

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS

ANA CLAUDIA PAES WITZEL

GESTÃO DE CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS: uma análise em órgãos municipais

SÃO CARLOS-SP
2020

ANA CLAUDIA PAES WITZEL

GESTÃO DE CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: uma análise em órgãos
municipais

Dissertação de Mestrado apresentado
ao Programa de Pós-Graduação em
Gestão de Organizações e Sistemas
Públicos, da Universidade Federal de
São Carlos.

Orientadora: Profa. Dra. Angela Maria
Carneiro de Carvalho

São Carlos-SP
2020



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Ana Claudia Paes Witzel, realizada em 17/08/2020.

Comissão Julgadora:

Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho (UFSCar)

Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubeda (UFSCar)

Prof. Dr. Edmundo Alves de Oliveira (UNIARA)

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho à minha pequena sobrinha Gabriela Witzel Poncio, que tanto me ensina diariamente.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais Teresa Cristina e Egidio pelo apoio, compreensão e estímulo constantes ao meu amadurecimento pessoal e profissional.

À professora Angela Maria Carneiro de Carvalho, pela orientação deste trabalho e toda atenção destinada à minha pessoa.

Ao Luís Gustavo, pelo companheirismo ao longo dos anos e pelo conforto que sua presença me traz diariamente.

À Ana Carolina, Victor e minha pequena sobrinha Gabriela, por serem parte de minha rede de apoio emocional e por me proporcionarem felizes momentos sejam quando estamos todos juntos ou distantes.

Aos professores e colegas do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos que contribuíram pelo conhecimento adquirido nesta etapa.

Por fim, agradeço à Deus por iluminar e guiar minha trajetória.

“A negociação baseada em princípios é uma estratégia para todos os fins.”
(FISCHER, R.; URY, W.; PATTON B., 2018, p. 19)

RESUMO

Os conflitos internos nas organizações podem interferir direta ou indiretamente no ambiente organizacional e nas relações do trabalho. Nessa linha, é importante o estudo da gestão de conflitos pelos gestores de pessoas, bem como a análise de possibilidade de uso dos métodos consensuais como alternativas de gestão relacionadas às práticas de prevenção, e administração dos conflitos internos envolvendo os servidores públicos. O objetivo geral da presente pesquisa é identificar nos órgãos públicos municipais quais são os principais conflitos internos e suas possíveis consequências, para então verificar se existe e como é realizada sua administração pelos gestores. Para tanto, a revisão da bibliografia versa sobre conflitos, cultura organizacional, gestão de pessoas e gestão de conflitos, seguido de uma Revisão Bibliográfica Sistemática especificamente sobre gestão de conflitos na Administração Pública. A seguir, foi realizado uma pesquisa de campo em órgãos municipais da administração indireta das cidades de São Carlos, Araraquara e Rio Claro. Deste modo, foi possível observar a predominância de conflitos relacionados ao conteúdo e ao processo das tarefas e, embora constatada a inexistência de mecanismos específicos e institucionais destinados à gestão de conflitos nos órgãos estudados, foi possível observar a existência de profissionais capacitados em gestão de conflitos, principalmente os gerentes da área de gestão de pessoas. Como técnicas gerais de gestão de conflitos, os órgãos estudados se valem dos mecanismos de diálogo e de comunicação, além de técnicas de mediação e negociação praticadas pelos gestores, incluindo os gerentes de gestão de pessoas e chefes de áreas técnicas.

Palavras-chave: Conflitos. Gestão de Conflitos. Administração Pública Municipal.

ABSTRACT

Internal conflicts in organizations can interfere directly or indirectly in the organizational environment and in work relations. In this line, it is important to study conflict management by Human Resources Manager, as well as the analysis of the possibility of using consensual methods as management alternatives related to prevention practices, and the management of internal conflicts involving public servants. The general objective of the present research is to identify in the municipal public agencies which are the main internal conflicts and their possible consequences, to then verify if it exists and how it is carried out by the managers. Therefore, the bibliography review deals with conflicts, organizational culture, people management and conflict management, followed by a Systematic Bibliographic Review specifically on conflict management in Public Administration. Next, a field study was carried out in municipal indirect administration in the cities of São Carlos, Araraquara and Rio Claro. In this way, it was possible to observe the predominance of conflicts related to the content and process of the tasks and, although it was verified the lack of specific and institutional mechanisms for conflict management in the government agencies studied, it was possible to observe the existence of professionals trained in conflict management, mainly the managers of the Human Resources Manager. As general conflict management techniques, the agencies studied make use of dialogue and communication mechanisms, in addition to mediation and negotiation practiced by managers, including Human Resources Manager and technical area chiefs.

Keywords: Conflicts. Conflict Management. Municipal Public Administration.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de conflito.....	19
Quadro 2 - Abordagens de acordo com as classificações dos conflitos.....	24
Quadro 3 - Resultados construtivos e destrutivos dos conflitos.....	26
Quadro 4 - Posicionamento de diversos autores sobre gestores de pessoas e de linha.....	38
Quadro 5 - Artigos selecionados na RBS.....	61
Quadro 6 - Análise do 1º Artigo.....	62
Quadro 7 - Análise do 2º Artigo.....	63
Quadro 8 - Análise do 3º Artigo.....	63
Quadro 9 - Análise do 4º Artigo.....	64
Quadro 10 - Análise do 5º Artigo.....	65
Quadro 11 - Resposta da questão 5 entre os gestores de pessoas.....	76
Quadro 12 - Resposta da questão 5 entre os chefes de áreas técnicas.....	77
Quadro 13 - Resposta da questão 5 entre os servidores administrativos.....	77
Quadro 14 - Resposta da questão 5 entre todos os respondentes.....	78
Quadro 15 - Resposta da questão 7 entre os gestores de pessoas.....	79
Quadro 16 - Resposta da questão 7 entre os chefes de áreas técnicas.....	80
Quadro 17 - Resposta da questão 7 entre os servidores administrativos.....	80
Quadro 18 - Resposta da questão 7 entre todos os respondentes.....	81
Quadro 19 - Resposta da questão 14 entre todos os respondentes.....	87
Quadro 20 - Resposta da questão 15 entre todos os respondentes.....	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Sexo dos respondentes.....	69
Gráfico 2- Faixa etária dos respondentes.....	70
Gráfico 3- Escolaridade dos respondentes.....	70
Gráfico 4- Tempo de serviço no órgão público dos respondentes.....	71
Gráfico 5- Resposta da questão 1 entre todos os respondentes.....	72
Gráfico 6- Resposta da questão 2 entre todos os respondentes.....	73
Gráfico 7- Resposta da questão 3 entre todos os respondentes.....	74
Gráfico 8- Resposta da questão 6 entre todos os respondentes.....	79
Gráfico 9- Resposta da questão 8 entre todos os respondentes.....	82
Gráfico 10- Resposta da questão 11 entre todos os respondentes.....	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 APRESENTAÇÃO/CONTEXTUALIZAÇÃO.....	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 Objetivos Gerais.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 JUSTIFICATIVA	14
2 REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 OS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.1.1 Escolas de pensamento dos conflitos.....	19
2.1.2 Classificações dos conflitos.....	21
2.1.3 Consequências do conflito.....	25
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS.....	27
2.2.1 Especificidades da cultura da Administração Pública que interferem nos conflitos organizacionais.....	29
2.2.2 O gestor de pessoas nas organizações.....	35
2.2.2.1 O papel do gestor de pessoas na gestão de conflitos.....	35
2.3 GESTÃO DE CONFLITOS.....	39
2.3.1 Modelo tradicional de atuação administrativa relacionado aos conflitos dos servidores.....	42
2.3.2 Técnicas de administração de conflitos.....	44
2.3.3 Métodos consensuais.....	48
3 MATERIAIS E MÉTODOS.....	55
4 RESULTADOS.....	61
4.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA.....	61
4.2 QUESTIONÁRIOS.....	66
4.2.1 Descrição das Cidades e Autarquias.....	66
4.2.1.1 São Carlos.....	66
4.2.1.2 Araraquara.....	66
4.2.1.3 Rio Claro.....	67
4.2.2 Relatório da 1ª etapa do questionário: descrição da caracterização pessoal e funcional.....	67
4.2.2.1 Gerentes da área de gestão de pessoas.....	68
4.2.2.2 Chefes de Áreas Técnicas.....	68
4.2.2.3 Servidores Administrativos.....	68
4.2.2.4 Descrição da caracterização pessoal e funcional de todos os respondentes.....	68
4.2.3 Relatório da 2ª etapa do questionário: descrição das respostas.....	71
4.2.3.1 Primeira questão: tipos de conflitos.....	71
4.2.3.2 Segunda questão: frequência dos conflitos.....	73
4.2.3.3 Terceira questão: conflitos de cunho hierárquico.....	74
4.2.3.4 Quarta questão: consequências do conflito não solucionado.....	75
4.2.3.5 Quinta questão: frequência de alguns resultados dos conflitos.....	76

4.2.3.6 Sexta questão: percepção sobre os conflitos internos.....	78
4.2.3.7 Sétima questão: nível de conhecimento dos respondentes sobre algumas características da cultura organizacional do órgão.....	79
4.2.3.8 Oitava questão: existência de mecanismos de gestão de conflitos internos nos órgãos públicos.....	81
4.2.3.9 Nona questão: importância da criação de mecanismos de gestão, na hipótese de confirmada a inexistência no órgão.....	82
4.2.3.10 Décima questão: desafios que podem ser enfrentados na implementação e condução da gestão de conflitos internos em órgãos públicos.....	82
4.2.3.11 Décima primeira questão: existência de profissionais habilitados para a gestão de conflitos internos.....	84
4.2.3.12 Décima segunda questão: treinamentos.....	85
4.2.3.13 Décima terceira questão: técnicas de gestão de conflitos utilizadas pelos gestores.....	85
4.2.3.14 Décima quarta questão: intervenções dos gestores nos conflitos internos envolvendo normas ou relações formais entre as partes.....	86
4.2.3.15 Décima quinta questão: intervenções dos gestores nos conflitos internos envolvendo questões interpessoais de relacionamento.....	88
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	90
5.1 Discussão dos resultados conforme os objetivos gerais.....	90
5.2 Discussão dos resultados conforme os objetivos específicos.....	93
CONCLUSÃO.....	98
REFERÊNCIAS.....	100
APÊNDICE A.....	107
APÊNDICE B	111

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/CONTEXTUALIZAÇÃO

A linha de pesquisa da presente dissertação é a Gestão de Organizações Públicas, de acordo com o Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, pois conceitua, caracteriza e analisa as organizações públicas com a finalidade de dar maior suporte aos gestores públicos.

No caso da presente dissertação, o escopo desse estudo se baseia na gestão dos conflitos internos nas relações e no ambiente de trabalho dos servidores pertencentes às organizações públicas municipais em termos de cultura e poder organizacional.

O ambiente de trabalho está relacionado ao conceito de clima organizacional, que se refere ao grau de motivação dos colaboradores pois “influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado” (CHIAVENATO, 2015, p. 61). Schermerhorn, Hunt e Osborn entendem a satisfação no trabalho como “o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho” (1999, p. 93).

O conceito de cultura organizacional corresponde ao modo como os colaboradores compreendem e identificam a organização (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010). Freitas (1991, p. 74), por outro lado, traz o conceito de cultura organizacional “como um poderoso mecanismo de controle, que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização”. Isso porque, os valores culturais compartilhados entre os membros da organização podem transformar as condutas como uma rotina correta de pensar e agir.

Dentro das organizações públicas, tidas como aquelas geridas pelo Poder Público, ressalvadas suas especificidades regionais (PIRES; MACÊDO, 2006), mostra-se relevante o papel da gestão de pessoas como fator de unidade, apta a permitir o empenho eficaz dos colaboradores para os fins institucionais, uma vez que o desenvolvimento de qualquer organização depende do desempenho humano.

Entende-se como um dos maiores desafios do gestor de pessoas a administração de conflitos entre os colaboradores. Diversas circunstâncias comportamentais, aliadas a condições ambientais e de cultura da organização,

podem colaborar para que ocorram ruídos e desajustes entre aquilo esperado dos colaboradores e desejado pelos gestores (FERREIRA et al., 2010).

Assim, é necessário identificar as possíveis causas de conflitos dentro do ambiente de trabalho e suas consequências, para buscar alternativas institucionais a fim de alinhar as ações e comportamento dos colaboradores com os objetivos e estratégias das organizações, de modo a minimizar prejuízos e aumentar a produtividade, bem como a satisfação dos servidores públicos.

Coelho e Lucio (2010) apontam que, ao pensar em ações a nível de melhoria da gestão pública, a solução de controvérsias e conflitos internos acabariam, como consequência, ocasionando a liberação da estrutura governamental para agir em direção aos interesses coletivos, com o aumento da celeridade e eficiência da máquina estatal, com a otimização de desempenhos e maximização dos resultados.

Para tal abordagem, é importante considerar as especificidades da Administração Pública brasileira, sua evolução e características como a existência de cargos e funções de confiança, a estrutura hierarquizada dos cargos e a intensa formalização dos procedimentos.

O tema é relevante, pois seu estudo poderá contribuir para os processos de melhoria de gestão e do ambiente institucional, além de revelar-se como uma importante ferramenta para a gestão estratégica das organizações.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir da apresentação e contextualização do objeto de pesquisa, qual seja, a gestão de conflitos internos no âmbito da Administração Pública, identifica-se o seguinte problema de pesquisa:

Quais são os principais conflitos internos nas organizações públicas municipais e como é realizada a sua gestão?

1.3 OBJETIVOS

Apresentado o problema de pesquisa, cabe apresentar os objetivos gerais e específicos do presente trabalho. Em outras palavras, pretende-se apresentar as

intenções gerais de estudo, para conduzir a análise pretendida a fim de responder ao problema de pesquisa (CRESWELL, 2010).

1.3.1 Objetivo Geral

Em decorrência do problema de pesquisa, tem-se como objetivo geral identificar quais são os principais conflitos internos das organizações públicas e suas possíveis consequências, para verificar a existência de gestão dos conflitos nos órgãos municipais e, caso positivo, como ela é realizada.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Apresentar os marcos teóricos relacionados com os conflitos em organizações, com destaque para a Administração Pública;
- Identificar e analisar as especificidades da Administração Pública brasileira que interferem nos conflitos internos das organizações;
- Explicitar o papel da gestão de pessoas nas organizações públicas municipais, especialmente como gestor de conflitos internos envolvendo as relações no ambiente de trabalho;
- Identificar, nos órgãos municipais da amostra escolhida, a frequência dos conflitos internos;
- Verificar, nos órgãos municipais da amostra escolhida, os possíveis desafios para a implementação e utilização de métodos consensuais para a prevenção, mitigação e administração dos conflitos internos envolvendo os servidores.

1.4 JUSTIFICATIVA

Primeiramente, aponta-se como a principal motivação pelo tema o fato de a discente ter formação em direito e trabalhar na área jurídica de uma Autarquia Municipal, lidando diariamente com conflitos. Por meio da experiência prática como servidora pública municipal, surgiu o interesse pelo tema. Entretanto, na presente pesquisa pretende-se estudar o uso dos métodos consensuais de resolução de conflitos pelos gestores, e não pelos Tribunais, como é comum na prática jurídica.

Tal abordagem tem como o intuito de estimular a resolução de conflitos no âmbito da própria administração, para que se evite a judicialização das controvérsias, tais como demandas trabalhistas no caso de empregados públicos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

O tema é relevante pois toda organização, seja ela pública ou privada, necessita gerir os conflitos internos entre seus colaboradores envolvendo as relações do trabalho, tais como os conflitos relacionados a resistência às mudanças, relações interpessoais ou choque entre metas e objetivos no desenvolvimento das tarefas.

A gestão e administração de conflitos é uma habilidade que deve ser desenvolvida pelo gestor público visando o bom funcionamento da organização, e, como consequência, a prestação de serviços de excelência à comunidade.

De acordo com Ferreira, Kanaane e Severino (2010, p. 89)

É de fundamental importância que no mundo organizacional e, em específico, o ambiente do serviço público procurem, gradativamente, identificar, analisar e atuar junto aos possíveis e/ou prováveis conflitos. Tal conduta permitirá redimensionar as ações e atividades dos órgãos públicos envolvidos, tendo em vista a eficiência, eficácia e qualidade, tanto em nível da gestão pública quanto dos servidores.

A partir do estudo das origens, tipos de conflitos e identificação das fases, é possível apontar as melhores alternativas de gestão e administração dos conflitos nas organizações, com a expectativa de que o estudo possa colaborar para a prevenção dos conflitos nas relações no ambiente de trabalho envolvendo os servidores públicos nos órgãos públicos municipais.

