

# Gestão de pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista

*People Management in the Public Sector: a study of levels of conflict from the perspective interactionist*

Márcio Reinaldo de Lucena Ferreira<sup>1</sup>, Richard Medeiros de Araújo<sup>2</sup>,  
Fabrício Pereira Gomes<sup>3</sup> e Katya Virgínia Ayres<sup>4</sup>

---

---

## Resumo

A busca por uma nova gestão pública, que procure priorizar uma melhor prestação dos serviços ao cidadão como também o incremento de sua participação na gestão tem sido o alvo a ser alcançado pelo Estado contemporâneo. Dentro desse prisma o estudo das pessoas dentro das organizações se apresenta como estratégico. Com a finalidade de contribuir para os estudos em gestão de pessoas no setor público, o presente trabalho teve por objetivo analisar o nível de conflito existente dentro de uma organização pública a partir de uma visão interacionista. A presente pesquisa caracteriza-se como sendo exploratória com uso do método do estudo de caso dentro de uma abordagem quantitativa. Foram aplicados questionários com 57 servidores pertencentes a um órgão do Poder Judiciário do Estado da Paraíba. Os resultados demonstraram que as relações entre os servidores propiciam conflitos funcionais e disfuncionais, sendo necessário providenciar estratégias para controle dos disfuncionais.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Conflito. Setor Público.

## Abstract

*The search for a new public management, which seeks to better prioritize readiness of services to citizens as well as increasing its participation in management has been the target to be reached by the contemporary state. Within this perspective the study of people within organizations is presented as strategic. With the aim of contributing to studies in people management in the public sector, this study aimed to examine the level of conflict within a public organization from an interactionist view. This research is characterized as exploratory use of case study method in a quantitative approach. Questionnaires were given to 57 servers*

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração UFPB e Professor do Unipê, email: marcioteresa@ig.com.br

<sup>2</sup> Doutorando em Administração UFRN e professor da FACEX, email: richardmaraujo@uol.com.br

<sup>3</sup> Mestre em Administração UFPB, email: fabriciopgomes1@yahoo.com.br

<sup>4</sup> Doutora em Administração UFPB e professora do DEPAD/UFPB, email: kayres@yd.com.br

*belonging to an organ of the Judiciary of the State of Paraíba. The results showed that relations between the servers provide functional and dysfunctional conflict, being necessary to provide strategies to control dysfunctional.*

**Keywords:** *People Management. Conflict. Public Sector.*

---

---

## **Introdução**

As transformações ocasionadas em nosso país nas últimas décadas, advindas da globalização e da redemocratização, pós-regime militar, acompanhadas da crise fiscal, tem-nos imposto novas formas de pensar as coisas no setor público, que passou a repensar sua forma de conduzir, buscando um modelo de gestão que propiciasse ganho de eficiência e maior participação da sociedade em sua gestão, como forma de suprir, sobretudo, o aumento das demandas sociais (MARTINS, 1997; MARINI, 2002; MENDES; TEIXEIRA, 2000; BRESSER PEREIRA, 2001). “As necessidades de incorporação de novos papéis, de abandono de outros e sobretudo a exigência de reorganização para enfrentar a crise e adequar-se aos novos requerimentos” são apontadas por Marini (2002, p. 31) como as questões que foram introduzidas no início dos anos 80 no debate sobre o Estado contemporâneo.

O surgimento de novos paradigmas é resultado da quebra de fronteiras entre as nações, verificadas com o mundo globalizado. Em razão disso, tem-se constatado um avanço à velocidade muitas vezes surpreendente das ciências na busca por novos modelos de gestão que objetivam, especialmente, vantagens competitivas. Esse movimento na adoção de processos inovadores de gestão é bem mais intenso no setor privado. No setor público essas transformações acontecem em ritmo mais lento.

Nas últimas décadas do século XX, o gerenciamento dos serviços públicos abandonou, em parte, os sistemas baseados na hierarquia burocrática, racionalista, para adotar sistemas mais diversificados. Na base dessas mudanças encontra-se o modelo gerencialista, exercendo influência significativa nas concepções e práticas organizacionais relativas ao setor público (MENDES; TEIXEIRA, 2000).

Buscando contribuir para o enriquecimento dos estudos em gestão de pessoas no setor público e almejando a excelência no trato da coisa pública, o presente trabalho tem por objetivo analisar o nível de conflito em um órgão público pertencente ao Poder Judiciário. Em que níveis e como acontecem esses conflitos, se são benéficos ou não, são algumas das perguntas que a presente pesquisa buscou responder, a fim de fornecer subsídios que possam ajudar no planejamento da área de gestão de pessoas no setor público.

Identificar os níveis de conflito da presente organização, demonstrando os pontos críticos e favoráveis, certamente contribuirá para uma gestão de pessoas mais eficiente.

## **Administração de recursos humanos no setor público**

A administração é uma ciência recente, data do início do século passado, quando Frederick W. Taylor propôs um modelo de gestão baseado no controle da produtividade através dos processos produtivos. Com o aprofundamento do conhecimento pelos estudiosos que o sucederam, a administração foi agregando cada vez mais conhecimento e tornando-se mais complexa. Assim, surgiram vários campos de estudo dentro da área de pesquisa da administração, como por exemplo finanças, recursos humanos, *marketing*, produção e, mais recentemente, tecnologia da informação, entre outros. Nesse estudo discute-se a área de recursos humanos, sobretudo ao que se refere ao setor público.

