



# COINTER PDVGT 2020

IV CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO E TECNOLOGIAS

Edição 100% virtual | 02 a 05 de dezembro

ISSN:2596-0857 | PREFIXO DOI:10.31692/2596-0857

## A GESTÃO DE CONFLITOS NO SETOR PÚBLICO

### LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE CONFLICTOS EN EL SECTOR PÚBLICO

### THE IMPORTANCE OF CONFLICT MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

Apresentação: Comunicação Oral

Michele de Oliveira Gomes<sup>1</sup>; Claudio Luiz de Oliveira Costa<sup>2</sup>

DOI: <https://doi.org/10.31692/2596-0857.IVCOINTERPDVGT.0037>

#### RESUMO

As pessoas possuem características, opiniões e valores divergentes e o serviço público apresenta comportamentos organizacionais distintos do setor privado, pois possui maior rigidez em sua hierarquia, legislação específica, e processos burocráticos. Portanto, saber lidar e gerenciar os conflitos no setor público é essencial. O objetivo geral deste trabalho consiste em descrever a importância da Gestão de Conflitos entre os funcionários da Administração Pública, ou seja, consiste em analisar quais são as principais situações conflituosas existentes entre servidores do SAAE – Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Sete Lagoas e como superá-las. Como objetivos específicos, o artigo apresenta a proposta de identificar quais são os fatores causadores de conflitos, verificar os tipos de conflitos que se fazem mais presentes e sugerir alternativas de melhorias na administração de conflitos para a atual gestão da empresa em estudo. Os dados foram coletados através de questionário aplicado a 60 colaboradores da autarquia. Foi possível identificar os principais motivos geradores de conflitos no grupo de trabalho, como os gestores atuam frente aos conflitos e como o Setor de Recursos humanos participa na resolução dos problemas. Diante dos resultados, foi possível concluir que, na visão dos colaboradores, o gestor contribui de alguma forma para o surgimento de conflitos no grupo. Porém, a maioria dos coordenadores possui habilidade de negociação e persuasão e buscam a solução do problema quando ocorre um conflito no grupo. Conclui-se que para que essas situações de conflito sejam administradas, é necessário conhecimento sobre as técnicas de resolução de problemas perante as equipes de trabalho.

**Palavras-Chave:** Gestão Pública, Organização, Mediação.

#### RESUMEN

Las personas tienen características, opiniones y valores divergentes y el servicio público presenta comportamientos organizacionales distintos a los del sector privado, ya que tiene mayor rigidez en su jerarquía, legislación específica y procesos burocráticos. Por tanto, saber afrontar y gestionar los conflictos en el sector público es fundamental. El objetivo general de este trabajo es describir la importancia de la Gestión de Conflictos entre los empleados de la Administración Pública, es decir, consiste en analizar cuáles son las principales situaciones conflictivas existentes entre servidores de la SAAE - Servicio Autónomo de Agua y Saneamiento de Sete Lagoas y cómo superarlos. Como objetivos específicos, el artículo presenta la propuesta para identificar cuáles son los factores que causan

<sup>1</sup> Curso Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal, Universidade Federal de São João del-Rei, [michele\\_gomes71@hotmail.com](mailto:michele_gomes71@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Administração, Universidade Federal Fluminense, [claudioluiz@id.uff.br](mailto:claudioluiz@id.uff.br)

conflictos, verificar los tipos de conflictos que están más presentes y sugerir alternativas de mejora en la gestión de conflictos para la gestión actual de la empresa en estudio. Los datos se recolectaron a través de un cuestionario aplicado a 60 empleados del municipio. Se pudo identificar los principales motivos de conflicto en el grupo de trabajo, cómo actúan los gerentes ante los conflictos y cómo el Sector de Recursos Humanos participa en la resolución de problemas. A la vista de los resultados, se pudo concluir que, a juicio de los colaboradores, el directivo contribuye de alguna manera al surgimiento de conflictos en el grupo. Sin embargo, la mayoría de los coordinadores tienen la capacidad de negociar y persuadir y buscar la solución del problema cuando ocurre un conflicto en el grupo. Se concluye que para gestionar estas situaciones conflictivas es necesario conocer las técnicas de resolución de problemas ante los equipos de trabajo.

**Palabras clave:** Gestión pública, Organización, Mediación.

## **ABSTRACT**

People have divergent characteristics, opinions and values and the public service presents organizational behaviors distinct from the private sector, as it has greater rigidity in its hierarchy, specific legislation, and bureaucratic processes. Therefore, knowing how to deal with and manage conflicts in the public sector is essential. The general objective of this work is to describe the importance of Conflict Management among Public Administration employees, that is, it is to analyze what are the main conflict situations existing between servers of the SAAE - Autonomous Water and Sewage Service of Sete Lagoas and how overcome them. As specific objectives, the article presents the proposal to identify which are the factors that cause conflicts, to verify the types of conflicts that are more present and to suggest alternatives for improvements in conflict management for the current management of the company under study. Data were collected through a questionnaire applied to 60 employees of the municipality. It was possible to identify the main reasons for conflict in the working group, how managers act in the face of conflicts and how the Human Resources Sector participates in solving problems. In view of the results, it was possible to conclude that, in the view of the collaborators, the manager contributes in some way to the emergence of conflicts in the group. However, most coordinators have the ability to negotiate and persuade and seek the solution of the problem when a conflict occurs in the group. It is concluded that for these conflict situations to be managed, it is necessary to know about the techniques of problem solving before the work teams.

