacentes” e o “estágio de evolução” como “os três conjuntos de variáveis que precisam ser levados em consideração no momento de diagnosticar o conflito”. No Quadro 3 pode ser observado o resumo de cada um deles.

Quadro 3 – Conjuntos de variáveis para diagnóstico do conflito

Natureza das diferenças	Fatores subjacentes	Estágio da evolução
Relaciona-se aos fatos, objetivos e valores que cada indivíduo considera.	Abrangem as informações, as percepções e o papel social, onde informações diferentes produzem pontos de vista incomuns, o mesmo podendo acontecer com as percepções.	Geralmente é composto por quatro etapas: antecipação; conscientização; discussão; conflito.

Fonte: Moscovici (2000).

Pelo prisma de uma visão interacionista, Robbins (2005) alude que o conflito pode ser positivo se estiver sob controle, podendo ser responsável por desencadear

desenvolvimento na organização. Nessa linha, há organizações que intencionalmente começam um processo conflituoso para colher dali frutos positivos para a empresa como um todo. Esse processo é de conhecimento dos funcionários e a empresa espera atitudes a respeito.

Para Robbins (2005) os níveis de conflito são importantes. O autor defende que conflitos de tarefas devem existir, mas não devem passar de níveis moderados para que gerem consequências positivas para a organização. Já para os conflitos de relacionamento os níveis devem ser aceitáveis para que o processo seja construtivo para as pessoas.

Diante do exposto por Robbins, a intenção final é gerar impactos positivos. Do conflito podem surgir soluções, autocríticas, mudanças de atitudes, melhoria na qualidade da gestão, despertar de novos interesses, abertura para novas áreas e demais possibilidades que melhoram o ambiente organizacional. De uma forma geral os conflitos podem levar a um aprimoramento na tomada de decisões e, conseqüentemente, elevar o patamar das relações pessoais e da empresa.

2.4 Tipos de Conflitos

O conflito é algo inerente à vida em sociedade, seja nas relações familiares ou nas profissionais. É natural que se tente fugir de conflitos, porém se deve conhecer a respeito para saber como lidar com essas situações.

Alega Irene Azevedo¹⁰ que o conflito pode ser essencial para que determinada organização se desenvolva (Gonçalves, 2015).

Para essa medida, Ferreira et al. (2008) mostram que Azevedo (2007) e Andrew Dubrin¹¹ (2003) classificam os conflitos em duas vertentes quanto à sua funcionalidade:

- Os conflitos funcionais: são aqueles que sustentam e melhoram o desempenho e os objetivos da entidade; e
- Os conflitos disfuncionais: como o nome já diz, são os que promovem retrocesso nas funções da organização (Ferreira et al., 2008, p. 6).

¹⁰ Azevedo, I. (2007). Conflitos crescem no ambiente corporativo. Disponível em: <http://www.kienbaum.com.br/relacoes_publicas_press_releases.php?press_id=20/>.

¹¹ Dubrin, A.J. (2003). Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira.

Para Wagner (2000), os conflitos disfuncionais fogem à regra à medida em que geram consequências negativas para as pessoas envolvidas ou para a empresa. Para que se consiga distinção entre efeitos positivos e negativos vindos de um conflito, um ponto essencial nesse desenrolar é a gestão exercida caso a caso. Um mesmo conflito pode ser funcional ou disfuncional, a depender do modo como ele foi gerenciado. Um único início pode ter consequências diferentes na mesma empresa, dependendo do modo como o conflito foi conduzido.

Robbins (2005) adota esta classificação de Dubrin (2003) e ainda divide os conflitos em outros três tipos:

- Conflito de Tarefa – É relativo ao teor do trabalho e seus propósitos;
- Conflito de Relacionamento – É relativo ao trato interpessoal;
- Conflito de Processo – É relativo ao trabalho em si (Robbins, 2005, p. 327).

Há outras classificações quanto aos tipos de conflitos. Segundo Nascimento et al. (2002), os tipos de conflito ainda podem ser:

- “Conflito latente: não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisa ser trabalhado.
- Conflito percebido: os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas a respeito;
- Conflito sentido: é aquele que já atinge ambas as partes e há emoção e forma conscientes;
- Conflito manifesto: trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização ” (Nascimento et al., 2002, p. 50).

De tal maneira, que Chiavenato (2014) também aborda o tema classificando conflitos quanto à percepção:

- Conflito percebido: esse conflito resta caracterizado quando da percepção das partes que seus propósitos estão em desacordo e que podem sofrer entraves;

- Conflito experienciado: resta configurado quando se pode aferir sentimentos hostis e negativos entre as partes envolvidas no conflito. Quando esses sentimentos não são percebidos por outros, diz-se que é um conflito velado;
- Conflito manifestado: ocorre quando há atitudes concretas por parte de algum dos envolvidos. Dada a manifestação concreta, esse conflito também pode ser chamado de aberto, e não mais velado (Chiavenato, 2014, p. 389).

Quanto à necessidade em ter conhecimento do nível do conflito encarado, ela se mostra imperiosa para a finalidade de lidar melhor com diferentes tipos de situações e pessoas.

Wisinski (1994) dá a sua contribuição ao tema e apresenta outra classificação, baseada nas possíveis origens do conflito:

- Conflitos originados por divergências entre pessoas – quando os conflitos surgem devido a diferenças no tangente a sistema de crenças e valores das pessoas; e
- Os conflitos organizacionais – costumam surgir por causa de alterações ou discordâncias quanto aos processos, recursos ou propósitos (Wisinski, 1994, p. 17).

Ferreira et al. (2008) citam que Dubrin (2003) vai além e menciona que existe ainda outra classificação de tipos de conflito,

(...) a qual divide os conflitos em do tipo ‘C’, o qual foca as diferenças reais, refere-se à cognição, onde a solução do conflito pode ser feita de forma intelectual sobreposta à emocional, e conflitos do tipo ‘A’, os quais estão intimamente relacionados com o individual, subjetivo, que, diferentemente do tipo ‘C’, podem ser tratados de forma mais eficaz quando são observados pelo lado emocional em detrimento ao intelectual. Para este autor o destaque no gerenciamento do conflito é a questão do estresse, como algo ruim para as organizações e até possível de acontecer constantemente, embora sendo interessante o que ele denomina estresse bom, o qual traz benefícios para o indivíduo e para o desenvolvimento de sua tarefa no contexto organizacional. O estresse ruim pode aparecer a partir de, por exemplo,

conflitos não gerenciáveis ou gerenciados de forma ineficiente. (Ferreira et al., 2008, p. 6)

Saber identificar quais tipos de conflito estão acontecendo é essencial para que se estabeleça um plano de ação adequado, caso contrário essas atitudes podem piorar a situação do conflito existente ou até provocar novos. Conforme Robbins (2003) declara, um fator a ser observado pelo gestor para a determinação do plano de ação é saber diferenciar, no caso em si, quais são os valores individuais e os valores organizacionais envolvidos.

Diante de tantos tipos de conflitos em um mundo globalizado, em que hoje as situações e problemas se apresentam de uma forma e amanhã não mais, o ponto que inquietantemente surge para o gestor é a pergunta: “como dar solução criativa aos conflitos?” A partir de uma pesquisa com participação de 297 gerentes brasileiros, Moscovici (2000) apurou que o item “lidar com conflitos” foi um dos três pontos mais fracos da competência interpessoal.

2.5 Possíveis níveis de um mesmo conflito

Apesar de um conflito comumente surgir de pequenas divergências, Martinelli e Almeida (1998) lembram que o desenrolar desse processo pode passar por agressividade e, conseqüentemente, restar bastante negativo para os envolvidos.

Por mais que sejam aumentados os esforços para eliminar os conflitos, por vezes não se pode nem os conter. Neste sentido, é comum que existam todos os tipos de profissionais com fórmulas e estratégias milagrosas para trabalhar com os conflitos. Portanto e para tal, é necessário ter conhecimento, saber qual é a intensidade do conflito e enfrentá-lo.

Joel Hodgson¹² apresenta os níveis da evolução dos conflitos e suas características principais:

- Nível 1 – Discussão: aparece como a primeira etapa num conflito. As discussões costumam ser racionais, claras e com objetividade;

¹² Hodgson, J. (1986). Thinking on your feet in negotiations. Londres: Pitman, 1986.

- Nível 2 – Debate: nesta etapa os envolvidos costumam generalizar e agir com padrões comportamentais, fazendo com que a objetividade observada no nível anterior diminua;
- Nível 3 – Façanhas: os atores do conflito iniciam demonstrações de forte desconfiança em relação aos rumos traçados pelo outro;
- Nível 4 – Imagens fixas: quando uma parte estabelece estereótipos da outra, consequência de vivências pretéritas ou de preconceito;
- Nível 5 – ‘*Loss of face*’: traduz-se como ‘cara no chão’. Esse nível reflete a conduta da parte que está disposta a encarar o embate do conflito até o encerramento, desde que ela não seja a pessoa a se retirar do conflito;
- Nível 6 – Estratégias: neste ponto ficam mais notórias as atitudes com fins de ameaçar ou punir, o que deixa ainda mais difícil um dos fatores essenciais para solucionar conflitos, que é a comunicação;
- Nível 7 – Falta de humanidade: nesta etapa os sentimentos diminuem e frequentemente surgem condutas destrutivas;
- Nível 8 – Ataque de nervos: nesse nível a preocupação dos envolvidos já se volta para sua preservação, sendo a autoproteção e o ataque aos outros fatores de destaque em suas motivações;
- Nível 9 – Ataques generalizados: neste ponto não existe mais recuo; ou alguém se retira ou acontece derrota para um dos atores (Martinelli e Almeida, 1998, p. 12).

A depender do modo como se encara um conflito e do momento/nível em que é abordado, ele pode ser agravado ou solucionado, e até gerar impactos positivos como mudança positiva de hábitos e o estabelecimento de perspectivas não pensadas até então.

2.6 Possíveis causas de Conflitos

Quando pessoas trabalham juntas é normal que aconteçam discórdias entre elas, mas quando essa discórdia se transforma em disputa séria empregados insatisfeitos podem exercer forte influência negativa sob os demais, ocasionando a redução da produtividade e, consequentemente, dos lucros da empresa.

Berg (2012) observa e alude que atualmente o conflito é um contexto aceito, abordado e analisado pelas organizações por se tratar de um argumento constante, inevitável

e determinante nos resultados da organização, sendo necessário neste sentido compreender como alguns fatores influenciam diretamente em seu surgimento.

Um erro recorrente nas organizações é que os líderes fingem não haver conflitos. Tal atitude passa a ideia, aos funcionários, de que o gestor não presta a devida atenção. Consequentemente o pessoal tende a se sentir, de certa forma, desprestigiado; o que não traz bons retornos para o desempenho da organização.

Conforme expõe Daft (2002), conflitos podem ser desencadeados devido a especificidades de alguma organização, como espaço físico, ambiente, capacidade tecnológica, procedimentos, estruturas e objetivos.

Segundo Pereira et al. (2009), Montana e Charnov (2003) expõem algumas possíveis fontes do conflito organizacional:

- Diferenças/Incompatibilidade de metas;
- Competição por recursos limitados;
- Interdependência de tarefas;
- Falha na comunicação e má interpretação de informações;
- Diferenciação/Incongruência da estrutura organizacional;
- Mudança Organizacional;
- Fatores externos (Pereira et al., 2009, p. 8).

Diante do exposto, Montana e Charnov (2003) destacam a importância da comunicação como fator gerador de conflitos e afirmam que “a falha no processo de comunicação acaba por fomentar conflitos organizacionais, seja devido a dificuldades do emissor em exprimir sua mensagem, passando pelo ruído externo, seja do receptor ao codificar a mensagem de forma não correta” (Pereira et al., 2009, p. 8).

Por sua vez, Chiavenato (2014) alude que um dos fatores relativos ao conflito organizacional é a comunicação. Acredita-se que comumente ocorrem falhas nesse quesito, quando os gestores e/ou seus colaboradores ficam sem expor e transmitir suas ideias e não se posicionam de forma aberta e apropriada. Desta maneira, ao ser feita uma comunicação de forma incorreta e negativa no ambiente profissional, um conflito pode surgir.

Em contrapartida, Robbins (2005) discorda e por sua vez afirma que o que dá origem a conflitos não é a má comunicação, mas as divergências que acontecem em níveis interpessoais e organizacionais, fatos que acontecem independentemente da qualidade da comunicação.

A maneira com que as informações chegam às pessoas pode mudar em relação à posição delas na hierarquia da organização. Entender a época moderna é um dos grandes desafios; com maiores diversidades e menor tempo, o estresse acaba gerando conflitos nas empresas, mas nem sempre ele é necessariamente ruim. Apesar de ser discutido em um contexto negativo, ele também agrega valor às empresas (Salles e Mello, 2016).

Foi constatado que os fatos mais causadores de conflitos organizacionais, segundo aponta a pesquisa liderada por Ferreira et al. (2008), são a estrutura de divisão do trabalho, seguida por falhas na comunicação, e por fim diferenças pessoais, que apresentaram maior ocorrência entre os pesquisados do gênero masculino.

De acordo com o entendimento de Burbridge e Burbridge (2012), a natureza de um conflito pode estar presente em três categorias:

- Origem do comportamento humano – Esta é a parte mais complexa e integral de todo o tipo de conflito, pois cada um tem seu universo particular composto de uma matriz de sentimentos, reações e pensamentos;
- Origem estrutural - Faz referência às normas, políticas e procedimentos, e particularmente fluxos de informações da própria empresa; podem ser em parte responsáveis por boa parte dos conflitos desnecessários;
- Origem externa - Muitos conflitos que vêm do mundo externo são necessários e fazem parte do negócio, como tensões de mercado, aspectos de entidades públicas e governo (Burbridge e Burbridge, 2012, p. 15).

Robbins (2005) defende que a comunicação não é o principal motivador de conflitos se comparado às divergências estruturais e pessoais existentes numa organização. Desde sua criação e, também, com seu crescimento, as organizações mudam sua estrutura, seus processos e seus objetivos próximos, causando insatisfações, diferenças e separações ao longo do tempo; e esse processo é normal.

As organizações cada vez mais têm exigido trabalhadores maleáveis, multifuncionais e com grande capacidade para relações pessoais, e para Gardner (1994) as condições de trabalho são responsáveis por gerar, em pessoas sem tais capacidades, prejuízos à saúde, que advém, em grande parte, de conflitos.

Para Kanaane (1994), um ponto de extrema importância a ser observado pelo gestor é a diferença fática existente entre o que a organização espera de seus trabalhadores e as condições que disponibiliza para esse atingimento.

Para Berg (2012) a principal causa de conflito organizacional são as mudanças que ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades.

Essas alterações podem acontecer em aspectos tecnológicos, estruturais ou comportamentais, e visam melhoria no atingimento de resultados e otimização de custos, para que a organização se mantenha no mercado e cresça. Como efeito dessas mudanças, conflitos podem surgir, uma vez que impactam de forma singular as pessoas envolvidas.

Nascimento et al. (2002) dão sua contribuição ao estudo do tema e também apresentam, pelo seu ponto de vista, possíveis fatores desencadeadores de um conflito:

- Experiência de frustração de uma ou ambas as partes: Por algum tipo de interferência ou limitação na área pessoal ou profissional a pessoa se torna incapaz de alcançar suas metas; um profundo sentimento de frustração faz a pessoa amarga e infeliz, não podendo satisfazer seus desejos de realização profissional.
- Diferenças de personalidade: cada ser é único, e como tal mostra as suas diferenças pessoais, o que pode acarretar problemas de relacionamento tanto no ambiente familiar como no de trabalho, tornando o convívio diário uma rotina indesejável.
- Metas diferentes: pode-se estabelecer e/ou receber metas/objetivos diferentes para os colegas, o que pode implicar um processo de estresse constante para o alcance do resultado.
- Diferenças em termos de informações e percepções: constantemente recebe-se informações e utiliza-se conhecimentos e percepção próprios, porém, por vezes se esquece de que a outra pessoa também agirá e compreenderá de acordo com suas crenças e percepções, o que pode expor a simples manifestação de ideias à possibilidade de um conflito (Nascimento et al., 2002, p. 48).

Como apresentado, observou-se que podem ser várias as motivações para conflitos. Porém, quanto mais cedo e melhor forem tratados os motivos, maior será a probabilidade de bem administrar o conflito, podendo gerar boas consequências e evitar desgastes desnecessários.

2.7 Consequências dos conflitos para as organizações

Independentemente de serem as organizações públicas ou privadas, elas tendem a buscar inovações em seus modelos de gestão, objetivando a maximização do desempenho para otimizar os resultados, atingir a missão da instituição e superar o esperado pelos clientes. Porém, aspectos organizacionais, como os conflitos, podem exercer influência nos objetivos. Nesse sentido, Charnov (2003) aborda conflito como divergências sobre o modo para se atingir os objetivos.

No contexto de que as consequências do conflito têm ligação direta sobre como ele é percebido e mediado pelos gestores, Martinelli (2002) interpreta, em sua visão interacionista, que são duas as maneiras de encarar as situações de conflitos dentro do ambiente organizacional:

[...] uma negativista, que encara o conflito como algo apenas prejudicial, que deve ser evitado a todo custo, ou não se podendo evitá-lo, pelo menos ter seus efeitos minimizados. A segunda alternativa é a de encarar o conflito de maneira positiva, procurando verificar aquilo que pode trazer de benéfico, em termos de diferenças de opiniões e visões, bem como de possibilidades de aprendizagem e enriquecimento, pessoais e culturais. (Martinelli, 2002, p. 15)

A respeito do conflito, Motta (2004) diz que “apesar de gerarem tensões, fazem parte de seu cotidiano e que eles são inerentes aos seres humanos e intrínsecos às organizações”.

Martins e Fonseca (2013) destacam que “os conflitos são importantes para o crescimento dos profissionais e da própria empresa”. A espera é em relação à solução dos conflitos, uma vez que as pessoas têm históricos que de um modo ou de outro refletem e influem no nosso inconsciente individual e coletivo. Por causa disso é preciso habituar-se a conflitos, para despertar aptidões, elevando a autoestima e aprimorando o rendimento no trabalho.

Chiavenato (2014) defende que o conflito pode gerar resultados positivos e negativos, e ressalta alguns positivos:

- O conflito desperta sentimentos e energia nos membros do grupo, o que estimula interesse em descobrir meios criativos e inovadores de realizar as tarefas.

- O conflito estimula sentimentos de identidade no grupo, aumentando a coesão intragrupal.
- O conflito é um meio de chamar a atenção para os problemas existentes e funciona como mecanismo de correção para evitar problemas mais sérios (Chiavenato, 2014, p. 395).

Dentre os resultados negativos e destrutivos do conflito apontados por Chiavenato estão:

- O conflito apresenta consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, pois indivíduos e grupos veem seus esforços bloqueados, desenvolvendo sentimentos de frustração, hostilidade e tensão. Isso prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas.
- Conflitos exigem energia e boa parte dessa energia é gasta apenas com o próprio conflito, sem ter parte direcionada para o trabalho. Isso acontece quando os funcionários envolvidos passam a priorizar o conflito em detrimento do serviço.
- A cooperação passa a dar vez a atitudes que refletem negativamente nas interações interpessoais e, também, no desempenho organizacional (Chiavenato, 2014, p. 395).

Cunha, Silva e Moreira (2003) apontam alguns efeitos dos conflitos. Quais sejam os positivos:

- A possibilidade de uma equipe de trabalho descobrir novos meios de realização de tarefas, com foco em soluções criativas e inovadoras;
- A solidificação de sentimentos de coesão e identidade dentro de um grupo, a partir de uma boa resolução de conflito;
- A possibilidade de o conflito servir para resolver problemas atuais ou, ainda, evitar problemas futuros ou mais graves; e
- A oportunidade de proporcionar uma solução em que as duas partes ganhem, traduzindo tal ação num aumento da coesão do grupo e, eventualmente, no aumento da sua produtividade (Torres, 2012, p. 26).

Enquanto são apontados a seguir seus efeitos negativos e as consequências que o conflito pode ocasionar:

- Um ambiente de trabalho hostil, prejudicando o desempenho das pessoas;
- Tempo e energia gastos na lida com o conflito poderiam ter sido empregados para o trabalho e não foram; e
- Comportamentos de tensão entre as pessoas, ao invés de cooperação, podendo prejudicar o bom funcionamento da organização e influenciar negativamente a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos (Torres, 2012, p. 26).

Resumindo, segundo Chiavenato (2014, p.395), “O conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para pessoas e grupos e, sobretudo, para a organização como um todo”.

Neste sentido, McIntyre (2007, p. 303) complementa aludindo que "O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que em qualquer organização é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito".

Desta forma, Proença, Lacerda, e et al. (2015) justificam que os conflitos, de um modo ou de outro, interferem no funcionamento das organizações, restando somente fazer a identificação se tal interferência é favorável ou não às atividades, de modo a tentar incitar as situações onde os desacordos motivam novas ideias e levam a distintas soluções, deixando fora aquelas onde as consequências se limitarão aos custos e perdas, tanto na produtividade quanto na qualidade de relacionamento entre as pessoas.

O primordial da questão é de que forma administrar o conflito de maneira a elevar as consequências construtivas e baixar os efeitos destrutivos. Sabe-se que essa tarefa é de incumbência do gestor, devendo buscar solução positiva. Para tanto, ele deve conhecer e escolher corretamente o melhor plano de ação de acordo com o caso específico.

2.8 Consequências dos conflitos para a vida pessoal

É comum que quando pessoas se juntam surja algum tipo de desarmonia entre alguns. Há, assim, a possibilidade de que isso se transforme em disputa.

Segundo estudos de Salles e Mello (2016) há a possibilidade de alguns funcionários desenvolverem um comportamento agressivo diante da situação de desarmonia,

desempenhando um embate negativo a respeito da moral dos outros colaboradores, o que apresentaria consequências não tão boas para a organização, como por exemplo a redução da produtividade e, por consequência, de seus lucros. E quando isso ocorre, não é só a empresa que perde, mas sim todos os funcionários. Observou-se, ainda, que os conflitos podem afetar diversos setores, dependendo do caso e da situação envolvida.

No quadro a seguir, Robbins, Judge e Sobral (2012) demonstram o resultado de um estudo que aponta o estresse nas empresas como o mais elevado entre os demais do cotidiano do indivíduo.

Quadro 4 – Índices de estresse do indivíduo

Quadro 1	O emprego é a grande fonte de estresse para a maioria
"Qual área de sua vida provoca mais estresse?"	
Área	Provoca mais estresse
Meu emprego	26%
Minhas finanças	20%
Meus relacionamentos	21%
Meus filhos	10%
Colégio	8%
Medo de desastre/ataque terrorista	3%
Outros	8%

Fonte: Comportamento Organizacional – Teoria e Prática no contexto brasileiro (2012).