Ademais, a gestão dos conflitos internos possibilita a redução dos conflitos externos, como demandas judiciais de natureza trabalhista, que causam grande impacto orçamentário para a Administração Pública e influenciam diretamente no desempenho da organização.

Assim sendo, entende-se que o tema trará contribuições para as práticas de gestão pública municipal, vez que a administração dos conflitos envolvendo os servidores pode refletir em melhores resultados institucionais como na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Ademais, uma adequada gestão de conflitos poderá colaborar para a redução de demandas internas, como procedimentos disciplinares

e sindicâncias, e até mesmo de ações judiciais, com reflexos, inclusive, em matéria orçamentária.

Embora os conflitos estejam sempre presentes nas organizações, por meio da experiência prática da discente enquanto servidora pública municipal, verifica-se uma certa dificuldade de quantificação, vez que raramente são identificados e contabilizados, dificultando a gestão.

Neste ponto, faz-se necessário salientar que a gestão dos conflitos pode impactar significativamente no orçamento da instituição. Nessa linha, Campbell e O'leary (2015) alertam que a história recente da resolução de conflitos sugere que uma abordagem proativa pode beneficiar funcionários, gerentes e organizações em razão dos custos envolvendo o conflito. Por isso, ressalta-se sua importância como uma estratégia para contribuir com a redução de custos na Administração Pública, uma vez que impactam no patrimônio público e na verba pública, nas quais o gestor público tem o dever de zelar.

Destarte, justifica-se a relevância de estudo de métodos específicos para a gestão dos conflitos, buscando a sua resolução e mitigação de impactos negativos perante o ambiente de trabalho. Além disso, o estudo pode contribuir para a efetivação do princípio da eficiência que deve reger a Administração Pública, pois a organização que gerencia conflitos no local de trabalho possui capacidade de alcançar outros importantes objetivos estratégicos.

2. REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 OS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Inicialmente, é importante trazer uma referência ao conceito de campo e violência simbólica. Segundo Pierre Bourdieu, trata-se de “um espaço social estruturado, um campo de forças - há dominantes e dominados, há relações constantes, (...) - que é também um campo de lutas para transformar ou conservar esse campo de forças.” (BOURDIEU 1999, p. 57).

Nessa linha, entende-se que o social é constituído por campos em que há uma luta, uma relação de forças que busca o monopólio da autoridade que tem poder de ditar regras, constituindo em uma violência simbólica. A violência simbólica está presente, por exemplo, na autoridade do burocrata. Em todo campo há um permanente conflito entre os agentes, sendo os dominantes procurando defender seus privilégios e os demais manifestando seu inconformismo. (THIRY-CHERQUES, 2006).

Considerando as organizações como campos, existe um permanente conflito oriundo de diversas causas, inclusive das relações de poder que acabam impactando nas relações do ambiente de trabalho das organizações.

Para Clegg (1996), as relações de poder nas organizações incluem, além das relações de produção, as relações simbólicas, já que o poder está relacionado à hierarquia e também à linguagem, à dominação e ao simbólico.

Segundo Bastos e Seidel (1992, p. 49), “o tratamento do poder e do conflito reflete, assim, diferentes perspectivas de análise dos fenômenos organizacionais”. Os mesmos autores ressaltam que em virtude do caráter interdisciplinar dos estudos organizacionais, com diferentes níveis de análise, tal como do âmbito administrativo, jurídico e psicológico, há uma certa dificuldade de integração conceitual na análise do conflito.

Do ponto de vista sociológico, o conflito é inerente à natureza humana. De outro lado, sob o viés jurídico, Tartuce (2016) explica que o conflito está relacionado, em sentido amplo com uma crise vivenciada e há diversos outros sinônimos, tais como “embate”, “controvérsia” ou “disputa”.

No ambiente organizacional, Lan (1997) argumenta que o conflito ocorre quando há um objetivo manifesto na luta por *status*, poder e recursos. Por outro lado, Nita (2015) traduz como o bloqueio de mecanismos normais de tomada de decisão, como aquele em que um indivíduo ou grupo tenta suas dificuldades na escolha dos modos de ação.

Por sua vez, Rondeau (1996, p. 206-207) define conflito organizacional quando:

Dir-se-á que existe conflito em uma organização quando uma parte (um indivíduo ou um grupo) perceber um outro como um obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nele um sentimento de frustração, que poderá levá-lo, posteriormente, a reagir em face de outra parte.

Duas características relacionadas à existência de conflitos são destacadas por Rondeau (1996) que são a interdependência das partes, uma vez que diversas vezes pode impor limitações por um certo exercício de poder de uma parte sobre outra e a incompatibilidade sobre objetos ou comportamentos dos outros, que remete à natureza subjetiva do conflito.

Existe o reconhecimento de que o conflito nas organizações é inevitável, uma vez que os seres humanos possuem diferenças de valores, crenças, interesses e percepções. Quando reunidas nas organizações, essas diferenças são acentuadas pelos papéis das pessoas e, quando ampliadas pelas demandas do trabalho, acabam sendo fonte de conflito nas organizações (LIPSKY; AVGAR, 2008).

O conceito de conflito organizacional também pode estar ligado ao choque de valores compartilhados entre os membros integrantes da organização. Trata-se, segundo Chiavenato (2015, p. 371) da “existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se”.

Por outro lado, os autores Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 437) definem o conflito no contexto organizacional "quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante".

Por fim, o modelo de ação gerencial, segundo Motta (2004) pode ocasionar diversas consequências propícias a originar conflitos organizacionais, como a concepção de uma nova instituição de relação de subordinação, diferentes formas

de agregar interesses, reestruturação das relações de trabalho, novas aspirações profissionais e diminuição do poder hierárquico em decorrência do acesso às informações estratégicas por praticamente todos os níveis e unidades.

Para melhor elucidação dos conceitos expostos, o Quadro 1, apresentado a seguir, sistematiza as definições de conflito nos diversos contextos analisados, por ordem cronológica.

Quadro 1- Definições de conflito

AUTORES	DEFINIÇÕES
Rondeau (1996)	Existe conflito em uma organização quando uma parte (um indivíduo ou um grupo) perceber um outro como um obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nele um sentimento de frustração, que poderá levá-lo, posteriormente, a reagir em face de outra parte.
Lan (1997)	O conflito existe quando existe um objetivo manifesto na luta por <i>status</i> , poder e recursos.
Robbins, Judge e Sobral (2010)	Quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.
Nita (2015)	Bloqueio de mecanismos normais de tomada de decisão, como aquele em que um indivíduo ou grupo tenta suas dificuldades na escolha dos modos de ação.
Chiavenato (2015)	Choque de valores compartilhados entre os membros integrantes da organização.
Tartuce (2016)	Em sentido amplo, conflito no contexto jurídico está relacionado com uma crise vivenciada e há diversos outros sinônimos, tais como “controvérsia” ou “disputa”.

Fonte: Elaboração própria

Por meio do Quadro 1, é possível constar que os conceitos se complementam de acordo com as diferentes abordagens.

2.1.1 Escolas de pensamento de conflitos

Rondeau (1996) apresenta quatro modelos que contribuíram no estudo organizacional para a noção de conflito: são os modelos racional, das relações humanas, político e sistêmico. Cada um desses modelos será explicado e analisado a seguir.

No modelo racional, o conflito é visto como negativo por afetar a eficiência organizacional e, para a sua solução, há definição clara das tarefas e a

concentração do poder em hierarquia. Posteriormente, ainda no modelo racional, o conflito passa a ser visto como inevitável, sendo o caráter subjetivo que prejudica a organização.

No modelo de relações humanas, há maior atenção para as normas e valores sociais que influenciam no comportamento individual. Assim, reconhece a possibilidade de existência de divergências entre objetivos pessoais e organizacionais de modo que o conflito é visto como imoral. Para reduzir o conflito organizacional, esse modelo propõe a identificação do indivíduo com o sistema de valores e cultura da organização.

No modelo político, o conflito passa a ser visto como natural nas organizações, inclusive em razão da existência das relações de poder. Para tanto, este modelo reconhece a relevância de mecanismos de gestão de conflitos, tais como negociações.

Por fim, no modelo sistêmico há o reconhecimento que nas organizações há trocas e influências constantes entre as partes e o ambiente. Nesta perspectiva, o conflito é visto como inevitável, uma vez que a organização está em um constante processo transformativo e adaptativo. Há o surgimento da prática de gestão dos conflitos, com o reconhecimento de habilidades e interesses que podem ser usados para melhores soluções naquele ambiente,

Por outro lado, os autores Robbins, Judge e Sobral (2010) subdividem a evolução das escolas de pensamento do conflito ao longo dos anos entre visão tradicional; visão das relações humanas; visão interacionista e, finalmente, visão do conflito focada na solução.

Neste contexto, a visão tradicional prevê que todo conflito é negativo, disfuncional e deve ser evitado e prevenido a qualquer custo. Já a visão das relações humanas entende que o conflito é uma consequência natural de um grupo ou organização. Por sua vez, a visão interacionista estimula a existência de conflito, uma vez que entende que sua existência é necessária pois sua ausência faz com que o grupo se torne apático, sem capacidade de inovação. Finalmente, a visão do conflito focada na resolução entende que os conflitos são inerentes aos ambientes, mas, para isso, deve-se encontrar métodos de resolução a fim de minimizar as consequências disfuncionais.

Dentre as visões de conflitos discutidas segundo a subdivisão dos autores Robbins, Judge e Sobral (2010), este trabalho adota a visão do conflito focado na resolução. Essa visão se assemelha com o modelo sistêmico de Rondeau (1996).

2.1.2 Classificações dos conflitos

Em seu trabalho, Lan (1997) destaca os conflitos que os administradores públicos enfrentam são muito mais complexos, multifacetados e intensos, visto que além dos conflitos interpessoais típicos, como queixas de pessoal e disputas trabalhistas, constantemente surgem ou se intensificaram muitos conflitos em nível institucional. Deste modo, é importante conhecer a classificação dos tipos de conflitos.

No que tange à classificação dos conflitos internos nas organizações, observa-se que são consideradas, principalmente, as suas causas.

Robbins, Judge e Sobral (2010) elencam que os conflitos podem ser divididos em conflitos de relacionamento, de tarefa e de processos. O conflito de relacionamento refere-se às relações interpessoais dos colaboradores, já o conflito de tarefa está relacionado ao conteúdo do trabalho e, por fim, o de processo está relacionado a divergências na forma de realizar a tarefa. Na mesma linha, é a classificação de Motta (2001), que subdivide a base de divergências nas relações de uma equipe entre o ambiente laboral, as interações pessoais e a estruturação das tarefas.

No entendimento de Lan (1997), é possível classificar os conflitos no que tange à vinculação a regras, padrões éticos e normas sociais. Nessa linha, existem quatro subclassificações em que ele denomina como totalmente estruturados, não estruturados, parcialmente estruturados, e, por último, revolucionários.

O autor explica que no conflito totalmente estruturado há total vinculação das partes a regras, padrões éticos e normas sociais. Por outro lado, nos conflitos não estruturados, por não haver vinculação das partes a regras, há chances das escolhas serem guiadas por emoções. Já nos conflitos parcialmente estruturados, há um meio termo entre um comportamento estruturado e vinculado com uma dose de livre escolha de decisões. Finalmente, o conflito revolucionário refere-se a um caso de extremo limite do conflito sem estruturação e vinculação.

Lan (1997) também aborda em seu trabalho outra espécie de classificação de conflito, subdividindo-o em subjetivo e objetivo. Os conflitos subjetivos são aqueles que não são reais, mas percebidos pelas partes em conflito. O autor destaca que neste caso, explicações, fornecimento de informações e a construção do consenso podem ajudar amenizar o problema. Por outro lado, os conflitos objetivos são aqueles que de fato existem, mas que podem ou não serem identificados.

Outra classificação está relacionada com a distinção entre conflitos de causas reais e de causas emocionais, no sentido em que os conflitos reais estão relacionados a normas, políticas ou relações formais entre as partes na qual requer negociação e até intervenção de um terceiro neutro enquanto os conflitos de causas emocionais estão relacionados aos sentimentos negativos envolvendo diferenças de valores e de personalidades (CARVALHAL et al., 2011).

Carvalho et al. (2011) também trazem a classificação entre conflitos intrapessoais e interpessoais. Os conflitos intrapessoais, possuem natureza mais complexa, vez que envolvem o conjunto de variáveis de ordem principiológica e psicológica. Os conflitos intrapessoais podem estar relacionados à desmotivação do colaborador perante o ambiente de trabalho, no sentido de não se sentir valorizado dentro do ambiente institucional. A desmotivação está relacionada ao conceito de satisfação no trabalho, que segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 93), “é uma atitude, ou resposta emocional às tarefas do trabalho assim como as condições físicas e sociais do local de trabalho”. Por outro lado, os conflitos interpessoais, estão relacionados ao perfil comportamental dos envolvidos e aparecem de modo rotineiro no cotidiano dos líderes das organizações.

Por sua vez, Brewer e Lam (2009) definem conflitos interpessoais quando há uma discordância entre dois ou mais membros da organização que trabalham nos mesmos ou diferentes níveis ou unidades hierárquicas.

Os autores Nascimento e El Sayed (2002) trazem a subdivisão dos conflitos interpessoais. Para os autores os conflitos interpessoais podem subdividir-se em conflitos pessoais e conflitos hierárquicos. Enquanto os conflitos pessoais envolvem o comportamento individual do funcionário que acabam interferindo nas relações com os demais colegas e com o desenvolvimento do trabalho, sendo um conflito a nível horizontal, os conflitos hierárquicos estão relacionados àqueles entre o funcionário e seu superior, de ordem vertical.

A existência do conflito hierárquico se dá em decorrência do poder entendido como “a capacidade de influenciar outra pessoa ou grupo a aceitar ideias diferentes e a se comportar de maneira diversa do que usualmente faria” (MOTTA, 2004, p. 156). Tal conflito remete a Weber (2004), ao expor que toda organização de dominação exige uma atitude de obediência perante os detentores de poder legítimo e a disposição sobre os meios necessários constituídos pelo quadro pessoal administrativo e recursos materiais.

Ainda, alguns conflitos ligados à hierarquia podem estar relacionados a dificuldade de diálogo. Nessa linha, Chanlat e Rédard (1996) identificam alguns obstáculos ao diálogo no ambiente de trabalho. Como exemplo, a ideologia gerencial na qual existe a obsessão pelo tempo em prol da eficiência, eficácia, obediência e recompensas à submissão. Outro exemplo são os ruídos na linguagem administrativa caracterizados por uma linguagem esvaziada. Por fim, e com maior relevância para a Administração Pública, o obstáculo da estrutura burocrática voltada em uma autoridade hierárquica.

Para Motta (2004), os conflitos de natureza trabalhista possuem como principais características relações de dependência, poder, frustração e marginalidade. Por dependência, verifica-se que os colaboradores buscam a manutenção das vantagens adquiridas. As relações de poder revelam-se como um equilíbrio entre a prestação e a contraprestação, pois ao mesmo tempo em que os colaboradores recebem vantagens da organização, também sofrem pressões. Quando ocorre a frustração, há um desequilíbrio, pois há uma maior contribuição do que a contraprestação. Por fim, a marginalidade ocorre quando a organização sequer realiza pressão sobre o colaborador pois sabe que ele logo será desligado.

Bergue (2010) alerta sobre a existência de conflito relacionado ao agente ingressante na organização, uma vez que a cultura pode representar um “molde” comportamental, no qual há as opções de adesão integral aos padrões, transformação parcial, adaptação ou reação obstinada.

Outro elemento causador de conflitos nas organizações, segundo o trabalho de Robbins; Judge; Sobral (2010), ocorre quando valores compartilhados na administração não estão de acordo com as rápidas mudanças organizacionais e institucionais, de modo que a cultura organizacional não corrobora para melhorar a eficácia da organização. Nessa linha, exige-se do administrador a habilidade de

saber fazer mudanças sem abuso desses expedientes a fim que não haja consequências relacionadas a desmotivação das partes envolvidas (MATOS, 2014).

Quanto às etapas ao longo do tempo, Baiqing (2012) defende que o conflito das organizações públicas pode ser dividido três em fases. A primeira delas é a fase do conflito potencial, em que a principal característica é a invisibilidade. A segunda é a fase do conflito crescente, no qual as partes envolvidas têm a consciência da existência do conflito, embora a situação ainda seja estável uma vez que o conflito ainda não emergiu completamente. Por fim, a terceira fase é aquela do conflito emergente, pois o conflito já é algo concreto, sendo importante o diagnóstico da causa e tipo de conflito.