**Keywords:** Public Management, Organization, Mediation.

## **INTRODUÇÃO**

Para administrar uma empresa é necessário entender os comportamentos individuais e coletivos presentes no ambiente de trabalho, já que as organizações públicas têm poder de modelar e influenciar o comportamento de seus servidores. Portanto, as pessoas precisam interagir e se sentir como parte da organização para exercerem suas funções de maneira produtiva de modo a alcançar as metas e objetivos que lhe são propostos.

Dessa forma, nota-se que os desafios do comportamento organizacional se referem à investigação e melhorias de habilidades humanas, com destaque para os conflitos que afetam as equipes e indivíduos nas organizações, pois é dentro delas que as pessoas estão em constante interação e necessitam umas das outras para executarem suas atividades cotidianas. Portanto, se essa interação não for bem-sucedida no ambiente organizacional, o surgimento de conflitos será favorecido.

Assim, percebe-se que no serviço público se manifesta um ambiente favorável a

situações diversas de conflitos, devido a sua diferenciação em suas relações de trabalho. Ainda, o próprio vínculo empregatício, que conta com servidores contratados, efetivos ou comissionados, interfere diretamente como as partes reagem e percebem os conflitos existentes.

O setor público apresenta cultura e clima diferentes de uma empresa privada. Questões políticas em todas as esferas influenciam diretamente nesta variável. Partidos eleitos, novos prefeitos e períodos de transição de governo tem forte influência no clima e cultura de um órgão público. Ademais, o setor de recursos humanos de órgãos públicos ainda apresenta deficiências se comparadas às empresas privadas.

Além disso, observa-se que as pessoas possuem características, opiniões e valores divergentes umas das outras e o serviço público apresenta comportamentos organizacionais divergentes do setor privado, porque possui maior rigidez em sua hierarquia, legislação específica e processos burocráticos. Por tudo isso, um maior conhecimento sobre como administrar as diversidades e diferenças individuais e organizacionais permite o desenvolvimento do comprometimento dos indivíduos com a organização e, conseqüentemente, favorece o trabalho em equipe. Assim, para controlar e diminuir os conflitos, os gestores necessitam desenvolver habilidades perante o grupo para se sentir à vontade na busca de soluções e estratégias para o gerenciamento adequado destes conflitos (FERREIRA; ARAÚJO; GOMES, 2008).

Nota-se que a maioria dos profissionais se depara diariamente com algum conflito organizacional. Logo, é necessário discernimento quanto às técnicas e estratégias para a resolução dos problemas do grupo (MOSCOVICI, 2010).

Para Braga (1998), a gestão de conflitos no setor público é fundamental, pois direciona e promove o desenvolvimento das relações de trabalho, proporcionando um serviço prestado à população de maneira eficaz e com qualidade.

Nesse contexto, buscou-se responder a seguinte questão de pesquisa: quais são as principais situações conflituosas existentes entre servidores do SAAE – Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Sete Lagoas e como superá-las?

O objetivo geral deste trabalho consiste em descrever a importância da Gestão de Conflitos entre os funcionários da Administração Pública. Como objetivos específicos, o artigo apresenta a proposta de identificar quais são os fatores causadores de conflitos, verificar os tipos de conflitos que se fazem mais presentes e sugerir alternativas de melhorias na administração de conflitos para a atual gestão da empresa em estudo.

Por fim, este trabalho se justifica de uma necessidade de direcionar e promover o desenvolvimento das relações de trabalho no ambiente público, para que os gestores e o setor

de Recursos Humanos estejam aptos a conduzir os conflitos organizacionais, a fim de se prestar a sociedade um serviço eficaz e de qualidade.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Comportamento Organizacional**

Segundo Bergamini (2008, p. 12), “o elemento humano se caracteriza como fator de inquestionável importância com relação ao comprometimento de se chegar aos objetivos organizacionais pretendidos”. Portanto, o elemento humano representa grande valia dentro das organizações, em tempos que a valorização do capital intelectual dos colaboradores e as habilidades humanas ganham destaque dentro das organizações.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), a finalidade do comportamento organizacional é investigar e estudar quais impactos que os indivíduos, grupos e a estrutura organizacional exercem sobre o comportamento dos mesmos dentro das organizações. O propósito é fazer com que o grupo trabalhe com maior eficácia, utilizando conhecimentos adquiridos sobre pessoas, grupos e estrutura, observando como diferentes comportamentos podem influenciar o desempenho dentro da organização. Observa-se, ainda, que o estudo do comportamento organizacional proporciona técnicas adequadas para que administradores tenham maior conhecimento sobre tópicos como comunicação, conflito e liderança.

### **Clima Organizacional**

As organizações estão buscando desenvolver seus projetos e políticas focadas para melhoria do clima organizacional, já que ele define o grau de satisfação de seus colaboradores. Os ambientes de organizações públicas possuem características específicas, pois prestam serviços à sociedade, são instituições sem fins lucrativos, além de um quadro de servidores com baixa rotatividade. (BUZETI, 2010). Portanto, é importante o desenvolvimento do clima e cultura organizacional para que os serviços prestados à população não sejam prejudicados.

Oliveira e Medeiros (2016) enfatizam que as percepções de Clima Organizacional que os membros da instituição demonstram do ambiente interno influenciam diretamente o nível de motivação entre os colaboradores. Portanto, um Clima Organizacional favorável influencia positivamente os seus membros, a organização e a sociedade, que é beneficiada com os serviços.