A contar dos números apresentados no quadro acima, o que Robbins, Judge e Sobral (2012) observam é como o local de trabalho afeta a vida das pessoas; o que se passa na empresa durante a jornada de trabalho acaba muitas vezes interferindo em diferentes situações da vida, como com a família, amigos, entre outros. Uma das consequências que o conflito pode trazer às pessoas é o estresse, sendo este prejudicial à saúde, ao bem-estar e na relação dos indivíduos com a sociedade.

A cada dia mais vem sendo necessário saber separar vida pessoal e profissional. Por isso ser um fator difícil de ser resolvido, acaba por gerar conflitos em casa com a família e no local de trabalho. Segundo Salles e Mello (2016), outro fator importante a ser considerado no rol do que atrapalha o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional é o aumento da jornada de trabalho. Se o indivíduo sofre com o estresse por conflitos no trabalho, deduz-se que quanto maior for a sua jornada maior será seu estresse.

Nos anos 60 e 70, segundo Robbins (2010), a jornada de trabalho do funcionário era fixa e de oito a nove horas diárias e o local de trabalho e horários de entrada e saída eram bem especificados, algo que nos dias atuais já não acontece com grande parte dos trabalhadores, o que provoca conflitos pessoais e, consequentemente, o estresse.

Diante do exposto por Robbins, percebe-se que se não houver equilíbrio o estresse causado por conflitos em família não será a única consequência para o indivíduo. O fato de haver conflitos em casa pode, caso a pessoa não se livre desse estresse, influenciar na maneira como ela age no trabalho, o que pode facilitar surgimento de outros conflitos no ambiente laboral.

2.9 Administração de conflitos

‘Resolução de conflitos’ tem nome e aplicação antigos. Atualmente usa-se a ‘administração de conflitos’, que é de grande importância nas organizações e empregado desde sempre. Silva (2015) destaca que imaginariamente o conceito não era empregado de forma totalmente correta, meramente pelo enfoque que lhe era atribuído antigamente (os conflitos serem destrutivos). Buscava-se suprimir os conflitos, não sendo assim extraída sua potencialidade geradora de situações construtivas.

Este pensamento era sustentado por autores que acreditavam que o conflito representava uma situação destrutiva que consome energia e paralisa a eficiência e o progresso dos trabalhos de uma equipe. Até meados da década de 40 foi dominante este ponto de vista.

Segundo Nascimento et al. (2002):

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional. É possível pensar em inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização. (Nascimento et al., 2002, p. 47)

Ao se observar a história, até há pouco tempo a ausência de conflitos era:

Encarada como expressão de bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência. Alguns profissionais viam o conflito de forma negativa, como resultante da ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e a sentimentos negativos, os quais eram considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações. (Nascimento et al., 2002, p. 47)

Segundo Martinelli e Almeida (1998), o conflito não acontece necessariamente entre duas pessoas, podendo ocorrer entre dois grupos, um grupo e uma pessoa, uma organização e um grupo e outros. Assim, percebe-se que o conflito guarda relação com frustração. Dessa forma, dependendo de como se administra, os efeitos de um conflito podem ser encarados de forma positiva ou negativa.

Sabendo que conflitos têm um lado positivo e um negativo, pode-se destacar a necessidade de se abstrair deles os benefícios fazendo uso da administração correta.

Para Fiorelli et al. (2003) é fundamental que os conflitos sejam administrados, buscando resultados construtivos que reflitam nas organizações em forma de novas ideias, que sejam saudáveis, que gerem competitividade e integração de pessoas, que provoquem reflexões e discussões positivas.

Nessa gestão inclui-se uma boa comunicação, para não haver nenhum mal-entendido, inclui-se aprendizado com experiências anteriores e incluem-se estratégias e técnicas a serem aplicadas no dia a dia para cada tipo de situação.

Weiss (1993) já corroborava com Fiorelli et al. (2003), confirmando que existe um caminho proveitoso em administrar conflitos ou até os em potencial, utilizando técnicas eficientes para comunicação e solução de problemas, elaborando um plano de ação eficaz.

Uma comparação do conflito feita por Maxwell (2007) com a morte e os impostos: “uma vez que ninguém consegue se livrar deles, a única maneira de evitá-los seria se isolando de todos os habitantes da Terra”. Diante de tal comparação, pode-se então entender que o que determinará o sucesso ou fracasso ao resolver um conflito será o modo como lida com eles (Silva, 2015). Maxwell (2007) cita também que o momento de agir é tão importante quanto agir de maneira certa; até mesmo saber quando não agir pode ser importante. Sendo assim, as pessoas devem estar preparadas para conseguir bons resultados dos conflitos.

Diante do aludido pelos autores, seria impossível viver sem conflitos, devendo-se aprender a bem administrá-los para que o espírito de cooperação do grupo não seja comprometido. Pode-se inclusive considerar que o profissional comprometido deve ter algumas características como: conhecimento das vantagens, estar municiado de estratégias, conceitos, experiências, métodos e modelos para solucionar conflitos e aplicá-los no contexto organizacional.

É um importante papel do gestor mapear o que causou o conflito e estabelecer um plano de ação que envolva todos os níveis do conflito. Esse complexo papel é, para Vargas (2010), essencial caso se deseje lidar acertadamente com cada caso em específico.

Segundo colocação de Andrade, Alyrio e Macedo (2004, p. 27) pode-se compreender a importância do “(...) estudo dos conflitos em termos de um referencial que venha propiciar maior racionalidade na aplicação do plano e no aperfeiçoamento deste, como marcos norteadores da ação estratégica”. Silva (2015) entende que se deve sempre buscar o coletivo e desenvolver inteligência interpessoal. Conforme alude Senge (1990): “coletivamente podemos ter novas ideias e sermos mais inteligentes do que poderíamos ser individualmente”. Se a comunicação da equipe for ativa e possuir também conflitos produtivos, será então construída uma inteligência coletiva.

No entendimento de Gonçalves e Rodrigues (2015) a existência de um conflito no ambiente organizacional é de grande importância à presença do líder que faz uso de ferramentas, técnicas e poder de persuasão com a finalidade de influenciar, conhecer e elevar a potencialidade de sua equipe. “A liderança possui um papel essencial para o bom desempenho de seus subordinados. Sem o líder a equipe fica sem rumo, podendo ficar desestimulada e sem foco” (Gonçalves e Rodrigues, 2015, p. 8).

Neste sentido, Garcia¹³ observa e aponta que existem, sob uma perspectiva ampla, três tipos de estratégias para administrar conflitos:

- Adiamiento - O adiamiento significa decidir manter-se à margem ou não se envolver em um conflito. Tem seu lado positivo quando se necessita de mais tempo para avaliar as condições necessárias para intervir, e seu lado

¹³ Garcia, J. D. Manejo constructivo del conflicto em las organizaciones. Cidade do México, Expansión 1999.

negativo, pois se torna uma estratégia ineficaz quando a intervenção propõe que a solução ocorra com o passar do tempo, seja por medo de tomar decisões erradas ou porque aparentemente o conflito foi minimizado.

- Dominação - A dominação consiste em intervenção no conflito, utilizando poder, autoridade ou prestígio pessoal como recurso ou ferramenta. É eficaz quando a comunicação está reduzida entre as partes conflitantes ou há inexperiência dos envolvidos para solução dos conflitos, porém podem trazer riscos como injustiça. Dessa forma, agir com sensibilidade e de modo prudente é muito importante na utilização dessa estratégia.
- Negociação - A negociação, por outro lado, busca uma solução conjunta, com condições de participação quando os envolvidos estão dispostos a escutar-se mutuamente e a comprometer-se, promovendo uma definição com participação de todos. Para evitar desgastes excessivos, um ponto a ser observado é a experiência dos envolvidos (Silva, 2015, p. 29).

Já sob a perspectiva dos participantes do conflito, Berg (2012) apresenta proposta criada por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, que consiste em cinco maneiras possíveis de atuação chamadas “Estilos de Administração de Conflitos”, quais sejam:

- Competição: é uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir, o indivíduo visa conseguir o que lhe interessa, mesmo passando por cima de outro. É um estilo agressivo.
- Acomodação: é uma atitude não assertiva, cooperativa e autossacrificante, ao passo em que quando se acomoda o indivíduo abre mão dos seus objetivos para satisfazer os objetivos do outro.
- Afastamento: é uma atitude sem assertividade e sem cooperação, pois ao se afastar a pessoa não investe no atingimento de suas metas e, da mesma forma, não colabora com a outra. O indivíduo se coloca à margem da situação conflituosa, fugindo de qualquer possível ameaça.
- Acordo: é um termo intermédio entre a assertividade e a cooperação, onde a pessoa busca solucionar de maneira que se atinja satisfação de todos, mesmo que parcialmente. No acordo a concessão está presente de ambos os lados, buscando-se solução não plena, mas ao menos satisfatória para os envolvidos.

- Colaboração: é uma postura ao mesmo tempo assertiva e cooperativa, baseada na tentativa de um atuar com o outro. O objetivo é encontrar soluções que atinjam os objetivos dos envolvidos (Berg, 2012, p. 204).

O panorama vivido atualmente pelas organizações incita às mudanças e a novas perspectivas. Neste sentido, Gonçalves e Rodrigues (2015) entendem que:

É necessário que o líder analise os estilos de seus colaboradores, suas características, promovendo a sinergia entre eles, valorizando suas habilidades, demonstrando, assim, como as organizações estão preocupadas em identificar indicadores que proporcionem o melhor desempenho e qualidade, colocando o capital humano como prioridade, desenvolvendo talentos, influenciando-os a alcançar e superar os melhores resultados. (Gonçalves e Rodrigues, 2015, p. 8)

Na visão de Motta (2004), a qualidade na gestão de conflitos tem ponto especial no mapeamento das causas do conflito. O autor cita interesses diversos, papéis exercidos na empresa e personalidades diferentes como exemplos de aspectos que considera principais.

Assim são classificados os conflitos pelo autor:

- De interesse - são aqueles que têm como motivo a disputa de interesses inconciliáveis inscritos na estrutura social e que invadem a organização.
- Conflitos que envolvem atuação em níveis organizacionais – configuram os derivados da evolução tecnológica e econômica que impõem às organizações adaptações à produção, com consequente crescimento da necessidade de controle dos gerentes sobre a coletividade de trabalhadores.
- Conflitos que dizem respeito às características e percepções individuais (Motta, 2004, p. 153).

Percebe-se, portanto, de acordo com o exposto por Fernandes Neto,¹⁴ ser de extrema importância que, ao gerenciar um conflito e antes da tomada de decisões, se averigue os fatos

¹⁴ Fernandes Neto, A.F.; (2005) Gestão de conflitos. THESIS, São Paulo, ano II, v.4, 2º Semestre.

ocorridos, os antecedentes das partes envolvidas, o tempo e a forma de trabalho no ambiente laboral (Miranda Júnior e França, 2012).

E, para que o resultado final seja satisfatório em determinada situação de conflito, conforme Fernando neto.¹⁵, é aconselhável que se empregue empatia, se considere os valores e princípios organizacionais, os fatores não usuais de pressão laboral, a mercadoria principal e uma possível obscuridade em relação às normas, costumes e procedimentos oficiais adotados pela empresa (Miranda Júnior e França, 2012).

Diante do exposto até aqui, observou-se que são várias as maneiras de administrar os conflitos. Ainda na visão de Berg (2012), não existe uma única forma correta rígida para administrar os conflitos. A estratégia correta a ser utilizada vai depender de cada caso em particular e de cada envolvido em particular. Portanto, diante do aludido por Berg pode-se asseverar que é indispensável para o gestor ter estratégias bem traçadas, uma vez que o sucesso dessa estratégia está diretamente ligado aos responsáveis pela escolha.

Então, para o autor não há um procedimento irrepreensível para gerir conflitos. O sucesso de cada administração de cada conflito dependerá do contexto específico das partes e da situação conflituosa em si.

Para aplicar as estratégias escolhidas para cada caso é preciso, antes, conhecê-las e tê-las disponíveis. Burbridge e Burbridge (2012) citam como possibilidades o poder, a arbitragem, a negociação, dentre outras.

Já Chiavenato (2014) enriquece o tema citando três tipos de abordagens para auxiliar na administração de conflitos:

- Abordagem estrutural: Recursos limitados, escassos e interdependentes, configurando causas de conflitos. Agindo sobre algum desses elementos geradores, a situação conflitante poderá ser controlada mais facilmente.
- Abordagem de processo: é possível que essa abordagem englobe, além dos indivíduos envolvidos, pessoas de fora na tentativa de atenuar o conflito de três maneiras: a desativação do conflito, a confrontação aberta e a colaboração em que as partes buscam vantagens mútuas.

15 Idem.

- Abordagem mista: envolve tanto os aspectos estruturais como de processo, e pode ser realizada por meio da adoção de regras para resolução de conflitos ou criação de papéis integradores. Para adotar regras vale-se de meios estruturais que influenciam o processo conflituoso, estabelecendo-se normas que balizem as atitudes dos indivíduos. Já o estabelecimento dos papéis integradores acontece quando terceiras partes são criadas para colaborar na busca de soluções (Chiavenato, 2014, p. 392).

“As abordagens estruturais são mais fáceis de utilizar e exigem menos habilidades humanas do que as abordagens de processo” (Chiavenato, 2014, p. 395).

Infer-se que vários são os métodos e técnicas existentes usados na solução de conflitos, assim como também são diversificadas as metodologias para se fazer uma boa negociação. Neste sentido, Freyre (2000) determina uma metodologia de negociação fundamentada em princípios, com embasamento nos requisitos a seguir:

Pode-se produzir um acordo sábio e prudente por meio de:

- Aproximar os interesses legítimos de cada parte envolvida no maior grau possível;
- Resolver os conflitos de interesse de forma justa;
- Ser duradouro;
- Ter em consideração os interesses da comunidade;
- Ser eficiente;
- Melhorar, manter e não piorar as relações entre as partes (Freyre, 2000, p. 94).

Ainda segundo Freyre (2000), são quatro os elementos básicos que dão sustentação à negociação que é baseada em princípios:

- Gente: separar a pessoa do problema;
- Interesse: centrar nos interesses e não nas posições;
- Opções: antes de decidir o que fazer, levantar as possibilidades;
- Critérios: Insistir que o resultado esteja baseado em algum padrão objetivo (Freyre, 2000, p. 94).

Segundo Chiavenato (2003), a opção das estratégias para lidar com os conflitos é importante e está diretamente relacionada às consequências do conflito, se positivas ou negativas. Assim, o autor delinea alguns possíveis resultados para conflitos:

- Resolução ganhar-perder - quando uma das partes ganha e a outra perde;
- Resolução perder-perder - quando as duas partes não entram em um acordo e as duas perdem;
- Resolução ganhar-ganhar - quando as duas partes encontram uma solução benéfica para ambas, ou seja, as duas ganham (Chiavenato, 2003, p. 470).

Diante do aludido pelos autores, observa-se que existem variados procedimentos para administrar conflitos. Ressalta-se, como muito importante, que o gestor do conflito conheça os procedimentos possíveis, conheça a personalidade e o histórico dos envolvidos e saiba avaliar cada situação para escolher corretamente o caminho a ser trilhado para obter sucesso nessa administração.

Conforme Moscovici (2000), a inexistência de treinamento em técnicas de resolução de conflito tem resultado na falta de habilidade e competência para ordenamento destes; aconselhando-se, assim, que se deve buscar o suprimento dessa deficiência.

Assim sendo, o grande desafio organizacional, e em meio a tantas diferenças entre gerações, culturas, visões e vontades, é saber ponderar cada conflito e aplicar o método correto de acordo com cada situação, utilizando as ferramentas de forma eficiente.

2.9.1 A importância do clima organizacional na administração de conflitos

Para Silva (2015), estudar o clima organizacional se faz necessário diante da multiplicidade de interesses, dos diversos modos de avaliar situações e dos diferentes jeitos de enxergar as situações internas a uma organização. Observar e cuidar do clima organizacional é essencial para a empresa, uma vez que por meio dele se pode aferir o posicionamento verdadeiro dos colaboradores sobre o trabalho.

Chiavenato (2006) alude que o clima organizacional mostra como está o clima psicológico e de relação interpessoal existente no ambiente laboral, o que afeta diretamente no comportamento das pessoas. Pondera-se que um clima de moral elevado gera um ambiente de respeito e prazeroso; ao contrário do ambiente pesado e sofrível comumente gerado por um clima de moral baixo.

No intuito de diminuir os pontos negativos de uma organização, Silva (2015) sugere pesquisas de satisfação. Pela análise dos resultados se torna possível identificar os pontos a serem atacados e a forma como devem ser atacados, podendo gerar maior e melhor interação entre os funcionários, diminuição de rixas, clareamento de comunicação, alinhamento de objetivos entre outros, colaborando para um clima mais harmonioso.

Se o clima organizacional não estiver a contento certamente a relação entre os grupos de trabalho não será harmônica. Para Silva (2015) um importante desafio para a organização é criar um clima organizacional saudável, harmonioso, que contribua com o caminho escolhido pela entidade. Para tanto, bem administrar os conflitos é essencial. Conflitos mal geridos contribuem negativamente para o clima organizacional, ao passo em que se bem geridos conferem avanços para o clima organizacional.

O capital humano se mostra de suma importância para as organizações modernas, uma vez que é por meio dele que se estabelecem fraquezas, potencialidades e pontos fortes numa empresa. Escolher profissionais capacitados e adaptados a trabalhar em grupo pode fazer diferença na obtenção de clima positivo ou negativo, além de determinar o nível do pessoal contratado em todos os escalões, interferindo no desempenho final da empresa. O capital humano tem impacto direto no clima organizacional.

2.10 Prevenção de conflitos desnecessários.

Conforme visto anteriormente, há uma série de fatores que devem ser observados ao se administrar um conflito já instalado e para evitar novos conflitos desnecessários. Aspectos individuais como histórico, cultura, desempenho das tarefas, trabalho atribuído, papel desempenhado, comportamento, objetivos, entre outros, devem ser observados atentamente.

Para evitar conflitos desnecessários, a organização deve viabilizar rotinas de trabalho bem claras, fazer comunicação de forma que não gere dúvidas, proporcionar um ambiente adequado, deixar nítido o papel e a função de cada colaborador, conhecer seus colaboradores, suas rotinas e seus anseios. Por outro lado, caso um conflito aconteça devido a alguma falha nesses itens, a tendência é que a organização aprimore sua estrutura após esse conflito.

Já quanto aos conflitos desencadeados por fatores pessoais, quando administrados satisfatoriamente promovem impactos positivos nos procedimentos e na comunicação, contribuindo com a melhoria dos resultados obtidos pelo grupo. A partir daí o modus

operandi da equipe deve ter seu nível elevado quanto à atenção às normas, à comunicação, ao respeito e às relações na organização.

Ainda sob essa ótica, um dos pontos com mais potencial para desencadear conflitos é o ato de observar e criticar o trabalho de alguém. Considerando isso, Stepanski e Costa (2010) citam procedimentos traçados para emitir consideração ou crítica de forma positiva e construtiva:

- Analisar a situação: nesse momento, tem-se o cuidado de identificar qual é o problema, bem como o que necessita ser alterado e por quê;
- Determinar o(s) efeitos(s) e o(s) objetivo(s): visa determinar o que o indivíduo deve realizar;
- Ajustar-se à receptividade: quem vai realizar a crítica deve identificar se a pessoa a ser criticada está aberta para recebê-la;
- Criar o ambiente propício: significa procurar ou construir um ambiente favorável para que o emissor da crítica seja bem entendido e aceito;
- Comunicar-se efetivamente: levar em conta alguns aspectos fundamentais na elaboração de uma crítica, tais como: o que se diz, a maneira como se diz, a linguagem corporal e, ainda, saber ouvir e observar a pessoa criticada, além de ajudar o indivíduo criticado a trabalhar com o problema objeto das críticas;
- Descrever o comportamento que deseja mudar: é fundamental que a pessoa que recebe a orientação tenha em mente o ponto exato do problema;
- Descrever o comportamento desejado: é de suma importância que o indivíduo que recebeu a crítica saiba o que necessita apresentar como desempenho ou comportamento;
- Procurar soluções conjuntamente: o indivíduo que critica deve procurar ajudar o criticado, dando-lhe sugestões e/ou ideias;
- Concentrar-se naquilo que se acha bom: consiste em alternar mensagens positivas às negativas; e
- Chegar a um acordo: este, talvez, seja o item mais difícil na medida em que ninguém muda seu comportamento ou desempenho sem que concorde (Stepanski e Costa, 2010, p. 206).

Diante de tudo até aqui apresentado, nota-se que os conflitos estão entremeados nas relações humanas, e esse é um processo natural e imprescindível para o crescimento dos grupos. Infere-se, portanto, ser necessário que os conflitos sejam reconhecidos e administrados, devendo-se evitar os desnecessários.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3.1 Tipo de trabalho

Diferentes ramos enxergam a teoria do conflito cada um a seu modo. Para um psicólogo a análise do conflito serve para buscar autoconhecimento; para um religioso o conflito está relacionado a suas crenças; para um gestor a compreensão do conflito é essencial na tomada de atitudes adequadas que levem a organização a aprimorar o clima organizacional, melhorar seu desempenho e atingir suas metas.

Importantes transformações nas organizações vieram com o desenvolvimento tecnológico e com a visão de nova abordagem sobre como lidar com conflitos, sua importância e seus efeitos. Esses fatores impactam diretamente no clima organizacional.

Os avanços em tecnologia e no conhecimento do ser humano se mostram como promovedores de desenvolvimento para as organizações. Porém, ao passo em que esses avanços acontecem é natural que conflitos surjam, posto que mudanças impactam diferentemente em cada indivíduo ou grupo dentro da empresa. Diante da geração de conflitos, se faz necessário saber lidar com eles para que a organização obtenha benefícios.

Nesse contexto, esta pesquisa objetiva analisar as formas de lidar com os conflitos dentro da administração pública, abordando como os servidores públicos tratam este fenômeno, procurando identificar também quais as suas causas, tipos, onde estão presentes, como tratá-los, como sobreviver no trabalho sem transformá-lo em um ambiente hostil, consequências e modos de lidar com os conflitos, como evitar que ocorram, como geri-los e como solucioná-los.

Dessa forma, esta pesquisa foi desenhada de modo a explorar a realidade dos envolvidos em conflitos no serviço público: os servidores públicos.

Para tanto, o presente trabalho foi desenhado de um modo que o caracteriza como de caráter descritivo e exploratório e de natureza quanti-qualitativa.

No entender de Filho e Filho (2013), uma pesquisa descritiva se caracteriza por objetivar descrever as características de determinado público ou ocorrência, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Para os autores, uma pesquisa exploratória objetiva maior familiaridade com o problema, visando explicitá-lo ou a construção de hipóteses.

Nessa linha, a pesquisa de campo é caracterizada como uma pesquisa descritiva e exploratória, conforme observa Salomon (1999), pois tem como objetivo melhor definir

determinado problema, além de proporcionar possíveis soluções, descrever comportamento de certos fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis. Apresenta-se na modalidade de pesquisa por questionário.