Moscovici (2001) alerta em seu trabalho que é fundamental o diagnóstico do conflito para enfrentá-lo. Assim sendo, revela-se de fundamental importância identificar os conflitos segundo suas classificações de modo a realizar um dimensionamento apto a permitir uma compreensão da situação para a posterior gestão.

O Quadro 2 a seguir sistematiza as abordagens de acordo com as classificações dos conflitos segundo os diversos autores analisados, por ordem cronológica da evolução das classificações.

Quadro 2- Abordagens de acordo com as classificações dos conflitos

Lan (1997)	totalmente estruturados; não estruturados; parcialmente estruturados e revolucionários
Lan (1997)	objetivo e subjetivo
Motta (2001)	subdivide a base de divergências nas relações de uma equipe entre: o ambiente laboral; as interações pessoais e a estruturação das tarefas.
Nascimento e El Sayed (2002)	subdivide os conflitos interpessoais em: pessoais e hierárquicos
Motta (2004)	conflito de natureza trabalhista
Robbins, Judge e Sobral (2010)	relacionamento; tarefa e processos
Robbins, Judge e Sobral (2010)	diferenças de valores compartilhados com mudanças institucionais
Bergue (2010)	conflito do ingressante na organização
Carvalho et al. (2011)	causas reais e causas emocionais
Carvalho et al. (2011)	intrapessoais e interpessoais
Baiqing (2012)	conflito potencial; conflito crescente e conflito emergente

Fonte: Elaboração própria

Por meio do Quadro 2, é possível constatar que as classificações dos diversos autores se complementam, inclusive porque alguns autores possuem mais

de uma classificação. Deste modo, o presente trabalho não adota uma classificação exclusiva, embora entenda que subdivisão dos autores Robbins, Judge e Sobral (2010) em conflitos de relacionamento; tarefa e processos é a que mais se adequa ao cotidiano dos conflitos internos das organizações públicas municipais e, portanto, tal classificação será utilizada na etapa dos questionários.

2.1.3 Consequências do conflito

Por meio das classificações dos conflitos e de suas causas também é possível identificar consequências disfuncionais e funcionais do conflito. Isso porque, enquanto o conflito de relacionamento pode ameaçar a produtividade e o ambiente de trabalho, por outro lado, o conflito de tarefa corrobora com a tomada de decisão e resolução do conflito de maneira eficiente. (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2015).

Ademais, o estudo dos níveis do conflito revela-se importante, vez que baixos níveis de conflito podem se mostrar positivos quando acabam tendo como consequências aumento da qualidade dos resultados.

Chiavenato (1999) subdivide os níveis de gravidade de conflito em três espécies. O primeiro nível trata-se do conflito percebido, nos quais as partes envolvidas possuem a percepção de que a divergência de posições é apta e potencial para gerar o conflito. O segundo nível é o conflito experimentado, que gera sentimentos não manifestados externamente com a devida clareza. Por fim, o último nível é o conflito manifestado, em que é expresso por meio de um comportamento ativo ou passivo.

Na mesma linha, Motta (2001) defende a existência de conflito tanto em situação de percepção, que ocorre quando alguém da equipe tem consciência da discordância de outro membro; quanto em situação de intenção, que acontece alguém age com o fim de frustrar ou complicar o andamento de ação de outra pessoa.

Os conflitos podem trazer impactos positivos e negativos nas organizações. De um lado, os conflitos podem ser capazes de dar origem a processos de melhorias de gestão e do ambiente organizacional. Por outro lado, pode ser possível verificar impactos na produtividade da organização, no desempenho de seus

colaboradores, gerar gastos desnecessários, bem como ocasionar impactos nas pessoas.

Lan (1997) aponta que estudiosos diferem suas opiniões sobre o impacto do conflito. Para alguns, o conflito possui efeitos altamente destrutivos, e para tanto, a melhor solução seria encontrar meios razoáveis para melhorar ou remover suas causas. Outra visão considera o conflito como inevitável, mas com potencial construtivo, pois ajuda a estabelecer identidades pessoais e do grupo, auxilia a auto avaliação, estimula o interesse e a curiosidade pelos outros promovendo inovação e, por fim, oferece oportunidade para melhoria da gestão.

Quando os conflitos acarretam resultados negativos, é preciso de um plano de ação gerencial para minimizar consequências negativas à organização (FERREIRA; KANAANE; SEVERINO, 2010).

Por sua vez, Chiavenato (2015) aborda os resultados dos conflitos como construtivos e destrutivos, consoante sistematizado no Quadro 3:

Quadro 3- Resultados construtivos e destrutivos dos conflitos

Resultados construtivos	Resultados destrutivos
Estimula curiosidade	Desencadeia frustração e ansiedade
Fortalecimento do grupo	Aumento da pressão
Chama atenção aos problemas pré-existent	Ganhar um conflito torna mais importante do que trabalhar com eficácia.
Ajusta diferenças de poder	Queda de desempenho
	Prejudica relacionamento entre as partes conflitantes

Fonte: CHIAVENATO, 2015, p. 374/375

Para que a gestão de conflitos seja prevalentemente construtiva, pesquisas como a de Lipsky e Avgar (2008) alertam que é necessário que os gerentes antecipem os problemas em vez de simplesmente reagir a eles.

No âmbito da Administração Pública, o conflito pode ser consequência de um desequilíbrio de poder entre as partes envolvidas, em virtude de vantagens no âmbito econômico, poderio político ou poder regulamentar em prejuízo de outros participantes, ainda que tais participantes sejam órgãos da Administração Pública (SALVO, 2018).

A existência de conflitos, seja por meio de desequilíbrio entre os colaboradores, seja por conflitos de tarefas ou de relações de poder pode prejudicar a realização de trabalhos produtivos e, como consequência, interferir na qualidade

dos serviços prestados à população, bem como no atendimento das necessidades sociais.

Além disso, os conflitos podem estar relacionados com despesas financeiras se considerar o tempo envolvido nesses problemas e o serviço que deixou de ser desempenhado nos casos de queda de produtividade.

Nessa linha, a qualidade dos serviços prestados no setor público está intimamente relacionada com a noção de cidadania, uma vez que se espera da Administração Pública a promoção dos bens e serviços que a sociedade necessita. Além disso, são os cidadãos que mantêm o setor público por meio do pagamento de impostos com a expectativa de receber como contrapartida, serviços com a qualidade equivalente à contribuição paga pelo cidadão (CARVALHO; TONET, 1994).

As consequências positivas dos conflitos, via de regra, vão depender de uma administração gerencial voltada na gestão dos principais conflitos internos que a organização enfrenta. Sustenta-se que, para isso, a organização deve identificar, analisar, interpretar os conflitos existentes para somente então, realizar as técnicas de resolução dos conflitos.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS

A cultura, no contexto organizacional, pode ser definida como a “capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido” (SOUZA; MACÊDO, 2006, p. 83), relacionado aos valores e crenças compartilhados pelo grupo.

Bergue (2010, p. 452), por outro lado, observa a cultura como “algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho”.

Para Morgan (1996), as organizações recebem influência do contexto cultural no qual elas estão inseridas.

Existem diversos níveis de possível análise da cultura organizacional. Segundo Schein (1984), um destes níveis são os artefatos visíveis, os quais compreendem o ambiente da organização, que podem ser visíveis, mas nem sempre decifráveis. Além dos artefatos visíveis, é fundamental entender o motivo e o

modo pelo qual os membros da organização se comportam. Deste modo, outro nível de análise da cultura organizacional está relacionado com os valores que regem os comportamentos dos membros da organização.

Ocorre que, mesmo com os artefatos visíveis e os valores, ainda não é possível entender de modo integral a cultura organizacional, uma vez que os valores expressam aquilo que as pessoas dizem ser o motivo de seu comportamento, e não de fato as razões verdadeiras. Assim, para de fato compreender completamente a cultura de uma organização, é preciso investigar aquilo que é invisível, tal como o relacionamento com o ambiente e a natureza das relações humanas. São exemplos daquilo que Schein (1984) denomina como pressupostos fundamentais, representado como os membros de uma organização a percebem, pensam e sentem.

Nesse contexto, a clássica definição de cultura organizacional de Schein (1984, p. 3) é dada nos seguintes termos:

Cultura organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas.

Dentre os elementos da cultura organizacional, Freitas (1991) elenca os valores da instituição, as crenças daquilo tido como verdade dentro da organização, as atividades planejadas com consequência prática, as narrativas dos eventos ocorridos, as proibições, os personagens que incorporaram valores dentro das organizações, as normas e regulamentos e os processos de comunicação informal.

Pesquisas como as de Pires e Macêdo (2006) explicam a importância das pessoas na formação da cultura organizacional, uma vez que agregam seus valores no cotidiano institucional e contribuem para um constante intercâmbio que permite a mudança cultural.

Segundo Moreira Neto (2003), “no processo formador de culturas e civilizações, o dinamismo do poder comporta dois tipos de relações (...): a cooperação e o antagonismo”. Para o autor, o antagonismo leva aos confrontos de poder, razão pela qual foram desenvolvidas instituições com a finalidade de realizar

a prevenção e a composição dos conflitos. Por outro lado, a cooperação envolve um relacionamento de diversas expressões do poder para o alcance de fins comuns com o desenvolvimento da tolerância e confiança de modo a possibilitar o consenso.

No entendimento de Matos (2014) “as organizações são sociedades políticas, em que os jogos de interesses, as lutas pelo poder, as competições e os conflitos tornam as negociações uma constante, desenhando o quadro de valores que emoldura uma cultura própria em cada grupo.”

Ainda no contexto da cultura organizacional, há influência direta ou indireta na relação entre condições de trabalho e atitudes e comportamento dos servidores segundo pesquisa de Ladeira, Sonza e Berte (2012).

Quinn et al. (2003) explicam que elementos culturais da organização podem ser as causas dos conflitos uma vez que se desenvolvem como consequência de diferenças individuais entre os membros das organizações, tais como percepções, valores, crenças ou necessidades.

Como os elementos da cultura organizacional condicionam o comportamento das pessoas, quando se fala em conflito nas organizações, é preciso observar que a cultura da Administração Pública possui uma série de características específicas que a diferenciam do setor privado, influenciando inclusive os colaboradores. Em decorrência de tais especificidades, ocorrem os conflitos típicos do setor público.

2.2.1 Especificidades da cultura da Administração Pública que interferem nos conflitos organizacionais

O conceito de política baseia-se no modo de “influenciar a distribuição de poder” (WEBER, 2004, p. 526). Nessa linha, a política é uma associação humana no sentido de distribuir poder.

É possível questionar como se distribui o poder e por meio desse questionamento verifica-se que existem setores dentro da sociedade que possuem mais recursos financeiros e, conseqüentemente, acabam tendo mais poder.

A noção Weberiana de poder no âmbito organizacional está fundamentada na estrutura hierárquica e sua relação entre as diferentes estratificações. Dentre as divisões do poder, Weber (2004) elenca o poder tradicional, a dominação carismática e a dominação da lógica racional legal. O poder tradicional é aquele em

que prevalece o costume mesmo com o transcurso do tempo. O poder por meio da dominação carismática tem como característica o carisma do líder. Finalmente, a dominação a partir da lógica racional é a legitimação por meio da lei, utilizando-se de argumentos racionais que fazem sentido.

A dominação a partir da lógica racional é que caracterizou a burocracia brasileira, vez que o servidor público presta o serviço a partir de um poder constituído, ou seja, realiza as tarefas não porque a chefia manda ou porque as regras existem há tempos, mas porque aquelas normas fazem sentido e estão positivadas por meio de leis, portarias, decretos e regulamentos.

A Administração Pública brasileira teve como principal influência o modelo burocrático Weberiano, o qual também foi adotado por outros países ao longo do século XX.

Chiavenato (1995, p. 258) define a burocracia como “uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos”. Ainda, Chiavenato (1995, p. 262) elenca dez principais características da burocracia segundo os ensinamentos de Max Weber.

A primeira delas é o caráter legal das normas e regulamentos, por meio de edição de portarias e decretos, uma vez que a Administração Pública deve ser calcada no princípio da legalidade. Segundo Weber (2004, p. 198) tal caráter “rege o princípio das competências oficiais fixas, ordenadas, de forma geral, mediante regras: leis ou regulamentos administrativos”. Para Clegg (1996), é por meio das regras que se legitimam o poder inerente de uma autoridade.

A segunda, o caráter formal das comunicações, uma vez que, no âmbito burocrático, todas as decisões devem ser tomadas de modo escrito, dentro de um processo administrativo formal que torna a comunicação hierarquizada e indireta, por meio de áreas e departamentos.

A terceira, por sua vez, dispõe sobre o caráter racional e divisão do trabalho em virtude que há uma estrutura hierarquizada na qual cada cargo inferior deve estar subordinado a supervisão de um cargo de chefia. Nas palavras de Weber (2004, p. 1999), trata-se de “um sistema fixamente regulamentado de mando e subordinação das autoridades, com fiscalização das inferiores pelas superiores”.

A impessoalidade nas relações é a quarta característica, por se tratar de um dos princípios da Administração Pública, e que as decisões devem ser tomadas não em função das pessoas, mas sim pelos cargos em que elas ocupam.

Ainda, como quinta característica, tem-se a hierarquia de autoridade na qual estabelece a estrutura dos cargos em razão da hierarquia.

A sexta característica refere-se às rotinas e procedimentos padronizados, uma vez que a burocracia impõe padrões de procedimentos a serem realizados, independente da vontade do servidor.

A sétima característica está relacionada com a competência técnica e meritocracia em razão dos colaboradores serem selecionados por meio de concurso público, bem com os critérios de avaliação serem baseados no mérito e competências, sem levar em conta valores pessoais. Tanto é assim que Weber destaca que “a razão decisiva do avanço da organização burocrática sempre foi sua superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma (2004, p. 212).”

A oitava característica é a especialização da administração que refere-se ao fato de que os administradores não são os titulares do negócio, havendo a separação entre o patrimônio público do patrimônio privado.

A nona característica versa sobre a profissionalização dos participantes, vez que o funcionário é um especialista nas atividades de seu cargo.

Por fim, a última característica indica a completa previsibilidade do funcionamento, haja vista que todos os servidores deverão comportar-se conforme ditado pelas normas e regulamentos.

A definição pormenorizada de cada uma das características da burocracia weberiana é necessária quando se considera “que os elementos da cultura organizacional condicionam o comportamento das pessoas e grupos, qualquer tentativa de mudança deverá ser precedida do questionamento dos valores e crenças predominantes na organização” (CARVALHO; TONET, 1994, p.143). Para Pires e Macêdo (2006, p. 82), “essas características interferem no modo como os trabalhadores atuam nessas organizações, observando-se o apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações e o apego ao poder.”

Desse modo, é possível visualizar nas características da burocracia a existência de ruídos na linguagem administrativa, por meio da reprodução de jargões

profissionais especializados, com o uso frequente pelos líderes de termos genéricos e abstratos. Ademais, a estrutura burocrática também é limitadora do diálogo, uma vez que sua estrutura hierárquica dificulta a visualização e a integração após a divisão das tarefas, podendo ser responsável por um clima de desconfiança entre diversas unidades e níveis da organização.

Segundo Oliveira (1970), em termos gerais, a organização burocrática na concepção Weberiana, baseia-se em uma estrutura de cargos, organizados hierarquicamente, estratificados por meio da divisão de tarefas, com limites definidos pela lei. O quadro funcional deve ser impessoal e qualificado para o exercício de suas funções.

Na burocracia, em razão da hierarquia e da posição dos cargos e funções bem como da especialização de tarefas que condicionam a divisão do trabalho, é possível observar a distinção entre o servidor público efetivo que está no cargo como fruto do mérito, daqueles ocupantes de cargos comissionados ou de confiança, de natureza transitória.

Nessa linha, verifica-se que embora todo servidor público possua responsabilidades específicas, os ocupantes de cargo em comissão se identificam com o projeto político de quem os colocou no cargo. A classe dirigente pode ser denominada como burocracia política, ou ainda, de gestores públicos.

Neste ponto, é possível identificar conflitos ligados às relações de poder entre os servidores efetivos e os ocupantes de cargos em comissão, principalmente ante as constantes mudanças e reconfigurações de chefias de acordo com o posicionamento político de quem está no poder. Campos e Simões (2011), ao abordarem sobre os cargos de confiança, alertam que eles “permitem a entrada de pessoas que não possuem cargos efetivos na instituição, e por vezes sua nomeação não se dá por competência ou mérito, mas por posições políticas e pessoais, o que gera conflitos também ligados às relações de poder.”