## O conflito nas organizações públicas

Braga (1998) relata que os serviços prestados pela Administração Pública devem ser eficazes, democráticos e com qualidade, a fim de atender as demandas solicitadas pela sociedade. Portanto, é papel dos administradores públicos adotar metas e procedimentos que visem atender esses objetivos, respeitando os princípios que regem a Administração Pública.

De acordo com Braga (1998), os conflitos que surgem no ambiente de trabalho possuem diferentes causas e consequências, e podem acarretar em problemas graves, além de prejudicar a capacidade produtiva de servidores, desmotivá-los e interferir na qualidade do serviço prestado. São comuns conflitos decorrentes do sistema hierárquico, de condutas profissionais, interpretação de normas e regulamentos internos, além das incertezas e inseguranças consequentes de mudanças administrativas.

Nogueira (2010) partilha dessa opinião ao afirmar que é nesse ambiente público que se fazem presentes situações de conflito entre o processo burocrático das organizações e seu quadro de servidores, conflitos entre os grupos sociais e as posições diferentes na hierarquia envolvendo os colaboradores com vínculo efetivo, contratados e comissionados, além de outros aspectos.

### Caracterização e origem do conflito

O conflito decorre de expectativas, valores e interesses divergentes. Cada pessoa é dotada de características únicas, e dentro de relações interpessoais e organizacionais, em algum momento o conflito estará presente. Segundo Vasconcelos (2008, p. 19):

O conflito não é algo que deva ser encarado negativamente. É impossível uma relação interpessoal plenamente consensual. Cada pessoa é dotada de uma originalidade única, com experiências e circunstâncias existenciais personalíssimas. Por mais afinidade e afeto que exista em uma relação interpessoal, algum conflito, algum dissenso estará presente.

Robbins, Judge e Sobral (2010) definem conflito como sendo uma questão de percepção já que para o conflito se fazer presente é necessário o consenso de sua existência. Seu início ocorre quando um determinado indivíduo constata que pode afetar ou ser afetado de maneira negativa em algo que considere importante.

O fator que ocasiona o conflito está relacionado à frustração, e conforme o conflito é administrado, suas consequências serão construtivas ou destrutivas. Um dos motivos de origem

do conflito são as desavenças e características divergentes com relação à outra parte. Níveis de interação, relacionamento, e sentimentos pessoais também são características que podem desencadear um conflito organizacional. Os servidores públicos poderão entrar em conflito através dos recursos compartilhados, como: uso de equipamentos, limitação de espaço, limitação de verbas (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998). Nos vários níveis organizacionais, divergências de percepções e informações também são causas de conflitos, já que dentro de vários níveis hierárquicos, uma mesma informação é obtida de maneira diferente.

Para Robbins (2002) os conflitos e suas abordagens podem ser divididos em três escolas de estudo: visão tradicional, visão de relações humanas e visão interacionista.

Visão tradicional: A principal ideia é que toda forma de conflito é ruim e poderia ser evitado ao prestar maior atenção em quais seriam os fatores desencadeantes do conflito e corrigir o que fosse necessário para evitá-lo. Sua ocorrência era resultado de falhas com administradores nos quesitos comunicação, confiança e atendimentos às necessidades dos funcionários. Essa visão perdeu adeptos quando os pesquisadores perceberam que não era possível evitar certa quantidade de conflito.

Visão de relações humanas: Para essa abordagem o conflito não é considerado necessariamente ruim, surge ao natural e de maneira inevitável nas organizações e seus grupos, podendo até mesmo assumir um papel positivo quanto a desempenho do grupo.

Visão interacionista: Toda forma de conflito é necessária e deve ser até estimulada para um bom desempenho do grupo, fazendo com que ele atue de maneira harmoniosa, criativa e tranquila. Ainda, de acordo com Robbins (2002, p. 376), os conflitos interacionista podem ser divididos em: conflito funcional, que agregam valor para um melhor desempenho do grupo. Conflito disfuncional, que são destrutivos e nada agregam ao desempenho do grupo. O conflito de tarefa, que se refere a divergências no trabalho com relação a objetivos e conteúdos propostos. O conflito de relacionamento, que se manifesta a partir de relações interpessoais e o Conflito de processo, que é a maneira como o trabalho é executado.

Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que a visão tradicional apresentou limitações e perdeu adeptos quando os pesquisadores perceberam que não era possível evitar certa quantidade de conflito no ambiente. Já na visão interacionista os pesquisadores perceberam que, de modo geral, conflitos no ambiente organizacional apresentam benefícios apenas em algumas situações. Após esses resultados o foco das pesquisas foi pela busca de uma maneira de preparar as pessoas para a ocorrência de conflitos e buscar um modo produtivo para resolvê-los.

## O processo do conflito

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), o conflito é um processo composto por cinco etapas: oposição ou incompatibilidade, cognição e personalização, intenções, comportamento e consequências. Moscovici (2010) relata que um correto diagnóstico do conflito favorece a sua resolução, tendo o gestor um papel importante de buscar alternativas e propostas para solução dos conflitos dos grupos.

Para que o conflito se faça presente algumas condições são consideradas como fatores desencadeadores dos conflitos, sendo elas: a comunicação, a estrutura e variáveis pessoais.

**Comunicação:** divergências, falhas e ruídos no processo de comunicação, informações trocadas de modo insuficiente, excesso ou escassez de comunicação, são condições antecedentes e que potencializam o surgimento de conflitos (ROBBINS, 2002).