Conforme Filho e Filho (2013), uma pesquisa tem abordagem quantitativa quando parte de uma visão quantificável, o que representa converter opiniões e informações em números para poder melhor classificá-los e analisá-los. Já uma pesquisa tem, para os autores, abordagem qualitativa quando há interpretação de fenômenos; o que, neste trabalho, está presente por parte do pesquisador, apesar de não tanto quanto por parte dos pesquisados.

Portanto, a abordagem da presente pesquisa é quantitativa no sentido de que a coleta de dados é objetiva e numérica, na visão de apontando comportamentos, preferências e ações de um determinado grupo de pessoas; e residualmente qualitativa ao passo em que, de acordo com John Van Maanen¹⁶, compreende técnicas interpretativas que tendem a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tendo essa abordagem como principal objetivo traduzir e expressar o sentido dos elementos do mundo social, encurtando a distância entre teoria e ação (Neves, 1996).

3.2 Metodologia e procedimentos

Um aspecto importante e desafiador para o gestor é como obter os melhores resultados de conflitos, como canalizar o conflito para que ele auxilie positivamente a organização.

Sendo assim, este estudo parte da premissa de que é possível criar uma atmosfera agradável e um clima organizacional produtivo e saudável mesmo a partir de um ambiente heterogêneo e com conflitos diversos.

Nesse sentido, a pergunta-problema a ser respondida é: Como lidar e gerenciar conflitos no serviço público, visando obter relacionamentos saudáveis e atingir bom clima organizacional?

¹⁶ Maanen, J. (1979). Reclaiming Qualitative methods for organizational research: a preface, in *administrative Science Quarterly*, Vol.24, no. 4, December.

A metodologia utilizada no presente trabalho consiste em duas partes, uma revisão bibliográfica a respeito do tema e uma pesquisa de campo que visa auferir a realidade sobre gestão de conflitos no serviço público atual.

A exploração da bibliografia se deu com base no que dizem autores renomados e no que há de produção recente sobre o tema, incluindo artigos científicos e não apenas livros.

Há disposição de material bibliográfico sobre conflitos, mas nem tanto sobre conflitos especificamente no âmbito do serviço público. Daí, também, se mostra a relevância deste trabalho como contribuição a respeito do tema.

A parte prática deste trabalho se caracteriza pela coleta de dados e pela análise destes, com conclusão a respeito do tema proposto.

A coleta de dados se deu pela aplicação de questionário onde foram abordadas mormente questões relacionadas às principais fontes e causas de conflito no Serviço Público, principais consequências, as ações específicas do setor quanto à resolução de conflitos, a atuação do gestor na administração dos conflitos e o processo de comunicação entre gestor e equipe.

Dentre os possíveis meios de coleta de dados, o questionário foi escolhido basicamente por três fatores:

- A amostra é grande em números absolutos, portanto a entrevista foi descartada;
- As questões apresentadas são objetivas em sua concepção, mas as respostas são pessoais. Dessa forma, a observação não traria a percepção subjetiva de cada servidor pesquisado.
- Praticidade no manuseio dos dados pós coleta devido ao meio eletrônico utilizado.

O questionário empregado é composto por questões fechadas (*survey*), em que o pesquisado escolhe a(s) resposta(s) dentre opções já apresentadas. Conforme alude Vergara (2012), esse tipo de questionário é útil para o caso em tela, dado que serve para se comparar com mais agilidade grande número de respostas recebidas.

A pesquisa de campo foi realizada em dois órgãos públicos localizados em Brasília, Distrito Federal. O Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios – TJDF/DF participou da pesquisa com 110 (cento e dez) servidores e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDF/DF foi representado por 50 (cinquenta) profissionais.

Para que esses servidores manifestassem suas posições a respeito do tema, foi elaborado um questionário com 13 (treze) itens, dos quais 9 (nove) perguntas de múltipla escolha e 4 (quatro) com escalas de classificação.

Tais itens com escala de classificação tiveram seus resultados analisados individualmente, o que acabou por gerar, no total, 33 (trinta e três) itens analisados ao final do trabalho.

Os dados obtidos com o questionário foram analisados e tiveram gráficos construídos para melhor visualização dos resultados. Cada item analisado teve um gráfico gerado.

Ao final da análise de cada ponto questionado, mostra-se uma análise geral a respeito do resultado sobre conflitos no serviço público. São apontados pontos cruciais para que o clima organizacional no serviço público seja harmonioso mesmo tendo suas diferenças se comparado à iniciativa privada.

3.3 Caracterização e escolha da amostra

Quanto à pesquisa de campo, foram escolhidos dois órgãos públicos para que o resultado não corresse o risco de mostrar a realidade específica de um único órgão em vez de expor a realidade média do serviço público como um todo.

Dessa forma, foram escolhidos o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Órgãos estes que têm relação com o Poder Judiciário brasileiro.

O Tribunal de Justiça do DF e Territórios conta com mais servidores públicos em seu quadro do que o Ministério Público do DF e Territórios; motivo pelo qual foram questionados 110 (cento e dez) profissionais do TJDF e 50 (cinquenta) do MPDF.

Segundo dados extraídos dos sites dos referidos órgãos, o TJDF apresenta, no Fórum de Brasília - local em que foi realizada a pesquisa - 3.802 (três mil oitocentos e dois) servidores. Enquanto o MPDF apresenta, em sua sede - local pesquisado -, 1.342 (mil trezentos e quarenta e dois) servidores públicos.

Não houve critério discriminatório para que os servidores pudessem responder o questionário; seja de ordem religiosa, política, de gênero ou de faixa etária. A amostra se revela, portanto, bem abrangente no que diz respeito a quesitos pessoais.

O quantitativo de pessoas pesquisadas não precisava ser grande demais, dado que a pesquisa não objetiva aspectos da vida particular, mas sim aspectos profissionais acontecidos dentro de um mesmo órgão público. Outro meio para poder refletir a realidade sem ter que

contar com amostragem muito grande foi aplicar o questionário para pessoas atuantes nos diversos tipos de seção existentes; a aplicação foi diluída de forma a receber respostas de pessoas com os mais variados cargos e atuantes em todos os tipos de setores, atentando-se, ainda, para colher respostas de servidores que trabalham em locais distantes entre si. Durante o período estabelecido para a coleta de dados, 160 (cento e sessenta) foi o quantitativo de questionários devolvidos. O mínimo estipulado era de 150 (cento e cinquenta).

As idades dos participantes foram divididas e apuradas por faixas. A maioria dos respondentes tem entre 25 e 44 anos de idade, sendo a idade mínima apresentada na faixa de 18 a 24 anos e a faixa máxima que teve respondentes é acima de 54 anos.

Relativamente ao gênero dos inquiridos, o estudo conta com 76 sujeitos do gênero feminino, correspondendo a 47,5% da amostra. Os outros 84 pesquisados são do gênero masculino, representando 52,5% da amostra.

Do mesmo modo, para que pudesse representar a realidade média e não a realidade específica de algum tipo de setor naquele órgão, a pesquisa foi feita com servidores que trabalham em cartórios, gabinetes ou em seções administrativas de apoio às áreas meio ou fim.

Quanto ao local específico de trabalho, 70 servidores trabalham em cartórios, 29 em gabinetes e 61 em seções administrativas do órgão.

A coleta de dados foi feita no período entre novembro de 2018 e janeiro de 2019. O questionário foi aplicado no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios e no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios.

Tanto o envio quanto o recebimento dos questionários foram feitos de forma online. Para tanto, recorreu-se à ferramenta ‘GoogleForms’¹⁷.

¹⁷ Google Forms: serviço gratuito para criar formulários online, no qual se pode produzir pesquisas de múltipla escolha, fazer questões discursivas, solicitar avaliações em escala numérica, entre outras opções. Disponível em: < <https://www.google.com/forms/about/> >

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação e análise dos dados e discussão dos resultados

O método usado para o resultado do trabalho é o indutivo, uma vez que o conhecimento é essencial na experiência. No raciocínio indutivo a generalização provém de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações, conforme Marconi e Lakatos (2003).

A metodologia utilizada para as análises e pareceres desenvolvidos no trabalho final baseou-se no método indutivo de análise quanti-qualitativa, tendo por meta buscar elementos quantitativos que subsidiassem, de forma qualitativa, os pressupostos básicos e essenciais, a interpretação e a reflexão do problema da pesquisa.

O questionário compreende 13 perguntas que procuram caracterizar a amostra, identificar fatores causadores de conflitos, apurar como os servidores lidam com conflitos, analisar a eficiência dessa lida e, por fim, avaliar o resultado pelo ponto de vista do clima organizacional.

Dessa forma, as quatro perguntas iniciais caracterizam a amostra. As perguntas 1 e 2 delimitam o ambiente laboral do servidor, enquanto as perguntas 3 e 4 abordam idade e gênero do respondente.

O restante do questionário aborda o conflito propriamente, com questionamentos referentes aos servidores, ao órgão onde trabalha e ao clima organizacional.

As perguntas 5 a 8 referem-se a fatores que podem desencadear conflitos. Uma visão individual sobre a potencialidade de cada fator.

Os questionamentos de 9 a 11 dizem respeito ao modo como o servidor lida com conflitos. Mostra a experiência dos indivíduos.

A pergunta 12 se refere ao setor oficialmente responsável por atuar na gestão de conflitos ocorridos naquele órgão.

Por fim, a décima terceira pergunta indaga sobre o clima organizacional após o gerenciamento da situação conflituosa.

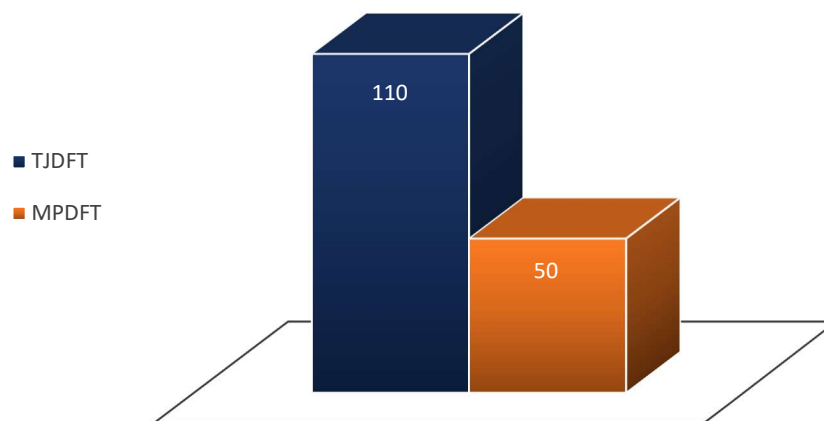
Todas as perguntas têm suas respostas expostas por meio de gráficos e analisadas por escrito em seguida.

Os gráficos não separam as respostas por órgão público, pois a intenção não é avaliar cada órgão separadamente ou fazer comparações entre eles, mas sim analisar o serviço público como um todo. Com esse intuito, a pesquisa foi realizada propositalmente em dois

órgãos e não apenas em um, para evitar mostrar características de um local específico que pudesse não representar uma realidade mais ampla que corresponda à maioria do serviço público.

Pergunta 01: *Em qual destes órgãos você trabalha?*

Gráfico 1 Respostas à pergunta 01



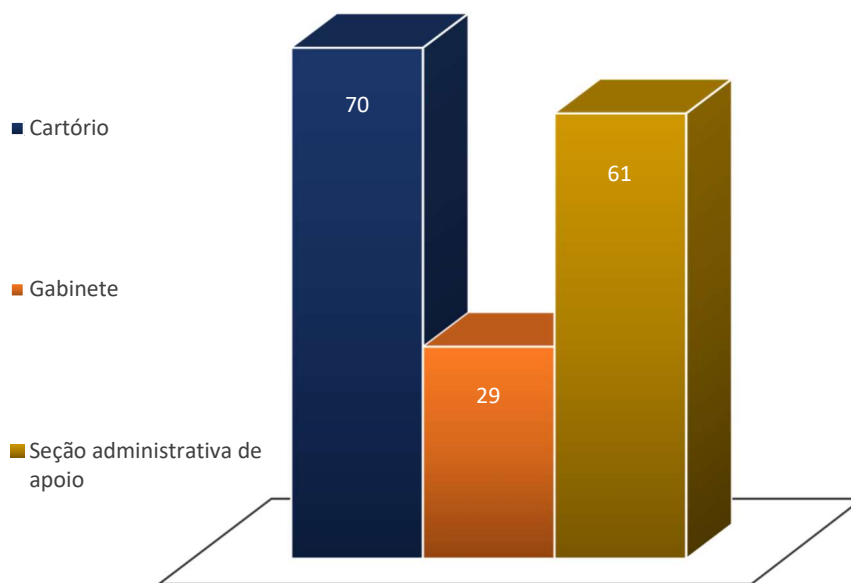
Fonte: O Autor.

O Gráfico 1 aborda em qual órgão, dentre o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, cada servidor questionado trabalha.

Nota-se que 110 (cento e dez) servidores, aproximadamente 68,75% do total, trabalham no TJDF, enquanto 50 (cinquenta), aproximadamente 31,25%, trabalham no MPDFT. Essa diferença na amostragem se justifica pelo fato de o Tribunal de Justiça ser um órgão maior, com mais servidores que o Ministério Público.

Pergunta 02: Em que tipo de local você trabalha?

Gráfico 2 Respostas à pergunta 02



Fonte: O Autor.

A pergunta 02 pretende saber em que tipo de setor cada servidor exerce suas funções; se em gabinete, em cartório ou em seção administrativa; configurando apoio às áreas meio e fim do órgão. Aqui não mais se distingue o órgão.

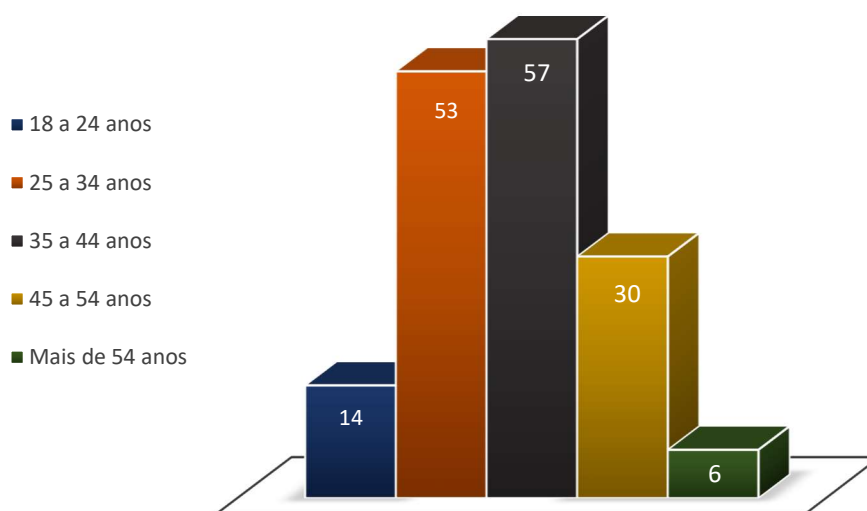
Pelo gráfico 2 nota-se que trabalham em cartório 70 (setenta) servidores, o equivalente a 43,75% do total.

Já os que trabalham em seção administrativa de apoio totalizam 61 (sessenta e um) servidores, representando 38,12% da amostra.

Integrando a minoria dos respondentes, apenas 29 (vinte e nove) servidores trabalham em gabinete, compondo os 18,12% restantes.

Pergunta 03: A sua idade está em qual faixa?

Gráfico 3 Respostas à pergunta 03



Fonte: O Autor.

As faixas etárias dos respondentes à pesquisa são trazidas pelo gráfico 3. A primeira faixa vai de 18 a 24 anos de idade, a segunda de 25 a 34 anos, a terceira de 35 a 44, a quarta de 45 a 54, e a quinta faixa busca representar os que têm mais de 54 anos de idade.

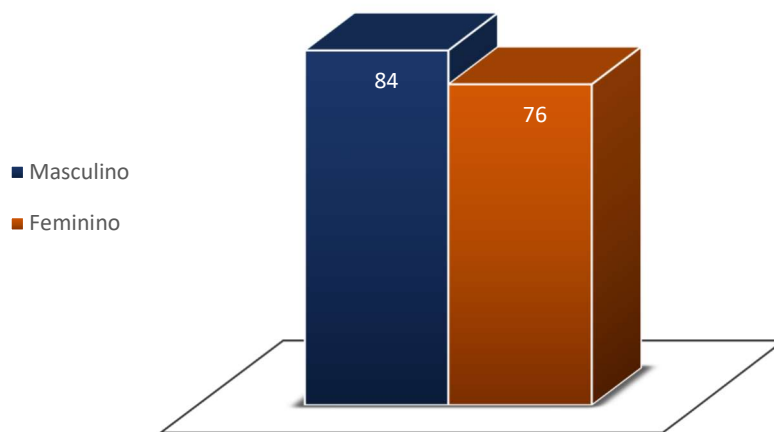
A maioria das pessoas, 57 (cinquenta e sete) delas, tinha entre 35 e 44 anos de idade. Em seguida, 53 (cinquenta e três) tinham de 25 a 34 anos. Depois, 30 (trinta) servidores entre 45 e 54 anos. Já com total bem mais baixo, vêm os 14 (quatorze) respondentes mais jovens, entre 18 e 24 anos. E representando a minoria, temos apenas 6 (seis) pessoas com mais de 54 anos de idade.

Dessa forma, coletou-se respostas de todas as faixas possíveis, ficando o percentual assim dividido:

- 1ª faixa (18 a 24 anos): 8,8%;
- 2ª faixa (25 a 34 anos): 33,1%;
- 3ª faixa (35 a 44 anos): 35,6%;
- 4ª faixa (45 a 54 anos): 18,8%; e
- 5ª faixa (acima de 54 anos): 3,7%.

Pergunta 04: Qual é o seu gênero?

Gráfico 4 Respostas à pergunta 04



Fonte: O Autor.

Com a quarta pergunta do questionário procurou-se saber quantos indivíduos respondentes eram do gênero masculino e quantos eram do gênero feminino.

A amostra da pesquisa ficou dividida em quantidades bem parecidas; 84 (oitenta e quatro) pessoas do gênero masculino, representando 52,5% do total, e 76 (setenta e seis) do gênero feminino, 47,5% da amostragem.

Pergunta 05: *(Em relação ao seu gestor) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor:*

No questionário a pergunta 05 traz uma lista com diversos fatores a serem analisados individualmente de acordo com a capacidade que cada um teria para gerar conflitos no setor onde o respondente trabalha. Para melhor analisar as respostas, cada fator foi tratado separadamente e produziu um gráfico. Para que tais dados ficassem mais claros, criou-se perguntas fictícias diretamente derivadas da pergunta nr. 05 original, restando cada fator com sua pergunta derivada.

Para avaliar cada fator, o respondente tinha disponível a seguinte escala:

0 - Tal fator não é encontrado no local onde trabalho.

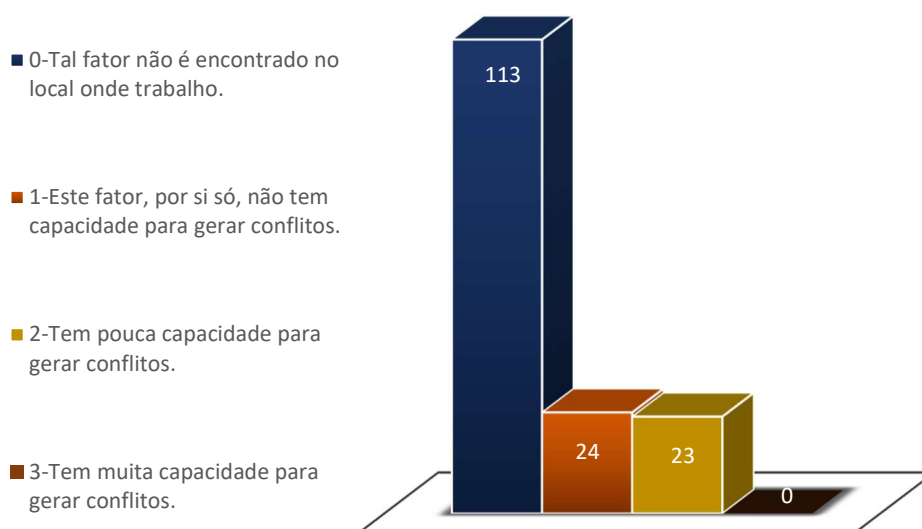
1 - Este fator, por si só, não tem capacidade para gerar conflitos.

2 - Tem pouca capacidade para gerar conflitos.

3 - Tem muita capacidade para gerar conflitos.

Pergunta 5.1: *(Em relação ao seu gestor) - Classifique o fator a seguir de acordo com a capacidade que ele tem de gerar conflitos no seu setor: O gestor estabelece normas inadequadas ou ineficientes para o setor.*

Gráfico 5 Respostas à pergunta 5.1



Fonte: O Autor.

Este fator diz respeito à conduta do gestor relativa à normatização, na hipótese de ele estabelecer normas inadequadas ou ineficientes para o setor onde o respondente trabalha.

A ampla maioria, 113 (cento e treze) pessoas, 70,6% do total, disse que esse fator não acontece no seu local de trabalho.

Já os que classificaram tal fator como isoladamente incapaz de gerar conflitos constituíram praticamente o mesmo quantitativo dos que disseram ter esse fator pouca capacidade para gerar conflitos, com 24 (vinte e quatro) e 23 (vinte e três) pessoas respectivamente. Desse modo, 15% dos servidores classificaram tal fator com o nível 1 e 14,37% com o nível 2.

Nenhum dos respondentes respondeu que o fato de o gestor estabelecer normas inadequadas para o setor tem muita capacidade para gerar conflitos.

Pelo gráfico nota-se que o estabelecimento inadequado de normas por parte do gestor é algo incomum e que, quando acontece, tem pouca capacidade para gerar conflitos.

Pergunta 5.2: *(Em relação ao seu gestor) - Classifique o fator a seguir de acordo com a capacidade que ele tem de gerar conflitos no seu setor: Falta de clareza do gestor quanto às atribuições de cada servidor.*

Gráfico 6 Respostas à pergunta 5.2



Fonte: O Autor.

Este fator é relativo à comunicação. O que se aborda na pergunta 5.2 é o efeito da falta de clareza quanto às atribuições de cada servidor na seção.

44,37%, 71 (setenta e uma) pessoas, responderam que este fator não é encontrado no local onde trabalham.

36,25%, 58 (cinquenta e oito) servidores, disseram que tal fator, apesar de existir, por si só não tem capacidade para gerar conflitos.

