

## GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE CONFLITOS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS FEDERAIS NA CAPITAL DO BRASIL

PEOPLE MANAGEMENT: A STUDY ON CONFLICT MANAGEMENT IN FEDERAL PUBLIC BODIES IN THE CAPITAL OF BRAZIL

Rodrigo Lima Chagas<sup>1</sup>

Willson Carlos Neves Chagas<sup>2</sup>

Dátolly Cortez Grippe<sup>3</sup>

### RESUMO

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

**PALAVRAS-CHAVE:** Conflito. Gestão de pessoas. Organizações Públicas. Gestão de Conflitos.

### ABSTRACT

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

**KEYWORDS:** Conflict. People management. Public Organizations. Conflict management.

<sup>1</sup>Acadêmico do curso de Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
**E-mail:** rodrigo1chagas2@gmail.com

<sup>2</sup>Acadêmico do curso de Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.  
**E-mail:** wilsonchagas@gmail.com

<sup>3</sup>Acadêmico do curso de Maestría en administración y dirección de empresas da Facultad Interamericana de Ciencias Sociales. **E-mail:** dattolly@gmail.com

## INTRODUÇÃO

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

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

É importante identificar e aproveitar aspectos positivos das situações conflituosas. A gestão de conflitos deve tentar extrair benefícios para atingir metas e resultados positivos. Os órgãos públicos têm, em regra, finalidades, objetivos e culturas organizacionais diferentes das organizações de iniciativa privada. Conseqüentemente, a normatização, as relações entre as pessoas e o comportamento individual dos seus funcionários também são, normalmente, diferentes.

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

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

Serviço público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou

secundárias da coletividade, ou simples conveniências do Estado. (Meirelles, 2013, p. 374).

## REVISÃO DA LITERATURA

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

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

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

## O INDIVÍDUO E AS ORGANIZAÇÕES

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

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

convicções são profundamente influenciados pelas organizações” (Chiavenato, 2008, p. 22).

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

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

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

Barnard assim estabelece as limitações individuais em duas variáveis:

- As características biológicas: são aspectos naturais, fisiológicos da pessoa. A exemplo de características da formação do indivíduo, como facilidade na resolução de adversidades, capacidade de foco no trabalho, mente criativa e eloquência.
- Os aspectos ambientais de onde a pessoa está. É vista como influência na produtividade gerada pela força do meio nos indivíduos. Essa influência que o meio exerce sobre as pessoas pode ser positiva ou

negativa; destacando-se o fato de que, algumas vezes, é possível implementar mudanças no ambiente (Chiavenato, 2009, p. 99).

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

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

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

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

## SERVIÇO PÚBLICO

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

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

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

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

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

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

Citando Francieli Pissetta<sup>5</sup>, Sarturi (2014, p. 1) defende a ideia de que o serviço público está profundamente ligado à função do Estado, ou melhor, “ao motivo de sua existência e ao seu papel na sociedade. Para a materialização do bem comum, o Estado, ao realizar a atividade administrativa, presta serviço público”.

Abona Sarturi (2014) que, na época em que o Estado iniciou seu afastamento dos princípios do Liberalismo Clássico, justificando desta maneira que atenderia com maior agilidade as reclamações de seus

administrados, passou a intervir abertamente no exercício de algumas atividades comerciais e industriais, vistas até aquele momento como exclusividade da trajetória privada; a partir de então a análise do tema ganhou maior relevância. Paralelamente, Rolim (2004) ilustra que o Estado compreendeu não dispor de uma adequada organização para que fossem executados todos os serviços que eram da sua competência; por conseguinte, delegou para particulares sua execução.

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

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

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

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

O surgimento de uma lacuna na competência da prestação de serviços públicos, diante da falta de recursos para acolher as demandas da sociedade com uma eficiência minimamente admissível, induziu que

serviços públicos fossem praticados pela iniciativa privada. Dessa forma, tais serviços ensejam adaptação à realidade a modelos de concorrência (Carrasqueira, 2006).

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

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

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

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

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

- Originários: também chamados congênitos, são serviços relativos à atuação estatal essencial; e

- Derivados: também chamados de adquiridos, são serviços relativos a atividades facultativas (Di Pietro, 2003, p. 104).

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

- Exclusivos: só podem ser prestados pelo Estado. Estão assim determinados na Constituição Federal.

- Não exclusivos: além do Estado, também podem ser prestados por particulares (Di Pietro, 2003, p. 106).

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

- Quanto à possibilidade de execução por particulares:

- Delegáveis: além do Estado, podem ser executados por particulares; e

- Indelegáveis: podem ser executados apenas pelo Estado. Quanto à utilização:

- De utilidade pública: são os serviços destinados de forma direta aos indivíduos, para sua utilização direta.

- Quanto à destinação:

- Coletivos: serviços 'uti universi', sem destinação a algum grupo específico de pessoas; e

- Singulares: serviços 'uti singuli', com destinação a usuários específicos. Quanto ao caráter:

- Sociais: são serviços de caráter social, que atendem a demandas básicas da sociedade.

- Econômicos: são serviços revestidos de caráter comercial, inclusive com possibilidade de geração de lucro (Carvalho Filho, 2009, pp. 311-313).

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

## MÉTODO

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

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

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

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

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

No entender de Filho e Filho (2013), uma pesquisa descritiva se caracteriza por objetivar descrever as características de determinado público ou ocorrência, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Para os autores, uma pesquisa exploratória objetiva maior

familiaridade com o problema, visando explicitá-lo ou a construção de hipóteses.

Nessa linha, a pesquisa de campo é caracterizada como uma pesquisa descritiva e exploratória, conforme observa Salomon (1999), pois tem como objetivo melhor definir determinado problema, além de proporcionar possíveis soluções, descrever comportamento de certos fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis. Apresenta-se na modalidade de pesquisa por questionário.