Os estudos na área de recursos humanos datam da década de vinte do século precedente. Foi a partir das pesquisas de *Hawthorne*, encabeçadas por Elton Mayo, que se originou o que hoje se denomina escola das relações humanas. Após esse período muitos foram os estudiosos que se dedicaram a estudar as relações entre as pessoas no trabalho e destas com o seu próprio labor. Entretanto, o que se tem observado é que a grande maioria dos estudos nessa área tem como objeto de pesquisa as organizações do setor privado da economia. São poucos os estudos que se voltam a conhecer essas relações no âmbito do setor público.

A administração de recursos humanos no setor público possui algumas peculiaridades que são oriundas da própria natureza das organizações que compõem esse setor. Uma organização do setor público difere em muito de uma organização do setor privado. Dentre as divergências entre esses dois tipos de organização se pode citar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção, e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, além de outros. Dessa forma, quando se fala de recursos humanos no setor público, se faz necessário atentar para uma realidade diversa daquela já consagrada nas organizações privadas.

Como foi dito acima, uma das diferenças entre uma organização privada e uma pública é a finalidade destas. Quando uma empresa do setor privado contrata um funcionário para fazer parte do seu quadro, ela espera que ele consiga contribuir para aumentar os lucros da empresa. Por sua vez, quando uma organização do setor público contrata um indivíduo, ela espera que ele consiga aumentar os índices de eficiência e eficácia que não necessariamente corresponde a lucro, e sim a uma melhor prestação de serviços à sociedade. Isso por si só já representa um distanciamento enorme da abordagem de recursos humanos para esses dois setores. Olivier (2001, p. 2) diz que “O que se percebe é uma grande dificuldade em se

adotar novas técnicas de gestão, o que resulta numa defasagem do setor público em relação à evolução do mercado e às mudanças de paradigmas de recursos humanos”.

Até mesmo na iniciativa privada a área de recursos humanos vem lutando para obter um posicionamento de destaque, onde consiga participar efetivamente do planejamento estratégico das organizações, e assim melhor direcionar suas políticas. No setor público o problema é mais complexo em razão das organizações não possuírem, na grande maioria, departamentos estruturados voltados à gestão de recursos humanos. Para reiterar esse fato se pode observar as palavras de Farias e Gaetani (2002, p. 7) quando fazem menção à política de recursos humanos do governo federal: “O grande desafio é formular uma política integrada e abrangente de Recursos Humanos, de forma a conferir maior organicidade e coesão à Administração Pública Federal”.

Atentos a essas divergências entre esses dois setores, a administração pública parece reconhecer a sua defasagem, e com isso, começa a desenvolver políticas que se alinhem à nova realidade temporal. Prova disso é o Plano Diretor do governo do Brasil, desenvolvido pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE, 2002), que já apresenta uma política abrangente de recursos humanos, contemplando aspectos múltiplos. Eis uma passagem:

Modernizar a administração burocrática, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho.

Outros pontos que diferem entre esses dois tipos de organização no tocante à política de recursos humanos são os meios de recrutamento, seleção e contratação. Enquanto que na iniciativa privada o recrutamento pode ser dirigido para uma parcela específica da população, privilegiando inclusive as diferenças entre as pessoas, no setor público o recrutamento é regido pelo princípio da isonomia, da democracia, onde aqueles indivíduos que satisfizerem as condições mínimas para ocupar um determinado cargo podem pleitear igualmente aquela oportunidade.

O que parece faltar na gestão de recursos humanos, seja ela na iniciativa privada ou na pública, é uma representação de cúpula que possa participar efetivamente do planejamento estratégico das organizações. Isso está mais próximo de acontecer nas empresas privadas que ao menos já possuem departamentos estruturados de recursos humanos, embora atualmente possa se observar em algumas empresas, principalmente nas grandes, uma opção pela terceirização desse setor. Por sua vez, na grande maioria das organizações públicas isso ainda é um desejo que parece distante. Como afirma Pacheco (2002, p. 95) “As coordenações de RH precisam

rever sua postura tradicional, que tendeu a considerar como seu objetivo principal ‘assegurar o bem-estar dos servidores’.

## **Conflito**

As pessoas nem sempre possuem objetivos e interesses idênticos ou semelhantes. As diferenças de objetivos e de interesses pessoais às vezes produzem alguma espécie de conflito. O conflito é intrínseco à vista de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. Constitui o outro lado da cooperação. A palavra conflito está ligada ao desacordo, controvérsia, discórdia, divergência e/ou antagonismo. A vida de uma pessoa ou de um grupo é um constante defrontamento com conflitos, muitos dos quais são tratados de uma maneira dita como saudável, enquanto que outros conflitos atrapalham a vida das pessoas ou de um grupo durante muito tempo.