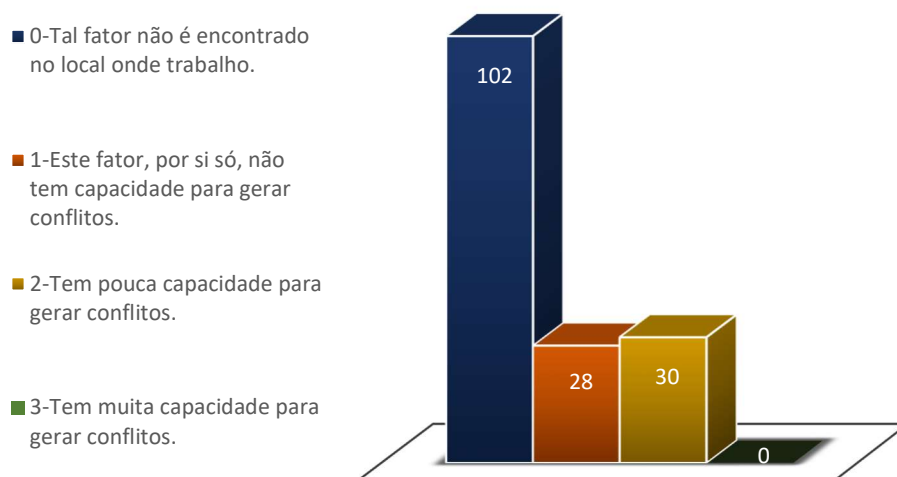
19,37%, 31 (trinta e um) respondentes, acham que a falta de clareza do gestor em relação à distribuição de atribuições tem potencial para gerar conflitos, mas pouco.

Nenhum servidor considerou tal fator com grande capacidade para gerar conflitos.

Nota-se que, mesmo quando existe falta de clareza por parte do gestor no quesito atribuições, isso não costuma ser um fator que gere conflitos.

Pergunta 5.3: (Em relação ao seu gestor) - Classifique o fator a seguir de acordo com a capacidade que ele tem de gerar conflitos no seu setor: Falta de clareza quanto à linha de comando no setor.

Gráfico 7 Respostas à pergunta 5.3



Fonte: O Autor.

A pergunta 5.3 também aborda o quesito comunicação. Agora o que está sendo questionado é a falta de clareza, por parte do gestor, quanto à linha de comando.

A maioria, 63,75% do total, não encontra tal fator no local de trabalho.

Diferente dos 102 (cento e dois) servidores que compõem a maioria, 28 (vinte e oito), ou 17,5%, acham que esse fator não tem potencial para gerar conflitos.

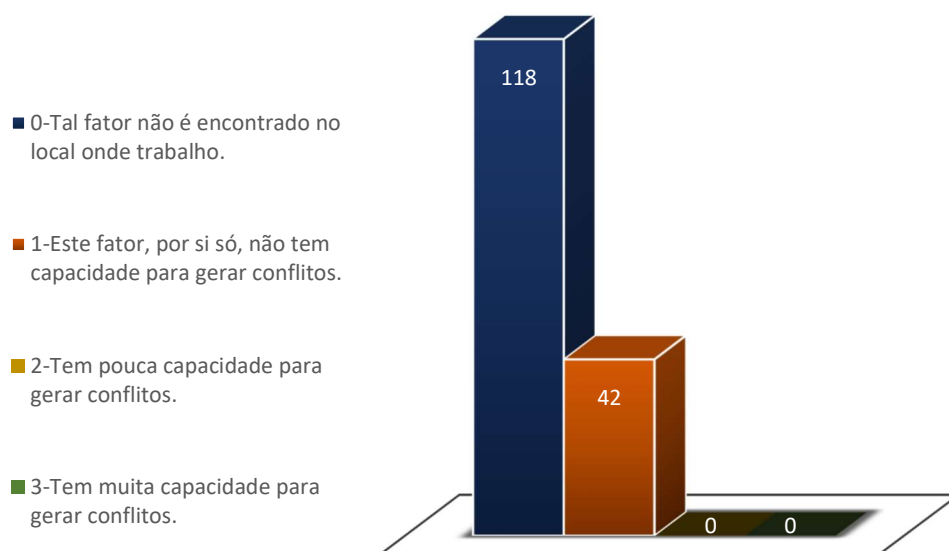
Trinta servidores, 18,75%, consideram esta falta de clareza capaz de gerar conflitos, apesar de com pouca probabilidade.

Nenhum respondente considera que este fator tenha alta capacidade para gerar conflitos no local de trabalho.

Novamente a comunicação parece acontecer de forma boa na maioria dos setores e, mesmo que falhe, não figura como algo com grande possibilidade de produzir conflitos.

Pergunta 5.4: *(Em relação ao seu gestor) - Classifique o fator a seguir de acordo com a capacidade que ele tem de gerar conflitos no seu setor: Falta de clareza na comunicação do gestor para com seus subordinados.*

Gráfico 8 Respostas à pergunta 5.4



Fonte: O Autor.

Para a pergunta 5.4 o ponto importante também é a comunicação, mas agora abordando a comunicação direta entre gestor e servidor.

118 respondentes não encontram falta de clareza na comunicação com seus gestores.

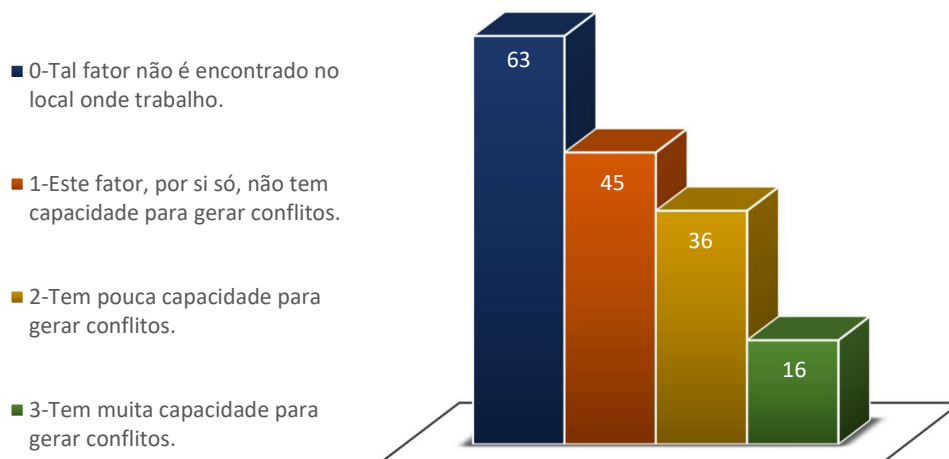
42 servidores, que representam os outros 26,25%, consideram que este fator não é capaz, por si só, de produzir conflitos.

Não houve respostas para os níveis 2 e 3 da pesquisa.

A comunicação direta é algo importante no trabalho. Desconsiderando os 73,75% de servidores que não têm problemas com isso no setor, apenas o nível 1 da escala ganhou respostas. Sinal de que, apesar de ser bem importante, a comunicação direta pode ser facilmente ajustada.

Pergunta 5.5: *(Em relação ao seu gestor) - Classifique o fator a seguir de acordo com a capacidade que ele tem de gerar conflitos no seu setor: Colegas com mesmo cargo executam tarefas desproporcionais sem motivo formal para isso.*

Gráfico 9 Respostas à pergunta 5.5



Fonte: O Autor.

Discriminação ou preferência do gestor em relação a algum ou alguns servidores. Este é o ponto analisado na pergunta 5.5.

Não houve grande diferença de número de respostas entre níveis colaterais da escala.

O nível '0' recebeu 63 (sessenta e três) respostas, mostrando que, para 39,37% dos pesquisados, tal fator não aparece no local de trabalho.

O nível 1, que aponta o fator existente como incapaz de gerar conflitos, contou com 45 (quarenta e cinco) respostas, 28,12% do total.

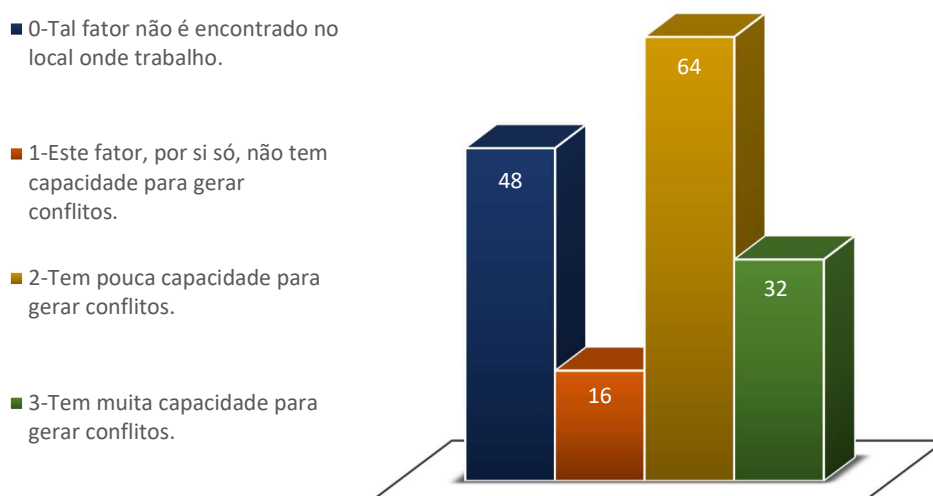
Já o nível 2 registrou 36 (trinta e seis) respostas, apenas nove a menos que o nível 1. Esse montante representa 22,5% das pessoas.

Por fim, 16 (dezesesseis) pessoas marcaram o nível 3 no questionário. 10% dos respondentes consideram que colegas de mesmo cargo executarem tarefas diferentes sem motivo formal tem muita capacidade para gerar conflitos no setor.

Todos os níveis receberam respostas. Isso mostra que a discriminação ou a preferência atinge de forma diferente as pessoas e podem gerar tamanhos desconfortos ao ponto de produzir conflitos no local de trabalho.

Pergunta 5.6: *(Em relação ao seu gestor) - Classifique o fator a seguir de acordo com a capacidade que ele tem de gerar conflitos no seu setor: Atribuição de gratificação para determinado subordinado em detrimento de outro(s) com maior capacidade e aptidão para tal serviço.*

Gráfico 10 Respostas à pergunta 5.6



Fonte: O Autor.

O fator “Atribuição de gratificação para determinado subordinado em detrimento de outro(s) com maior capacidade e aptidão para tal serviço” aparece na pesquisa como o primeiro em que o nível 3 não foi o nível que recebeu menos respostas. Também foi o primeiro fator que não registrou a maioria das respostas para o nível 0.

Reconhecimento, ou a falta dele, se mostra como algo relevante para o trabalhador; especialmente se essa falta de reconhecimento acontecer quando da premiação ou promoção de outra pessoa menos capacitada que concorria contigo.

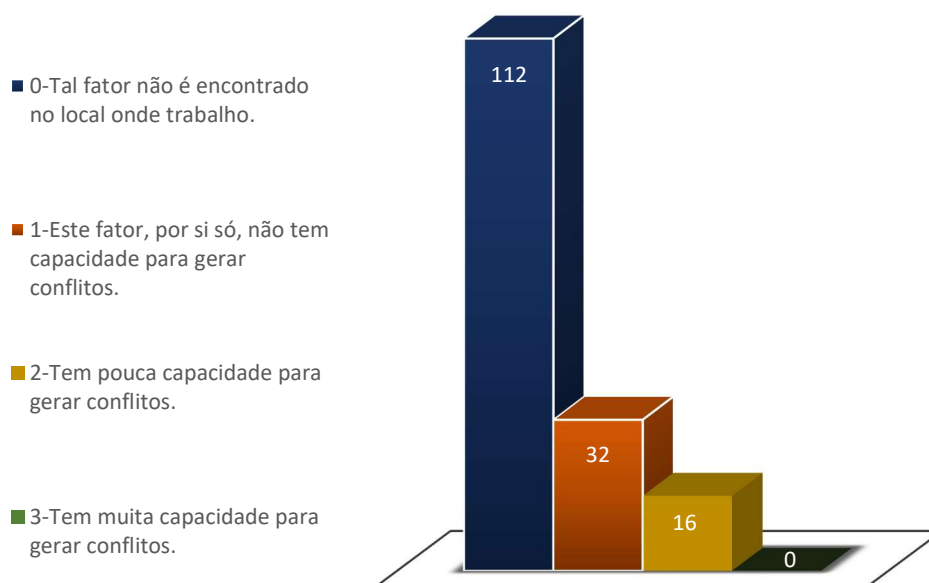
Infelizmente, parece que a distribuição injusta de gratificações financeiras ocorre de forma não rara no serviço público. Apenas 30%, 48 (quarenta e oito) servidores, responderam não encontrar isso no setor de trabalho.

Com o menor número de respostas, 16, o nível 1 desta vez representou apenas 10%.

A maioria, 64 (sessenta e quatro) pessoas, optou por dizer que tal fator tem pouca capacidade para gerar conflitos. Como as respostas mostraram que esse fator é recorrente e visto que o nível 3 recebeu 20% dos votos, talvez esses 40% considerem que tal fator tenha pouca capacidade para gerar conflitos por já saberem que se trata de prática recorrente.

Pergunta 5.7: *(Em relação ao seu gestor) - Classifique o fator a seguir de acordo com a capacidade que ele tem de gerar conflitos no seu setor: O gestor, ao repreender um subordinado, faz de modo que o envergonhe ou fira sua autoestima.*

Gráfico 11 Respostas à pergunta 5.7



Fonte: O Autor.

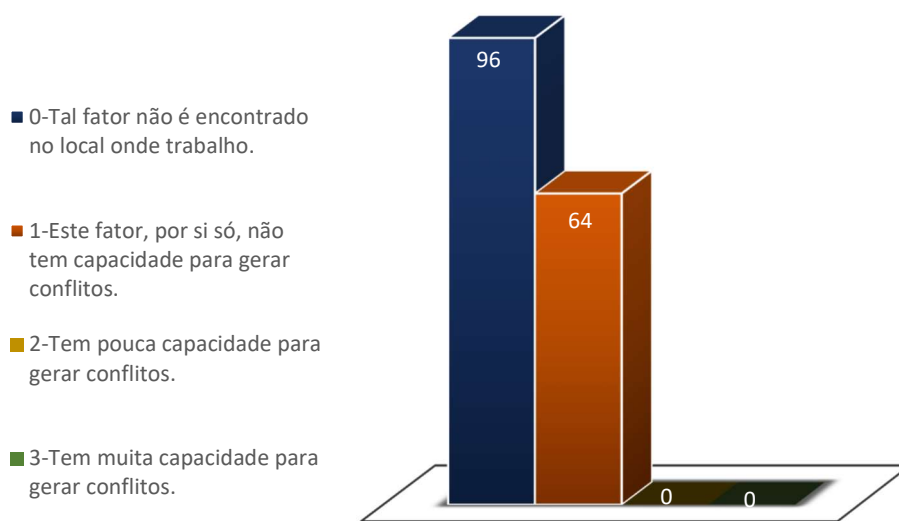
Ainda em relação ao gestor, o que se analisa com a pergunta 5.7 é o modo como o gestor age ao repreender um subordinado.

A grande maioria, 70% dos respondentes, disse que subordinados não são envergonhados em seu setor quando o gestor os repreende.

Contra os 112 (cento e doze) que compõem a maioria, estão os 48 (quarenta e oito) servidores restantes, sendo que 32 (trinta e dois), 20% do total, consideram esse fator incapaz de gerar conflitos no setor e 16 (dezesesseis), 10% dos pesquisados, consideram ter pouca capacidade para criar conflitos.

Pergunta 5.8: *(Em relação ao seu gestor) - Classifique o fator a seguir de acordo com a capacidade que ele tem de gerar conflitos no seu setor: Não cumprimento das regras por parte do gestor.*

Gráfico 12 Respostas à pergunta 5.8



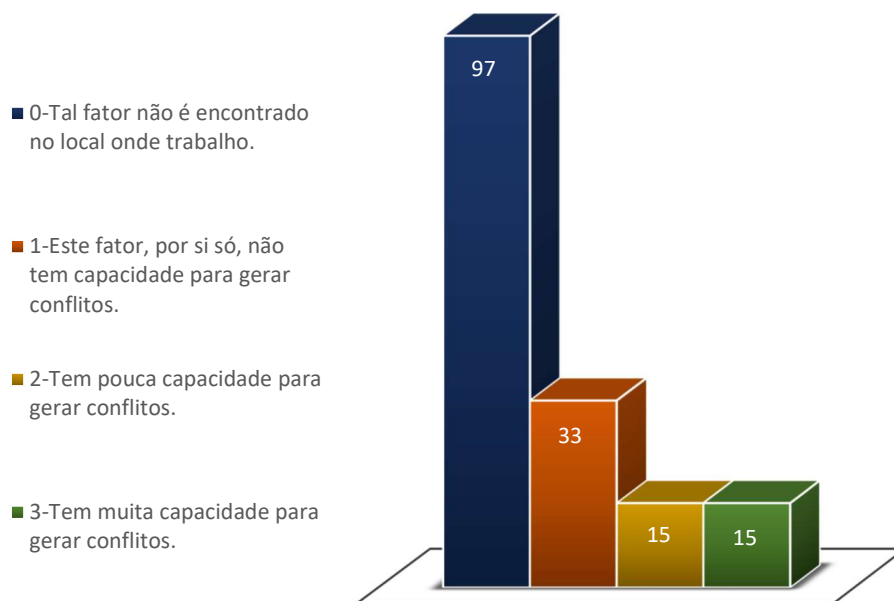
Fonte: O Autor.

A pergunta 5.8 procura saber se o fato de o gestor não cumprir regras é capaz de produzir conflitos no local de trabalho.

O não cumprimento das regras por parte do gestor parece não ter capacidade de gerar conflitos nos setores, uma vez que os níveis 2 e 3 não receberam respostas e o nível 1 obteve 64 (sessenta e quatro), 40% do total. Somando-se que o nível 0 recebeu os 60% restantes das respostas, referentes a 96 (noventa e seis) pessoas.

Pergunta 5.9: *(Em relação ao seu gestor) - Classifique o fator a seguir de acordo com a capacidade que ele tem de gerar conflitos no seu setor: Falta de comando, deixando a condução do setor por conta dos subordinados.*

Gráfico 13 Respostas à pergunta 5.9



Fonte: O Autor.

Este fator relativo ao gestor é a falta de comando da seção. A pergunta 5.9 quer saber se o não exercício de comando por parte do gestor configura algo capaz de gerar conflitos no setor.

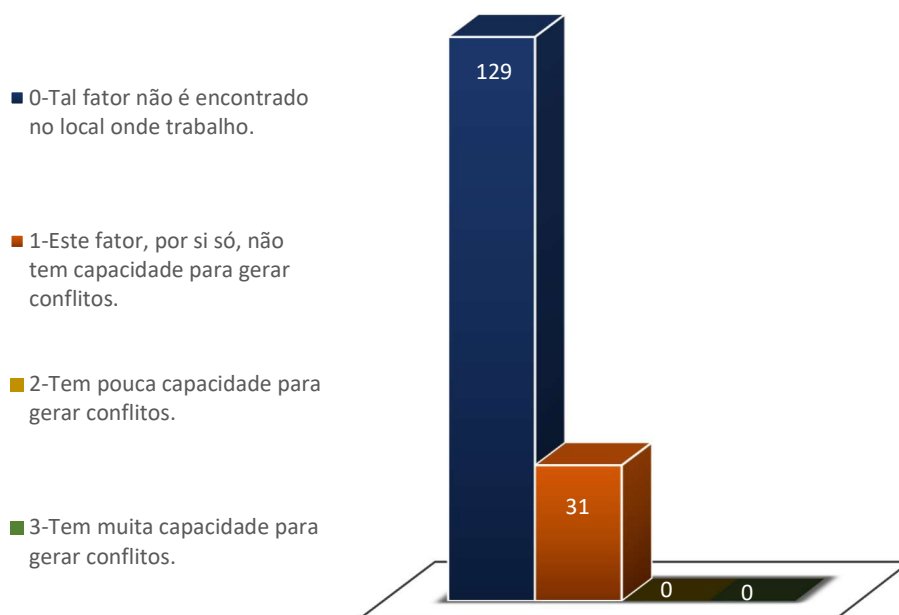
97 (noventa e sete) servidores, 60,62% do total, disseram que tal situação não acontece no ambiente de trabalho.

33 (trinta e três) respondentes, 20,62%, acham que tal fator não tem, por si só, capacidade para gerar conflitos.

Os 30 (trinta) pesquisados restantes ficaram igualmente divididos entre considerar que este fator tem pouco potencial e os que consideram ter muito potencial para produzir conflitos; cada nível representando 9,37% das respostas.

Pergunta 5.10: *(Em relação ao seu gestor) - Classifique o fator a seguir de acordo com a capacidade que ele tem de gerar conflitos no seu setor: Excesso de rigidez.*

Gráfico 14 Respostas à pergunta 5.10



Fonte: O Autor.

O excesso de rigidez se mostrou, dentre os fatores relacionados ao gestor, o que menos é encontrado nos locais de trabalho.

129 (cento e vinte e nove) pessoas representam 80,62% do total e dizem não encontrar excesso de rigidez do gestor no serviço.

Como os níveis 2 e 3 não receberam respostas, o nível 1 obteve as 31 (trinta e uma) restantes. 19,37% dos servidores consideram que o fator analisado não tem capacidade para gerar conflitos.

Pergunta 5.11: *(Em relação ao seu gestor) - Classifique o fator a seguir de acordo com a capacidade que ele tem de gerar conflitos no seu setor: Alguns servidores são tratados de forma diferente de outros sem motivo formal.*

Gráfico 15 Respostas à pergunta 5.11



Fonte: O Autor.

O último fator relativo a gestores a ser analisado é o abordado na pergunta 5.11: “Alguns servidores são tratados de forma diferente de outros sem motivo formal. ”

Apesar de este fator apresentar respostas para todos os níveis, 97 (noventa e sete) pessoas, 60,62% do total, disseram não encontrar essa diferenciação no local de trabalho.

33 (trinta e três) servidores, 20,62%, acham que este fator não tem capacidade para produzir conflitos.

Empatados, em seguida estão os níveis 2 e 3, cada um com 16 (dezesesseis) respostas e representando 10% dos respondentes.

Pergunta 06: *(Em relação aos cargos de técnico e analista) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor:*

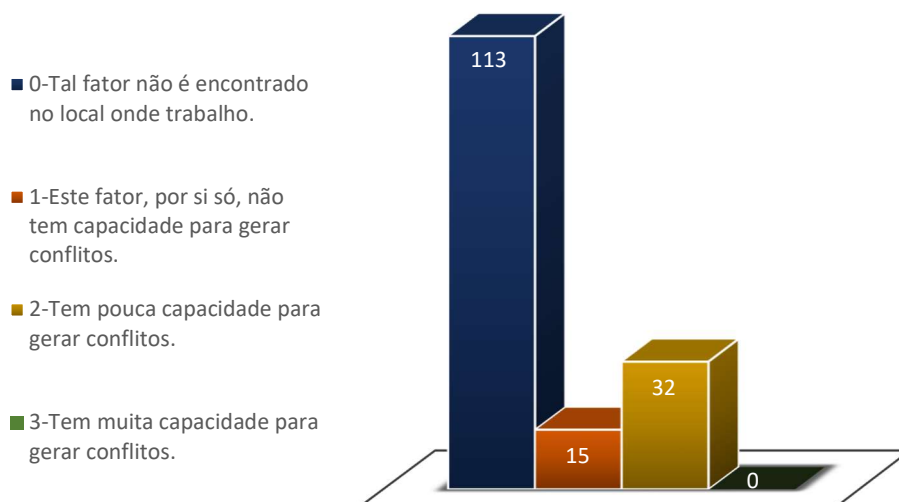
No questionário a pergunta 06 trazia dois fatores a serem analisados separadamente de acordo com a capacidade que cada um teria para gerar conflitos no setor onde trabalha o servidor. Do mesmo modo como foi feito nas análises relativas à pergunta 05, para melhor analisar as respostas cada fator da pergunta 06 foi tratado separadamente, ganhou uma pergunta diretamente derivada e produziu um gráfico.