Nessa linha, o trabalho de Faria e Meneghetti (2011) estuda o modo como Maurício Tragtenberg e Fernando Cláudio Prestes Motta concebem a burocracia e concluem que no trabalho de ambos os autores é possível constatar a burocracia como organização, poder e controle.

Bergue (2010), por sua vez, alerta que o gestor não oriundo dos quadros da administração, ao propor processos de mudanças e melhorias, deve sempre

considerar os padrões comportamentais dos servidores e a cultura organizacional, sob risco do insucesso do intento.

Ainda, uma das maiores críticas à burocracia é que ela gera a “incapacidade treinada” (OLIVEIRA,1970), baseada no formalismo. Em outras palavras, gera a incapacidade de o funcionário público adaptar-se e resolver novas situações, vez que se tornam vinculados às regras e às competências hierárquicas, muitas vezes os funcionários alegam a impossibilidade de resolver determinada situação em virtude de não estar no regulamento do órgão, ou por de não possuir competência para resolver determinado fato em razão da hierarquia. Deste modo, é possível identificar uma verdadeira falta de flexibilidade ou “jogo de cintura” para resolver situações que fogem do padrão cotidiano, ocasionado inúmeros conflitos internos no que tange às tarefas.

Chiavenato (1995) discute as disfunções da burocracia, vez que uma série de situações indesejadas e imprevisíveis, aliadas ao comportamento do funcionalismo público, acabaram acarretando em anomalias funcionais que tornaram o termo “burocracia” como sinônimo de ineficiência. Dessa forma, o modelo burocrático torna alvo de severas críticas que desencadearam estudos visando novas formas de gerenciar o setor público. Segundo Motta (2004, p. 158), “a visão excessivamente formal e burocrática da organização tendia a ver o conflito como disfuncional, pois era fonte de desafio e alterações às regras estabelecidas.”

A partir dos anos 1990, a Administração Pública incorporou o enfoque gerencial, que propõe um setor público mais eficiente e voltado ao cidadão, aproximando-se das organizações privadas (BRESSER-PEREIRA, 2007). É fundamental destacar que, embora a finalidade institucional da organização vise à eficiência e qualidade do serviço público (FERREIRA et al., 2010), as organizações públicas possuem características peculiares, uma vez que seus funcionários são admitidos por concurso público e possuem estabilidade, ao passo que os cargos de direção muitas vezes são de origem comissionada com cunho político.

A ideologia gerencial, sob a perspectiva de busca de maior rentabilidade, eficácia e produtividade, privilegia a constante otimização dos meios, com rapidez de execução.

Para Motta (2004), as formas participativas de gestão do modelo gerencial se dão por meio da democratização das relações sociais e aumento do nível

educacional dos colaboradores, bem como da velocidade das mudanças e das comunicações, e possuem o desafio de conciliar o uso adequado do poder com a solução de conflitos.

O autor ainda elenca três correntes sobre conflitos na teoria gerencial, sendo elas o conflito de interesses sociais dentro da organização, conflito de adaptações a organização em decorrência do avanço tecnológico e o conflito resultante da incompatibilidade das necessidades da organização e as aspirações individuais dos colaboradores. Neste ponto é importante ressaltar que existe uma possível incoerência dos conflitos resultantes de expectativas individuais não atendidas com o princípio da impessoalidade que deve reger a Administração Pública.

Pesquisas como a de Siqueira e Mendes (2009) indicam que a reforma gerencial deve ter a ressalva de não transferir automaticamente as tecnologias gerenciais do setor privado para o setor público uma vez que a Administração Pública possui uma lógica própria, bem como deve-se refletir o impacto dessas mudanças nas relações de trabalho dos servidores.

Destarte, é importante atentar ao fato que “a orientação gerencialista está cada vez mais voltada para tarefas e menos para pessoas, precarizando o trabalho, desmotivando o servidor e fazendo com que as tarefas laborais pressionem cada vez mais o indivíduo, dificultando a criação de espaços de diálogo (...)” (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 242), circunstâncias estas que podem favorecer o surgimento de conflitos internos entre os colaboradores.

Mais recentemente, a relação entre a sociedade civil e o Poder Público vem passando por releituras e propostas de reformulações, para assegurar maior transparência e garantir prestação de contas de forma responsável para a sociedade. Trata-se da incorporação de elementos de *accountability*¹ na gestão pública brasileira.

Todavia, no Brasil, verifica-se que a administração pública não substituiu integralmente um modelo de gestão por outro, persistindo ainda características

¹ Segundo Rached (2016), a *accountability* se dirige ao fenômeno do poder, pois depende da divisão entre detentores do poder (por exemplo, o Poder Público) e sujeitos ao poder (sociedade civil). A *accountability* não é um fim em si mesmo, mas um meio para o alcance de diversas finalidades, dentro as quais reforçar a relação de confiança dentro de instâncias participativas. Por exemplo, a *accountability* pode ter uma característica defensiva, ao procurar limitar o poder e coibir abusos. Ou, ainda, pode ter natureza técnica, como forma de construção de capacidades institucionais para a elaboração de decisões boas e, assim, conquistar a confiança dos titulares de contas.

enraizadas do patrimonialismo com traços do clientelismo, da burocracia e sua formalidade exacerbada e do gerencialismo na atual administração pública (PAULA, 2005).

Nessa linha, Aguiar e Santos (2017) alertam que em tempo de mudanças de gestão, especialmente em contextos no qual permanecem características de antigos modelos nos novos modelos, um dos aspectos da organização do trabalho público que ganha importância e destaque é o fenômeno dos conflitos nas relações sociais de trabalho.

2.2.2 O gestor de pessoas nas organizações

Chiavenato (1999) expõe que as tarefas de administração de recursos humanos estão divididas entre especialistas em recursos humanos e os gerentes de linha. Enquanto por um lado os especialistas em recursos humanos procuram diminuir as tarefas burocráticas e desempenham um papel de consultoria para os gerentes, por outro lado, os gerentes de linha, no papel de responsáveis diretos pelo desempenho de seus subordinados, muitas vezes são os verdadeiros gestores de pessoas dentro das organizações.

2.2.2.1 O papel do gestor de pessoas na gestão de conflitos

Uma das faces da gestão de pessoas mostra-se como uma estratégia gerencial que deve buscar meios de resolução de conflitos interpessoais dentro das organizações para atender tanto aos propósitos da organização quanto das partes envolvidas.

Carbone (2000) sustenta que a característica que mais é valorizada no gestor público é sua capacidade de conciliar interesses e apaziguar conflitos, muito mais do que o empreendedorismo, capacidade de inovação ou competência técnica.

A gestão de pessoas nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, deve, de maneira constante, estudar e encontrar práticas para a gestão de conflitos, vez que tal prática se mostra de suma importância para eficácia gerencial, e como consequência, para o alcance dos resultados organizacionais. Ainda, o gestor de

peças deve trabalhar na gestão da própria cultura organizacional visando atingir os fins institucionais da organização (BERGUE, 2010).

Nessa linha, o profissional que atua na gestão de pessoas deve ter um perfil flexível, negociador e acessível, de modo a motivar a equipe, com decisões colaborativas e disposto a dispender os esforços necessários para buscar a solucionar cada situação, com novas ideias para a solução dos problemas visando sempre pela melhora no ambiente de trabalho da organização.

Matos (2014) explica que a função gerencial deve ser essencialmente educativa, pois um gerente educador é um negociador permanente. Para tanto, o autor identifica o perfil e elementos que devem possuir o gerente como negociador: o domínio e influência sobre a estratégia da organização; domínio sobre a cultura organizacional; domínio sobre situações externas; domínio sobre a filosofia gerencial; domínio sobre as relações de trabalho e das relações com as organizações representativas sindicais e, finalmente, o domínio das situações de mudança.

Segundo Moscovici (2001, p. 171), “a aplicação prática de certas técnicas de gestão moderna exige competência interpessoal. O gerente eficaz é competente no desempenho global de seu papel organizacional e não apenas em uma parte dele”.

Campos e Simões retratam a importância do papel do gestor para a solução de conflitos:

O papel de um gestor comprometido com o desenvolvimento de seus subordinados e da organização é fundamental para a solução de conflitos. Isso porque em grande parte das vezes a figura do gestor está envolvida em razão da posição que esse ocupa - que determina conflitos relacionados à hierarquia, às tarefas e às relações de poder - e porque, muitas das vezes ele é chamado pelos próprios atores envolvidos no conflito a contorná-lo e resolvê-lo. (2011, p. 591).

Desta forma, os gestores devem buscar o desenvolvimento interpessoal dentro das organizações. Para tanto, a nível pessoal, deve-se trabalhar as motivações, objetivos pessoais e a problemática de inter-relação visando obter autoconhecimento e habilidades para dar e receber *feedback*. Em nível grupal, é preciso trabalhar a problemática do poder, da autoridade e controle para participação em grupo. Por fim, a nível organização deve-se focar no sistema como

um todo para aperfeiçoar a capacidade do trabalho, da comunicação e integração (MOSCOVICI, 2001).

Pesquisas como a de Ladeira; Sonza e Berte (2012) sustentam que programas de recursos humanos abordam pontos que influenciam diretamente na satisfação no trabalho, de modo que oportunidades no desenvolvimento desses programas geram efeitos positivos nos funcionários, reduzindo insatisfações e conflitos.

Abrucio (2007) sustenta que a profissionalização do funcionalismo público, é condição fundamental para o bom desempenho da gestão pública, a fim de se evitar práticas clientelistas e oportunismos, como troca de favores, mantendo-se a moralidade que deve reger a Administração Pública. Desse modo, a especialização remete a um funcionalismo público mais qualificado, apto a tomada de decisões, ao desenvolvimento de suas tarefas com criatividade e flexibilidade diante de transformações rápidas e inesperadas do ambiente organizacional, de modo a contribuir para a eficiência da máquina estatal, minimizando conflitos e, conseqüentemente, contribuindo para a sociedade como um todo.

Todavia, é importante destacar que a profissionalização dos quadros gerenciais se mostra insuficiente, quando não inexistente, uma vez que a maior parte da história da Administração Pública brasileira foi burocrática, voltada a proceder normatização e regulamentação. Por outro lado, a recente administração pública gerencial ainda não conseguiu atingir níveis satisfatórios de profissionalização.

Nessa linha, as organizações devem fornecer programas de desenvolvimento gerencial que busquem a melhoria do desempenho individual de seus gerentes para desenvolvimento de habilidades de desempenho eficaz em suas áreas de atuação e habilidades de percepção de problemas, aplicando-se uma comunicação efetiva e de liderança (MOSCOVICI, 2001).

A comunicação eficaz é de fundamental importância para a organização, uma vez que influencia diretamente no desenvolvimento das tarefas e satisfação no trabalho. Para tanto, os gerentes têm o papel não só de passar a informação adiante, mas também de interpretá-la para os empregados (DAVIS; NEWSTROM, 1996). Logo, esse profissional deve facilitar a comunicação entre os integrantes da

organização, uma vez que diversos conflitos têm como origem comunicações deficientes e acabam acarretando em desgastes nas relações.

Ainda, é preciso considerar que a gestão de conflitos se insere em um processo de mudança na forma como a organização lida com um problema, o que muitas vezes pode ocasionar resistência das partes envolvidas.

Nessa linha, o profissional de recursos humanos também atua como um importante agente de transformação e mudanças culturais das organizações (ULRICH,1998).

O conceito de mudança de base está relacionado aos “processos que demandam redirecionamento na forma de as pessoas perceberem e tratarem a realidade e na motivação que as impulsiona para resultados” (CARVALHO; TONET, 1994, p. 144) ou, ainda, como a “capacidade de uma organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais” (ULRICH, 1998, p. 47).

Por fim, estudos como de Baiqing (2012) sustentam que se os gestores da organização compreenderem como ocorrem a evolução dos conflitos e escolherem corretamente a estratégia de gerenciamento apropriada, poderão promover o desenvolvimento das organizações públicas, com a redução dos efeitos negativos conflitos e maior destaque para os impactos positivos dentro administração pública.

O Quadro 4 apresentado a seguir, sistematiza em ordem cronológica o posicionamento dos diversos autores analisados de acordo com a abordagem sobre gestores de pessoas e de linha.

Quadro 4- Posicionamento de diversos autores sobre gestores de pessoas e de linha

AUTOR	POSICIONAMENTO SOBRE OS GESTORES
Davis; Newstrom (1996)	Gerentes têm o papel de passar a informação adiante e de interpretá-la para os empregados.
Ulrich (1998)	O profissional de recursos humanos também atua como um importante agente de transformação e mudanças culturais.
Carbone (2000)	Valorização da capacidade de conciliar interesses e apaziguar conflitos.
Moscovici (2001)	A nível pessoal, deve-se trabalhar as motivações, objetivos pessoais e a problemática de inter-relação visando obter autoconhecimento e habilidades para dar e receber <i>feedback</i> . As organizações devem fornecer programas de desenvolvimento gerencial que busquem a melhoria do desempenho para desenvolvimento de habilidades.
Abrucio (2007)	Profissionalização do funcionalismo público, é fundamental para o bom desempenho da gestão pública, para evitar práticas clientelistas e oportunistas.
Bergue (2010)	O gestor de pessoas deve trabalhar na gestão da própria

	cultura organizacional visando atingir os fins institucionais da organização.
Campos e Simões (2011)	Gestor comprometido com o desenvolvimento de seus subordinados e da organização é fundamental para a solução de conflitos.
Ladeira; Sonza e Berte (2012)	Programas de recursos humanos abordam pontos que influenciam diretamente na satisfação no trabalho, de modo que oportunidades no desenvolvimento desses programas reduzem insatisfações e conflitos.
Baiqing (2012)	Se os gestores da organização compreenderem como ocorrem a evolução dos conflitos e escolherem corretamente a estratégia de gerenciamento apropriada, poderão promover o desenvolvimento das organizações públicas, com a redução dos efeitos negativos conflitos e maior destaque para os impactos positivos dentro administração pública.
Matos (2014)	Deve ter um perfil negociador com domínio e influência sobre: a estratégia da organização; cultura organizacional; situações externas; filosofia gerencial; relações de trabalho e com as organizações representativas sindicais e, finalmente, sobre situações de mudança.

Fonte: Elaboração própria

2.3 GESTÃO DE CONFLITOS

Em que pese os entendimentos sobre o aspecto positivo dos conflitos², eles podem interferir negativamente na qualidade dos serviços prestados no que diz respeito aos custos, produtividade e competitividade. Se não geridos, podem ter uma repercussão significativa dentro das organizações, e em um verdadeiro efeito cascata, impactar negativamente sobre os cidadãos e a coletividade. Para Motta (2004, p. 161) “a potencialidade dos conflitos se acentua quando não existe ação gerencial para administrá-los e gerenciá-los”.

Ademais, “há um consenso de que as organizações se constroem ou se destroem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham” (CARVALHO; TONET, 1994, p. 138). Nesse sentido, a gestão de conflitos é capaz de melhorar tanto a qualidade das atividades desempenhadas pela organização, como para contribuir para uma alteração positiva no quadro comportamental dos colaboradores da administração. Tanto é assim que Lan (1997) ressalta em seu trabalho que resolução de conflitos é um componente indispensável da administração pública contemporânea.

Para existir uma adequada gestão dos conflitos internos nas organizações, deve-se, inicialmente, identificar os conflitos existentes. Neste ponto, recomenda-se

² Conforme analisado no tópico 2.1.3.

realizar um mapeamento dos níveis, tipos e intenções dos conflitos para que seja possível uma análise e interpretação por parte do gestor a que fim haja um planejamento e a escolha da melhor alternativa de gestão da situação conflituosa. Nessa linha, Nascimento e Sayed explicam que “a administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação (2002, p. 48).”

Tradicionalmente, verifica-se na administração pública o estilo de evitação dos conflitos. A evitação ocorre quando o administrador não enfrenta o problema, na expectativa de que com o tempo o conflito fique menos intenso (CHIAVENATO, 1999).

A gestão dos conflitos com a introdução de novas técnicas capazes de identificar e lidar com os conflitos internos nas organizações está intimamente ligada à ideia de mudança da maneira de tratar a realidade da cultura organizacional. Como sugestão para o processo de administração de conflitos no âmbito da Administração Pública, é possível destacar métodos consensuais de resolução de conflitos consistentes nas técnicas de negociação/autocomposição, mediação e conciliação.