A resolução de um conflito conduz a novos e diferentes conflitos e, assim, indefinidamente, parece ser algo inacabável. O conflito dentro das organizações sempre existiu, o que acontece, na maioria das vezes, na visão dos gestores, diz respeito ao que pode ser feito para que os conflitos sejam sanados de uma forma estratégica ou utilizados para fazer aflorar comportamentos e atitudes que venham a contribuir na realização de trabalho e no alcance dos objetivos pré-estabelecidos. Cohen (2003) afirma que, dependendo do tipo de trabalho que os colaboradores da organização realizem, com ou sem interação social direta, os resultados vão depender necessariamente da representação social resultante. Isso é mais evidente quando se fala em trabalho que exija a criação de relacionamento interpessoal, uma vez que cada ser é, por natureza, dotado de valores, crenças, princípios e visões de mundo muitas vezes distintas, sendo imprescindível um acompanhamento mais cuidadoso por parte dos gestores quando esse cenário se configurar explicitamente na organização, se destacando de forma mais acentuada em organizações públicas, uma vez que sua atividade fim é a busca pelo melhoramento da qualidade de vida da sociedade. Para Moscovici (2000) não existe uma “receita” apropriada para a resolução de conflito, antes de pensar numa forma de lidar com o conflito, é importante e conveniente procurar compreender a dinâmica dele e suas variáveis, para alcançar um diagnóstico razoável da situação, o qual servirá de base para qualquer plano e tipo de ação.

Dentre os diversos fatores que causam disfunções na organização, segundo Dubrin (2003), encontram-se: os fatores internos ao indivíduo e as condições organizacionais envolvidas (conflitos de papéis, ambiguidade de papel e trabalho emocional). Tudo isso está muito relacionado com as percepções e percepções seletivas dos colaboradores, a forma como eles veem e sentem as situações do dia-a-dia de seu trabalho.

Para Gardner (1994), por um lado, as organizações exigem pessoas flexíveis, multifuncionais, que possuam um alto grau de inteligência inter e intrapessoal. Concomitantemente, as condições existentes na situação de trabalho, de maneira geral, têm gerado, para um grande número de trabalhadores com desajustes comportamentais, estresses, somatizações e inadequações ao trabalho, muitos deles causados por conflitos. Ou seja, encontram-se relações incoerentes entre aquilo que ela espera dos seus colaboradores e aquilo que ela oferece para que a situação desejada pelos gestores se concretize. Esse ponto é um gerador de situações conflituosas, o qual merece uma atenção especial por parte dos gestores de recursos humanos (KANAANE, 1994).

Dubrin (2003) traz uma definição detalhada do que significa conflito ao afirmar que é 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.

Para Moscovici (2000), que traz o discurso para uma ótica de trabalho com grupo de indivíduos, o conflito surge a partir das divergências de percepção e ideias, com isso, os indivíduos se posicionam em situações contrárias, instaurando o conflito. Moscovici (2000) acredita que tanto as situações de conflito classificadas como leves até as mais profundas são componentes inevitáveis e necessários a uma vida em grupo. Visto de forma ampla pode ser considerado “rico” em funções positivas, funcionando como propulsor de mudanças pessoais, grupais e sociais.

Já na visão de Andrade (Apud Coser, 1956, p. 8), cujo livro “Princípios de Negociação” também aborda o assunto conflito, desta feita, sob outra ótica, ou seja, o conflito entre empresas, o termo vem a ser definido 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”. Sob essa ótica o conflito é também competição, sendo essa uma luta entre indivíduos, ou grupos de indivíduos, que não se encontram forçosamente em contato e em comunicação, enquanto aquela é uma contenda na qual o contato é uma condição indispensável.

Uma outra definição de conflito apropriada para o presente trabalho é a de Robbins (2002), o qual trata o conflito como sendo situações 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. O autor vai além da simples definição, trazendo uma caracterização da forma como os conflitos dentro das organizações eram e são tratados atualmente, para tanto 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 era visto como consequência dele: a violência e a destruição, sendo assim necessário evitá-lo;

- **Visão de Relações Humanas:**

essa visão condiz com a mais próxima da filosofia de gestão de pessoas, ao tratar o conflito como uma consequência natural nos grupos e nas organizações, sendo ele difícil de ser eliminado; e,

- **Visão Interacionista:**

aqui não só surge uma abordagem nova e diferente, mas também avançada sobre a perspectiva de gestão contemporânea de pessoas, no que concerne à definição de conflitos, onde trata o mesmo não como danoso às organizações ou difícil de ser evitado, mas como uma forma de contribuição positiva para a mudança e inovação, ou seja, agora existe a necessidade que os líderes mantenham o nível de conflito gerenciável, não necessitando evitá-los.

Diante destas definições apresentadas anteriormente, vale ressaltar a ênfase dada por Dubrin (2003) ao trabalhar a variável poder ainda no contexto de conflito, tratando a existência de cinco tipos de poderes dentro da perspectiva do gerente: recompensa, coercitivo, legítimo, 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. Na iniciativa privada uma das posturas mais comuns é a recompensa, uma vez que a ideia é alcançar resultados numéricos, enquanto dentro das organizações públicas pode-se dizer que a postura de poder adotada, na maioria das vezes, é o Legítimo, pois os colaboradores conhecem bem os seus superiores e são cobrados pelos mesmos de forma contínua, bem como o poder é legitimado através da formalidade dos atos.