**Estrutura:** referem-se à especialização de tarefas, nível de dependência entre os grupos, divergências de metas e de estilos de liderança. “O tamanho e a especialização agem como estimulantes do conflito. Quanto maior o grupo e mais especializadas suas atividades, maior a probabilidade de conflito” (ROBBINS, 2002, p. 377).

**Variáveis pessoais:** São características da personalidade, diferenças entre indivíduos e de valores pessoais. A convivência profissional com pessoas onde predomina grande discordância de opinião é uma causa potencial de conflito (ROBBINS, 2002).

Walton & Dutton (1978) afirmam que existem outras condições que tendem a gerar conflitos no ambiente organizacional:

**Dependência mútua da tarefa:** Dentro da organização, as pessoas e os grupos dependem umas das outras para alcançarem seus objetivos e desempenharem suas atividades.

**Assimetrias relacionadas à tarefa:** Na interdependência assimétrica uma parte detém de melhores condições para alcançar os resultados. A interdependência simétrica favorece maior colaboração entre as partes.

**Diferenciação organizacional:** Algumas unidades da organização trabalham com a execução de atividades uniformes e outros com tarefas não uniformes.

**Insatisfação com o papel organizacional:** Um conflito pode ser desencadeado quando os grupos sentem que o papel da empresa não atende à suas necessidades.

**Ambiguidades:** Os colaboradores poderão sentir que estão realizando atividades com propósitos incompatíveis se ocorrerem incertezas, como, por exemplo, expectativas confusas e pouco claras.

**Recursos compartilhados:** A escassez e limitações de recursos disponíveis na empresa

favorece o surgimento de conflitos, pois para favorecer um grupo com maior necessidade de recursos outro grupo abre mão de parte de seus recursos.

Conforme Robbins; Judge e Sobral (2010) o conflito só se fará presente se umas das partes envolvidas perceberem sua existência. Esse estágio de consciência é caracterizado como conflito percebido. Já na fase denominada conflito sentido ocorre o envolvimento emocional e exposição de sentimentos tais como: hostilidade, frustração, tensão.

De acordo com Schermerhorn, Jr, Hunt e Osborn (1999, p. 270-271), relata que o conflito ocorre em cinco níveis de gravidade, sendo eles:

Condições antecedentes ao conflito: São as causas dos conflitos, determinam em quais condições os conflitos podem se desenvolver.

Conflito percebido: As partes envolvidas percebem a existência do conflito e entendem que o conflito está presente porque as não compartilham dos mesmos objetivos entre si. É denominado conflito latente, porque a sua existência é percebida pelas partes envolvidas.

Conflito sentido: Já alcança ambas as partes envolvidas, com consciência das emoções e uma tensão que induz a pessoa a buscar medidas para reduzir o desconforto da situação.

Conflito manifesto: É também chamado de conflito aberto, onde pelo menos uma das partes se expressa algum tipo de comportamento que demonstre a existência do conflito.

Resolução ou supressão do conflito: É busca pela resolução e administração do conflito ou suprimir suas condições que o antecedem.

Conforme Vasconcelos (2008), para gerir adequadamente os conflitos interpessoais é necessário a capacidade de praticar uma comunicação construtiva, baseada em princípios que possam resolver divergências e transformar as disputas do grupo de trabalho.

### **Administração de conflitos**

São vários os fatores que influenciam a abordagem do conflito, como por exemplo, as experiências individuais, processos de resolução anteriores e os resultados obtidos exercem influência em abordagens consecutivas (MOSCOVICI, 2004). Para Robbins; Judge e Sobral (2010) existem cinco estratégias ou intenções que buscam a resolução de conflitos: A Competição, que busca a satisfação de interesses próprios onde uma das partes ganha e a outra perde. Colaboração, que tem como objetivo a solução do problema de maneira colaborativa onde ambas as partes em conflito satisfazem seus interesses. O Evitamento, que sabe da existência do conflito, porém o ignora e não busca a sua resolução. A Acomodação, quando uma das partes abre mão de seus interesses favorecendo a outra parte com o objetivo de manter um bom relacionamento. E por último, o Compromisso, que é uma estratégia onde se busca

soluções que agradem de modo parcial a ambas as partes. Nessa situação uma das partes cede para que o conflito possa ser resolvido.

Segundo Robbins (2002), quando o conflito atinge a etapa de comportamento, estes passam a ser visíveis. É nesse estágio que estão incluídas ações, declarações e reações das partes envolvidas. Nessa fase ficam claras quais são as intenções e comportamentos das partes conflitantes.

Em relação às consequências do conflito, Robbins (2002) relata que podem ser caracterizadas como funcionais e disfuncionais. Nas consequências funcionais, certos níveis de conflito podem ser benéficos e melhor o convívio e eficácia do grupo. Em situações que os conflitos estimulem a inovação, criatividade, criação de novas ideias e promova mudanças. Já as consequências disfuncionais são consideradas as consequências negativas do conflito, pois se observa a diminuição da eficácia do grupo, o descontentamento, e em situações extremas pode levar a extinção da empresa, conforme demonstrado na figura 1.

**Figura 1:** O processo de conflito



**Fonte:** Robbins (2002, p. 376).

Berg (2012) relata que não há um único estilo considerado correto ou errado para a administração de conflitos. Sua gestão depende de variáveis como a situação, o assunto em questão e as pessoas envolvidas. É necessário conhecer e analisar as técnicas disponíveis para o manejo de conflitos.