Conforme já observado, a má comunicação cria oportunidade para conflitos, tanto em decorrência de barreiras semânticas tanto em decorrência de excesso ou falta de informação (MOTTA, 2001). Como método para solucionar tal tipo de situação, Chanlat e Bérdat (1996), trabalham com condições favoráveis ao diálogo dentro do ambiente de trabalho que para prevenir ou mitigar conflitos. A primeira, os valores éticos dos indivíduos que são cada vez mais evidentes ao longo do processo de emancipação individual. O segundo, os grupos informais, espaços espontâneos formados no interior das estruturas oficiais. Por fim, as práticas dos líderes de turma, que são verificáveis por meio de práticas mais humanizadas de gestão e pela adoção de mecanismos participativos de decisão.

Isto é, existe um espaço para atuação do gestor de pessoas tanto na prevenção, como para a solução de conflitos, de forma mais célere e que prescindida da utilização dos mecanismos formais de resolução previstos para a Administração Pública, como os procedimentos disciplinares e sindicâncias.

Para tanto, é importante a capacitação do gestor em habilidades sociais ligadas à psicologia para possibilitar a identificação de ruídos, vícios e situações que

possam causar conflitos e, assim, buscar a solução de forma mais célere e com impactos positivos ao ambiente de trabalho.

Rahim et al. (2002) desenvolveram um estudo que teve por objetivo testar um modelo relacionando as dimensões da inteligência emocional com estratégias de gerenciamento de conflitos. De acordo com os autores, a inteligência emocional é constituída de cinco pilares dos quais estão a autoconsciência, motivação, autorregulação, empatia e habilidades sociais dos gerentes. Além disso, a inteligência emocional consiste na capacidade de avaliação, regulação e expressão da emoção para a tomada de decisões.

Campbell e O'leary (2015) abordam em seu trabalho cinco ideias identificadas em uma conferência realizada no ano de 2007, nos Estados Unidos, para a resolução de conflitos perante a Administração Pública. A primeira ideia se baseia em incorporar a prática da resolução de conflitos em uma abordagem proativa com a intuito de beneficiar os funcionários, gerentes e a própria organização. A segunda ideia abordada seria gerenciar o conflito assim que ele surge, pois alguns resultados de conflitos não gerenciados são previsíveis, podendo, eventualmente, gerar uma sensação de crise. A terceira ideia versa sobre a importância de uma abordagem sistêmica do conflito e de sua resolução, apontando como exemplo em melhorar as habilidades de gerenciamento de conflitos da força de trabalho e do clima organizacional. A quarta ideia visa dar preferência à negociação baseada nos interesses em detrimento da negociação baseada em posições. Finalmente, a última ideia trabalhada é o gerenciamento de conflitos com o intuito de melhorar o gerenciamento de desempenho pois questões de controle sobre o processo e os resultados dos sistemas de gerenciamento de conflitos alimentam os problemas existentes de gerenciamento de desempenho em muitas organizações do setor público.

Um ponto de relevância para a administração de conflitos está relacionado ao diagnóstico do conflito a ser enfrentado, com uma visão sistêmica dos fatores relacionados ao problema a ser gerido. Para tanto, é necessário identificar qual o nível do conflito, de modo a diagnosticar a relevância e complexidade para, depois, partir para uma análise das origens do conflito, ou seja, se está relacionado ao comportamento humano ou à estrutura da organização. Somente após este

diagnóstico é possível escolher a ferramenta e recursos apropriados à gestão dos conflitos (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012).

Desta forma, é importante a identificação do conflito interno para, em seguida, empregar mecanismos de solução de natureza colaborativa e negocial.

2.3.1 Modelo tradicional de atuação administrativa relacionado aos conflitos dos servidores

Quando o conflito for uma infração funcional do servidor, com violação aos deveres do servidor público, tradicionalmente, em razão de dever de apuração e do poder disciplinar da administração pública, a consequência imediata é a abertura de processo administrativo disciplinar ou de sindicância para aplicação de possíveis penalidades, por se tratar de um mecanismo do Poder Disciplinar conferido à Administração Pública.

De fato, através desse poder sancionador, o Estado tem à sua disposição um mecanismo eficaz para, diante de comportamento contrário aos normativos regentes da atividade administrativa, apurar eventuais irregularidades e, se comprovada a participação de servidor público, aplicar a devida sanção disciplinar. Tal punição deve se pautar na relação entre a gravidade da falta cometida e a sanção efetivamente imposta, à luz dos princípios da razoabilidade e proporcionalidade. (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2016, p. 39).

O conceito tradicional de disciplina – como correspondência das pessoas às regras e normas entendidas pela organização como adequadas para seus fins institucionais – preocupa-se com a fiscalização externa dos funcionários apenas referente aos meios, como assiduidade e obediência ao chefe, sem a percepção voltada à melhoria da qualidade do trabalho ou aos demais aspectos que agregam valor para a organização.

Por outro lado, o moderno conceito de disciplina, segundo Chiaventato (1990), envolve o controle de comportamento exercido pelas próprias pessoas, baseado na autodisciplina das regras, enquanto a organização monitora e avalia os resultados.

Segundo Clegg (1996) a noção de obediência é um elemento do poder organizacional, que se relaciona com a disciplina. Entre as práticas disciplinares

estão mecanismos de controle pessoal, técnico, burocrático ou jurídico que podem se apresentar na forma de normatização, padronização, supervisão e da própria legislação, com o intuito de reforçar o poder no comportamento dos indivíduos membros da organização.

É possível concluir que, na administração pública, ainda prevalece o conceito de disciplina envolvendo a correspondência das pessoas às regras e normas. Mesmo naquelas organizações em que coexiste o conceito moderno definido por Chiavenato, ainda não é praticado por todos os colaboradores e, como consequência, mostra-se necessário estabelecer os limites comportamentais tidos como aceitáveis pela organização.

Isto é, trata-se de um modelo no qual predomina o uso da autoridade e o uso de uma ação decisiva imposta.

Nessa linha, o gestor lida com o conflito estruturado, segundo a classificação proposta por Lan (1997), pois houve uma infração funcional, com violação de deveres impostos ao servidor público.

Ocorre que abertura de processos administrativos disciplinares oneram o Poder Público e que, em muitas vezes, sequer culminam na aplicação de alguma sanção.

Não raro é economicamente e estruturalmente inviável a formação de comissões disciplinares, compostas de três servidores estáveis designados pela autoridade competente do órgão, com o uso de recursos humanos e financeiros, para aplicação de penalidades como a de advertência em razão de desvios de conduta de baixa lesividade praticada por servidor público. Segundo Moreira Neto (2003), “a face imperativa do Poder só deve aparecer quando absolutamente necessário e no que for absolutamente indispensável”.

Por tais razões, questiona-se o papel do gestor de pessoas na prevenção, mitigação e resolução dos conflitos internos na administração pública, sob um viés do consensualismo administrativo. O consensualismo nas relações administrativas está relacionado à humanização de relacionamentos de caráter público, com uma contraposição à administração burocrática vez que traz elementos da democracia administrativa participativa e da cultura do diálogo (SALVO, 2018).

Isso porque, para o pleno desenvolvimento do regime democrático, exige-se a participação popular no que tange à tomada de decisões no âmbito público, juntamente com a cooperação e boa-fé administrativa (BRANCO, 2020).

Todavia, como alerta Souza (2012), existem diversos obstáculos institucionais e culturais para a implementação do modelo do consensualismo administrativo, tais como a insuficiência de previsões normativas, bem como receio de responsabilidades em nível pessoal para a celebração de acordos.

2.3.2 Técnicas de administração de conflitos

A partir da década de 1970, verificou-se um aumento nas organizações americanas do uso dos Métodos Alternativos de Resolução de Disputa (Alternative Dispute Resolution- ADR) com o objetivo de prevenção de litígios em razão do aumento de disputas trabalhistas nos tribunais. Trata-se de forma alternativa de resolução de conflitos à jurisdição, ou seja, no âmbito judicial.

A partir dos anos de 1990, surgiram os sistemas integrados de gerenciamento de conflitos que entendem a resolução não como uma prática, técnica ou procedimento, mas sim como uma abordagem mais holística e abrangente para gerenciar conflito em uma organização. Para tanto, mostra-se necessário entender além dos fatores externos, alguns fatores de necessidades e pressões internas importantes que incluem administração e liderança; políticas; forças internas da organização e políticas de recursos humanos os quais se mostram como a natureza e raízes do conflito nas relações de trabalho da organização (LIPSKY; AVGAR, 2008).

Para Carvalhal et al. (2011), os conflitos de causa reais, que são aqueles relacionados às normas, políticas ou relações formais entre as partes, devem ser administrados pelos gestores com intervenções estruturais, de modo a encontrar objetivos em comum entre os envolvidos; reconhecer o resultado do desempenho dos servidores e/ou reorganizar ou transferir os membros em conflito. Para os conflitos de causas emocionais, é preciso reduzir gradativamente o conflito, identificar pontos em comum para negociar, criar mecanismos de colaboração entre as partes na busca e soluções e mediar, destacando pontos em comuns e garantir a continuidade da comunicação.

A legislação trabalhista busca, de modo institucionalizado, resolver os conflitos dentro do ambiente de trabalho. Segundo Faria (2001), é possível identificar dois modelos de solução jurídica de conflitos: o estatutário e o negocial.

De acordo com o modelo estatutário, os direitos e deveres individuais e coletivos são garantidos por leis que estabelecem os limites das convenções e acordos coletivos. Isto é, o sistema estatutário baseia-se, assim, mais na legislação em si do que na negociação.

Por outro lado, o modelo negocial de solução de controvérsias trabalhistas valoriza as formas consensuais, por meio de utilização de instrumentos de auxílio e colaboração, para cessar o conflito dentro do ambiente de trabalho.

Para Chiavenato (1999), a técnica da colaboração surge após a etapa de desativação do conflito, ou seja, quando o envolvido tem um comportamento colaborativo e não agressivo. Na colaboração, as partes envolvidas, de maneira conjunta, visam identificar o problema e focar na solução. Há ainda o estilo de acomodação, também com viés cooperativo, uma vez que busca primeiro a solução dos menores problemas de discordância para só então focar no conflito principal.

Rahim et al. (2002) desenvolveram um modelo de estilos de manipulação de conflitos que identifica cinco possibilidades ou estratégias de manipulação de conflito sendo elas o estilo de integração, o estilo de obrigação, o estilo de dominação, o estilo de evitar e por fim o estilo comprometedor.

O estilo de integração envolve a alta preocupação consigo mesmo e com os outros, e está associado à solução de problemas, o que pode levar a soluções criativas. O estilo de obrigação, por sua vez, é a baixa preocupação consigo mesmo e alta preocupação com os outros e está associado à tentativa de minimizar as diferenças e enfatizar pontos em comum para satisfazer a preocupação da outra parte. O estilo de dominar se traduz pela alta preocupação consigo mesmo e pouca preocupação com os outros e pode ser identificado como forçar o comportamento de alguém. Já o estilo de evitar é caracterizado pela pouca preocupação consigo mesmo e com os outros e tem sido associado a situações de abstinência ou evasão. Por fim, o estilo comprometedor é aquele intermediário no interesse por si e pelos outros e envolve dar e receber, pelo qual ambas as partes renunciam a algo para tomar uma decisão mutuamente aceitável (RAHIM et al., 2002).

Em seu trabalho, Rondeau (1996) elabora um modelo de gestão de conflitos para permitir que o gestor possa reconhecer diversos caminhos em sua disposição, a depender da situação conflituosa. Tal modelo é dividido em três fases, sendo elas a fase estrutural, que analisa condições prévias do conflito; a fase dinâmica, que realiza um estudo do processo de trocas e influências entre as partes e, por fim, análise diacrônica do conflito, que realiza um estudo envolvendo mudanças do comportamento das partes enquanto ocorre a progressão do conflito.

Para o nível estrutural de Rondeau, há a necessidade de analisar quatro parâmetros para determinar o estilo de comportamento que poderão adotar os atores em conflito. O primeiro se trata das habilidades pessoais (predisposições) das partes aptas a influenciar determinada situação, bem como a avaliação estratégica acerca de seu comportamento (previsões). Outro parâmetro versa sobre as pressões sociais em que as partes são submetidas. Há ainda o parâmetro das forças em jogo nas negociações em causa no conflito, que é fundamental para a compreensão do conflito. O último parâmetro é o quadro de referência, em que se faz uma análise do conjunto das regras e normas ou práticas pertinentes ao conflito, uma vez que as regras desenvolvem um papel de regulador das relações nas organizações.

O segundo nível de Rondeau é a análise da dinâmica do conflito. Neste nível, busca-se compreender como se comportam as partes em um processo interativo de influência recíproca. Isso porque, quando ocorre um conflito, o comportamento das partes é uma questão de interação, que resulta inicialmente na percepção do comportamento adotado pelo outro. Nesse nível, para que haja intervenção é necessário um conhecimento avançado em processos de comunicação e também foi a partir de tal nível que iniciou-se estudos sobre a intervenção do mediador para promover interação positiva entre as partes em conflito.

O terceiro nível de diagnóstico e gestão proposto por Rondeau é a análise diacrônica do conflito que presume “que a dinâmica muda entre as partes, que se modifica à medida que progride o conflito” (RONDEAU, 1996, p. 221). Isso porque, um conflito acarreta a quebra de equilíbrio que pode existir entre as partes, podendo haver uma reavaliação da situação até uma escalada do conflito. Para isso, pode haver uma deterioração da percepção do outro, com possível quebra na comunicação partindo para uma acentuação da coerção em relação ao outro, com a

possibilidade de ocorrência de incompatibilidade entre as partes. Essa análise é importante para a compreensão da possibilidade das partes agirem de modos distintos em relação à progressão do conflito, permitindo reconhecer comportamentos comuns.

Por sua vez, Burbridge e Burbridge (2012) elencam e explicam uma série de ferramentas possíveis de serem empregadas na gestão de conflitos internos nas organizações. Neste trabalho, enfatizam-se as ferramentas mais condizentes para possível aplicabilidade no âmbito da Administração Pública.

A primeira ferramenta possível de ser empregada na gestão de conflitos segundo Burbridge e Burbridge (2012) é capacitação e treinamento em técnicas de diálogo. O diálogo é uma competência fundamental para a gestão e liderança pois contribui para a convivência com superiores, colegas e subordinados. Para um diálogo efetivo, é importante que haja objetividade quanto a definição do ponto de discussão e foco no interesse dos envolvidos. No mais, o fator do tempo, visto que é fundamental para articular as emoções e o contexto do diálogo, na qual envolve o local e momento adequado. Além disso, é necessário ouvir e observar ativamente, uma vez que para um diálogo ser eficaz, é necessário ouvir e diagnosticar gestos, expressões. Até mesmo o silêncio revela-se fundamental para compreender melhor as respostas a fim de chegar a um consenso sobre o objetivo inicial do diálogo.

A segunda ferramenta selecionada no trabalho de Burbridge e Burbridge (2012) para possível aplicabilidade na administração pública é a capacitação e treinamento em técnicas de negociação entre as partes, sem a presença de um terceiro neutro. A negociação pode ser distributiva ou integrativa. No primeiro caso, há um desequilíbrio uma vez que para uma parte ganhar mais, a outra tem que ganhar menos. Já na segunda modalidade de negociação, a distributiva, há o chamado “ganha-ganha”, com a abordagem de integração de valores no objeto da negociação. A capacitação é fundamental não só para aprender as técnicas de negociação, como também para que o gestor tenha a percepção de quando a negociação não deve ser aplicada, como em casos em que não há tempo hábil ou quando o objetivo do conflito se mostrar inegociável.

Outra ferramenta do trabalho de Burbridge e Burbridge (2012) é a capacitação em autogestão na qual há a aplicação de técnicas de mediação em conflitos na qual a própria parte está envolvida em casos de conflitos de ordem informal. Para a

autogestão, existe como pressupostos a interdependência das pessoas, de modo que os envolvidos percebam que precisam uns dos outros para atingir um objetivo em comum. Para tanto, as duas partes envolvidas devem possuir autoridade para falar em nome próprio, o canal de comunicação deve ser direto, no mesmo local e não exista urgência na resolução do conflito. A ferramenta da autogestão exige a colaboração e a percepção do outro em lidar com situações de confronto.

Por fim, destaca-se a ferramenta do gestor no papel de mediador na resolução de conflitos envolvendo membros de sua equipe. O gestor como mediador não deve forçar uma solução do problema, uma vez que deve ser imparcial e a solução dos problemas deve partir das próprias partes envolvidas o trabalho de (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012).