Rondeau (1996) traça um panorama de análise mais abrangente ao mostrar a evolução do pensamento administrativo no que diz respeito ao conflito e sua gestão dentro de uma perspectiva de modelo de teoria das organizações, conforme quadro 1 abaixo.

As relações feitas por Rondeau (1996) são importantes na medida em que trata o conflito como um fenômeno, dentro de uma historicidade, respeitando os contextos e os cenários ao longo de sua existência. O modelo sistêmico se destaca por uma necessidade, hoje, de não trabalhar as pessoas, mas sim, em um sentido mais amplo, focar o trabalho com as pessoas, sob a óptica de interatividade

**Quadro 1** – Modelo das Teorias das Organizações no universo do Conflito

<b>Itens</b>	<b>Modelo Racional</b>	<b>Modelo Relações Humanas</b>	<b>Modelo Político</b>	<b>Modelo Sistêmico</b>
Teóricos	Taylor, Fayol, Urwick	Mayo (1975) Roethlisbeger 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:** Dados do autor

construtiva, tendo a ideia de minimizar os conflitos dentro da organização e dirigir toda a energia que até então estava sendo dispensada em situações desgastantes como os conflitos desnecessários, para o auxílio das atividades da organização, principalmente conforme afirma Braga (1998) ao enquadrar o conflito nas organizações públicas como um estímulo para aumentar a qualidade, tanto para os servidores como para a sociedade. Assim, quando se tratar da gestão de conflitos na esfera pública é importante ressaltar o que Hermes (1988) disserta a respeito disto, ao destacar a necessidade da participação como um processo de regulação de conflitos, buscando modificar as relações de trabalho através de processos institucionais e concomitantemente provocar a integração dos colaboradores entre si e a organização, através de uma gestão participativa.

## **Tipos de conflitos**

Em sua obra, Dubrin (2003) classifica os conflitos em duas grandes categorias: conflitos funcionais (aqueles que apóiam e melhoram os desempenhos

dos objetivos) e conflitos disfuncionais (aqueles que estão dentro de uma perspectiva destrutiva), classificação essa, também, adotada por Robbins (2003). Ainda dentro dessas categorizações Robbins (2002) classifica os conflitos em três tipos:

- Conflito de Tarefa (relacionado com o conteúdo e objetivos do trabalho);
- Conflito de Relacionamento (relações interpessoais); e,
- Conflito de Processo (refere-se ao trabalho em si).

Os conflitos disfuncionais são apresentados por Wagner (2000) como conflitos anômalos, e trazem a mesma conotação destrutiva, na medida em que atrapalham o desempenho do grupo ou da organização. Todavia, pode-se fazer algumas reflexões: o conflito nem sempre é algo negativo, o desafio está no líder ou gestor em saber, de forma estratégica, gerenciá-lo, impondo limites e regras claras, buscando soluções que venham a agregar e integrar ainda mais os grupos e facilitar o processo de alcance das metas.

Outra reflexão que pode ser feita está relacionada à dinâmica de identificar quais conflitos estão acontecendo para que as intervenções sejam implementadas de forma eficiente e eficaz, tendo o gestor em mente que uma ação errada provavelmente desencadeará novos conflitos, caso contrário, intensificará ainda mais os existentes. Há também uma discussão que passa pelos valores individuais, os quais muitas vezes não estão alinhados com a cultura organizacional, e outras vezes, os conflitos sociais, afirma Robbins (2003), são causados pelas diferenças de valores entre as pessoas e/ou entre as pessoas e a organização.

Uma outra classificação de conflito também é apresentada por Wisinski (1994), onde o autor define duas fontes básicas: conflitos surgidos por diferenças interpessoais (sistema de valores distintos) e os conflitos organizacionais que na grande maioria das vezes são gerados por mudanças, metas e objetivos conflitantes, recursos limitados e o que o autor chama de efeito dominó, resultante de um planejamento deficiente e cobranças infundadas.

Existe ainda uma classificação de tipos de conflito, mencionada por Dubrin (2003), 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 conflito do tipo A, o qual está intimamente relacionado com o individual, subjetiva, ao quais, 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 gerenciáveis de forma ineficiente.

Outra situação que pode gerar conflitos dentro das organizações é a falha no processo de comunicação, seja devido a dificuldades do emissor em exprimir sua mensagem, passando pelo ruído externo, e até no receptor ao codificar a mensagem de forma não correta. Robbins (2003) desmente isso ao afirmar que a comunicação ruim não é a fonte da maioria dos conflitos, e sim as diferenças entre as pessoas e as diferenças entre os níveis organizacionais, algo que é praticamente impossível dirimir. Ou seja, mesmo que as comunicações intraorganizacionais sejam consideradas eficazes, os conflitos ainda serão presentes.

Para Moscovici (2000, p.148), “O diagnóstico da situação de conflito ajudará a enfrentá-lo adequadamente”. Moscovici (2000) 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 2 é apresentado um breve resumo de cada um deles.