Braga (1998), afirma que, para administrar os conflitos no ambiente de trabalho, é necessário um sistema permanente e fundamentado na transparência, com regras claras, dinâmicas e articuladas, que proporcione credibilidade a ambas às partes. Também é importante investimento no setor de Recursos Humanos, com contratação e capacitação dos servidores, remunerações adequadas, investimentos em qualificação profissional, nas áreas de informática e equipamentos, proporcionando condições físicas e materiais para a execução das atividades.

De acordo Braga (1998), para que os aspectos culturais do setor público sejam

modificados, é necessário desenvolver ações junto aos atores envolvidos, propiciando processos de participação, conscientização e envolvimento dos colaboradores, para se alcançar a alteração de comportamentos que prejudicam os grupos de trabalho. Braga (1998) relata a importância de se criar um sistema de gestão participativa no setor público, como um instrumento para promover e democratizar as relações públicas de trabalho. Esse sistema participativo tem por objetivo promover a integração, o envolvimento e a participação conjunta de servidores em temas que são de interesse comum.

esta parte do artigo, o autor deve fazer uma exposição e uma discussão das teorias que foram utilizadas para entender e esclarecer o problema, apresentando-as e relacionando-as com a dúvida investigada. A fundamentação apresentada servirá de base para as análises dos dados, no momento da apresentação e discussão dos resultados.

## **METODOLOGIA**

Este trabalho foi elaborado com base nas pesquisas descritiva, bibliográfica e quantitativa. Utilizou-se de uma pesquisa descritiva pois teve como finalidade descrever quais são as principais situações conflituosas existentes entre servidores do Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Sete Lagoas – SAAE, que é uma Concessionária da região de Sete Lagoas, sem fins lucrativos, criada pela Lei nº 1.083 de 23 de dezembro de 1965. A autarquia é responsável pela distribuição de água potável e pela coleta de esgoto sanitário de todo o município de Sete Lagoas que possui, atualmente, uma população estimada de 239.639 de habitantes.

O SAAE dispõe de duas unidades de atendimento na cidade, conta com 502 funcionários em sua totalidade e um índice de atendimento de água de 99,9% e um índice atendimento de esgoto de 97,5% na cidade.

Quanto à sua abordagem, este artigo fez uso da pesquisa quantitativa, utilizando para coleta de dados a técnica de questionário, com perguntas fechadas (variáveis do estudo), de múltipla escolha que se encontram no quadro 1. O universo da pesquisa é composto pelos servidores da unidade administrativa e central da autarquia que realizam serviços internos, que perfazem um total de 100 servidores. Entretanto, a amostra é composta por 60 servidores que se dispuseram a responder a pesquisa.

O questionário foi hospedado na ferramenta Google Docs, através do link: ([https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUzvBsRumkmaLY10tO\\_b8VPaGKSgPz6sFJ4ijgOnPjGH\\_0wA/viewform?vc=0&c=0&w=1](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUzvBsRumkmaLY10tO_b8VPaGKSgPz6sFJ4ijgOnPjGH_0wA/viewform?vc=0&c=0&w=1)), encaminhado aos respectivos endereços de e-

mails corporativos dos servidores e ficou disponível no período de 04 de julho a 9 de julho de 2019. Esse instrumento de pesquisa teve como objetivo identificar o perfil dos servidores, analisar quais são os fatores causadores de conflitos entre os colaboradores e como o setor de RH lida com os conflitos de seus funcionários. O questionário foi aplicado de forma anônima e foi composto de 14 (quatorze) questões fechadas (variáveis do estudo) de múltipla escolha, conforme o quadro 1.

**Quadro 1:** Questões e opções de respostas do questionário aplicado na pesquisa

1	Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
2	Idade: ( ) de 18 a 30 anos ( ) de 31 a 44 anos ( ) acima de 44 anos
3	Tempo de serviço na empresa: ( ) Até 01 ano ( ) de 2 a 5 anos ( ) de 6 a 10 anos ( ) acima de 11 anos
4	Escolaridade: ( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior
5	Já houve algum tipo de desentendimento na equipe? ( ) Sim ( ) Não
6	Na sua percepção, qual a frequência de conflitos internos no seu setor: ( ) Nunca ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
7	Geralmente os conflitos que ocorrem consigo são na maioria: Com a chefia ( ) Com os colegas ( )
8	Em sua opinião, o gestor contribui de alguma forma para o surgimento de conflitos? ( ) Nunca ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
9	Quando surge algum problema, a equipe é envolvida na busca de soluções? ( ) Nunca ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
10	Você considera que o seu gestor tem habilidades de aconselhamento e persuasão com a equipe em momentos de conflitos? ( ) Nunca ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
11	Em sua opinião, qual a principal consequência provocada na empresa em virtude do conflito? ( ) Piora a qualidade do trabalho ( ) Cria problemas de relacionamentos ( ) Diminui a produtividade ( ) Diminui a motivação ( ) Aumenta o nível de estresse ( ) Não existem consequências
12	Você considera que o setor de Recursos Humanos participa e atua na gestão de conflitos? ( ) Nunca ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
13	Já recebeu alguém treinamento sobre gestão de conflitos entre a equipe? ( ) Nunca ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
14	Marque um x em três das dificuldades de relacionamento mais percebidas no seu grupo de trabalho: ( ) Políticas na empresa ( ) Falhas de comunicação ( ) Escassez de recursos ( ) Falhas na autoridade ( ) Insatisfação e desmotivação ( ) Fatores de ordem pessoal ( ) Conflitos não resolvidos

**Fonte:** Elaborado pelos próprios autores (2019).

Empregou-se de procedimentos de estatística descritiva para a análise dos dados, procurando relacionar os fatores causadores de conflitos entre os servidores e como o setor de RH lida com os conflitos de seus funcionários.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta análise dos resultados tem o propósito de apresentar o contexto do cenário explorado, as características dos respondentes e suas percepções em relação aos conflitos organizacionais.