Para avaliar cada fator, o servidor tinha disponível a mesma escala utilizada para avaliar os fatores da pergunta 05:

- 0 - Tal fator não é encontrado no local onde trabalho.
- 1 - Este fator, por si só, não tem capacidade para gerar conflitos.
- 2 - Tem pouca capacidade para gerar conflitos.
- 3 - Tem muita capacidade para gerar conflitos.

Pergunta 6.1: *(Em relação aos cargos de técnico e analista) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor: Desentendimentos que têm como motivo básico ou velado a simples polarização por diferença de cargos.*

Gráfico 16 Respostas à pergunta 6.1



Fonte: O Autor.

Agora o fator analisado é relacionado à diferença de cargos, Técnico e Analista. A diferença básica entre eles é que o cargo de Técnico exige nível médio de escolaridade, enquanto o de Analista exige nível superior.

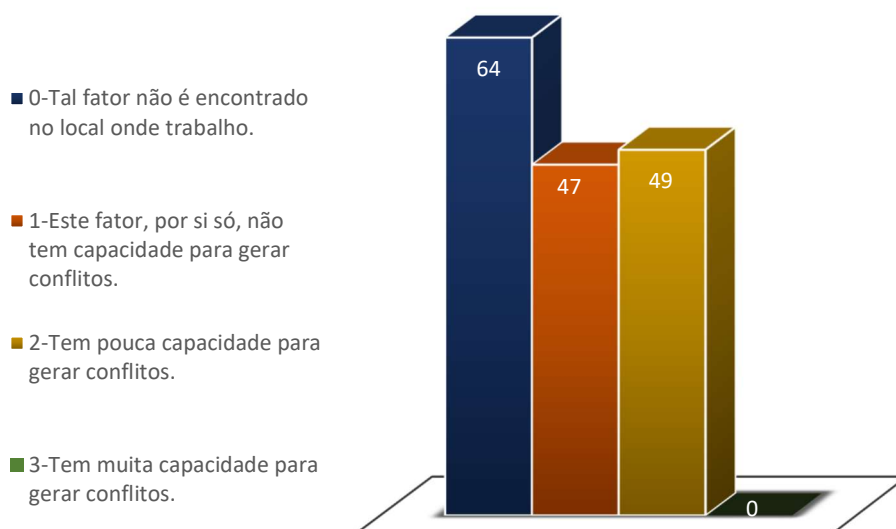
O intuito da pergunta 6.1 é saber se a simples polarização entre pessoas de cargos diferentes é capaz de produzir conflitos no local de trabalho.

A maior parte das pessoas, 70,62%, diz não ter essa polarização no setor onde trabalham.

Diferente dos primeiros 113 (cento e treze), os 47 (quarenta e sete) restantes dividem-se entre os níveis 1 e 2. 15 (quinze) pessoas, representando 9,37% do total, disseram que este fator não tem capacidade para gerar conflitos. 32 (trinta e duas) pessoas, valendo por 20%, consideraram que esta polarização tem capacidade para provocar conflitos, mesmo que seja pouca.

Pergunta 6.2: *(Em relação aos cargos de técnico e analista) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor: Desentendimentos que têm como motivo básico ou velado o fato de servidores com cargos diferentes executarem o mesmo serviço.*

Gráfico 17 Respostas à pergunta 6.2



Fonte: O Autor.

Ainda em relação à diferença de cargos entre técnicos e analistas, mas agora não abordando uma simples polarização, a pergunta 6.2 pretende averiguar se o fato de servidores com cargos diferentes exercerem as mesmas funções tem capacidade para gerar conflitos no setor.

O nível 3 não recebeu respostas, mas os níveis 0, 1 e 2 ficaram bem próximos na quantidade de respostas recebidas.

Com 64 (sessenta e quatro) respostas, ou 40% do total, o nível 0 aparece representando a maioria dos servidores.

Em segundo lugar vem o nível 2, com 49 (quarenta e nove) respostas, compreendendo 30,62% dos respondentes.

Por fim, o nível 1 com 47 (quarenta e sete) respostas, o que representa 29,37% do total de pessoas pesquisadas.

Pergunta 07: *(Em relação aos seus colegas) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor:*

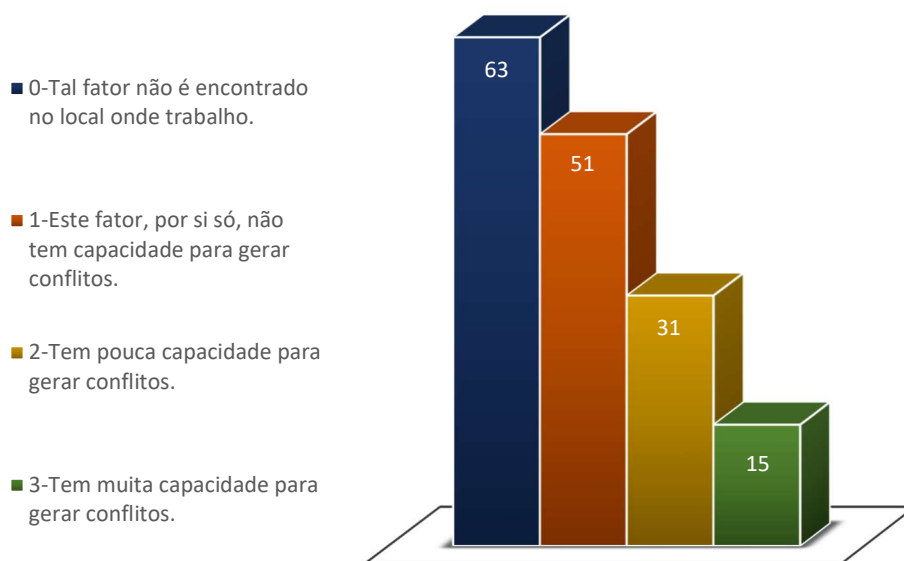
A pergunta 07 aparece no questionário nos mesmos moldes das perguntas 05 e 06. Portanto, o procedimento para analisar os dados das respostas também foi o mesmo: Gerou-se pergunta derivada e produziu-se gráfico para cada fator analisado.

O respondente também dispunha da mesma escala usada anteriormente para classificar os fatores:

- 0 - Tal fator não é encontrado no local onde trabalho.
- 1 - Este fator, por si só, não tem capacidade para gerar conflitos.
- 2 - Tem pouca capacidade para gerar conflitos.
- 3 - Tem muita capacidade para gerar conflitos.

Pergunta 7.1: *(Em relação aos seus colegas) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor: Há colega(s) que fala(m) alto demais, ao ponto de atrapalhar os outros servidores.*

Gráfico 18 Respostas à pergunta 7.1



Fonte: O Autor.

Todos os fatores abordados pela pergunta 07 dizem respeito aos colegas de trabalho do servidor. Na pergunta 7.1 o que se traz é o possível incômodo que um colega provoca ao falar alto demais no setor.

Todos os níveis receberam respostas, mas o nível 0 foi o primeiro com 63 (sessenta e três), representando 39,37% do total.

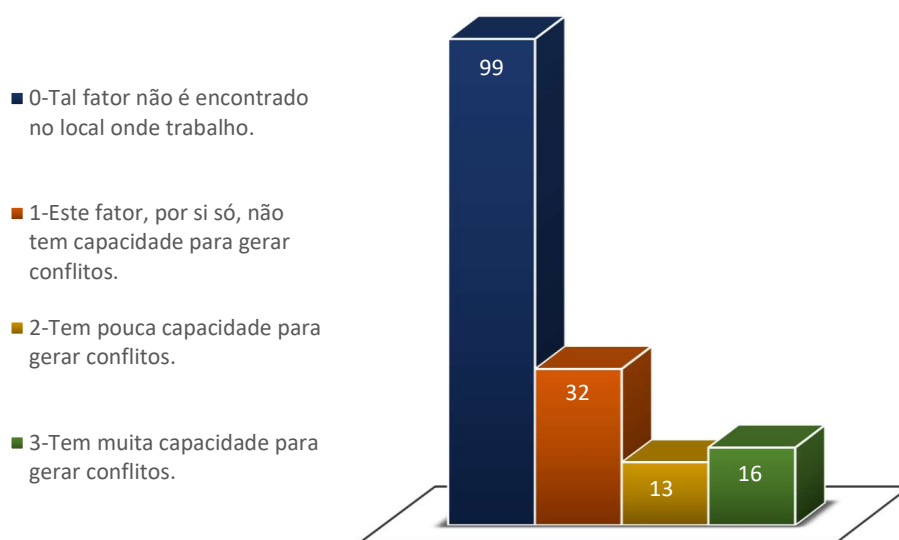
Em seguida veio o nível 1, com 51 (cinquenta e uma) respostas, equivalentes a 31,87% dos servidores.

Depois aparece o nível 2, com 31 (trinta e uma) respostas e 19,37% dos respondentes.

Com menos votos está o nível 3. Apesar de apresentar apenas 15 (quinze) votos e representar 9,37% do total, estes valores são relevantes por se tratar do nível mais alto da escala.

Pergunta 7.2: *(Em relação aos seus colegas) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor: “Fofocas”. Há pessoas com esse hábito no setor.*

Gráfico 19 Respostas à pergunta 7.2



Fonte: O Autor.

Já a pergunta 7.2 aborda as fofocas como fato capaz ou não de provocar conflitos.

Este fator, assim como o anterior, apresenta respostas para os 4 níveis, apesar de a divisão das respostas entre os níveis não ser parecida.

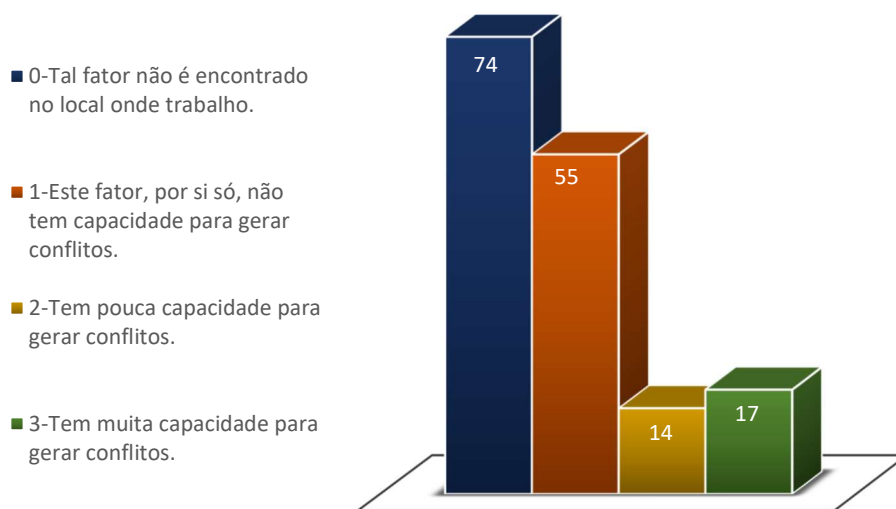
A maioria das respostas foram direcionadas ao nível 0, dizendo que 99 (noventa e nove) pessoas, ou 61,87% do total, não têm fofocas em seus setores.

O segundo nível com mais respostas foi o 1, com 32 (trinta e duas). 20% dos servidores consideram que a fofoca, por si só, não tem capacidade para gerar conflitos.

Em seguida o nível 3, com 16 respostas ou 10% do total. Note-se que mais pessoas consideram a fofoca como de grande potencial para gerar conflitos do que consideram de pouco potencial, uma vez que o nível 2 contou com 13 (treze) respostas, 8,12% dos pesquisados.

Pergunta 7.3: *(Em relação aos seus colegas) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor: Há quem se intrometa nas conversas e na vida alheia sem ser chamado.*

Gráfico 20 Respostas à pergunta 7.3



Fonte: O Autor.

Ainda em relação aos colegas, a pergunta 7.3 averigua se a intromissão é algo capaz de gerar conflitos no trabalho.

Novamente todos os níveis receberam respostas, mostrando que a intromissão reflete de modo diferente e com força diversa nas pessoas.

A maioria, 74 (setenta e quatro) pessoas, disse que tal fator não é encontrado no seu local de trabalho.

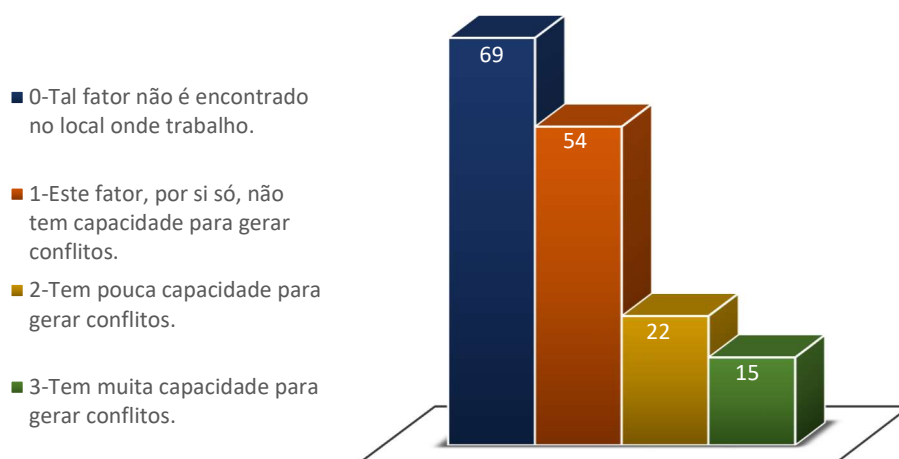
Em seguida, com 34,37% das respostas, 55 (cinquenta e cinco) servidores disseram que a intromissão existe, mas não tem capacidade para suscitar conflitos.

Em terceiro lugar novamente aparece o nível 3, com 17 (dezessete) respostas, e não o nível 2. 10,62% das pessoas consideram que a intromissão tem grande capacidade para gerar conflitos.

Por fim, o nível 2, com 14 (quatorze) servidores e 8,75% do total, afirma que tal fator tem pouca probabilidade de gerar conflitos no local de trabalho.

Pergunta 7.4: *(Em relação aos seus colegas) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor: Falta de clareza na comunicação entre os colegas.*

Gráfico 21 Respostas à pergunta 7.4



Fonte: O Autor.

O aspecto comunicação é novamente estudado, mas agora no que se refere à comunicação entre colegas de serviço.

Mais uma vez a comunicação direta se mostra relevante no setor. Todos os níveis receberam respostas.

A maior parte das pessoas, 69 (sessenta e nove), não encontra falta de clareza na comunicação entre colegas na seção em que trabalham. 43,12% dos servidores optaram pelo nível 0.

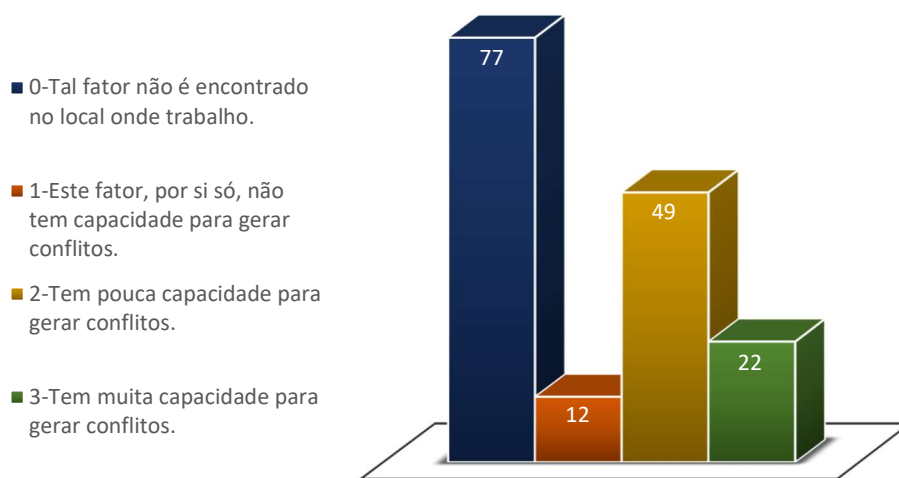
Logo em seguida aparecem os 54 (cinquenta e quatro) aderentes ao nível 1. 33,75% dos respondentes consideram que esta falha na comunicação direta não tem capacidade para gerar conflitos.

Mais distante vem o nível 2, escolhido por 22 (vinte e dois) servidores; 13,75% disseram que tal fator tem pouca capacidade para produzir conflitos.

Perto do nível 2 aparece o nível 3, com 15 (quinze) respostas. Isso mostra que 9,37% dos pesquisados consideram a falta de clareza na comunicação direta com o colega algo bastante capaz de gerar conflitos no trabalho.

Pergunta 7.5: *(Em relação aos seus colegas) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor: Às vezes um colega não faz seu trabalho de forma esperada, agindo com desídia, acarretando sobrecarga de serviço para outros.*

Gráfico 22 Respostas à pergunta 7.5



Fonte: O Autor.

A abordagem da pergunta 7.5 é referente à qualidade do trabalho desempenhado pelos colegas do setor.

Novamente todos os níveis apresentaram respostas.

A maioria dos pesquisados, 77 (setenta e sete), diz não haver colega que trabalhe com desídia e sobrecarregue os demais.

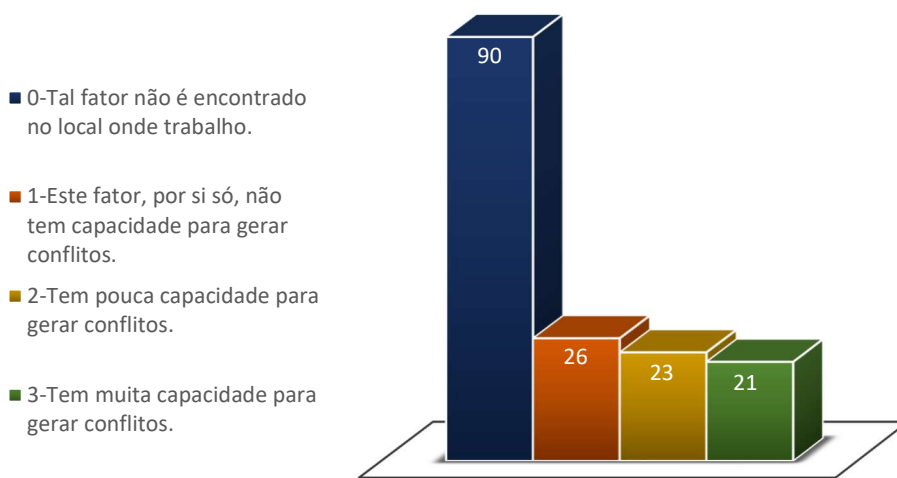
Em oposição aos 48,12% que optaram pelo nível 0, 30,62% dos servidores escolheram o nível 2. 49 (quarenta e nove) responderam que o fator analisado tem pouca capacidade para gerar conflitos.

Em terceiro lugar aparece o nível 3, com 22 (vinte e duas) respostas. 13,75% dos pesquisados acham que este modo de trabalhar do colega tem grande potencial para desencadear conflitos no setor.

Com menos respostas aparece o nível 1, onde 12 (doze) pessoas consideram que tal fator não tem capacidade para gerar conflitos. Essa é a opinião de 7,5% dos pesquisados.

Pergunta 7.6: *(Em relação aos seus colegas) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor: Colegas que não respeitam a individualidade, a privacidade ou a intimidade dos outros.*

Gráfico 23 Respostas à pergunta 7.6



Fonte: O Autor.

Num ambiente laboral pode haver quem não respeite a privacidade, a intimidade e a individualidade dos outros. Este é o fator abordado na pergunta 7.6.

Como nos outros fatores referentes aos colegas de trabalho, todos os níveis receberam respostas.

Em primeiro lugar isolado aparece o nível 0, com 90 (noventa) pessoas dizendo que tal fator não é encontrado no local de trabalho. Essa opção representa 56,25% do total.

Em segundo lugar vem o nível 1, com 26 (vinte e seis) respostas afirmando que o fator explorado não tem capacidade para gerar conflitos no local de trabalho. 16,25% das pessoas estão assim representadas.

Em terceiro lugar aparece o nível 2, com 23 (vinte e três) respostas. 14,37% dos respondentes acham que esta falta de respeito tem capacidade para provocar conflitos, apesar de pouca.

Por fim vem o nível 3, com 21 (vinte e um) servidores dizendo que o fator analisado tem bastante possibilidade de gerar conflitos. O nível 3 representa 13,12% dos pesquisados.

Pergunta 08: *(Em relação ao órgão em que você trabalha) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor:*

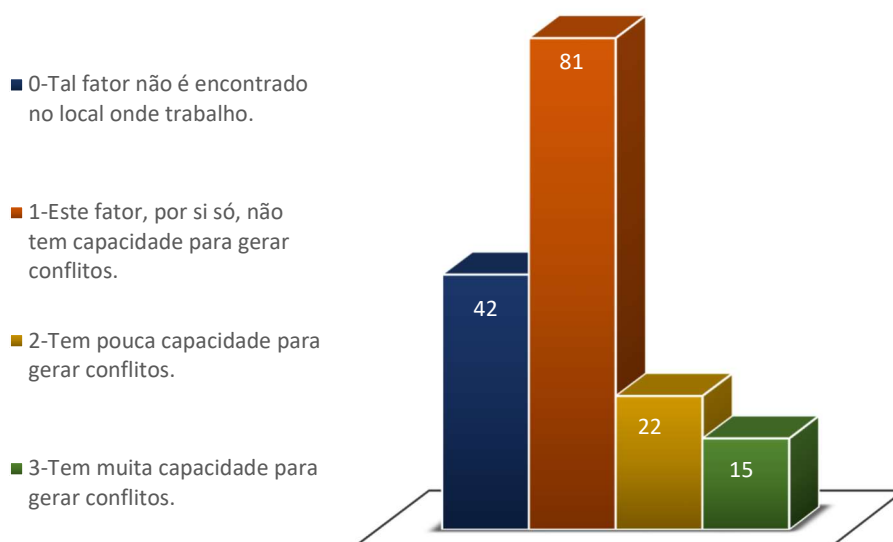
A exemplo das perguntas 05, 06 e 07, a pergunta 08 figura no questionário pedindo para o servidor classificar fatores quanto à capacidade de cada um para gerar conflitos no setor. Para analisar as respostas a esta última pergunta sobre classificação de fatores utilizou-se o mesmo procedimento adotado anteriormente: Gerou-se pergunta derivada e produziu-se gráfico para cada fator analisado.