**Quadro 2** – Conjunto de variáveis para diagnóstico do conflito

<b>Natureza das diferenças</b>	<b>Fatores subjacentes</b>	<b>Estágio de evolução</b>
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:** Elaborado a partir de Moscovici (2000).

Em um estudo Michael e Brian (1996) chegaram à conclusão que o conflito, se administrado de forma estratégica, traz retornos para a organização, sendo possível desenvolver uma vantagem competitiva. Isso dentro das organizações públicas poderia ser traduzido com uma melhoria da prestação dos serviços à população. Slyke (1999) ratifica a ideia dos benefícios da gestão correta dos conflitos, para tal os líderes ou responsáveis devem criar condições favoráveis, atentando para os limites, no sentido de evitar o que o autor denomina conflito psicológico. Este provavelmente é um passo para a entrada do colaborador em um estado de estresse ruim.

Dentro de uma visão interacionista Robbins (2002) contextualiza que o conflito pode ser visto como uma ferramenta que proporcione melhor

desenvolvimento organizacional desde que controlado. Em muitas organizações estão sendo incentivadas técnicas de indução de conflito através, inclusive, de premiações para os seus responsáveis, ao passo em que aqueles que se mantêm “apáticos” passam a ser penalizados. De acordo com os interacionistas os conflitos podem ser funcionais e disfuncionais, nos quais os primeiros apóiam os objetivos do grupo e melhoram seu desempenho; por outro lado os disfuncionais atrapalham o desempenho, sendo considerados destrutivos. Os estudiosos ainda buscam uma metodologia apropriada para se mensurar o conflito e que meios devem ser mais adequadamente utilizados a fim de que se obtenha ganho em produtividade a partir de sua administração. Para Robbins (2000) níveis baixos de conflito de processo e níveis baixos e moderados de conflitos de tarefas são funcionais, demonstrando um efeito positivo no desempenho, por estimular a discussão de ideias que ajudam o trabalho.

Assim, segundo Robbins (2000), deve-se controlar os conflitos de relacionamento, procurando-se extingui-los, e ao mesmo tempo incentivar, procurando manter em patamares aceitáveis os conflitos de tarefa e processo que são construtivos. Dessa forma, objetiva-se melhorar a qualidade das decisões, estimular a criatividade e a inovação, encorajando o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferecendo um meio para o arejamento dos problemas e a liberação das tensões, fomentando um ambiente de autoavaliação e de mudança. Ainda, segundo Robbins (2000, p.383) “[...] as evidências sugerem que o conflito pode melhorar a qualidade do processo decisório por permitir que todos os pontos sejam avaliados nas decisões importantes, especialmente aqueles pouco usuais ou difundidos por minorias”.

É nesse ponto que surge a grande pergunta para o gestor, “como dar solução criativa aos conflitos?” Moscovici (2000), a partir de uma pesquisa com 297 gerentes brasileiros, demonstrou o item “lidar com conflitos” como um dos três pontos mais fracos da competência interpessoal. Para Moscovici (2000) pode-se apontar como elementos básicos para o pensamento criativo em solução de conflitos os seguintes aspectos: surgimento de um nível apropriado de motivação para resolver o problema; desenvolvimento de condições que possibilitem a reformulação do problema quando se chega a um impasse; disponibilidade concomitante de ideias diversificadas, que podem ser flexivelmente combinadas em padrões novos e variados; e a criação de um ambiente que permita ao indivíduo ficar alerta, porém à vontade, sem sentir pressão nem ameaças psicológicas. E como solucionadores criativos os seguintes aspectos: inteligência acima da média, exposição a experiências diversificadas, interesse por ideias e suas combinações, habilidade de jogar com ideias, capacidade de fazer associações remotas, receptividade a metáforas e analogias, preferência pelo novo e pelo complexo, e independência no julgamento.

Ainda segundo Moscovici (2000) a falta de treinamento em técnicas de resolução de conflito tem proporcionado falta de habilidade e competência para resolução dos mesmos, devendo-se buscar suprir essa deficiência.

## **Procedimentos metodológicos**

### **A Pesquisa**

A pesquisa se caracteriza como de natureza exploratória com utilização do método do estudo de caso dentro de uma abordagem quantitativa, tendo sido realizada em um órgão do setor público pertencente ao Poder Judiciário. Para Collins e Hussey (2005, p. 24) “a pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou o problema”. Para Hildebrand (2006), os estudos de caso podem ser essencialmente exploratórios, servindo para obter informações preliminares acerca do respectivo objeto de interesse.

### **O Órgão**

A presente pesquisa foi realizada junto a um órgão público pertencente ao Poder Judiciário e com representatividade em todo o Estado. Para aplicação da pesquisa foi selecionada a comarca da capital, tendo sido escolhida uma das funções existentes no quadro do órgão, função essa que conta com cerca de 214 servidores. Os respondentes trabalham como Oficiais de Justiça em contato, tanto com colegas da mesma função, como função diversa, como também em atendimento ao público externo, ou seja, os cidadãos.