As tabelas abaixo representam os resultados obtidos na aplicação dos questionários aos

funcionários da empresa em estudo. As questões de 1 a 4 tiveram como objetivo identificar o perfil dos funcionários através de questões relativas à idade, sexo, tempo de trabalho na empresa e o grau de escolaridade. Foi constatado que 45% dos funcionários pertencem ao gênero masculino e 55% pertencem ao gênero feminino. Quanto à idade dos colaboradores, 25% possuem de 18 a 30 anos de idade, 43,3% têm de 31 a 44 anos e 31,7% dos colaboradores têm acima de 44 anos. Em relação ao tempo de serviço na empresa, 11,7% dos colaboradores têm até 01 ano de serviço, 36,7% têm de 2 a 5 anos, 23,3% representam os que têm de 6 a 10 anos e 28,3% dos entrevistados atuam na empresa a mais de 11 anos. No que se refere a escolaridade dos funcionários, 1,7% possuem o ensino fundamental, 43,3% o nível médio e 55% representam funcionários com ensino superior. Posterior a análise do perfil dos servidores, foram categorizadas as tabelas de 05 a 14, pertinentes ao tema deste artigo: os conflitos organizacionais no setor público. Na tabela 1 se verifica os desentendimentos na equipe.

**Tabela 1:** Desentendimentos na equipe

Já houve algum tipo de desentendimento na equipe?	%
( ) Sim	78,3
( ) Não	21,7

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

A maioria dos colaboradores afirma que já houve algum tipo de desentendimento na equipe. Moscovici (2011) ressalta que, quando os indivíduos passam a participar de um grupo, podem surgir diferenças de opiniões, atitudes, gostos, crenças e valores que proporcionam diferenças inevitáveis de percepções em situações compartilhadas.

A tabela 2 apresenta a frequência de conflitos internos nos setores.

**Tabela 2:** Frequência de conflitos

Na sua percepção, qual a frequência de conflitos internos no seu setor?	%
( ) Nunca	10
( ) Algumas vezes	65
( ) Muitas vezes	20
( ) Sempre	5

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

Apenas 10% dos colaboradores opinaram que nunca houve conflitos na equipe. Buzeti (2018) declara que equipes de trabalho partem do pressuposto que é fundamental a colaboração entre indivíduos. Também é importante que os conhecimentos sejam complementares uns aos outros para o fortalecimento do trabalho. Ademais, pela troca intelectual que ocorre entre pessoas, os conflitos sempre existirão.

A tabela 3 evidencia se os conflitos que ocorrem com os servidores são na maioria com

a chefia ou com os colegas.

**Tabela 3:** Ocorrência de conflitos

Geralmente os conflitos que ocorrem consigo são na maioria:	%
<input type="checkbox"/> Com a chefia	28,3
<input type="checkbox"/> Com os colegas	71,7

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

Ficou demonstrado na tabela 3 que geralmente os conflitos que ocorrem no SAAE são, em sua maioria, entre a equipe de trabalho e não com as chefias diretas. Buzeti (2018) declara que sempre existirão conflitos entre os membros da equipe em consequência dos aspectos culturais individuais, das influências organizacionais cotidianas e por não estarem alinhados aos mesmos objetivos.

A tabela 4 indaga aos participantes se o gestor contribui de alguma forma para o surgimento de conflitos.

**Tabela 4:** Contribuição do gestor em conflitos

Em sua opinião, o gestor contribui de alguma forma para o surgimento de conflitos?	%
<input type="checkbox"/> Nunca	21,7
<input type="checkbox"/> Algumas vezes	61,7
<input type="checkbox"/> Muitas vezes	11,7
<input type="checkbox"/> Sempre	5

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

Verificou-se que para a maioria dos servidores o gestor pode, mesmo que algumas vezes, contribuir para o surgimento de conflitos. Bergamini (2008) aponta que as empresas são formadas por grupos, e esses grupos necessitam de coordenação para que os objetivos e metas sejam alcançados. Observa-se que pessoas em cargos de chefia podem conduzir seus colaboradores de forma desorientada, ao invés de utilizarem a competência de liderança da melhor maneira possível.

Na tabela 5 foi verificado se quando surge algum problema, a equipe é envolvida na busca de soluções.

**Tabela 5:** Envolvimento da equipe na solução de conflitos

Quando surge algum problema, a equipe é envolvida na busca de soluções?	%
<input type="checkbox"/> Nunca	13,3
<input type="checkbox"/> Algumas vezes	23,3
<input type="checkbox"/> Muitas vezes	31,7
<input type="checkbox"/> Sempre	31,7

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

Ficou demonstrado que, para a maior parte dos colaboradores, o gestor envolve a equipe na busca de resolução de conflitos. De acordo com Buzeti (2018) o papel dos gestores é fundamental para o desenvolvimento das equipes pois influencia as ações entre os membros, define prioridades, auxiliam em situações de conflitos, atuando como mediador da situação.