A escala para classificação dos fatores é a mesma das perguntas anteriores:

- 0 - Tal fator não é encontrado no local onde trabalho.
- 1 - Este fator, por si só, não tem capacidade para gerar conflitos.
- 2 - Tem pouca capacidade para gerar conflitos.
- 3 - Tem muita capacidade para gerar conflitos.

Pergunta 8.1: *(Em relação ao órgão em que você trabalha) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor: Espaço físico do setor é grande demais ou pequeno demais.*

Gráfico 24 Respostas à pergunta 8.1



Fonte: O Autor.

Com as perguntas derivadas da pergunta nr. 8 original o que se pretende analisar são fatores relativos ao órgão onde o servidor trabalha. A pergunta 8.1 se refere ao espaço físico.

81 (oitenta e uma) pessoas consideram que o tamanho do local de trabalho não tem capacidade para gerar conflitos. 50,62% dos servidores optaram pelo nível 1.

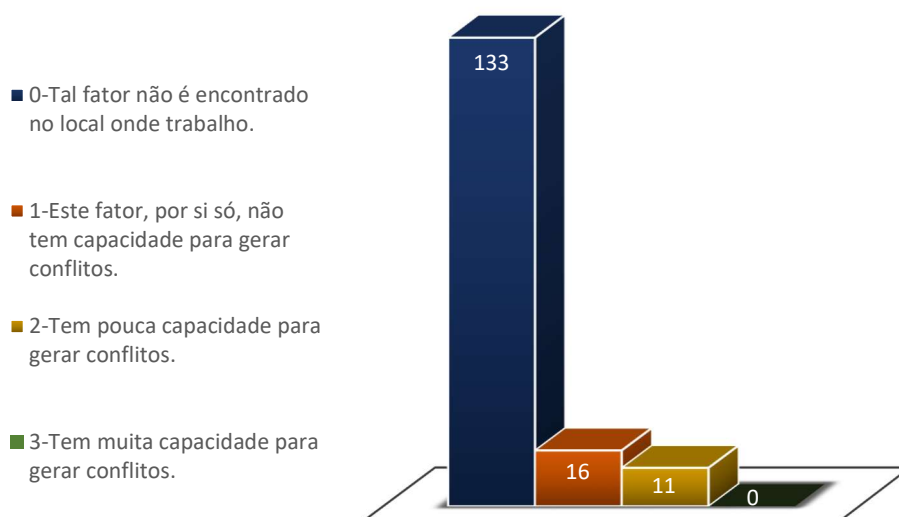
Em segundo lugar aparece o nível 0, com 42 (quarenta e duas) respostas, o que quer dizer que 26,25% dos pesquisados acham que o espaço físico da seção não é grande ou pequeno demais.

Depois, o nível 2 mostra 22 (vinte e duas) respostas. 13,75% dos servidores consideram que o espaço físico do setor tem pouca possibilidade de provocar conflitos no trabalho.

Por último o nível 3, com 15 (quinze) pessoas afirmando que tal fator tem muita capacidade para gerar conflitos. O nível 3 representa 23,12% dos pesquisados.

Pergunta 8.2: *(Em relação ao órgão em que você trabalha) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor: Local de trabalho sem janela (sem vista para o exterior).*

Gráfico 25 Respostas à pergunta 8.2



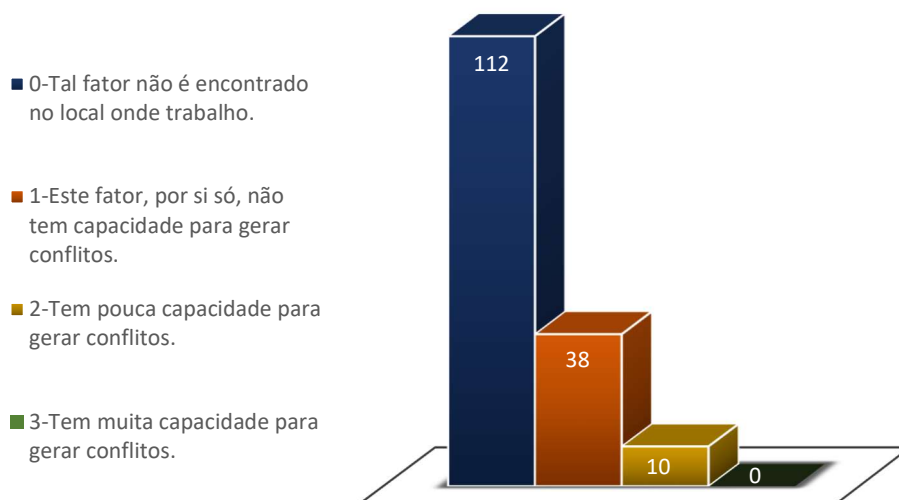
Fonte: O Autor.

O fator abordado aqui se refere a espaço físico; mais especificamente sobre o local ter janela para o exterior ou não.

Nota-se que apenas 16,87% das pessoas entrevistadas trabalham em local sem janela para o exterior. Desse pequeno universo, 16 pessoas (59,25%) consideram que tal situação por si só não tem capacidade para gerar conflitos, enquanto que os outros 40,75% (11 pessoas) avaliam a situação com pouca capacidade para gerar conflitos.

Pergunta 8.3: *(Em relação ao órgão em que você trabalha) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor: Local de trabalho com pouca iluminação.*

Gráfico 26 Respostas à pergunta 8.3



Fonte: O Autor.

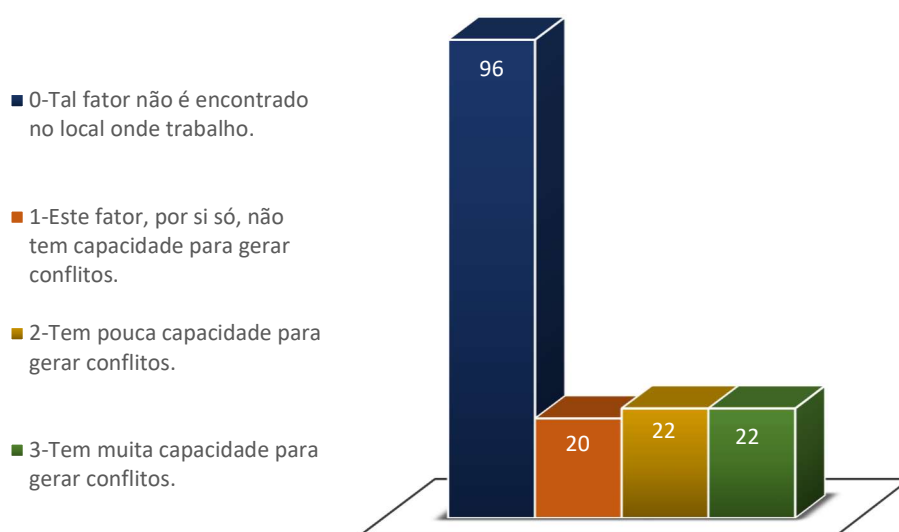
A pergunta 8.3 averigua o quanto a iluminação tem importância no setor, se a iluminação precária tem relevância para gerar conflitos.

Para a maioria das pessoas, 112 (cento e doze), ou 70% do total, pouca iluminação nem acontece nos seus locais de trabalho.

Os outros 30% estão divididos entre os 23,75% que consideram a pouca iluminação incapaz de produzir conflitos e os 6,25% que consideram que esse fator tem pouca possibilidade de gerar situações conflituosas. Como 38 (trinta e oito) pessoas optaram pelo nível 1 e 10 (dez) optaram pelo nível 2, o nível 3 não recebeu respostas.

Pergunta 8.4: *(Em relação ao órgão em que você trabalha) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor: As normas gerais do órgão em que trabalha são inadequadas ou ineficientes.*

Gráfico 27 Respostas à pergunta 8.4



Fonte: O Autor.

A normatização é alvo da pergunta 8.4. O interesse é saber a respeito das normas gerais do órgão, se podem gerar conflitos caso sejam consideradas inadequadas ou ineficientes.

60%, 96 (noventa e seis) pessoas, consideram que as normas gerais do seu órgão são adequadas e eficientes. Os 40% restantes aparecem divididos praticamente de forma equânime entre os níveis 1, 2 e 3.

20 (vinte) servidores optaram por dizer que tal fator não tem capacidade para gerar conflitos. O nível 1 é representado por 12,5% dos pesquisados.

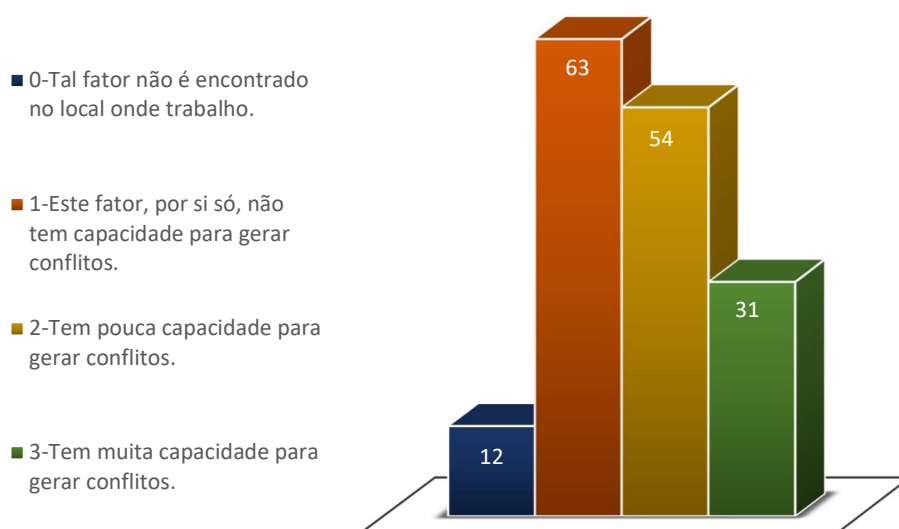
O nível 2 tem 22 (vinte e duas) pessoas dizendo que esse fator tem pouca possibilidade de produzir conflitos, contando com 13,75% das respostas.

Também com 22 (vinte e duas) respostas vem o nível 3. 13,75% dos servidores consideram que há inadequação ou ineficácia das normas no órgão em que trabalham e que isso tem muita chance de causar conflitos.

As normas gerais do órgão gerem, de forma ampla, o modo de trabalho nos setores. Se a linha por onde se pode seguir não for adequada e eficiente, o trabalho desenvolvido nos setores também não poderá ser muito eficiente ou adequado.

Pergunta 8.5: *(Em relação ao órgão em que você trabalha) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor: O órgão em que trabalha não trata todos os servidores com igualdade.*

Gráfico 28 Respostas à pergunta 8.5



Fonte: O Autor.

Também relativo a normatização, o que se pretende com a pergunta 8.5 é avaliar o quanto a desigualdade no tratamento dos servidores estabelecida pelo órgão é capaz de gerar conflitos.

Este fator se mostrou como o que registrou menor número de respostas para o nível 0. 12 (doze) servidores, representando apenas 7,5% do total, não visualizam tal desigualdade.

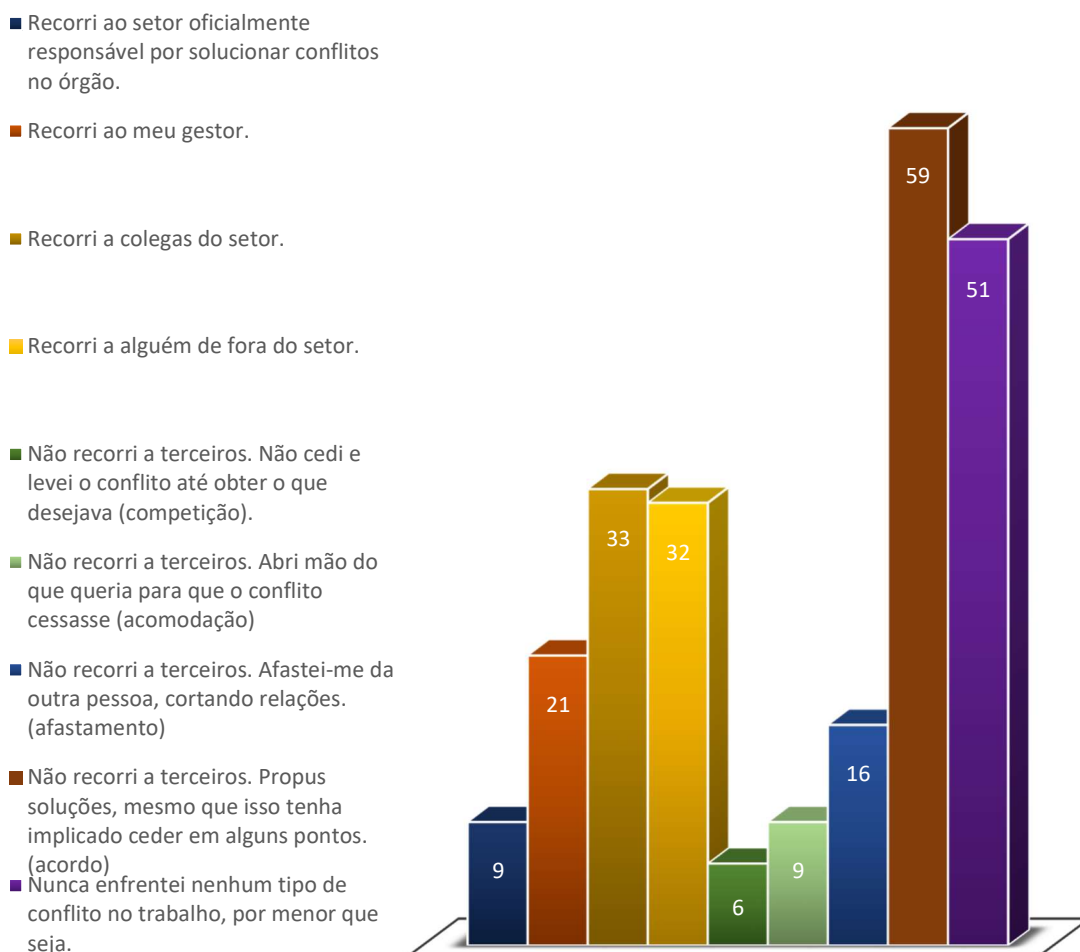
92,5 % dos respondentes consideram que tal fator existe. Apesar disso, 39,37%, ou 63 (sessenta e três) pessoas, disseram que essa desigualdade não tem, por si só, capacidade para gerar conflitos.

Já 33,75%, ou 54 (cinquenta e quatro) pesquisados, consideram que o fator analisado tem capacidade para produzir conflitos, apesar de pouca.

Os 19,37% restantes, compostos por 31 (trinta e uma) pessoas, optaram pelo nível 3, respondendo que essa desigualdade no tratamento existe no local onde trabalham e tem muito potencial para desencadear situações conflituosas.

Pergunta 09: *Se você já enfrentou conflito(s) no trabalho, como tentou administrá-lo(s)?*

Gráfico 29 Respostas à pergunta 09



Fonte: O Autor.

A pergunta 09 abandona avaliação de fatores e parte para a prática da vivência do pesquisado. Pergunta-se como tentou administrar conflito que tenha vivido no trabalho.

Cada servidor podia marcar mais de uma alternativa, portanto o somatório das respostas ultrapassou 160, o total de respondentes.

Das nove opções, a que mais acumulou respostas foi “Não recorri a terceiros. Propus soluções, mesmo que isso tenha implicado ceder em alguns pontos”, com 59 (cinquenta e nove). O acordo totalizou 25% das escolhas.

Em seguida, 51 (cinquenta e uma) pessoas responderam “Nunca enfrentei nenhum tipo de conflito no trabalho”. Isso representa 21,61% das respostas.

Em terceiro lugar, com 33 (trinta e três) respondentes, apareceu a opção: “Recorri a colegas do setor”. Esta alternativa corresponde a 13,98% das marcações.

Quase com a mesma representatividade, 32 (trinta e duas) pessoas, veio a alternativa “Recorri a alguém de fora do setor”. Nota-se que recorrer a alguém que não seja o gestor mostra quase a mesma incidência de recorrer a colegas, pois agora o percentual ficou em 13,55%.

Com 21 (vinte e um) questionados apresentou-se a opção “Recorri ao meu gestor”. Buscar ajuda no gestor da seção se mostrou em 8,89% das respostas.

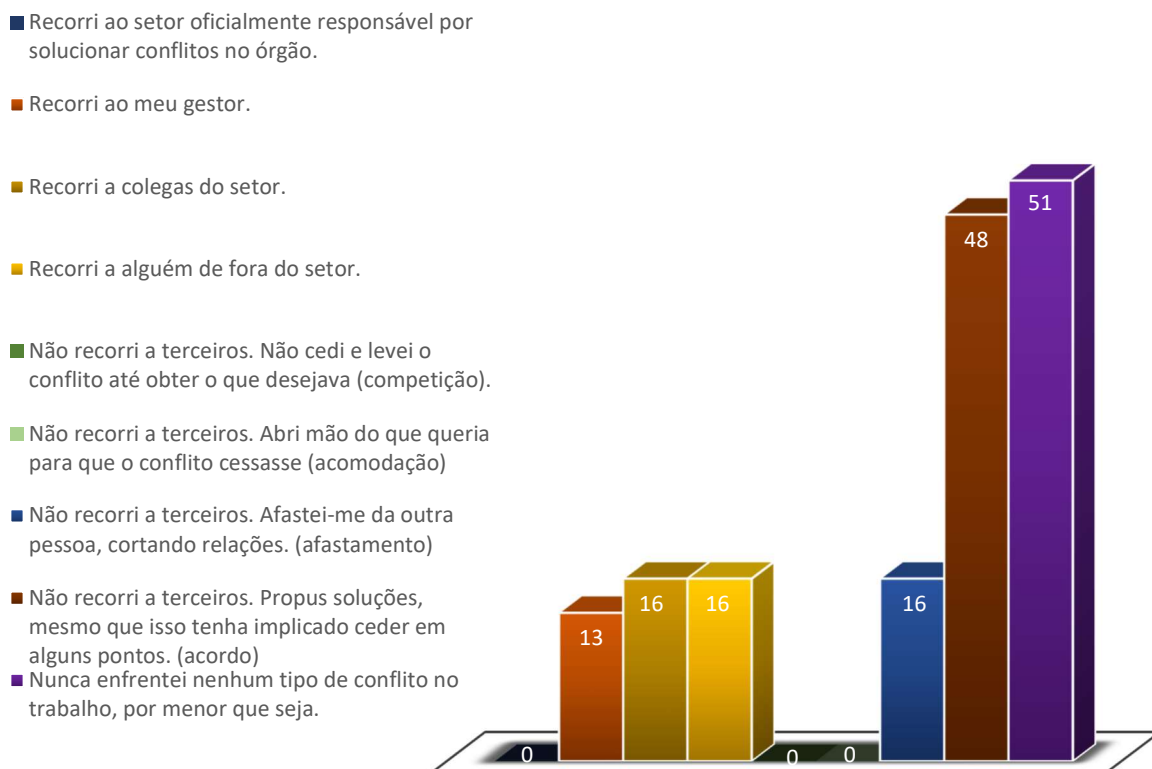
6,77% das respostas, dadas por 16 (dezesseis) pessoas, foram para a alternativa que mostra afastamento: “Não recorri a terceiros. Afastei-me da outra pessoa, cortando relações.”

Já com o mesmo número de respostas, 9 (nove), referentes a 3,81% do total, figuram as opções “Não recorri a terceiros. Abri mão do que queria para que o conflito cessasse” e “Recorri ao setor oficialmente responsável por solucionar conflitos no órgão”.

Por fim, com 6 (seis) respondentes representando 2,54%, vem a opção menos votada: “Não recorri a terceiros. Não cedi e levei o conflito até obter o que desejava”. A competição se mostrou a alternativa menos procurada pelos servidores que já enfrentaram conflitos no seu trabalho.

Pergunta 10: *Se você marcou mais de uma alternativa na pergunta número 9, marque abaixo qual foi a primeira atitude, dentre aquelas, efetivada por você quando enfrentou conflito(s):*

Gráfico 30 Respostas à pergunta 10



Fonte: O Autor.

A pergunta 09 averiguou as atitudes tomadas por cada servidor na administração de um conflito. Agora, na pergunta 10, o que se procurou saber é o que figura em primeiro lugar na lista de opções tomadas diante de um conflito. As respostas mostraram o que as pessoas consideram como fator que as deixa mais confortável de realizar ou mais eficiente no tratamento de conflitos.

Duas opções se destacaram, com bem mais votos que as demais. Porém, uma delas foi a de quem nunca enfrentou nenhum tipo de conflito no trabalho. Tal opção teve 51 (cinquenta e uma) respostas, 31,87% do total. Portanto, a resposta que se destacou dentre as escolhidas por quem já enfrentou conflitos no serviço foi “Não recorri a terceiros. Propus soluções, mesmo que isso tenha implicado ceder em alguns pontos”. Aqui se confirma que a maioria dos servidores tenta estabelecer acordos na administração de seus conflitos. Tal opção foi votada por 48 (quarenta e oito) servidores, 30% do total.

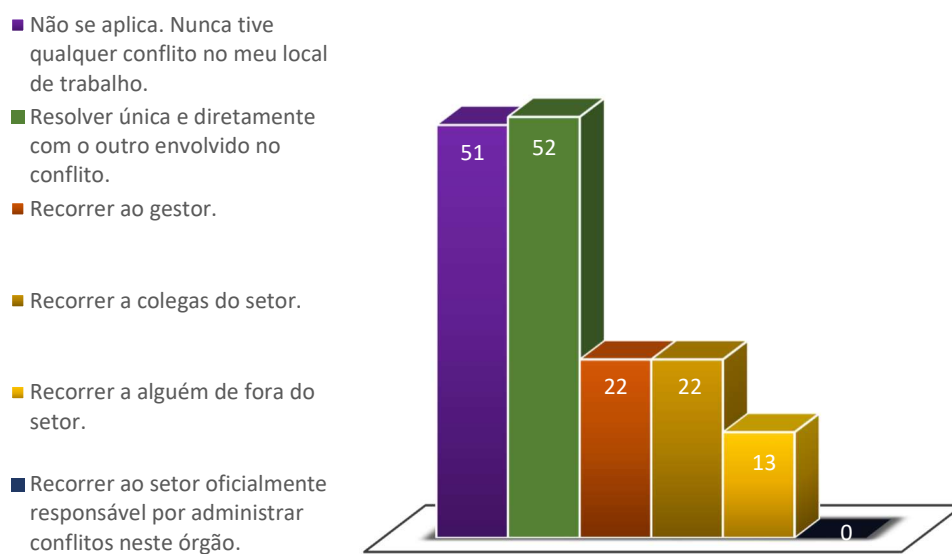
Em seguida, empatados com 16 (dezesesseis) votos, 10% do total, apareceram as opções “Não recorri a terceiros. Afastei-me da outra pessoa, cortando relações”, “Recorri a colegas do setor” e “Recorri a alguém de fora do setor”.