### **Os dados**

Os dados foram coletados de forma primária através da aplicação de questionário estruturado com perguntas fechadas, suportadas por questões de múltipla escolha como também por questões que fizeram uso da escala tipo Likert de cinco níveis (muito insatisfeito, insatisfeito, nem satisfeito e nem insatisfeito, satisfeito, e muito satisfeito). O questionário foi dividido em 3 blocos, sendo o primeiro relacionado à caracterização do perfil sócio-demográfico-funcional dos pesquisados; o segundo, relativo a questões que trariam subsídios para se identificar possíveis pontos causadores de conflito (aspectos de tarefa, processo e relacionamento); por fim o terceiro, que abordava a gestão de conflito e suas consequências no desempenho individual.

Para subsidiar a validação dos dados foi realizado um teste piloto com 5% da amostra, buscando-se para este pré-teste uma variabilidade maior de sujeitos, a fim de que o questionário possa ser avaliado dentro de uma maior amplitude. A partir de um nível de confiança de 95%, definiu-se um erro amostral de +/- 10%, com um split de 80/20, uma vez que a amostra possui homogeneidade considerável, por se tratar de elementos de uma mesma categoria. Com isso, tem-se a necessidade de no mínimo 49 entrevistados (segundo tabela determinante de tamanho da amostra), tendo sido aplicados 57 questionários, o que valida estatisticamente a presente pesquisa.

## **Análise e discussão dos resultados**

A primeira parte do questionário está relacionada ao levantamento dos dados sócio-demográfico-funcionais: sexo, nível escolar, faixa etária e tempo de serviço. Os resultados são os seguintes: 71,9% dos entrevistados são do sexo masculino e 28,1% do sexo feminino, o que se apresenta proporcional ao número de homens e mulheres que pertencem à função pesquisada.

Quanto ao nível escolar verificou-se que apesar da função exigir atualmente 2º grau completo, 68,4% dos entrevistados possui nível superior completo, sendo apenas de 8,8% o número de entrevistados com ensino médio completo. Os resultados apontam ainda que 12,3% dos entrevistados possuem alguma pós-graduação.

Com relação à faixa etária, 45,6% dos pesquisados possuem idade entre 36 e 45 anos seguidos por 38,6% dos que possuem idade entre 26 e 35 anos. Essas duas classes formam a grande maioria dos entrevistados, com 84,2%.

Já com relação ao tempo de serviço, 29,8% possuem entre 3 e 6 anos de serviço, 36,8% entre 7 e 12 anos, e 29,8 % acima de 12 anos, o que demonstra um certo equilíbrio na amostra em relação a essa variável.

A segunda parte do questionário está relacionada ao nível de satisfação em relação à tarefa, processo e aos relacionamentos no ambiente de trabalho, essas informações servem para identificar as variáveis que são propulsoras de conflitos funcionais e disfuncionais. Foram aplicadas 7 questões que fizeram uso da escala tipo Likert de 5 níveis, indo do nível muito insatisfeito ao muito satisfeito.

A primeira questão estava associada ao nível de satisfação do servidor em seu ambiente de trabalho. Os resultados demonstram que 52,6% dos entrevistados se apresentam satisfeitos com seu ambiente de trabalho. Depois de realizado um cruzamento dos dados com a variável tempo de serviço percebeu-se que os percentuais de insatisfação tendem a crescer com o aumento do tempo de serviço, indo de 5,9% de muito insatisfeitos, dos que tem entre 3 e 6 anos; a 11,8% dos que tem acima de 12 anos; e de 11,8% a 17,6% dos que responderam estar insatisfeitos.

Assim pode-se concluir que, com o aumento do tempo de serviço temos também um consequente aumento da insatisfação do servidor com o seu ambiente de trabalho no caso em tela.

Realizado o cruzamento da variável satisfação no ambiente de trabalho com a variável sexo percebeu-se que há um certo equilíbrio entre as opiniões, tanto de homens como de mulheres, tendo 4,9% dos homens e 6,3% das mulheres se declarado muito insatisfeitos; 22,0% dos homens e 25,0% das mulheres nem satisfeitos, nem insatisfeitos; e 56,1% dos homens e 43,8% das mulheres tendo se declarado satisfeitos.

Perguntados sobre o nível de satisfação com relação ao desenvolvimento de suas tarefas, 54,4% demonstraram estar satisfeitos e 19,3% muito satisfeitos. Cruzadas essas informações com a variável tempo de serviço percebeu-se que existe um aumento da insatisfação com o decorrer do tempo, indo de 11,8% de insatisfeitos entre os que têm de 3 a 6 anos de serviço a 17,7% dos que tem acima de 12 anos de serviço. O que apresenta certa relação com as análises anteriores.

Com relação à variável satisfação atual com os recursos disponíveis para a realização do trabalho, 50,9% dos pesquisados se declararam insatisfeitos, resultando apenas 14,0% de satisfeitos.