É importante notar que para a aplicação de tais técnicas exige-se capacitação e treinamento. Nessa linha, Lan (1997) esclarece que muitos administradores públicos não foram adequadamente expostos às habilidades e lógica da resolução de conflitos, em razão de limitadas ofertas de cursos versando sobre resolução de conflitos. Como consequência, muitos gestores públicos adotam uma posição no sentido de evitar situações conflituosas e, no lugar de identificar e analisar de modo ativo os conflitos organizacionais internos e buscar estratégias para resolvê-los, acabam não sendo participantes ativos nessa estratégia gerencial.

Outro ponto que merece destaque é sobre possíveis barreiras impostas à resolução de conflitos de modo administrativo. Segundo Carneiro e Praxedes (2019), uma das dificuldades de implementação está relacionada ao receio das negociações de uma transação administrativa ficarem integralmente adstritas a entendimentos discricionários da administração, sem qualquer cautela e observância aos princípios norteadores da Administração Pública da impessoalidade e legalidade.

2.3.3 Métodos consensuais

Inicialmente, é importante destacar que no âmbito jurídico, o próprio preâmbulo da Constituição Federal de 1988 dispõe sobre a intenção do Estado Democrático de Direito em promover na ordem interna a solução pacífica dos conflitos. Ainda que o preâmbulo constitucional seja um texto introdutório à Constituição, sem caráter normativo e força jurídica obrigatória (SARLET; MARINONI; MITIDIERO, 2018), suas motivações de valor simbólico e político

orientam o agente público para as boas práticas que devem ser adotadas e aplicadas.

Não bastasse, todas as atividades da administração pública devem reger-se não apenas pelos princípios dispostos no artigo 37 da Constituição Federal, que são a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, mas também pelo princípio democrático, pela boa-fé administrativa e pela cooperação na qual se insere a solução consensual e pacífica dos conflitos (BRANCO, 2020).

Oliveira e Schwanka (2009, p. 314) trazem a definição de administração consensual como o modo de atuação dos órgãos administrativos privilegiando métodos e técnicas aptas a alcançar um resultado que, via de regra, seria obtido por meio de uma ação unilateral da Administração Pública.

Segundo Branco (2020) em virtude da evolução do Direito Administrativo e do movimento iniciado na década de 1990 versando sobre a Reforma do Estado, com destaque para o princípio da eficiência que deve reger a atuação estatal, cresce o entendimento de que a consensualidade é um caminho que deve ser seguido pelo Poder Público e que, inclusive, vem ganhando inúmeros ganhos legislativos nesse sentido. Tal modelo se estende desde a União até os Estados e Municípios, descentralizando a estrutura organizacional do Estado, com novos modelos de responsabilização dos gestores e mudança de mentalidade no sentido de uma maior confiança no funcionalismo público, o que se mostra de fundamental importância para a introdução de posturas conciliatórias na Administração Pública brasileira.

As ações estatais baseadas no consenso constituem tanto para a política, quanto para o direito, uma positiva renovação de governabilidade. O emprego das técnicas consensuais aprimoram a eficiência, estabelecem meios contra abusos de poder, garantem a justiça e desenvolvem a noção de civismo nas pessoas envolvidas, além de tornar os comandos do órgão público mais aceitáveis (MOREIRA NETO, 2003), uma vez que o consenso pode ser considerado como uma forma de gestão administrativa. Há, portanto, uma tendência do modelo de consensualidade administrativa ser compreendido como uma atuação administrativa gerencial, pois busca a eficiência, participação social e participação democrática (CORRALO; DESORDI, 2018).

Em outro trabalho, Moreira Neto (2005) explica a importância das técnicas consensuais, uma vez que representam uma nova maneira de aprimorar a

governabilidade e ação estatal contra abusos e desvios morais, com justiça e legitimidade das decisões.

Para Watanabe (2011), tradicionalmente, o mecanismo que predomina no judiciário brasileiro para a solução dos conflitos ocorre por meio de uma sentença de um juiz. Ocorre que, muitas vezes, um juiz imparcial não consegue dirimir o conflito por meio de uma sentença, que pode ser objeto de inúmeros recursos e deste modo, não cumpre adequadamente a função social. Assim sendo, o próprio Poder Judiciário entende que mecanismos de solução mais adequada de conflitos se tratam de uma política pública.

No ano de 2010, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) institucionalizou, por meio da Resolução 125/2010, a “Política Judiciária de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário”. Esta política teve o objetivo de disseminar a cultura da pacificação, e organizar serviços para tratamento adequado dos conflitos, por meios adequados conforme sua natureza e peculiaridade, com destaque para a mediação e conciliação como instrumentos desta política. Trata-se de um marco regulatório da temática, que serviu de diretriz para a posterior Lei de Mediação (Lei 13.140 de 2015).

Branco (2020) salienta a importância da busca da consensualidade – como dever do Estado – não apenas quando o conflito estiver judicializado, de modo que o modelo cooperativo deve ser aplicado ao Estado dentro e fora do processo.

A cultura de pacificação dentro da esfera da administração pública contribui para maiores interações entre os funcionários, pois eles passam a ter a possibilidade de dialogar e discutir as questões, o que antes acontecia somente de modo formal e burocrático, por meio de ofícios e pareceres. Trata-se, para Coelho e Lucio, (2010, p. 84) de um verdadeiro “fortalecimento do paradigma da pacificação como uma prática gestora”.

Segundo a Resolução 125/2010, “a conciliação e a mediação são instrumentos efetivos de pacificação social, solução e prevenção de litígios, e (...) programas já implementados no país tem reduzido a excessiva judicialização dos conflitos de interesses. (...)”.

Deste modo, como métodos consensuais de prevenção e resolução de conflitos que são realizados com a participação dos envolvidos diante de um

processo de cooperação, destacam-se as ferramentas muito utilizadas no âmbito jurídico-processual: a autocomposição, a conciliação e a mediação.

A autocomposição, segundo a definição de Campi e Souza (2017, p. 131), é “um meio alternativo de solução de litígios, não por um terceiro imparcial estranho à relação (heterotutela), mas sim pelas próprias partes que, mediante acordo de vontades, decidem pela extinção do dissídio anteriormente instaurado”. Assim sendo, tem-se que a autocomposição é uma forma de negociação na qual, para se obter sucesso, deve fazer o uso de técnicas de comunicação clara e objetiva, escuta ativa e respeitar opiniões antagônicas.

No âmbito organizacional, a negociação é definida como um processo de tomada de decisão de maneira conjunta, em um cenário de preferências distintas entre os envolvidos. Nessa linha, tem-se que a negociação é essencialmente importante no ambiente de trabalho, uma vez torna a organização mais participativa (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Uma forma de estratégia de negociação é a transação administrativa. Sua definição é por Oliveira e Schwanka (2008, p. 318) nos seguintes termos:

A transação administrativa representa uma estratégia de negociação por meio da qual as partes envolvidas na relação jurídica administrativa controvertida, mediante concessões recíprocas, previnem ou terminam litígio. Assim, para ocorrer a transação é essencial a existência de uma relação jurídica controvertida, na qual a solução é estabelecida pelas próprias partes, devendo resultar, não da vontade unilateral, mas da vontade das partes litigantes de estabelecerem, de comum acordo, a solução para o conflito.

Por outro lado, a mediação é o método de intervenção construtiva em que um terceiro auxilia as partes a encontrarem, por si só, a resolução dos problemas, estimulando diálogo. Por outro lado, conciliação consiste na técnica em que um terceiro não só auxilia como também propõe caminhos para o fim do conflito.

Destaca-se que no ano de 2015, entraram em vigor duas importantes legislações versando sobre mediação e solução de conflitos na administração pública.

A primeira delas foi o Código de Processo Civil (Lei nº 13.105, de 16 de março 2015, que modificou a legislação anterior e incorporou em alguns de seus

dispositivos a temática da resolução consensual dos conflitos, bem como da mediação, inclusive no âmbito da administração pública.

Nessa linha, destaca-se o artigo 3º, § 2º do Código de Processo Civil, que prevê que o Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos.

Também é de grande importância o art. 174, do Código de Processo Civil, que prevê que criação pela União, Estados e Municípios, de câmaras destinadas à mediação e conciliação, com atribuições de solução consensual de conflitos na seara administrativa dentro de suas competências. Outras atribuições de tais câmaras de mediação são a avaliação da admissibilidade de pedidos de solução consensual de conflitos por meio da conciliação no âmbito da administração pública e, ainda, a celebração de termos de ajustamento de condutas.

A segunda delas foi a Lei 13.140, de 26 de junho de 2015, conhecida como Lei da Mediação, que dispõe sobre a mediação de conflitos entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da Administração Pública.

O artigo 32 da referida lei prevê ainda a possibilidade da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios criarem câmaras de prevenção para a resolução administrativa de conflitos, com competência para dirimir conflitos entre órgãos e entidades da administração pública; avaliar a admissibilidade dos pedidos de resolução de conflitos, por meio de composição, no caso de controvérsia entre particular e pessoa jurídica de direito público e promover, quando couber, a celebração de termo de ajustamento de conduta.

Embora a possibilidade de mediação na administração pública verse sobre conflitos externos, ou seja, entre a administração e os particulares, é importante o destaque apresentado pela legislação, uma vez que se trata de importante marco regulatório do tema da administração de conflitos no âmbito da administração pública brasileira.

A Lei da Mediação revela ser juridicamente possível a autocomposição e a celebração do termo de ajustamento de conduta na Administração Pública por meio dos mecanismos permissivos da lei para dirimir conflitos internos.

Nessa seara, no que tange aos meios de autocomposição e negociação para a resolução de conflitos internos, verifica-se a possibilidade de dar uma resposta

mais célere aos processos administrativos de conflitos na Gestão de Pessoas da Administração Pública, aumentando o processo do diálogo e interação entre as partes visando a tomada de decisão conjunta entre os envolvidos, por meio de uma gestão democrática e participativa.

Ainda, diante da necessidade de sanar lacunas de informalidade voltadas a soluções informais de conflitos na Administração Pública, em 2018 houve a sanção da Lei 13.655 de 2018, que incluiu na Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro disposições sobre a segurança jurídica e eficiência na criação e aplicação do direito público, nas quais destaca-se o teor do artigo 26 da referida legislação como um verdadeiro marco a acordos de vontade entre a administração pública com pessoas de direito público ou de direito privado, o que se compreende por consensualidade administrativa:

Art. 26. Para eliminar irregularidade, incerteza jurídica ou situação contenciosa na aplicação do direito público, inclusive no caso de expedição de licença, a autoridade administrativa poderá, após oitiva do órgão jurídico e, quando for o caso, após realização de consulta pública, e presentes razões de relevante interesse geral, celebrar compromisso com os interessados, observada a legislação aplicável, o qual só produzirá efeitos a partir de sua publicação oficial.

§ 1º O compromisso referido no caput deste artigo:

I - buscará solução jurídica proporcional, equânime, eficiente e compatível com os interesses gerais; (...)

III - não poderá conferir desoneração permanente de dever ou condicionamento de direito reconhecidos por orientação geral;

IV - deverá prever com clareza as obrigações das partes, o prazo para seu cumprimento e as sanções aplicáveis em caso de descumprimento.

A análise do respectivo artigo revela um verdadeiro permissivo genérico para a Administração Pública celebrar acordos com particulares, não apenas por meio de contratos administrativos, mas também com os funcionários públicos “envolvendo a celebração de acordos substitutivos da sanção e demais compromissos de ajustamento de comportamento” (GUERRA; PALMA, 2018, p.138).

Assim, o conjunto de novas legislações voltadas à autocomposição e solução conflituosa por meio de compromissos ajustados releva o interesse crescente de se criar mecanismos eficientes para a resolução de controvérsias na Administração Pública.

Segundo Branco (2020), as novas regulamentações legislativas revelam-se como uma maneira de encorajar agentes e gestores públicos para a adoção de condutas cooperativas e uso de métodos consensuais em razão do grande apelo à legalidade e a autorização legal, herança das características da administração burocrática ainda presente em nosso cotidiano.

Todavia, alerta Clegg (1996, p. 65) que “a emissão pura e simples de regras será acompanhada na maioria das vezes de *stress*, tensões e conflitos cujos limites vão desembocar seguramente na desobediência em relação às normas estabelecidas.”

O uso e o emprego dos métodos consensuais de forma adequada, bem como a superação de barreiras relacionadas a resistência à desburocratização de demandas internas, podem contribuir para resultados eficientes e eficazes pois revela resultados como rapidez e satisfação dos envolvidos e por tais motivos, é importante como garantia do princípio da eficiência que rege a Administração Pública e da democracia participativa.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Inicialmente, para o referencial teórico foi utilizada a pesquisa bibliográfica sobre a temática relacionada aos conflitos no ambiente organizacional da Administração Pública.

Segundo os autores Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica objetiva conhecer diversas contribuições científicas acerca de determinado assunto, auxiliando na elaboração do relatório final da pesquisa.

Ademais, a revisão da literatura é de um processo de identificar, coletar, avaliar, analisar e sintetizar um conjunto de publicações científicas, com o propósito de criar um embasamento teórico-científico sobre um determinado tópico ou assunto pesquisado (LEVY; ELLIS, 2006).

Ainda, após conhecer e compreender a literatura, para refinar a bibliografia por meio de artigos especializados do tema, foi utilizada a Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) para alcançar melhores resultados em estudos anteriores sobre a temática da gestão de conflitos no ambiente organizacional público.

Segundo Biolchini (2007), a revisão sistemática é uma metodologia específica de pesquisa, desenvolvida com o objetivo de reunir e avaliar as evidências disponíveis referentes a um tópico específico.

A Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) demanda rigor científico na forma como a revisão é conduzida, para que não haja lacunas ou tendências do pesquisador e que a pesquisa seja baseada em evidências (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

Para tanto, a coleta foi realizada através do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por meio do acesso remoto da Comunidade Acadêmica Federada (CAFe) da Universidade Federal de São Carlos-UFSCAR, adotando-se publicações na base de dados da *Web of Science* na pesquisa de palavras-chaves em artigos científicos, a fim de sistematizar a literatura e conceitos acerca do tema.

A opção por artigos internacionais se deu em razão da dificuldade de localização de artigos nacionais que tratassem concomitantemente de gestão de conflitos na seara da administração pública. Tal dificuldade foi verificada na etapa de revisão da bibliografia e fundamentação teórica.

Albrecht e Uhira (2000) explicam que o processo de seleção de material valendo-se de base de dados mostra-se eficiente para a recuperação de informações uma vez que os dados se encontram inter-relacionados, com mecanismos de fornecimento de informação atualizada, confiável e de acordo com a demanda do usuário.

A busca na base de dados ocorreu durante o período de janeiro a fevereiro de 2020. Não houve refinamento relacionado ao ano de publicação dos artigos. Ao fim, os artigos selecionados e analisados foram publicados entre os anos de 1997 a 2015.

Todas as palavras-chaves para busca e artigos encontrados e analisados foram na língua inglesa. Ressalta-se que a busca por termos em inglês acarreta resultados mais fidedignos com o conteúdo do Portal de Periódicos da CAPES.

Foram definidas as seguintes palavras-chaves descritoras em inglês e operadores lógicos:

"Conflict Resolution" + "Public Administration"

"Conflict Management" + "Public Organization"

"Alternative Conflict Resolution" + "Public Sector"

Iniciou-se então a fase de execução e processamento da RBS. A análise se deu por meio do título e da leitura do resumo que, caso se amoldasse à linha de pesquisa da presente dissertação de mestrado, era selecionado.

Quanto à condução das buscas, a primeira se deu por meio das palavras-chaves descritoras em inglês *"Conflict Resolution" + "Public Administration"* no campo de pesquisa "tópico". Desse modo, dos 15 artigos encontrados, apenas 2 foram selecionados após a análise por meio da leitura do resumo.

A nova busca por assunto se deu por meio das palavras-chaves descritoras em inglês *"Conflict Management" + "Public Organization"* no campo "tópico" no qual foram localizados 2 resultados. Os 2 artigos foram selecionados de acordo com o resumo, pelo mesmo critério anterior.

Por fim, realizou-se a busca por meio das palavras-chaves *"Alternative Conflict Resolution" + "Public Sector"* em que foi possível encontrar 15 resultados dos quais selecionamos apenas 1 artigo que se mostrou com conteúdo do resumo relevante para contribuir com a dissertação.

Assim sendo, do total de 32 artigos encontrados, 27 foram excluídos por não se enquadrarem com o eixo temático da dissertação, após a leitura do resumo.