A minoria das pessoas, 13 (treze), responderam que recorreram ao seu gestor. 8,12% optou por recorrer ao gestor da seção para tentar administrar o conflito.

As opções “Recorri ao setor oficialmente responsável por solucionar conflitos no órgão”, “Não recorri a terceiros. Não cedi e levei o conflito até obter o que desejava” e “Não recorri a terceiros. Abri mão do que queria para que o conflito cessasse” não receberam votos, ou seja, nenhuma dessas opções figura como a primeira na cabeça dos servidores envolvidos em conflitos no trabalho. Todas elas receberam votos na pergunta 09, significando que são opções cogitadas caso a(s) primeira(s) não dê(em) certo.

Pergunta 11: *Quanto ao(s) conflito(s) que você viveu no local de trabalho, qual das alternativas abaixo se mostrou mais efetiva na administração desse(s) conflito(s)?*

Gráfico 31 Respostas à pergunta 11 Gráfico faltando as demais alternativas!



Fonte: O Autor.

Depois de saber quais atitudes o servidor envolvido em conflito tomou, e depois de saber qual a primeira a ser posta em prática, a pergunta 11 condensou as opções de mesmo tipo e explorou qual das experiências cada servidor considerou como mais efetiva na administração do(s) conflito(s) que integrou no trabalho.

51 (cinquenta e uma) pessoas, 31,87% do total, responderam que nunca tiveram conflitos no local de trabalho.

Dentre os que já enfrentaram conflitos no trabalho, a grande maioria, 52 (cinquenta e duas) pessoas, consideraram como mais efetivo resolver única e diretamente com o outro envolvido no conflito. Esta foi a opção de 32,5% dos respondentes.

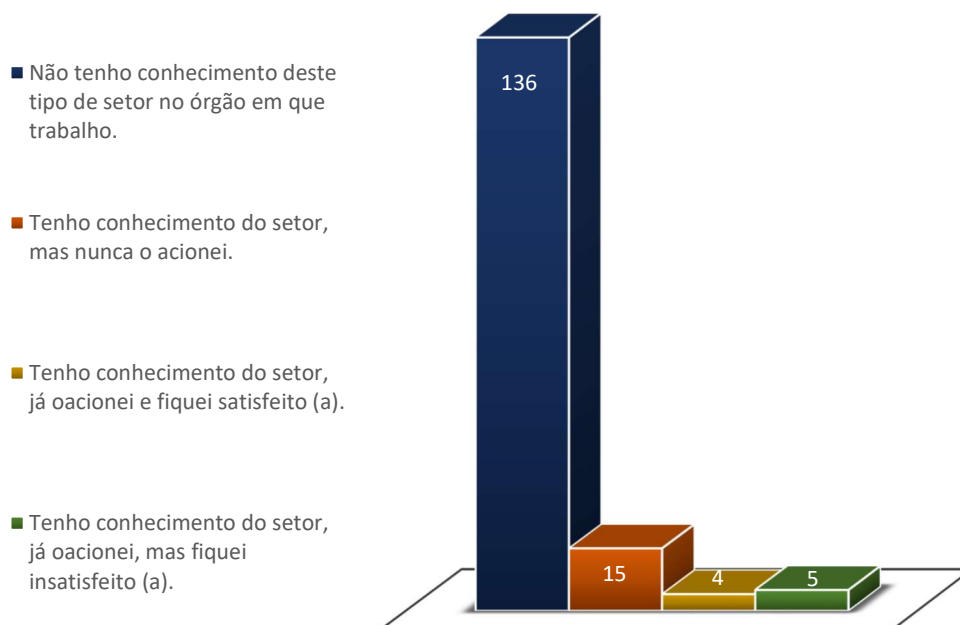
Com 22 (vinte e dois) votos e 13,75% das respostas aparecem empatadas as opções “Recorrer ao gestor” e “Recorrer a colegas do setor”.

“Recorrer a alguém de fora do setor” veio em último lugar dentre as opções votadas, com 13 (treze) votos e 8,12% do total.

Nenhum questionado considerou “Recorrer ao setor oficialmente responsável por administrar conflitos neste órgão” a opção mais eficiente da vivência que teve em situações conflituosas.

Pergunta 12: *Escolha uma das opções abaixo quanto ao setor responsável oficialmente por administrar conflitos no seu órgão:*

Gráfico 32 Respostas à pergunta 12



Fonte: O Autor.

A pergunta 12 aborda o lado oficial da gestão de conflitos nos órgãos públicos. Cada servidor devia responder qual das opções dadas relativas ao setor responsável oficialmente por administrar conflitos no seu órgão mais se encaixa com a sua realidade.

Com a maior diferença de votos de toda a pesquisa de campo, a opção “Não tenho conhecimento desse tipo de setor no órgão em que trabalho” foi a mais votada, com 136 (cento e trinta e seis) votos e representando 85% do total.

Das 24 pessoas restantes, 15 (quinze) responderam ter conhecimento do setor, mas nunca o acionaram. Estes quinze servidores representam 9,37% do total.

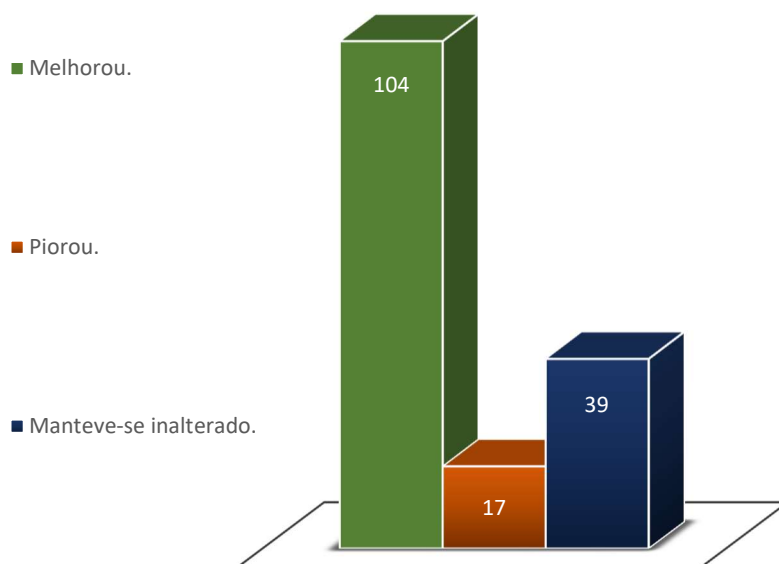
5 (cinco) servidores, 3,12% deles, afirmaram ter conhecimento do setor, já o ter acionado e ficado insatisfeito.

Logo em seguida, porém por último, 4 (quatro) respondentes disseram ter conhecimento desse setor, já o ter acionado e ficado satisfeito com o serviço prestado.

Pergunta 13: *De modo geral, após a gestão dos conflitos ocorridos no seu setor, você acha que o clima organizacional melhorou, piorou ou se manteve inalterado?*

Obs.: Considere se, após a gestão do(s) conflito(s), houve alteração em aspectos como por exemplo mudanças físicas no ambiente de trabalho, mudanças de comportamento por parte do gestor, mudanças de comportamento por parte dos colegas, mudanças nas orientações sobre como o trabalho deve ser executado, mudanças nas orientações sobre como as pessoas devem se comportar no ambiente de trabalho.

Gráfico 33 Respostas à pergunta 13



Fonte: O Autor.

A pergunta 13 fecha o questionário com algo muito importante a saber sobre um conflito: se o clima organizacional melhorou, piorou ou manteve-se inalterado.

Para 104 (cento e quatro) servidores, de um modo geral o clima organizacional melhorou após a gestão do(s) conflito(s) que presenciaram. 65% dos servidores consideraram que o saldo foi positivo.

Já 39 (trinta e nove) acharam que o clima organizacional se manteve inalterado após a administração dos conflitos. 24,37% dos questionados enxergam o clima organizacional pós conflito igual ao pré conflito.

Por fim, os que consideram que o clima organizacional piorou após os conflitos somam 17 (dezessete) pessoas, representando 10,62% dos questionados.

4.2 Síntese da análise dos dados

O questionário aplicado na pesquisa de campo mostrou que a maioria dos servidores já enfrentou algum tipo de conflito no seu local de trabalho. 68,12% dos servidores lidaram com situações conflituosas em que eles eram partes diretamente envolvidas.

Quanto aos fatores referentes ao gestor das unidades, observou-se que a parte normativa não exerce grande influência no surgimento de conflitos, diferentemente do que tange ao comportamento pessoal do chefe. Falhas na comunicação e modo inadequado no trato profissional já possuem grande potencial para gerar conflitos no trabalho, principalmente quando a diferenciação tida como injusta permeia o fator financeiro dos subordinados.

Desentendimentos podem surgir pela simples existência de servidores de cargos diferentes trabalharem no mesmo setor, mas tal possibilidade realmente se manifesta quando esses servidores são postos a trabalhar executando as mesmas tarefas, apesar de terem cargos diferentes.

Seguindo o que se apurou com os fatores relativos aos gestores, no que diz respeito aos colegas de trabalho o que mais se mostra capaz de gerar conflitos no ambiente laboral é a conduta pessoal. Há grande possibilidade de conflitos quando atitudes de colegas entram na esfera pessoal de outros. Referente aos colegas, o único fator mais capaz de gerar conflitos do que atrapalhar a particularidade alheia é o aumento de serviço causado por desídia de quem deveria fazer tal tarefa.

Em relação ao órgão de trabalho, o fator que mais pode causar conflitos é a desigualdade com que o órgão trata servidores. O fato de o órgão não tratar equanimemente os servidores é algo que afeta pessoalmente os que se consideram preteridos.

Quanto à tentativa de administrar seus conflitos no trabalho, a opção mais procurada pelos servidores foi a de buscar resolver ele mesmo com o outro envolvido, propondo soluções e até abrindo mão de parte do que queria. Recorrer a outras pessoas também se mostrou alternativa procurada, primeiramente a colegas da repartição, logo em seguida a pessoas de fora do setor, depois ao gestor da seção.

Ao analisar-se qual das alternativas foi a primeira a ser tentada, identificou-se que o acordo foi a mais votada; não recorrer a terceiros e tentar resolver única e diretamente com o outro envolvido se mostrou a primeira opção para a maioria, para 30% deles. Por outro lado, o afastamento, a acomodação e o apelo a setor oficialmente responsável por lidar com conflitos internos não foram a primeira opção de nenhum dos questionados.

A exemplo do que se analisou a respeito da primeira tentativa tida como a de maior probabilidade de sucesso na resolução de conflitos, apurou-se que o acordo, sem recorrer a terceiros, foi eleita a forma mais efetiva na administração dos conflitos que os respondentes tiveram. Ao passo em que recorrer ao setor oficialmente responsável não obteve respostas.

Justamente em relação ao setor responsável por administrar conflitos, averiguou-se que a imensa maioria dos servidores nem tem conhecimento desse tipo de seção nos órgãos em que trabalham. Dos que têm conhecimento, a maioria nunca o acionou. Dos que já acionaram, vencendo por apenas 1 (um) voto, apareceram os que ficaram insatisfeitos com o resultado.

Por fim, o questionário veio apurar o saldo pós conflito; se positivo, negativo ou inalterado. A grande maioria, 65%, considerou que o saldo foi positivo, que o clima organizacional melhorou após a gestão do conflito. 24,37% dos servidores consideraram que o clima organizacional não sofreu alteração, mantendo-se do mesmo jeito que era antes do conflito. E para apenas 10,62% dos pesquisados houve piora no clima organizacional após a ocorrência do conflito.

CONCLUSÃO

Com o presente estudo constatou-se que o conflito é parte do cotidiano e, mais dia menos dia, você enfrentará um deles em sua vida. O conflito faz parte dos meios sociais, políticos e organizacionais.

Notou-se, também, o efeito pós conflito. O quão importante é o desfecho das situações conflituosas. É mais raro não haver mudança, sob qualquer aspecto que seja, do que haver mudanças no ambiente, na organização e nas pessoas ao fim de um conflito.

No serviço público as pressões sofridas pelos servidores são diferentes das sofridas pelos funcionários privados. O estilo de chefiar e o que os gestores das seções pretendem também diferem da iniciativa privada. As interações entre subordinados e com os gestores não são do mesmo tipo. A necessidade de superação visando garantia de emprego e salário constitui ponto extremamente descontraído entre essas duas realidades.

O serviço público não é uma organização empresarial, mas continua sendo uma organização. Há funcionários, chefes, setores de trabalho, demandas, processos e os diversos aspectos pessoais de cada integrante. O objetivo final não é o lucro, e sim o atendimento às necessidades dos cidadãos, mas há objetivo, há trabalho a ser feito e há os aspectos cotidianos de uma rotina laboral, como nas empresas privadas.

Como visto na revisão bibliográfica, antigamente o que se buscava era a evitação de conflitos a qualquer custo. A ideia era que o conflito só traria más consequências aos envolvidos. Hoje, conforme diversos autores citados, o conflito aparece como algo tolerável e até desejável.

Antes, a ideia era que as consequências seriam negativas, como afastamento entre os envolvidos, queda na produtividade do setor, focos destrutivos, desestabilização do grupo, polarização negativa, dentre outras, acabando por prejudicar as pessoas e as organizações. Hoje vê-se que por meio dos conflitos a organização evolui, aprimora processos, enxerga falhas até então não vistas, conhece melhor seu ambiente, presta atenção em fatores que desencadeiam conflitos, conhece melhor empregados, distribui melhor as funções e monta melhor os grupos, acabando por contribuir positivamente para indivíduos, grupos e organizações.

Resultados positivos após conflitos devem muito à gestão de pessoas. A organização deve entender seu funcionário primeiramente como ser humano; deve entender suas tarefas, seus comportamentos, conhecer bem as características do seu trabalho, sua interação com os

demais funcionários, suas metas e o clima em que está inserido. Alguns desses aspectos devem ser avaliados independentemente de haver ou não conflito, e outros especialmente para analisar a situação exata de algum determinado conflito.

Também ressaltando a importância das pessoas, o papel do responsável por administrar o conflito é fundamental, seja em relações sociais ou profissionais. É função desse gestor procurar conhecer bem as personalidades dos envolvidos, suas atribuições, seus desejos, suas fragilidades, o que lhe foi ofendido ou ameaçado para que o conflito começasse, os valores compreendidos e o que ele espera com aquele conflito. Do lado organizacional, esse gestor deve conhecer os processos empresariais, as funções delegadas e os objetivos de curto, médio e longo prazo da empresa.

Além de lidar proveitosamente com conflitos iniciados ao acaso, algumas organizações incitam situações conflituosas. Segundo alguns autores atuais, a organização precisa de conflitos. Tal necessidade se apoiaria na suposição de que a organização cresce após conflitos. Como visto, a empresa pode apurar falhas, consertar erros, receber novas ideias, pensar em novas tarefas, novos processos e, até, novos produtos; aspectos que colaborariam para o desenvolvimento da organização.

No serviço público não existe essa cultura de provocação de conflitos, mas há preocupação com a administração destes. Há órgãos que disponibilizam serviço de gestão de conflitos, realizado por servidores treinados e/ou setor delimitado a isso; apesar de que, segundo a pesquisa de campo, tal serviço costuma não ser conhecido e, quando o é, tende a não ser procurado.

A realidade pública em relação a conflitos foi exposta pela pesquisa de campo, que contou com 160 (cento e sessenta) respondentes, sendo 84 homens e 76 mulheres, com idades entre as faixas de 18 a 24 até mais de 54 anos, funcionários em setores diversos e em órgãos distintos: TJDF e MPDF.

Perguntados sobre o efeito que o gestor da seção exerce na capacidade de geração de conflitos, a maioria dos servidores de seções em que isso acontece considera que a falta de clareza quanto às atribuições de cada servidor não gera conflitos.

Já em relação à falta de clareza quanto à linha de comando no setor, apesar de na maioria das vezes isso não estar presente, os servidores que convivem com essa realidade disseram que tal fator tem capacidade para gerar conflitos, mas pouca.

Quanto à falta de clareza do gestor para os subordinados, os poucos casos em que isso está presente no setor foram classificados como incapazes, por si só, de gerar conflitos.

Porém, a desproporcionalidade nas tarefas executadas pelos subordinados sem que haja motivação formal para isso apresentou resultados diferentes dos anteriores. Em que pese 63 (sessenta e três) pesquisados não vivenciarem o descrito em sua seção e 45 (quarenta e cinco) dizerem que isso, por si só, não tem capacidade para gerar conflitos, 52 (cinquenta e duas) pessoas se manifestaram diferente. 36 (trinta e seis) servidores acham que tal fato tem pouca capacidade de gerar conflitos e 16 (dezesseis) consideram que essa desproporcionalidade injustificada tem grande capacidade na geração de conflitos.

O primeiro quesito em que a maioria dos pesquisados não responde que tal fator não é encontrado no seu setor foi a atribuição de gratificação pecuniária para algum subordinado em detrimento de outro(s) com maior capacidade e aptidão. Dentre os que enfrentam essa realidade, apenas 16 (dezesseis) disseram que ela não gera conflitos; 64 (sessenta e quatro) a consideram com capacidade de causar conflitos, apesar de pouca, e 32 (trinta e dois) acham que tal fator é muito capaz de produzir conflitos.

Um dos fatores que menos ocorrem nos setores dos pesquisados é a repreensão de subordinados por parte dos gestores de modo vexatório. E, nos locais em que isso ocorreu, não foi considerado como grande gerador de conflitos.

O não cumprimento das regras por parte do gestor não foi pontuado por nenhum dos pesquisados como capaz de gerar conflitos, seja com pouca ou muita capacidade.

Já a falta de comando do gestor, deixando o setor por conta de subordinados, apesar de na maioria das vezes não acontecer ou não ser vista como geradora de conflitos, recebeu votos para pouca e para muita capacidade de gerar conflitos; 15 (quinze) para cada.

O excesso de rigidez do gestor mostrou ser fator que não tem capacidade para causar conflitos; e, na maioria dos setores, nem existe.

Alguns servidores serem tratados de forma diferente sem motivo formal, apesar de não acontecer frequentemente e de 33 (trinta e três) pesquisados dizerem que isso, por si só, não tem capacidade para gerar conflitos, é capaz de produzir conflitos para 32 (trinta e duas) pessoas; metade atribui pouca capacidade e metade atribui muita capacidade.

Agora com foco nos cargos dos servidores - Técnico e Analista -, desentendimentos que têm como motivo básico ou velado a simples polarização por diferença de cargos não acontecem na maioria dos setores. Para 15 (quinze) pessoas não têm capacidade de gerar conflitos, e para 32 (trinta e duas) mostram pouca capacidade.

Apesar de continuar sem votos para grande capacidade conflituosa, os desentendimentos que têm como motivo básico ou velado o fato de servidores com cargos

diferentes executarem o mesmo serviço apresenta números diferentes em relação ao item anterior. 64 (sessenta e quatro) pessoas não vivem tal realidade, 47 (quarenta e sete) não enxergam capacidade conflituosa nela, e 49 (quarenta e nove) a consideram com capacidade de gerar conflitos, apesar de pouca.

Em relação aos colegas de trabalho, há os que falam alto demais a ponto de atrapalhar os outros servidores. Apesar de a maioria não vivenciar isso e de 51 (cinquenta e uma) pessoas não verem capacidade conflituosa, 31 (trinta e uma) enxergam pouca capacidade de gerar conflitos e 15 (quinze) muita capacidade.

Para 99 (noventa e nove) pesquisados não há colegas fofoqueiros no setor. Para os demais, 32 (trinta e dois) não enxergam nisso capacidade conflituosa, 13 (treze) veem pouca capacidade e 16 (dezesesseis) atribuem a tal fator muita capacidade de gerar conflitos.

Quanto à intromissão de um colega na vida do(s) outro(s), a maioria não vive isso na seção em que trabalha e 55 (cinquenta e cinco) acham que esse fator não gera conflitos. Dos restantes, 14 (quatorze) consideram pouca capacidade para desencadear conflitos e 17 (dezesete) muita capacidade de causar conflitos.

A falta de clareza na comunicação entre os colegas não acontece na maior parte dos setores e para a maioria dos restantes não tem capacidade geradora de conflitos. Já para 22 (vinte e dois) pesquisados isso tem pouca capacidade conflituosa, e para 15 (quinze) isso apresenta muita capacidade.

O fato de, por vezes, um colega não fazer seu trabalho de forma esperada, agindo com desídia, acarretando sobrecarga para os outros, não é encontrado na maioria dos setores. Porém, quando isso ocorre, mostra pouca capacidade conflituosa para 49 (quarenta e nove) pesquisados, muita capacidade para 22 (vinte e dois), e sem capacidade para apenas 12 (doze) servidores.

Colegas que não respeitam a individualidade, a privacidade ou a intimidade dos outros não são encontrados na maior parte das vezes. Quando isso ocorreu na amostra, 26 (vinte e seis) pessoas consideraram sem capacidade para gerar conflitos, 23 (vinte e três) consideraram com pouca capacidade e 21 (vinte e uma) com muita capacidade conflituosa.

Passando a tratar dos órgãos públicos, 42 (quarenta e dois) pesquisados disseram que o tamanho do local de trabalho é adequado. Para a maioria dos servidores o fato de o setor ser grande ou pequeno demais, por si só, não gera conflitos. 22 (vinte e dois) consideram tal fator com pouca capacidade de gerar conflitos e 15 (quinze) com muita capacidade conflituosa.

O quesito com maior número de servidores que não encontra tal fator no local onde trabalham é o do local de trabalho sem janela (sem vista para o exterior). Dos que vivem essa realidade, 16 (dezesseis) disseram não ver capacidade conflituosa nisso e 11 (onze) enxergam nesse fator pouca capacidade para gerar conflitos.

Trabalhar com pouca iluminação também não acontece para a maioria dos pesquisados. 38 (trinta e oito) servidores passam por tal fator, mas dizem que ele não tem, por si só, capacidade de gerar conflitos. E para os últimos 10 (dez), isso tem pouca capacidade conflituosa.

Noventa e seis pesquisados consideram que as normas gerais do órgão em que trabalham são adequadas. 20 (vinte) acham que, apesar de considerarem as normas inadequadas ou ineficientes, isso não tem capacidade de gerar conflitos no setor. Já para os 44 (quarenta e quatro) restantes, metade vê pouca e metade vê muita capacidade conflituosa nesse quesito.

O fator que mais é encontrado nos setores é o de que o órgão não trata servidores com igualdade; apenas 12 (doze) servidores não vivem tal realidade no setor. Apesar disso, a maioria – 63 (sessenta e três) pessoas – diz não ver nesse fator capacidade conflituosa. Oitenta e cinco servidores pensam de forma diferente: 55 (cinquenta e quatro) consideram tal fator com capacidade para gerar conflitos, apesar de pouca, e 31 (trinta e um) o consideram com muita capacidade conflituosa.