Essas três questões iniciais da segunda parte do questionário estão relacionadas aos itens que podem vir a ser propulsores de formas de conflitos de tarefa e processo. Para Robbins (2002) estudos revelaram que baixos níveis de conflito de processo e níveis baixos e moderados de conflito de tarefa são funcionais. Para os interacionistas “[...] grupos harmoniosos, pacíficos, tranquilos e cooperativos estão na iminência de tornarem-se estáticos, apáticos e não responderem às necessidades de mudança e inovação” (ROBBINS, 2002, p.375). Dessa forma, se faz necessário manter níveis de conflito em patamares aceitáveis às condições que proporcionem conflitos funcionais.

A quarta questão está relacionada à percepção do entrevistado no tocante ao seu relacionamento com as pessoas que exercem a mesma função que a sua. Dos respondentes 66,7% responderam estar satisfeitos, apenas 8,8% disseram estar insatisfeitos. Dessa forma constata-se que a relação entre os colegas de trabalho que exercem a mesma função é predominantemente boa, o que colabora para diminuição dos conflitos de relacionamento, que devem ser evitados dentro da organização.

Na quinta questão foi abordada a percepção do pesquisado no tocante ao seu relacionamento com as pessoas que exercem funções diferentes dentro da organização, sendo que 45,6% responderam estar satisfeitos, 15,8% insatisfeitos e 5,3% muito insatisfeitos. Apresentam-se aqui índices consideráveis de insatisfação que devem ser trabalhados, a fim de evitar os conflitos de relacionamento, que são prejudiciais à organização.

A quarta e quinta questões estão diretamente ligadas às formas propulsoras de conflitos de relacionamento que são disfuncionais. Assim pode a organização, através de treinamento, buscar reduzir os percentuais negativos apresentados, evitando possíveis conflitos de relacionamento. O que não se constata no órgão estudado, uma vez que a sexta questão que abordava a avaliação por parte dos entrevistados em relação aos programas de treinamento (capacitação técnica) oferecidos pelo órgão obteve 43,9% de muito insatisfeitos e 33,3% de insatisfeitos. Já em relação à sétima questão “como você avalia os programas de treinamento (capacitação profissional comportamental) oferecidos pela sua organização?”, os números foram ainda mais negativos, 43,9% se mostraram insatisfeitos e 40,4% muito insatisfeitos. O que demonstra a falta de uma política de treinamento adequada para a organização.

Na terceira parte do questionário abordou-se temas ligados à gestão de conflitos e suas consequências no desempenho individual. Nesta parte foram utilizadas questões de múltipla escolha.

A primeira pergunta questionava se o entrevistado já havia passado por alguma situação de conflito em seu ambiente de trabalho, onde 49,1% dos respondentes afirmaram que sim. Cruzadas essas informações com a variável sexo constatou-se que 53,7% dos homens já passaram por alguma situação conflituosa, enquanto que apenas 37,5% das mulheres afirmaram no mesmo sentido.

Ainda foi perguntado aos entrevistados, que já passaram por alguma situação de conflito, que fatos estariam relacionados ao conflito que foi vivenciado, dos quais 50,0% indicaram a estrutura de divisão do trabalho, 21,4% falha no processo de comunicação e 14,3% divergências pessoais. Cruzados ainda esses dados com a variável sexo, constatou-se que o percentual relativo a divergências pessoais está intimamente relacionado aos entrevistados do sexo masculino.

Assim temos que os indivíduos do sexo masculino apresentam percentuais superiores aos do sexo feminino em relação a conflitos, e que os mesmos são os que tiveram divergências pessoais, que são causadoras de disfuncionalidades.

A terceira questão dizia respeito à reação dos entrevistados em relação aos conflitos vivenciados no trabalho, nessa questão buscou-se identificar as intenções dos pesquisados em relação ao conflito. Inferir sobre as intenções se faz necessário para que se possa responder de forma adequada ao comportamento dos servidores, onde 41,9% afirmaram buscar satisfazer os interesses de todos os envolvidos; 41,9% procuram o consenso com a outra parte, abrindo mão de alguma coisa; e 16,1% buscam evitar o conflito livrando-se dele. Depois de realizado cruzamento dessas informações com a variável sexo, constatou-se que 83,3% das mulheres procuram satisfazer os interesses de todos os envolvidos, demonstrando, assim, que as mulheres buscam soluções que sejam “mais justas”. Também ao cruzar

essas informações com a variável tempo de serviço identificou-se que aqueles que possuem acima de 12 anos de serviço apresentam o maior percentual dos que buscam evitar o conflito e livrar-se dele, com 27,3%. Assim, tem-se que os servidores mais antigos são aqueles que mais procuram evitar o conflito. Também se pode inferir que dos que possuem entre 3 e 6 anos, 62,5% buscam satisfazer os interesses de todos os envolvidos e que 63,6% dos que possuem entre 7 e 12 anos procuram o consenso com outra parte, abrindo mão de alguma coisa, denotando que existe um certo “amadurecimento” dos servidores com o passar do tempo. Para Robbins (2002, p.380), “[...] quando cada uma das partes em conflito abre mão de alguma coisa, acontece um compartilhamento, podendo-se chegar a um resultado de compromisso”. O que é favorável à organização.