A tabela 6 indaga aos participantes se eles consideram que o seu gestor tem habilidades de aconselhamento e persuasão com a equipe em momentos de conflitos.

**Tabela 6:** Habilidade de aconselhamento e persuasão do gestor

Você considera que o seu gestor tem habilidades de aconselhamento e persuasão com a equipe em momentos de conflitos?	%
( ) Nunca	15
( ) Algumas vezes	38,3
( ) Muitas vezes	20
( ) Sempre	26,7

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

Verificou-se que, para a maioria dos respondentes, o gestor demonstra algum tipo de habilidade de persuasão em situações de conflito. Blanchard (2007) cita que não são mais necessários gestores que lideram para si mesmos, que não observam o ambiente como um todo. Acima de tudo a consideração e o respeito entre as equipes é o que faz as organizações progredirem, somente assim é possível promover uma gestão de alto nível.

Na tabela 7 se encontram a principal consequência provocada na empresa em virtude do conflito.

**Tabela 7:** Consequências do conflito

Em sua opinião, qual a principal consequência provocada na empresa em virtude do conflito?	%
( ) Piora a qualidade do trabalho	19
( ) Cria problemas de relacionamentos	24,6
( ) Diminui a produtividade	14,3
( ) Diminui a motivação	18,3
( ) Aumenta o nível de estresse	21,4
( ) Não existem consequências	2,4

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

Percebe-se que as principais consequências identificadas decorrentes de conflitos foram os problemas de relacionamento no grupo, aumento no nível de estresse e a piora na qualidade do trabalho e logo em seguida a insatisfação e desmotivação. Importante frisar a relevância de um Clima Organizacional adequado, já que um servidor insatisfeito e desmotivado poderá influenciar toda uma equipe, comprometendo a qualidade dos serviços prestados.

Veremos na tabela 8 se o setor de Recursos Humanos da autarquia atua na gestão de conflitos.

**Tabela 8:** Participação do RH na gestão de conflitos

Você considera que o setor de Recursos Humanos participa e atua na gestão de conflitos?	%
<input type="checkbox"/> Nunca	21,7
<input type="checkbox"/> Algumas vezes	60
<input type="checkbox"/> Muitas vezes	10
<input type="checkbox"/> Sempre	8,3

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

Como resposta, ficou demonstrado que o setor de Recursos Humanos não é atuante na gestão de conflitos e que o seu papel é auxiliar os gestores públicos no desempenho das funções de planejamento, controle, direção e organização. Entretanto, sabe-se que o serviço público apresenta uma cultura organizacional diferenciada, que muitas vezes pode limitar e dificultar as ações do RH.

A tabela 9 indaga aos participantes se se já houve algum treinamento sobre gestão de conflitos entre a equipe.

**Tabela 9:** Treinamento na gestão de conflitos

Já recebeu alguém treinamento sobre gestão de conflitos entre a equipe?	%
<input type="checkbox"/> Nunca	55
<input type="checkbox"/> Algumas vezes	36,7
<input type="checkbox"/> Muitas vezes	8,3
<input type="checkbox"/> Sempre	0

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

Com esse resultado, nota-se a necessidade de maior investimento em treinamentos de conflitos e áreas correlatas. Importante frisar a necessidade de gestores públicos que compreendam o papel estratégico do setor de Recursos Humanos, adotando políticas e práticas que contribuam para a prevenção e a gestão de conflitos, direta e indiretamente.

A tabela 10 apresenta as principais dificuldades de relacionamento mais percebidas no grupo de trabalho.

**Tabela 10:** Consequências do conflito

Marque um x em três das dificuldades de relacionamento mais percebidas no seu grupo de trabalho:	%
<input type="checkbox"/> Políticas na empresa	20
<input type="checkbox"/> Falhas de comunicação	23,2
<input type="checkbox"/> Escassez de recursos	18,9
<input type="checkbox"/> Falhas na autoridade	5,9
<input type="checkbox"/> Insatisfação e desmotivação	13,5
<input type="checkbox"/> Fatores de ordem pessoal	11,4
<input type="checkbox"/> Conflitos não resolvidos	7

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

Das principais dificuldades de relacionamento do grupo destacam-se as falhas de

comunicação, políticas na empresa e escassez de recursos. A escassez de recursos interfere no desenvolvimento da equipe e desencadeia uma situação de conflito, já que uso de equipamentos de trabalho deficientes e falta de recursos suficientes também podem desmotivar os colaboradores. A comunicação eficaz é uma ferramenta essencial, pois contribui no processo de inter-relação profissional e no ambiente do serviço público.

## CONCLUSÕES

A proposta deste estudo consistiu analisar quais são as principais situações conflituosas existentes entre servidores do SAAE – Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Sete Lagoas e como superá-las. Antes de chegar os resultados constatados no artigo e responder aos questionamentos propostos, foi possível contextualizar, através da literatura, o processo do conflito, suas consequências e como melhor administrar as divergências entre equipes de trabalho. Portanto, revisando a literatura acerca do tema proposto, foi possível identificar quais são os fatores causadores de conflitos entre os colaboradores e, baseado nos resultados obtidos na aplicação do questionário, propor melhorias para o órgão público em estudo.