Também foi verificado com a pesquisa que, dentre os diversos modos de se tentar lidar com conflitos (e muitas pessoas tentam várias atitudes até conseguir solucionar um mesmo conflito), o modo mais comum entre as opções tentadas pelos servidores é a procura direta de resolução com o outro envolvido, seguido pela opção de recorrer a outro colega do seu setor. Por outro lado, a opção menos comum é a competição, seguida de perto por recorrer ao setor oficial e pela acomodação.

Dentre as tentativas de lidar com um conflito, acordo direto com o colega se mostrou a primeira atitude tentada pela maioria dos servidores. Dos modos que receberam votos, o menos votado como primeira tentativa foi o de recorrer ao gestor.

Para a maioria dos pesquisados a atitude de buscar resolver única e diretamente com o outro envolvido no conflito foi a opção que se mostrou mais efetiva na administração dessa situação. A menos votada foi a de recorrer ao setor oficialmente responsável por administrar conflitos no órgão. Tal votação talvez se deva, além da preferência mostrada em se lidar diretamente com a outra pessoa, ao fato de a imensa maioria – 136 (cento e trinta e seis)

pessoas – dos pesquisados não ter conhecimento deste tipo de setor no órgão em que trabalha. Quinze dos respondentes disseram ter conhecimento do setor, mas nunca o acionaram. Dos que já acionaram, 4 (quatro) ficaram satisfeitos e 5 (cinco) ficaram insatisfeitos.

Em geral, o que afeta o lado pessoal dos servidores é capaz de produzir muitos conflitos. A parte normativa, seja do órgão ou da seção, é capaz de gerar situações conflituosas em grau bem menor. A divisão de trabalho, o tratamento pessoal comparado a outros, e a indicação de ganho financeiro são fatores que afetam cada pessoa de um jeito e se mostraram com grande possibilidade de causar conflitos.

Conforme apurado com a análise dos dados coletados, restou comprovada a tese de que o conflito impacta as pessoas e as organizações majoritariamente de modo positivo. A pesquisa apurou que o clima organizacional melhorou em 65% dos casos. Esse resultado talvez restasse melhor se a organização não fosse pública, e sim privada, devido ao provável fato de que uma empresa privada dispensaria maior atenção aos conflitos e teria pessoas mais preparadas a gerir essa situação, além do fato de que os envolvidos talvez se mostrassem mais dispostos a não causar danos à empresa.

Porém, apesar da marca positiva de 65%, os outros 35% não representam apenas piora no clima organizacional após conflitos. A piora esteve presente em apenas 10,62% dos casos, enquanto para 24,37% houve manutenção do clima organizacional.

Para o atingimento desses patamares, em diversas ocasiões os envolvidos acionaram mais de um mecanismo visando solucionar o conflito. Isso talvez pelo despreparo, em alguns casos, da pessoa que primeiro foi acionada.

De grande valor seria se os servidores públicos, ao tomarem posse, fossem orientados sobre gestão de conflitos; o que pode causar um conflito, o que ele pode gerar, como agir, como reagir, o que avaliar, como avaliar, quem procurar, como agir caso seja procurado, como obter resultado positivo tanto para os envolvidos quanto para a organização.

Da mesma forma, recomenda-se maior atenção às situações conflituosas por parte dos gestores, visto que conflitos são fortes vetores tanto positiva quanto negativamente, a depender de como surgem, como se desenvolvem e como terminam.

Algumas limitações se apresentaram durante a produção deste trabalho. A parte bibliográfica existe, porém não é tão farta em relação ao tema específico. E no que diz respeito à pesquisa de campo, algumas pessoas não quiseram responder o questionário por receio de possíveis retaliações, mesmo tendo sido explicado que a coleta era anônima e feita por meio eletrônico.

O resultado do trabalho foi, apesar das dificuldades, positivo e empolgante por começar a expor um tema delicado dentro do universo peculiar do serviço público.

Sugere-se nova pesquisa ainda mais abrangente, em mais órgãos e com questionamentos mais aprofundados sobre cada etapa do conflito e nos modos de lidar com eles. O primeiro passo foi dado: tocar no assunto diretamente e possibilitar que os envolvidos, seja como espectadores ou participantes efetivos do conflito, se manifestassem a respeito, expusessem suas realidades e a do órgão no qual trabalham. Conforme o tema é tocado e discutido, as pessoas se familiarizam com essa discussão, se sentem mais à vontade para falar a respeito, trazem à tona os acontecimentos e, com isso, tendem a lidar de forma mais efetiva com os conflitos, tirando o maior proveito que eles podem oferecer.

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, R. O. B., Alyrio, R. D., e Macedo, Marcelo A. S. (2004). Princípios de negociação: Ferramentas e gestão. São Paulo: Atlas.
- Argyris, C. (1979). Personalidade e organização: O conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Renes.
- Berg, E. A. (2012). Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Jaruá.
- Braga, D. G. (1998). Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública. RJ. Fiocruz. 1998.
- Brantes, C. A. A. (2012). Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público: Mudanças após o Decreto 5707/2006. Bahia, Salvador, 2012. Disponível em: <https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/carolina_brantes.pdf>. Acesso em: 30 Out. 2017.
- Burbridge, R. M., e Burbridge, A. (2012). Gestão de conflitos: Desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva.
- Camões, M. R. S., e Meneses, P. P. M. (2016). Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Brasília. ENAP. 104 p. Disponível em: <www.ena.gov.br/documents/52930/707328/160704_caderno_45.pdf/7e04bcff-013b-4201-bf8ac806da13ddd3>. Acesso em: 30 Out.2017.
- Carrasqueira, S. A. (2006). Revisando o regime jurídico das empresas estatais prestadoras de serviço público. In: Direito Administrativo. Marcos Juruena Villela Souto (Coordenador-Geral). Rio de Janeiro: Lumen Juris.
- Carvalho Filho, J. S. (2009). Manual de Direito Administrativo. 22^a ed. São Paulo: Atlas.
- Carvalho Filho, J. S. (2013). Manual de Direito Administrativo. 26^a ed. São Paulo: Atlas.
- Carvalho, P.A.S., Torres, K. A., Borba, E. L., e Martins, P. L. (2015). Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. IN: Simpósio De Excelência em Gestão e Tecnologia – XII SEGET. Disponível em: <www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>. Acesso em: 17 Out. 2017.

- Chiavenato, I. (1999). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2001). Teoria Geral da Administração. Abordagens Prescritivas e Normativas da Administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2003) Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- Chiavenato, I. (2006) Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2008). Gestão de Pessoas. 3ª ed. São Paulo: Campus.
- Chiavenato, I. (2009). Recursos Humanos. 9ª ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Manole.
- Coelho, F. U. (2004). Manual de direito comercial. São Paulo: Saraiva.
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. Londres: Routledge.
- Corrêa, K. (2008). História da pesquisa de clima organizacional. 2008. Disponível em: [http://:< https://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modulo-i-conceitos/historia-da-pesquisa-de-clima-organizacional/>](https://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modulo-i-conceitos/historia-da-pesquisa-de-clima-organizacional/). Acesso em 15 outubro 2017.
- Costa, F. L. (2008). História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. Revista do Serviço Público, 59(3), pp. 271-288.
- Torres, S. C. (2012). Estilos de gestão construtiva de conflitos numa organização empresarial. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – Universidade Fernando Pessoa. Porto, Portugal.
- Daft, R. L. (2002). Organizações Teoria e Projetos. São Paulo: Pioneira.
- Di Pietro, M. S. Z. (2003). Direito Administrativo. 15. Ed. São Paulo: Atlas.
- Dutra, A. (2009). Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública.

- Drucker, P. F. (1993). Sociedade pós-capitalista. 2. ed. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993.
- Escola Nacional de Administração Pública. (2006). ENAP 20 anos: caminhos de uma escola de governo. Brasília: Autor.
- Escola Nacional de Administração Pública. (2012). Textos para Discussão no IX Encontro Nacional da Rede de Escolas de Governo. Mimeo. 2012.
- Ferreira, M. R. L., Gomes, F. P., e Araújo, R. M. (2008). Gestão de pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista – Encontro de Administração Pública e Governança. Salvador.
- Filho, M. C. F., e Filho, E. J. M. A. (2013). Planejamento da Pesquisa Científica. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Fiorelli, J. O. (2003). Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. 3º ed. São Paulo: Atlas.
- Fisher, R. (1994). Como chegar ao sim. A negociação de Acordos Sem Concessões. 2ª ed. Rio de Janeiro: Imago.
- Freyre, C. M. F. (2000). *Administración de conflictos*. México.
- Gaetani, F. (2007). Entrevista SP. Gov09.
- Garcia, J. (1999). Indisciplina na escola: uma reflexão sobre a dimensão preventiva. Revista Paranaense de Desenvolvimento. Curitiba, n.95, jan./abr. 1999, p. 101-108.
- Gardner, H.: Estruturas da mente. (1994). A Teoria das inteligências Múltiplas, Porto Alegre, Artes Médicas Sul.
- Gonçalves, L. R., e Rodrigues, M. G. (2015). Um estudo sobre conflitos entre as gerações X e Y nas organizações contemporâneas. Revista Científica Multidisciplinar das Faculdades São José. Rio de Janeiro. V.6 N.º2. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/cafsj/index.php/cafsj/article/viewFile/120/pdf>> Acesso em: 20 Out. 2017.
- Kanaane, R. (1994). Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas.

- Klering, L. R., Porse, M. C. S., e Guadagnin, L. A. (2010). Novos caminhos da administração pública brasileira. *Análise*, 21(1), 4-17.
- Kotter, J. P. (1986). *Coleção Harvard de Administração: A escolha de estratégias para mudanças*. São Paulo: Nova Cultural.
- Marconi, M.A., e Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Martinelli, D. P. (2002). *Negociação Empresarial: Enfoque sistêmico e visão estratégica*. São Paulo: Manole.
- Martinelli, D. P., e Almeida, A. P. (1998). *Negociação e Solução de Conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas.
- Martins, M. R., e Fonseca, A. C. P. D. (2013). Programa Nacional de Multiplicadores em Gestão de Pessoas em uma Instituição de Ensino Superior: aplicação e desdobramentos. Trabalho apresentado durante o IX Congresso de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro. Disponível em: <www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0687_3712.pdf>. Acesso: 20 Nov. 2017.
- Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE (1997). *Nova Política de Recursos Humanos*. Cadernos MARE: Autor.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2018). Ministério da Economia. *Atlas do Estado brasileiro*. Brasília: Autor.
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. (2002). *A Política de Recursos Humanos na Gestão FHC*. Coleção Gestão Pública. Brasília: Autor.
- Ministério do Trabalho – MTb (2017). *Programa de disseminação das estatísticas do trabalho*. Microdados RAIS. Brasília: Autor.
- Maximiano, A. C. A. (2007). *Teoria Geral da Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Maxwell, J. C. (2007). *Vencendo com as pessoas: vinte e cinco princípios para alcançar o sucesso por meio dos relacionamentos* (tradução de Omar Alves de Souza- *Winning with people*-(1947)). - Rio de Janeiro: Thomas Nelson.

- Mcintyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais. *Revista Análise Psicológica*, p. 295-305.
- Meireles, M. (2003). *Teorias da administração: clássicas e modernas*. São Paulo: Futura.
- Meirelles, H. L. (2013). *Direito Administrativo Brasileiro*. 39ª edição. São Paulo: Malheiros.
- Mello, C. A. B. (2004). *Curso de Direito Administrativo*, São Paulo: Malheiros, 17 ed.
- Miranda Júnior, H. L., e França, S. L. B. (2012). Gerenciamento de conflitos – conhecer, diagnosticar e solucionar. In: *Congresso de Excelência em Gestão*, 8, 2012, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro.
- Montana, P. J., e Charnov, B. H. (2003). *Administração*. 2ª ed. SP. Editora: Saraiva.
- Moscovici, F. (2000). *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. 9. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio.
- Motta, P. R. (2004). *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 15. ed. Rio de Janeiro: Record.
- Nascimento, E.M., e El Sayed, K. M. (2002). *Administração de Conflitos*. In: Volume V - *Gestão do Capital Humano, Coleção Gestão Empresarial - FAE Business School*, Curitiba, Editora Gazeta do Povo.
- Neves, J. L. (1996). *Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades*. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 3, jun/dez.
- Oliveira, D. P. R. (2013). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Paludo, A. V. (2010). *Administração Pública: teoria e questões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pereira, A. L. Guelbert, M. Sehaber, M. A. R. Beloni, B. M. Santos, E. M. (2009). *Análise de conflitos organizacionais: Características, estilos e estratégias*. – V Encontro Paranaense de Pesquisa e Extensão em Ciências Sociais Aplicadas e VIII Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel. Cascavel, PR, Brasil, Jul/2009.
- Pinto, M. C. Ferreira, Silva, F. M. (2015). *Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em*

- transformação - v. 1, n. 2.: Revista Eletrônica do TCE/RS – Disponível em: <www.revista.tce.rs.gov.br/index.php/revtce> Acesso em: 31 Out. 2017.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Proença, A., e Lacerda, D. P., Antunes Junior, J. A. V., Távora Junior, J. L., Salerno, M. S., (2015). *Gestão da inovação e competitividade no Brasil*. 01.ed. São Paulo: Bookman.
- Robbins, S. P. (2003). *A verdade sobre gerenciar pessoas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11ª Ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T., e Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., e Sobral, F. (2012). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Tradução por Rita de Cássia Gomes. 16. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. Disponível em: www.researchgate.net/publication/299595362_A_relacao_entre_o_estilo_de_lideranca_e_a_resistencia_a_mudanca_dos_individuos_em_um_processo_de_fusao>. Acesso em: 20 Nov. 2017.
- Rolim, L. A. (2004). *A Administração Indireta, as Concessionárias e Permissionárias em Juízo*. São Paulo: Revista dos Tribunais.
- Rondeau, A. (1996). *A gestão dos conflitos nas organizações*. In: CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.
- Rouanet, S. P. (2005). *Criação no Brasil de uma escola superior de administração pública*. Brasília, ENAP.
- Salles, B. G. C., e Mello, T. R. (2016). *Conflitos Organizacionais: Ameaça Ou Oportunidade?* Disponível em: <www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/450/1/SallesMello.pdf>. Acesso em: 20 Nov. 2017.

- Senado Federal – SF (2016). Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas. 496 p.
- Salomon, D. V. (1999). Como fazer uma monografia. São Paulo: Martins Fontes.
- Santos, M. H. C, e Machado, E. M. (1995). A Reforma Administrativa e a Constituição de 1988. Relatório de pesquisa. Brasília: ENAP.
- Sarturi, C. A. (2014). Serviço público: aspectos gerais. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 22 nov. 2014. Disponível em: <www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.50901&seo=1 >. Acesso em: 17 Out. 2017.
- Senge, P. M. (1990). A quinta disciplina. São Paulo: Editora Best Seller.
- Silva, M. A. (2015). Administração de Conflitos. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis. 39p.
- Stepanski, I, e Costa, M. E. (2010). Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. São Paulo: Iesde Brasil.
- Vargas, M. C. F. (2010). Gestão de conflitos e desgaste profissional no bloco operatório: o caso dos enfermeiros. 194 f. Dissertação: Mestrado em Comunicação em Saúde, 194f. Universidade Aberta, Lisboa.
- Vergara, S. C. (2012). Métodos de coleta de dados no campo. 2ª ed. – São Paulo: Atlas.
- Wagner III, J. A., e Hollenbeck, J. R. (2000). Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva.
- Weiss, D. (1993). Como resolver (ou evitar) Conflitos no Trabalho. São Paulo: Nobel.
- Wisinski. J. (1994). Como resolver conflitos no trabalho. Rio de Janeiro: Campus. (Série Trabalho Eficaz América Management Association).

ANEXO ÚNICO

Questionário sobre Gestão de Conflitos:

- 1) Em qual destes órgãos você trabalha?
- () TJDFDT () MPDFT
- 2) Em que tipo de local você trabalha?
- () Cartório
- () Gabinete
- () Seção administrativa. Apoio às áreas meio ou fim.
- 3) A sua idade está em qual faixa?
- () de 18 a 24 anos
- () de 25 a 34 anos
- () de 35 a 44 anos
- () de 45 a 54 anos
- () mais de 54 anos
- 4) Qual é o seu gênero?
- () Feminino
- () Masculino

5) (em relação ao seu gestor) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor:

Escala:

- 0- Não se aplica. Tal fator não é encontrado no local onde trabalho;
 - 1- Este fator, por si só, não tem capacidade para gerar conflitos;
 - 2- Tem pouca capacidade para gerar conflitos;
 - 3- Tem muita capacidade para gerar conflitos.
-
- a. O gestor estabelece normas inadequadas ou ineficientes para o setor.
 - b. Falta de clareza do gestor quanto às atribuições de cada servidor.
 - c. Falta de clareza quanto à linha de comando no setor.
 - d. Falta de clareza na comunicação do gestor para com seus subordinados.
 - e. Colegas com mesmo cargo executam tarefas desproporcionais sem motivo formal para isso.
 - f. Atribuição de gratificação para determinado subordinado em detrimento de outro(s) com maior capacidade e aptidão para tal serviço.
 - g. O gestor, ao repreender um subordinado, faz de modo que o envergonhe ou fira sua autoestima.
 - h. Não cumprimento das regras por parte do gestor.
 - i. Falta de comando, deixando a condução do setor por conta dos subordinados.
 - j. Excesso de rigidez.
 - k. Alguns servidores são tratados de forma diferente de outros sem motivo formal.

6) (em relação aos cargos de técnico e analista) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor:

Escala:

- 0- Não se aplica. Tal fator não é encontrado no local onde trabalho;
- 1- Este fator, por si só, não tem capacidade para gerar conflitos;
- 2- Tem pouca capacidade para gerar conflitos;
- 3- Tem muita capacidade para gerar conflitos.

- a. Desentendimentos que têm como motivo básico ou velado a simples polarização por diferença de cargos
- b. Desentendimentos que têm como motivo básico ou velado o fato de servidores com cargos diferentes executarem o mesmo serviço.

7) (em relação aos seus colegas) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor:

Escala:

- 0- Não se aplica. Tal fator não é encontrado no local onde trabalho;
 - 1- Este fator, por si só, não tem capacidade para gerar conflitos;
 - 2- Tem pouca capacidade para gerar conflitos;
 - 3- Tem muita capacidade para gerar conflitos.
-
- a. Há colega(s) que fala(m) alto demais, ao ponto de atrapalhar os outros servidores.
 - b. “Fofocas”. Há pessoas com esse hábito no setor.
 - c. Há quem se intrometa nas conversas e na vida alheia sem ser chamado.
 - d. Falta de clareza na comunicação entre os colegas.
 - e. Às vezes um colega não faz seu trabalho de forma esperada, agindo com desídia, acarretando sobrecarga de serviço para outros.
 - f. Colegas que não respeitam a individualidade, a privacidade ou a intimidade dos outros.

8) (em relação ao órgão em que você trabalha) - Utilizando a escala abaixo, classifique os fatores a seguir de acordo com a capacidade que cada um tem de gerar conflitos no seu setor:

Escala:

- 0- Não se aplica. Tal fator não é encontrado no local onde trabalho;
 - 1- Este fator, por si só, não tem capacidade para gerar conflitos;
 - 2- Tem pouca capacidade para gerar conflitos;
 - 3- Tem muita capacidade para gerar conflitos.
-
- a. Espaço físico do setor é grande demais ou pequeno demais.
 - b. Local de trabalho sem janela (sem vista para o exterior).

- c. Local de trabalho com pouca iluminação.
- d. As normas gerais do órgão em que trabalha são inadequadas ou ineficientes.
- e. O órgão em que trabalha não trata todos os servidores com igualdade.

9) Se você já enfrentou conflito(s) no trabalho, como tentou administrá-lo(s)?

() Recorri ao setor oficialmente responsável por solucionar conflitos no órgão.

() Recorri ao meu gestor.

() Recorri a colegas do setor.

() Recorri a alguém de fora do setor.

() Não recorri a terceiros. Não cedi e levei o conflito até obter o que desejava (Competição).

() Não recorri a terceiros. Abri mão do que queria para que o conflito cessasse (Acomodação)

() Não recorri a terceiros. Afastei-me da outra pessoa, cortando relações. (Afastamento)

() Não recorri a terceiros. Propus soluções, mesmo que isso tenha implicado ceder em alguns pontos. (Acordo)

() Nunca enfrentei nenhum tipo de conflito no trabalho, por menor que seja.

10) Se você marcou mais de uma alternativa na pergunta número 9, marque abaixo qual foi a primeira atitude, dentre aquelas, efetivada por você quando enfrentou conflito(s):

() Recorri ao setor oficialmente responsável por solucionar conflitos no órgão.

() Recorri ao meu gestor.

- ☐) Recorri a colegas do setor.
- ☐) Recorri a alguém de fora do setor.
- ☐) Não recorri a terceiros. Não cedi e levei o conflito até obter o que desejava (Competição).
- ☐) Não recorri a terceiros. Abri mão do que queria para que o conflito cessasse (Acomodação)
- ☐) Não recorri a terceiros. Afastei-me da outra pessoa, cortando relações. (Afastamento)
- ☐) Não recorri a terceiros. Propus soluções, mesmo que isso tenha implicado ceder em alguns pontos. (Acordo)
- ☐) Nunca enfrentei nenhum tipo de conflito no trabalho, por menor que seja.

11) Quanto ao(s) conflito(s) que você viveu no local de trabalho, qual das alternativas abaixo se mostrou mais efetiva na administração desse(s) conflito(s)?

- ☐) Não se aplica. Nunca tive qualquer conflito no meu local de trabalho.
- ☐) Resolver única e diretamente com o outro envolvido no conflito.
- ☐) Recorrer ao gestor.
- ☐) Recorrer a colegas do setor.
- ☐) Recorrer a alguém de fora do setor.
- ☐) Recorrer ao setor oficialmente responsável por administrar conflitos neste órgão.

12) Escolha uma das opções abaixo quanto ao setor responsável oficialmente por administrar conflitos no seu órgão:

- ☐) Não tenho conhecimento deste tipo de setor no órgão em que trabalho.
- ☐) Tenho conhecimento do setor, mas nunca o acionei.

() Tenho conhecimento do setor, já o acionei e fiquei satisfeito (a).

() Tenho conhecimento do setor, já o acionei, mas fiquei insatisfeito (a).

13) De modo geral, após a gestão dos conflitos ocorridos no seu setor, você acha que o clima organizacional melhorou, piorou ou se manteve inalterado?

Obs.: Considere se, após a gestão do(s) conflito(s), houve alteração em aspectos como mudanças físicas no ambiente de trabalho, mudanças de comportamento por parte do gestor, mudanças de comportamento por parte dos colegas, mudanças nas orientações sobre como o trabalho deve ser executado, mudanças nas orientações sobre como as pessoas devem se comportar no ambiente de trabalho.

() Melhorou.

() Piorou.

() Manteve-se inalterado.