Após a seleção dos artigos que poderiam contribuir para a dissertação, foi realizada a leitura integral dos textos, incorporado na dissertação as contribuições de cada artigo sobre a temática. Por fim, para a síntese dos resultados dos artigos catalogados foi realizada uma sistematização e avaliação por meio dos quadros resumos que se encontram nos resultados (tópico 4.1).

Em segundo momento, como meio de investigação foi utilizado uma pesquisa de campo em órgãos municipais, para identificar e compreender a dinâmica dos conflitos e o modo de gestão dentro da administração pública municipal.

Para tanto, a pesquisa de campo foi realizado tendo como ponto de partida três órgãos da administração municipal indireta (Autarquias) atuantes no serviço público de fornecimento de água, afastamento e tratamento de esgoto das cidades de São Carlos/SP, Araraquara/SP e Rio Claro/SP.

A pesquisa de campo também teve por finalidade investigar nestes órgãos públicos o uso e a importância da utilização de métodos consensuais de solução de conflitos.

Quanto aos fins, a pesquisa realizada foi do tipo descritiva, pois teve como objetivo descrever as características das cidades e das organizações estudadas; as características pessoais e funcionais dos respondentes do questionário, tal como sua distribuição por idade, sexo, grau de escolaridade para, por fim, descrever o fenômeno de estudo, quer seja, os conflitos nas organizações públicas municipais. Entretanto, verifica-se que tal pesquisa, embora seja definida como descritiva, também, segundo Gil (2008), serve para proporcionar uma nova perspectiva sobre o problema de estudo, aproximando-se das pesquisas do tipo exploratórias.

A questão de estudo a ser desenvolvida é verificar e compreender a dinâmica dos conflitos e sua gestão dentro do Poder Executivo Municipal.

Para a pesquisa, foram escolhidos três órgãos da Administração Pública Indireta³ como unidades de análise e delimitação da amostra, consistentes em

³ “A Administração Pública Indireta é composta por entidades que possuem personalidade jurídica própria e são responsáveis pela execução de atividades administrativas que necessitam ser desenvolvidas de forma descentralizada” (MARINELA, 2017, p. 152).

Autarquias⁴ Municipais de serviço público de fornecimento de água e afastamento e tratamento de esgoto das cidades de São Carlos/SP, Araraquara/SP e Rio Claro/SP. As cidades foram escolhidas em razão de sua importância e proximidade geográfica na região central do Estado de São Paulo, além de serem cidades de aspectos populacionais equivalentes (São Carlos: 251.983 habitantes/ Araraquara: 236.072/ Rio Claro: 206.424 habitantes. Fonte: IBGE/2019). A Autarquia de São Carlos possui 458 servidores; a de Araraquara 662 servidores e a Autarquia de Rio Claro possui 233 servidores.

A seleção dos participantes envolveu servidores públicos ocupando a posição gerencial dentro da unidade de Gestão de Pessoas, incluindo aqueles que ocupam cargo específico de gerente/chefe da área de gestão de pessoas, como também chefes de áreas técnicas, sendo que os indivíduos de um órgão tinham funções similares ou equivalentes aos do outro órgão.

Para ter um grupo de controle, a fim de ter uma visão diferente dos ocupantes de cargo de direção, também foram questionados servidores administrativos dos mesmos órgãos. Isso porque, segundo Chagas (2000), “resultados obtidos num grupo refletem não apenas diferenças na característica que está sendo medida, mas também diferenças em variáveis tais como grau de formação, inteligência, personalidade.”

No total, foram questionados 9 funcionários, sendo 3 respondentes de cada cidade, com 1 representante da área de gestão de pessoas, 1 chefe de área técnica e 1 servidor administrativo. Assim, foram questionados 3 representantes da área de gestão de pessoas, 3 chefes de áreas técnicas e 3 servidores administrativos. Trata-se de uma amostragem não probabilística, por acessibilidade e conveniência. Segundo Sampieri, Collado e Lucio “nas amostras não probabilísticas, a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas de causas relacionadas com as características da pesquisa ou de quem faz a amostra” (2013, p. 195). Os mesmos autores definem amostras por conveniência como “simplesmente casos disponíveis aos quais temos acesso” (2013, p. 409).

⁴ Marinela (2017, p. 156) conceitua as Autarquias como “pessoas jurídicas de direito público que desenvolvem atividades administrativas típicas de Estado e gozam de liberdade administrativa nos limites da lei que as criou.”

O instrumento da coleta de evidências da pesquisa de campo se deu por meio de questionários estruturados, que foram elaborados a partir da literatura de conflito e gestão de conflitos sob o viés consensual, com o objetivo de coleta de dados necessários para alcançar os objetivos da pesquisa. As perguntas foram fechadas, pois tinham como objetivo de obter um levantamento formal, com respostas diretas perante um rol específico de opções.

Em razão da pandemia do COVID-19, os questionários com perguntas estruturadas foram realizados de forma eletrônica: para sua elaboração foi utilizada a plataforma do Google Forms, com envio do link para resposta via e-mail⁵. Os respondentes foram informados que o conteúdo do questionário seria confidencial e que assinariam o Termo de Consentimento.⁶

Primeiramente, na primeira quinzena do mês de junho de 2020, foi realizado um pré-teste, encaminhando o questionário para três servidores públicos efetivos, ocupante de cargo de cunho administrativo de um órgão público da Administração Indireta da cidade de São Carlos, por facilidade de acesso aos servidores. Por meio do pré-teste, foi possível alterar e adaptar as questões em que os respondentes tiveram alguma dificuldade com usos de termos essencialmente técnicos ou acadêmicos. Após os ajustes necessários, partiu-se para o envio dos formulários dos questionários, que ocorreram entre os dias 24/06/2020 a 10/07/2020.

A primeira parte da coleta das evidências se deu por meio de questionários constituídos por uma breve coleta de dados referente à caracterização pessoal e funcional do respondente. A fase seguinte da coleta das evidências procurou coletar, por meio de questões estruturadas, os dados ligados aos objetivos da pesquisa, com o intuito de buscar informações sobre os conflitos relacionados ao ambiente de trabalho no âmbito municipal, bem como ferramentas destinadas ao gerenciamento dos conflitos para posterior análise do conteúdo, a fim de verificar os resultados, abordando as questões que surgem no processo de pesquisa.

Após a coleta de dados, foi realizada, o relatório foi elaborado com a descrição e organização dos dados em quadros esquemáticos, gráficos e também textos com o intuito de melhor visualização dos resultados (tópico 4.2- Questionários).

⁵ O roteiro do questionário encontra-se no Apêndice A.

⁶ A minuta do Termo de Consentimento encontra-se no Apêndice B.

Já a análise e a interpretação das percepções dos participantes se deram com base nas proposições do referencial teórico, uma vez que a estratégia de análise se baseia nas proposições teóricas que levaram a pesquisa de campo realizado (tópico 5- Análise e discussão dos resultados).

Deste modo, a pesquisa teve uma abordagem mista, sendo predominantemente quantitativa quanto à forma de coleta e apresentação dos dados, e predominantemente qualitativa quando à interpretação dos resultados pois buscou compreender e aprofundar os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente e contexto.

Assim, a pesquisa buscou identificar os conflitos nos órgãos municipais para contribuir com as práticas de gestão de conflito de modo a direcionar posturas gerenciais que precisam ser desenvolvidas pelo gestor público perante o ambiente interno das organizações públicas, tais como planejamento, aperfeiçoamento e novos modelos de gestão e conseqüentemente, melhorar a qualidade do serviço público prestado à população.

4. RESULTADOS

4.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA

Nesta etapa da pesquisa, de modo a afunilar e complementar com maior robustez a revisão bibliográfica então realizada no referencial teórico, foi realizada uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) especificamente sobre a gestão de conflitos na administração pública, com base em artigos científicos internacionais da base de dados *Web of Science*.⁷

Após a seleção dos cinco artigos refinados com o tema da pesquisa que poderiam contribuir para a dissertação (Quadro 5), foi realizada a leitura integral dos textos e incorporadas as contribuições no texto na dissertação para promover um embasamento teórico sólido ao tema.

Quadro 5- Artigos selecionados na RBS

"Conflict Resolution" + "Public Administration"		
ARTIGO	TÍTULO	TRADUÇÃO LIVRE DA AUTORA
1º	<i>Big Ideas for Big Problems: Lessons from Conflict Resolution for Public Administration</i>	Grandes ideias para grandes problemas: lições da resolução de conflitos para a administração pública
2º	<i>A conflict resolution approach to public administration</i>	Uma abordagem de resolução de conflitos para a administração pública
"Conflict Management" + "Public Organization"		
3º	<i>Crisis Management and Conflict Management in Public Administration and Private Organization</i>	Gestão de Crises e Gestão de Conflitos na Administração Pública e em Organizações Privadas
4º	<i>How to deal with the conflicts in public organizations: evidence from China</i>	Como lidar com os conflitos em organizações públicas: evidências da China
"Alternative Conflict Resolution" + "Public Sector"		
5º	<i>Conflict Handling Preferences: A Public-Private Comparison</i>	Preferências de Manipulação de Conflitos: Uma Comparação Público-Privada

Fonte: Elaboração própria

Finamente, foi realizada uma análise sistemática dos artigos selecionados identificando o título, fonte, autores, ano de publicação, metodologia, resultados, conclusão e recomendações, representada por meio dos quadros a seguir que destacam os principais pontos por meio de uma síntese de cada bibliografia analisada.

O Quadro 6 faz um resumo crítico sintetizando as informações do primeiro artigo selecionado, intitulado *"Big Ideas for Big Problems: Lessons from Conflict*

⁷ O protocolo das etapas da RBS foi detalhado no tópico 3 –Materiais e Métodos.

Resolution for Public Administration”, no qual utilizou-se as palavras-chaves “*Conflict Resolution*” + “*Public Administration*” no campo tópico na base de dados da *Web of Science*.

Quadro 6- Análise do 1º Artigo

Título	<i>Big Ideas for Big Problems: Lessons from Conflict Resolution for Public Administration</i>
Fonte	<i>Conflict Resolution Quarterly</i>
Autores	CAMPBELL, K.; O'LEARY, R.
Ano Publicação	2015
Objetivo	Abordar cinco grandes ideias para a resolução de conflitos perante a Administração Pública
Metodologia	Analisa o trabalho de Christina Merchant no governo dos Estados Unidos
Resultados	1ª ideia: incorporar a prática da resolução de conflitos em uma abordagem proativa com a intuito de beneficiar os funcionários, gerentes e a própria organização. 2ª ideia: gerenciar o conflito assim que ele surge, pois alguns resultados de conflitos não gerenciados são previsíveis, podendo, eventualmente, gerar uma sensação de crise. 3ª ideia: importância de uma abordagem sistêmica do conflito e de sua resolução, apontando como exemplo em melhorar as habilidades de gerenciamento de conflitos da força de trabalho e do clima organizacional. 4ª ideia: dar preferência à negociação baseada nos interesses em detrimento da negociação baseada em posições. 5ª ideia é o gerenciamento de conflitos para melhorar o gerenciamento de desempenho, pois questões de controle sobre o processo e os resultados dos sistemas de gerenciamento de conflitos alimentam os problemas existentes de gerenciamento de desempenho em muitas organizações do setor público.
Conclusão	O sistema criado por Christina Merchant trouxe resultados que beneficiaram empregadores, funcionários e clientes da organização.
Recomendações	A administração pública tem muito a aprender com o campo da resolução de conflitos sobre os melhores sistemas de resolução de conflitos que podem e devem preservar os valores fundamentais do setor público.

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 7 faz um resumo crítico sintetizando as informações do segundo artigo selecionado da Revisão Bibliográfica Sistemática, intitulado “*Conflict resolution approach to public administration*”, no qual utilizou-se as palavras-chaves “*Conflict Resolution*” + “*Public Administration*” no campo tópico na base de dados da *Web of Science*.

Quadro 7- Análise do 2º artigo

Título	<i>A conflict resolution approach to public administration</i>
Fonte	<i>Public Administration Review</i>

Autores	LAN, Z.
Ano Publicação	1997
Objetivo	Como a literatura de administração pública ainda não tem esforços sistemáticos no entendimento da resolução de conflitos, o artigo busca valer-se da pesquisa em outras áreas do conhecimento a fim que a administração pública se possa beneficiar incorporando diversas perspectiva da resolução de conflitos.
Metodologia	Pesquisa bibliográfica sobre conflitos em diversas áreas.
Resultados	Independentemente do nível de conflito, os estudos de conflito geralmente se enquadram no impacto do conflito, sua natureza, tipos, estratégias de resolução e os papéis dos solucionadores de conflitos. Realiza, assim, uma análise de cada um dos itens.
Conclusão	A longo prazo, a resolução alternativa de disputas pode não ser necessariamente mais eficiente ou menos onerosa para a administração pública. Isso porque, casos esses métodos se tornarem a regra, as partes em conflito os usarão em todas as disputas com o intuito de sempre conseguir uma barganha extra, mesmo que resoluções mais rápidas possam resolver o problema.
Recomendações	Há uma falha nos estudos convencionais da administração pública pois enfatizam mais a abordagem política e não há destaque nos administradores públicos atuando como solucionadores de conflitos. Assim, é necessário maiores esforços e estudos sobre a resolução de conflitos no setor público.

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 8 faz a análise do terceiro artigo selecionado, intitulado “*Crisis Management and Conflict Management in Public Administration and Private Organizations*” no qual utilizou-se as palavras chaves “*Conflict Management*” + “*Public Organization*” no campo tópico na base de dados da *Web of Science*.

Quadro 8- Análise do 3º artigo

Título	<i>Crisis Management and Conflict Management in Public Administration and Private Organizations</i>
Fonte	<i>Versus Global</i>
Autores	NITA, M. A
Ano Publicação	2015
Objetivo	Analisar o papel e conceito de conflito e crise na dinâmica das organizações.
Metodologia	Para uma análise mais aprofundada das noções de conflito e crise, o artigo apresenta uma análise comparativa dos mesmos, mostrando semelhanças e diferenças entre os dois conceitos, bem como semelhanças e diferenças em termos de gerenciamento de conflitos e gerenciamento de crises.
Resultados	A importância da gestão de conflitos dentro das organizações está no mesmo patamar de importância do planejamento, comunicação, motivação e tomada de decisões.
Conclusão	A classificação de conflitos e crise mostra-se um mecanismo necessário para resolver problemas decorrentes destas situações visto que ao identificar a tipologia, o gestor saberá como agir, que medidas tomar.
Recomendações	A principal chave para resolver conflitos é a comunicação que detém um papel importante para influenciar os resultados finais.

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 9 faz a o resumo crítico sintetizando as informações do quarto artigo selecionado, intitulado “*How to deal with the conflicts in public organizations:*

evidence from China” no qual utilizou-se as palavras chaves “*Conflict Management*” + “*Public Organization*” no campo tópico na base de dados da *Web of Science*.

Quadro 9- Análise do 4º artigo

Título	<i>How to deal with the conflicts in public organizations: evidence from China</i>
Fonte	<i>Proceedings of the 2012 International Conference on Public Management (ICPM-2012).</i>
Autores	BAIQING, Y
Ano Publicação	2012.
Objetivo	O autor parte da premissa que são raros os estudos sobre a gestão de conflitos sob a perspectiva dos líderes. Por isso, o enfoque do trabalho é trazer contribuição para o tema, com evidências teóricas para o diagnóstico e gerenciamento do conflito nas organizações públicas chinesas relacionando com a perspectiva dos líderes nos governos chineses.
Metodologia	Coleta de dados com base no método de pesquisa de questionários, para posterior discussão sobre a gestão de conflitos nas organizações públicas chinesas da perspectiva dos líderes nos governos chineses. Para o questionário, foram utilizadas perguntas e questões da escala Likert com uma resposta para cada uma visando descobrir como os líderes da organização diagnosticam e lidam com os conflitos na China atual. A pesquisa de conflitos organizacionais públicos na China foi realizada em abril de 2012, circulando o questionário entre as organizações públicas em cinco províncias em três áreas - China Central, Oriental e Ocidental e uma metrópole, com o total de 364 questionários válidos.
Resultados	O conflito das organizações públicas pode ser dividido em três etapas ao longo do tempo. A primeira delas é a fase do conflito potencial, em que a principal característica é a invisibilidade. A segunda, a fase do conflito crescente, no qual as partes envolvidas têm a consciência da existência do conflito, embora a situação ainda seja estável uma vez que o conflito ainda não emergiu completamente. Por fim, a terceira fase é do conflito emergente, pois o conflito já é algo concreto, sendo importante o diagnóstico da causa e tipo de conflito. Para cada fase do conflito, existe um método mais adequado de gerenciamento.
Conclusão	Na fase potencial, a maioria dos líderes optou por eliminar os fatores de conflito, que já acontecem na organização; na fase crescente, os líderes preferiram lidar com o conflito; na fase emergente, os líderes ainda queriam lidar com o conflito primeiro e persuadir as partes envolvidas no conflito, mas a maioria deles dos entrevistados optou por enfrentar o conflito diretamente.
Recomendações	O primeiro trabalho para os líderes governamentais é evitar ou eliminar o conflito o mais rápido possível.