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

Portanto, a abordagem da presente pesquisa é quantitativa no sentido de que a coleta de dados é objetiva e numérica, na visão de apontando comportamentos, preferências e ações de um determinado grupo de pessoas; e residualmente qualitativa ao passo em que, de acordo com John Van Maanen <sup>16</sup>, compreende técnicas interpretativas que tendem a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tendo essa abordagem como principal objetivo traduzir e expressar o sentido dos elementos do mundo social, encurtando a distância entre teoria e ação (Neves, 1996).

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

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

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

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

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

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

Ao analisar-se qual das alternativas foi a primeira a ser tentada, identificou-se que o acordo foi a mais

votada; não recorrer a terceiros e tentar resolver única e diretamente com o outro envolvido se mostrou a primeira opção para a maioria, para 30% deles. Por outro lado, o afastamento, a acomodação e o apelo a setor oficialmente responsável por lidar com conflitos internos não foram a primeira opção de nenhum dos questionados.

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

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

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

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Notou-se, também, o efeito pós conflito. O quão importante é o desfecho das situações conflituosas. É mais raro não haver mudança, sob qualquer aspecto que

seja, do que haver mudanças no ambiente, na organização e nas pessoas ao fim de um conflito.

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

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

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

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

Resultados positivos após conflitos devem muito à gestão de pessoas. A organização deve entender seu funcionário primeiramente como ser humano; deve entender suas tarefas, seus comportamentos, conhecer bem as características do seu trabalho, sua interação com os demais funcionários, suas metas e o clima em que está inserido. Alguns desses aspectos devem ser avaliados independentemente de haver ou não conflito, e outros especialmente para analisar a situação exata de algum determinado conflito.

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

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

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

A realidade pública em relação a conflitos foi exposta pela pesquisa de campo, que contou com 160



(cento e sessenta) respondentes, sendo 84 homens e 76 mulheres, com idades entre as faixas de 18 a 24 até mais de 54 anos, funcionários em setores diversos e órgãos distintos: TJDFT e MPDFT.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Apesar de continuar sem votos para grande capacidade conflituosa, os desentendimentos que têm como motivo básico ou velado o fato de servidores com cargos diferentes executarem o mesmo serviço apresenta números diferentes em relação ao item anterior. 64 (sessenta e quatro) pessoas não vivem tal realidade, 47 (quarenta e sete) não enxergam capacidade conflituosa nela, e 49 (quarenta e nove) a consideram com capacidade de gerar conflitos, apesar de pouca.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## REFERÊNCIAS

Andrade, R. O. B., Alyrio, R. D., e Macedo, Marcelo A. S. **Princípios de negociação: Ferramentas e gestão.** São Paulo: Atlas. 2004.

Argyris, C. Personalidade e organização: **O conflito entre o sistema e o indivíduo.** Rio de Janeiro: Renes. 1979

Berg, E. A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia.** 1. ed. Curitiba: Juruá. 2012

Braga, D. G. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública.** RJ. Fiocruz. 1998.

Brantes, C. A. A. Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público: Mudanças após o Decreto 5707/2006. Bahia, Salvador, 2012. Disponível em: <[https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/carolina\\_brantes.pdf](https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/carolina_brantes.pdf)>. Acesso em: 30 Out. 2017.

Burbridge, R. M., e Burbridge, A. **Gestão de conflitos: Desafios do mundo corporativo.** São Paulo: Saraiva. 2012.

Camões, M. R. S., e Meneses, P. P. M. (2016). Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Brasília. ENAP. Disponível em: <[www.enap.gov.br/documents/52930/707328/160704\\_caderno\\_45.pdf/7e04bcff-013b-4201-bf8ac806da13ddd3](http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/160704_caderno_45.pdf/7e04bcff-013b-4201-bf8ac806da13ddd3)>. Acesso em: 30 Out. 2017.

Carrasqueira, S. A. **Revisando o regime jurídico das empresas estatais prestadoras de serviço público.** In: Direito Administrativo. Marcos Juruena Villela Souto (Coordenador-Geral). Rio de Janeiro: Lumen Juris.

Carvalho Filho, J. S. **Manual de Direito Administrativo.** 22ª ed. São Paulo: Atlas. Carvalho Filho, J. S. **Manual de Direito Administrativo.** 26ª ed. São Paulo: Atlas. 2013.

Carvalho, P.A.S., Torres, K. A., Borba, E. L., e Martins, P. L. (2015). Análise da gestão de pessoas na administração Daft, R. L. (2002). **Organizações Teoria e Projetos.** São Paulo: Pioneira.

pública: um estudo de caso. IN: Simpósio De Excelência em Gestão e Tecnologia – XII SEGET. Disponível em: <[www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf)> Acesso em: 17 Out. 2017.

Chiavenato, I. (1999). **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Editora Campus. 1999.

Chiavenato, I. **Teoria Geral da Administração: Abordagens Prescritivas e Normativas da Administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2001.

Chiavenato, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: Como incrementar talentos na empresa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Chiavenato, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 5. ed. São Paulo: Atlas. 2006.

Chiavenato, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro: Manole. 2019

Corrêa, K. História da pesquisa de clima organizacional. 2008. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modulo-i-conceitos/historia-da-pesquisa-de-clima-organizacional/>>. Acesso em 15 outubro 2017.

Costa, F. L. **História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações.** Revista do Serviço Público, 59(3), pp. 271-288.

Torres, S. C. **Estilos de gestão construtiva de conflitos numa organização empresarial.** Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – Universidade Fernando Pessoa. Porto, Portugal. 2012.