Conforme apontado, a maior parte dos entrevistados afirmaram que já houve algum tipo de desentendimento no grupo de trabalho. O conflito, no entanto, não é sempre um fator negativo. Ele pode ser um agente estressor cujo enfoque pode causar uma inquietação desejada nos colaboradores. O gestor pode buscar demonstrar para a equipe que alguns interesses são compartilhados por todos e que os conflitos podem trazer benefícios, como estimular a inovação e evitar um processo de estagnação no grupo.

É possível afirmar que a maioria dos conflitos na autarquia ocorrem com os colegas de trabalho. Ferreira, Reis e Pereira (2002) ressaltam a existência das diferenças de personalidade e variáveis humanas que se fazem presentes nas organizações. Sendo assim, é necessário respeitar e realçar essas diferenças de personalidade, buscando aproveitar as capacidades e habilidades individuais de cada servidor.

Conclui-se que para a maioria dos servidores o gestor pode, mesmo que eventualmente, contribuir para o surgimento de conflitos. Partindo do princípio de que cada colaborador tem a sua opinião formada em relação à empresa, e baseado nela há um posicionamento quanto ao funcionamento da mesma, em alguns casos há divergências em opiniões e atitudes. Cabe aos gestores e também ao setor de Recursos Humanos o papel de intervir, esclarecer e direcionar os colaboradores para a uma visão holística da empresa.

Os resultados demonstraram que os gestores possuem habilidade de gerir os conflitos

do grupo e procuram envolver os servidores na resolução de problemas. Os gestores devem procurar entender a situação do conflito para buscar a melhor maneira de administrá-lo conforme os resultados que a empresa pretende alcançar. Moscovici (2010) relata que uma das táticas de resolução de problemas é a negociação, onde partes envolvidas buscam o controle ou a solução total do conflito. Os participantes deixam claras as suas posições para que haja compreensão das condutas e pontos de vista do outro.

Os colaboradores avaliaram as três principais dificuldades de relacionamento percebidas no grupo de trabalho. Falhas na comunicação, políticas na empresa e escassez de recursos foram os principais motivos de divergências na visão dos funcionários. Ressalta-se a escassez de recursos nas organizações, recursos esses que muitas vezes são limitados e insuficientes para serem distribuídos de modo a suprir as necessidades de todos os grupos de uma organização. Robbins (2002) relata que é necessário que as equipes de trabalho tenham recursos externos para se sustentarem. Quando há escassez de recursos a capacidade de desempenho eficaz da equipe é reduzida.

Outro objetivo desse estudo foi analisar como o setor de Recursos Humanos atua na gestão de conflitos. Como foi visto, esse setor não tem atuado diretamente na resolução de divergências entre servidores. Saber lidar com os conflitos das equipes ainda é um grande desafio na administração pública, principalmente para os gestores e o setor de RH, pois conhecer toda a diversidade e diferenças individuais dos colaboradores não é uma tarefa fácil.

Como já foi visto, a interação entre pessoas em um grupo de trabalho gera situações de conflito, e importante que esses conflitos sejam usados de forma positiva na organização. Para que isso aconteça, é necessário conhecer a estrutura da empresa, seus processos políticos, e os conflitos presentes, buscando técnicas adequadas de resolução de problemas. É importante também, a busca pelo bem-comum da organização, envolvendo a sua equipe na busca por soluções dos problemas.

Como proposta de melhorias para o órgão público em estudo sugere-se que gestores e funcionários recebam treinamentos para um melhor desenvolvimento das habilidades do grupo com a finalidade de reduzir possíveis competições e divergências entre os servidores. Como as políticas da empresa foram um dos motivos geradores de conflito no grupo, é válido que a empresa procure elaborar políticas de gestão que sejam igualitárias e justas, valorizando os seus colaboradores, podem se sentir desmotivados por considerar que a política da empresa seja ineficiente.

Por fim, os motivos que geram a insatisfação aos servidores podem ser diversos e variam de pessoa para pessoa. O gestor público deve procurar conhecimento sobre como lidar com

causas que geram insatisfações no ambiente de trabalho. Sugere-se também que os gestores, auxiliados pela Gestão de Pessoas busquem valorizar as competências individuais e coletivas dos colaboradores para fortalecer o espírito de equipe entre os membros.

## REFERÊNCIAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagem práticas para o dia a dia**. 1 ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BLANCHARD, Kenneth H. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1998. 193 p. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/q3zt8/pdf/braga-9788575412527.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2019.

BUZETI, Luiz Cláudio. **Liderança, Cultura e Clima Organizacional**. Maringá: Núcleo de Educação à Distância/Unicesumar, 2018.

FERREIRA, M. R. L.; ARAÚJO, R. M.; GOMES, F. P. **Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista**. Salvador, nov. 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnAPG460.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2019.

FERREIRA, A.; REIS, C.; PEREIRA, I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 17 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2010.

NOGUEIRA; A. J. F. M. **Relações de trabalho no setor público**. 2010. Disponível em: [http://www4.pucsp.br/eitt/downloads/III\\_Ciclo\\_Arnaldo\\_Nogueira.pdf](http://www4.pucsp.br/eitt/downloads/III_Ciclo_Arnaldo_Nogueira.pdf). Acesso em: 17 jun. 2019.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público** – 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016. 180p.: il.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. Trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Trad. Rita de Cássia Gomes. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SCHERMERHORN, JR. John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman; 1999.

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

WALTON, R. E., DUTTON, J. M. **Administração do conflito interdepartamental: um modelo e uma revisão**. In: LOBOS, J. Comportamento Organizacional. São Paulo: Atlas, 1978.  
ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudos e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; UAB, 2012. 160p. : il.