Na quarta questão procurou-se identificar qual o comportamento do pesquisado em relação à situação de conflito mais grave que lhe ocorreu. Os itens relacionados às respostas estavam em acordo com a escala desenvolvida por Robbins (2002, p.384) de “[...] continuum de intensidade de conflitos [...]”, a qual apresenta os seguintes níveis:

Os resultados foram os seguintes: 50,0% daqueles que se envolveram em alguma situação de conflito ficaram no nível de desacordos ou mal entendidos, 33,3% em questionamentos explícitos ou desafios e 16,7% em ataques verbais. Vale frisar que dos entrevistados ninguém se envolveu em nível relacionado a ameaças e ultimatos, agressão física e esforços explícitos para destruir a outra parte. Cruzadas essas informações com a variável sexo, identificou-se que o percentual de 16,7% relativo ao nível de ataques verbais é, em sua quase totalidade, atribuído aos pesquisados do sexo masculino.

A quinta e última questão dizia respeito a como os conflitos costumam ser resolvidos na organização. Os resultados são importantes, a fim de que sejam desenvolvidos mecanismos que proporcionem a melhoria do desempenho do

### Quadro 3 – Continuum de Intensidade dos Conflitos

<b>Conflito aniquilador</b>	<b>Esforços explícitos p/destruir a outra parte</b>
	Agressão física
	Ameaças e ultimatos
	Ataques verbais
	Questionamento explícito ou desafios
	Desacordos ou mal-entendidos
Nenhum conflito	

Fonte: Robbins (2002, p.384)

grupo. Constatou-se que 43,9% dos pesquisados tiveram suas situações de conflito resolvidas com a intervenção do superior, 31,7% através de encontro entre as partes envolvidas e 4,9% foram realocados dentro da organização. Após realizado cruzamento dessas informações com a variável sexo verificou-se que 55,6% das mulheres resolveram seus conflitos através de encontro entre as partes e 22,2% por meio de intervenção do superior, enquanto que os homens tiveram suas situações de conflito resolvidas em sua maioria através da intervenção do superior, com 50,0% dos resultados, seguidos de 25,0% de encontro entre as partes. É importante ainda salientar que apenas 4,9% dos entrevistados atribuíram a resolução de conflitos à mudança de comportamento oriunda de treinamentos.

### **Considerações Finais**

A organização possui percentuais que indicam a existência de um ambiente que proporciona conflitos funcionais e disfuncionais, cabendo à mesma buscar controlar os conflitos funcionais, ou seja, os conflitos de tarefa e processo. É importante salientar que os mesmos devem ser mantidos em patamares aceitáveis, já que tendem a proporcionar um melhor desempenho do grupo. Com relação aos disfuncionais, referentes a conflitos de relacionamento, que são prejudiciais ao desenvolvimento organizacional, a organização deve buscar suprimi-los, podendo ser trabalhados por meio de treinamento para os servidores e para os seus superiores, também pode ser utilizada a realocação dentro da organização para os casos de conflitos de relacionamento que não forem sanáveis, objetivando-se procurar formar grupos que sejam mais homogêneos e que possuam uma maior afinidade. É importante ainda frisar que os resultados apontaram a necessidade de maior atenção aos indivíduos do sexo masculino que apresentaram índices consideráveis no que diz respeito a conflitos de relacionamento.

Segundo Dubrin (2003), nas organizações públicas os conflitos gerados devem ser diagnosticados para somente posteriormente se definir a melhor forma de tratá-los.

Buscou-se, dessa forma, contribuir para o bom desenvolvimento das atividades relativas à área de gestão de pessoas em organizações públicas, uma vez que, é da “sabença” que para se oferecer serviços de qualidade ao cidadão é preciso que essa qualidade comece no próprio ambiente de trabalho.

## Referências

- ANDRADE, Rui O. Bernardes; ALYRIO, Rovigati D.; MACEDO, Marcelo A. S. *Princípios de negociação: ferramentas e gestão*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRAGA, Douglas Gerson. *Conflitos, eficiência e Democracia na gestão pública*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1998.
- COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2003.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MARINI, Caio. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, ano 53, n. 4, out./dez. 2002.
- MENDES, Vera Lúcia Peixoto S.; TEIXEIRA, Francisco Lima C. O novo gerencialismo e os desafios para a administração pública. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. CD-ROM.
- MICHAEL A. Esquivel; BRIAN H. Kleiner. The importance of conflict in work team effectiveness . *Empowerment in Organizations*, Bradford, v. 4, Iss. 4, p. 10-15, 1996.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. 9. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- \_\_\_\_\_. *O processo administrativo: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. *A verdade sobre gerenciar pessoas*. São Paulo: Pearson Education: 2003.
- RONDEAU, Alain. A gestão dos conflitos nas organizações. In: CHANLAT, J. François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas: a gestão de conflitos nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3. p. 67-82 .

SLYKE, Erik J. Van. Resolve conflict, boost creativity. *Hrmagazine: Human Resource Management*, Alexandria, v. 44, Iss. 12, p. 132-137, Nov. 1999.

WAGNER III, J. A.; Hollenbeck, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2000.

WISINSKI, Jerry. *Como resolver conflitos no trabalho*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. (Série Trabalho Eficaz América Management Association).

**Recebimento em:** 06/04/2010

**Aprovação em:** 18/11/2010