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 10 faz a o resumo crítico sintetizando as informações do quinto artigo selecionado da Revisão Bibliográfica Sistemática, intitulado “*Conflict Handling Preferences: A Public-Private Comparison*” no qual utilizou-se as palavras chaves “*Alternative Conflict Resolution*” + “*Public Sector*” no campo tópico na base de dados da *Web of Science*.

Quadro 10- Análise do 5º artigo

Título	<i>Conflict Handling Preferences: A Public-Private Comparison</i>
Fonte	<i>Public Personnel Management</i>

Autores	BREWER, B.; LAM, G. K.
Ano Publicação	2009
Objetivo	Estudo sobre Conflitos Organizacionais para comparar as estratégias de tratamento de conflitos interpessoais com um superior hierárquico envolvendo contadores chineses de Hong Kong de um setor público com uma grande empresa privada.
Metodologia	Metodologia de M. Afzalur Rahim sobre Conflitos Organizacionais. Segundo os referidos autores (BREWER; LAM, 2009), o modelo de Rahim é baseado em cinco estilos de manipulação de conflitos (integração, obrigação, dominar, evitar e estilo comprometedor) sendo que cada uma das abordagens identifica uma predisposição de como o conflito interpessoal pode ser gerenciado, uma vez que traduz as preferências de um indivíduo ao longo da preocupação consigo próprio e com os outros. A amostra dos entrevistados foi composta por 107 contadores de Hong Kong, sendo 60 empregados do governo de e os demais trabalhavam em grandes empresas de contabilidade privadas.
Resultados	De modo geral, tanto os funcionários públicos como privados são semelhantes na abordagem geral do conflito. Entretanto, mais especificamente, os funcionários públicos priorizam a abordagem integradora de Rahim em uma extensão significativamente maior do que os funcionários da empresa privada entrevistada. Embora os autores acreditassem que as diferenças nos comportamentos organizacionais entre organizações do setor público e privado são em grande parte devido a diferenças nas práticas de gestão de pessoas, os resultados de seus estudos permitem acreditar que as práticas de administração de pessoal do setor público têm consequências únicas para os comportamentos organizacionais.
Conclusão	Os autores concluem que os dados obtidos levantam dúvidas sobre a possibilidade de aplicabilidade universal de estratégias e técnicas do setor privado para a gestão de pessoas em organizações públicas.
Recomendações	Não é apropriado aplicar estratégias universalmente do setor privado à gestão de pessoas em organizações públicas.

Fonte: Elaboração própria

Após a leitura, análise a avaliação dos artigos, foi possível constatar que os artigos 1º, 2º versam sobre estratégias para lidar com conflitos nas organizações públicas enquanto os artigos 3º, 4º e 5º fazem um paralelo entre organizações públicas e privadas. Embora em um primeiro momento o 4º artigo aparente tratar exclusivamente de organizações públicas, na parte teórica utiliza diversos conceitos típicos das organizações privadas, para somente na parte dos questionários focar nas organizações públicas.

Ainda, destaca-se que os artigos 4º e 5º foram os únicos que utilizaram como metodologia a pesquisa empírica por meio de questionários, sendo ambos direcionados às organizações governamentais chinesas.

Todos os artigos salientam que faltam estudos na área da administração pública específicos para a gestão de conflitos, sendo necessário fazer um paralelo com os modelos utilizados pelo setor privado.

4.2 QUESTIONÁRIOS

4.2.1 Descrição das Cidades e Autarquias

4.2.1.1 São Carlos

A cidade de São Carlos possui, segundo o Censo do IBGE de 2019, uma população de 251.983 pessoas, distribuída na área da unidade territorial de 1.136,907 km², com 98,4% de domicílios com esgotamento sanitário adequado.

A Autarquia Pública Municipal estudada foi o Serviço Autônomo de Água e Esgoto (SAAE) de São Carlos que foi criado pela Lei Municipal nº 6.199/1969 de 26 de junho de 1969 para oferecer os serviços de abastecimento de água, afastamento e tratamento de esgoto da cidade de São Carlos objetivando um ambiente urbano sustentável. (SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUA E ESGOTO DE SÃO CARLOS, 2020).

Segundo o Portal da Transparência, o órgão possui um total de 461 servidores públicos, sendo 458 servidores públicos efetivos, e 3 comissionados externos ao órgão. Há no total 11 cargos em comissão, sendo 8 ocupados por servidores efetivos, e 3 por comissionados externos. Há ainda 66 servidores públicos efetivos ocupantes de funções gratificadas de chefe de setor e de supervisor de serviços.

4.2.1.2 Araraquara

A cidade de Araraquara possui, segundo o Censo do IBGE de 2019, uma população de 236.072 pessoas, distribuída na área da unidade territorial de 1.003,625 km², com 98,5% de domicílios com esgotamento sanitário adequado.

A Autarquia Pública Municipal estudada foi o Departamento Autônomo de Água e Esgoto (DAAE) de Araraquara. Até o ano de 1969 os serviços de abastecimento de água e coleta de esgoto da cidade de Araraquara estavam subordinados ao Departamento de Obras da Prefeitura Municipal. Por meio da Lei Municipal nº 1.697/1969 de 02 de junho de 1969, foi criado como entidade autárquica municipal o DAAE de Araraquara, com personalidade jurídica própria e autonomia

econômica, financeira e administrativa dentro dos limites traçados pela lei de criação (DEPARTAMENTO AUTÔNOMO DE ÁGUA E ESGOTO DE ARARAQUARA, 2020).

Segundo o Portal da Transparência, o órgão possui um total de 662 servidores públicos. Porém, o endereço eletrônico não disponibiliza a informação sobre a quantidade de servidores efetivos e comissionados.

4.2.1.3 Rio Claro

A cidade de Rio Claro possui, segundo o Censo do IBGE de 2019, uma população de 206.424 pessoas, distribuída na área da unidade territorial de 498,422 km², com 98,6% de domicílios com esgotamento sanitário adequado.

A Autarquia Pública Municipal estudada foi o Departamento Autônomo de Água e Esgoto (DAAE) de Rio Claro, criado pela Lei Municipal nº 1.144/1969 de 05 de dezembro de 1969 como entidade autárquica e independente (DEPARTAMENTO AUTÔNOMO DE ÁGUA E ESGOTO DE RIO CLARO, 2020).

Segundo o Portal da Transparência, o órgão possui um total de 233 servidores públicos. O endereço eletrônico também não apresenta a informação sobre a quantidade de servidores efetivos e comissionados.

4.2.2 Relatório da 1ª etapa do questionário: descrição da caracterização pessoal e funcional

A primeira etapa da pesquisa está direcionada à caracterização pessoal e funcional dos respondentes do questionário.

A seguir, será realizado um relatório da caracterização dos gerentes de gestão de pessoas, chefes de áreas técnicas e servidores administrativos, para, por fim, realizar a descrição da caracterização pessoal e funcional de todos os respondentes.

4.2.2.1 Gerentes da área de gestão de pessoas

Verificou-se que dos 3 gerentes da área de gestão de pessoas respondentes, 2 eram do sexo feminino e 1 do sexo masculino. Quanto à faixa etária, 2 gerentes possuem idade entre 31 a 40 anos e 1 idade entre 41 e 50 anos.

Quanto à escolaridade, 2 dos gerentes respondentes possuem curso superior com especialização e 1 dos respondentes possui apenas nível médio. Todos ocupam atualmente função/cargo de chefia no órgão público, como titular.

Com relação à característica funcional relacionada ao tempo de serviço na instituição, verificou-se uma grande diferença entre todos os gerentes de gestão de pessoas respondentes: 1 dos gerentes respondentes tinha tempo de serviço no órgão em um intervalo entre 6 e 10 anos, 1 gerente tempo em um intervalo entre 11 a 20 anos enquanto 1 gerente tempo de serviço em um intervalo de 21 a 30 anos de serviço no órgão.

4.2.2.2 Chefes de áreas técnicas

Dos 3 dos respondentes chefes de áreas técnicas, 2 eram do sexo masculino e 1 do sexo feminino. Quanto à faixa etária, 2 chefes possuem idade entre 41 a 50 anos e 1 idade entre 51 e 60 anos.

Quanto à escolaridade, 2 dos respondentes com cargos de chefia de áreas técnicas possuem Nível Superior com Especialização e 1 dos respondentes possui Nível Superior. Todos ocupam atualmente função/cargo de chefia no órgão público como titular.

Com relação à característica funcional relacionada ao tempo de serviço na instituição, verificou-se que 1 dos respondentes tinha tempo de serviço no órgão em um intervalo entre 6 e 10 anos e 2 dos chefes respondentes tempo entre 11 a 20 anos.

4.2.2.3 Servidores administrativos

O objetivo de selecionar servidores administrativos na amostra foi ter um grupo de controle, com percepção diferente dos gestores de pessoas e chefes de áreas técnicas.

Verificou-se que todos os 3 dos respondentes servidores da área administrativa eram do sexo masculino. Quanto à faixa etária, 2 dos respondentes possuem idade entre 18 a 30 anos e 1 respondente idade entre 31 e 40 anos.

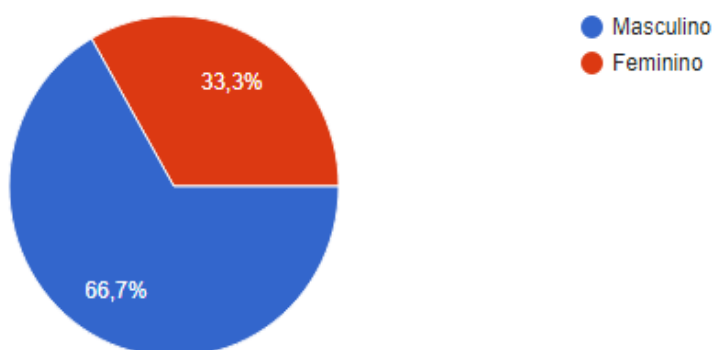
Quanto à escolaridade, 2 dos respondentes possuem curso superior e 1 dos respondentes possui curso superior com especialização.

Com relação à característica funcional relacionada ao tempo de serviço na instituição, verificou-se que 2 dos respondentes tinha tempo de serviço no órgão em um intervalo entre 0 e 5 anos e 1 dos respondentes tempo entre 11 a 20 anos.

4.2.2.4 Descrição da caracterização pessoal e funcional de todos os respondentes

Verificou-se que, a maioria dos respondentes foram do sexo masculino, uma vez que dos 9 respondentes, 6 são do sexo masculino (representando 66,7% dos respondentes) e 3 são do sexo feminino (representando 33,3% dos e respondentes).

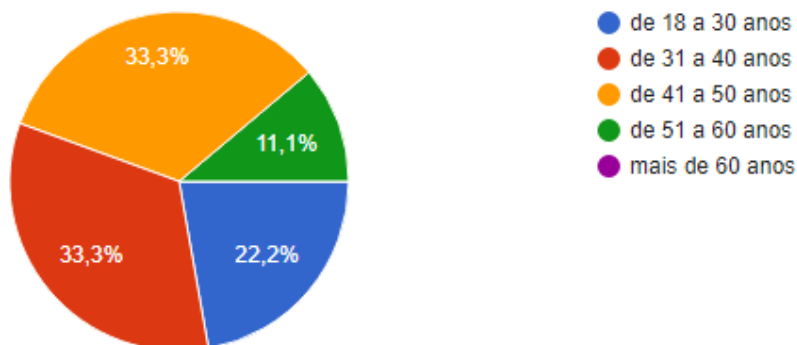
Gráfico 1- Sexo dos respondentes



Fonte: Elaboração própria por meio do Google Forms

Quanto à faixa etária dos 9 respondentes, 2 tinham faixa etária entre 18 e 30 anos (que representa 22,2% dos respondentes); 3 respondentes tinham idade entre 31 e 40 anos (que representam 33,3% dos e respondentes); 3 respondentes idade entre 41 e 50 anos (que representam 33,3% dos respondentes) e 1 idade entre 51 e 60 anos (que representa 11,1% dos respondentes). Nenhum dos respondentes tinha mais de 60 anos.

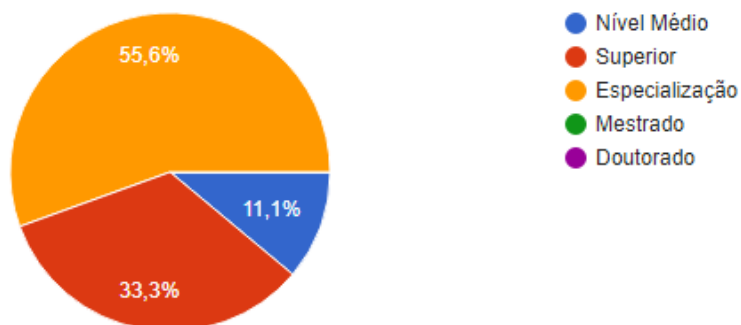
Gráfico 2-Faixa etária dos respondentes



Fonte: Elaboração própria por meio do Google Forms

Quanto a escolaridade, dos 9 respondentes, 1 possui nível médio (que representa 11,1% dos respondentes); 3 respondentes possuem nível superior (que representa 33,3% dos respondentes) e 5 respondentes nível superior com curso de especialização (que representa 55,6% dos respondentes). Nenhum dos respondentes possuía mestrado ou doutorado.

Gráfico 3- Escolaridade dos respondentes

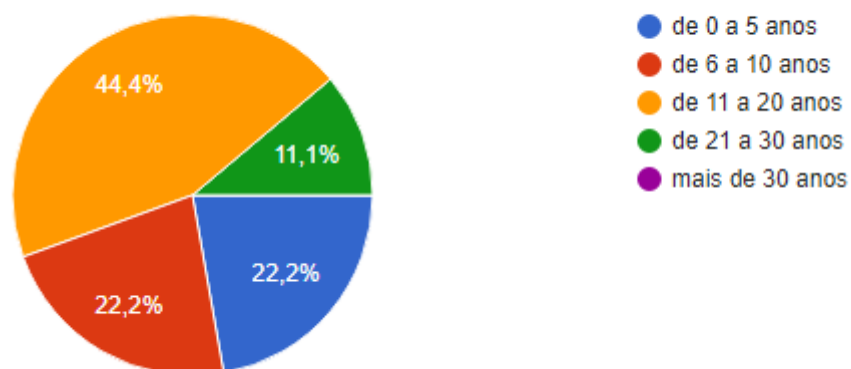


Fonte: Elaboração própria por meio do Google Forms

Com relação à característica funcional relacionada ao tempo de serviço na instituição, verificou-se que dos 9 respondentes, 2 possuem tempo de serviço no órgão entre 0 e 5 anos (representando 22,2% dos respondentes); 2 respondentes possuem tempo de serviço no órgão público de 6 a 10 anos (representando 22,2% dos respondentes), 4 respondentes de 11 a 20 anos de tempo de serviço no órgão público (representando 44,4% dos respondentes) e 1 respondente de 21 a 30 anos

de tempo de serviço no órgão público, representando 11,1% dos respondentes. Nenhum dos respondentes possuía mais de 30 anos de serviço no órgão público.

Gráfico 4- Tempo de serviço no órgão público dos respondentes



Fonte: Elaboração própria por meio do Google Forms

4.2.3 Relatório da 2ª etapa do questionário: descrição das respostas

Nesta etapa, será realizado um relatório com a descrição das respostas da segunda etapa do questionário, que tratava especificamente de questões envolvendo a gestão de conflitos internos em organizações públicas.

4.2.3.1 Primeira questão: tipos de conflitos

Os respondentes foram questionados sobre quais os tipos de conflitos que consideravam como mais recorrentes no órgão público em que atuam, segundo as classificações dos teóricos estudados no referencial teórico.

Em cada cidade, o gerente de gestão de pessoas apontou um diferente tipo de conflito como mais frequente: i) conflito relacionado ao conteúdo e ao processo de realização de tarefas; ii) conflito interpessoal de relacionamento entre servidores e iii) conflito hierárquico e de relações de poder.

Do mesmo modo, os chefes das áreas técnicas apontaram um diferente tipo de conflito como mais frequente: i) conflito relacionado ao conteúdo e ao processo

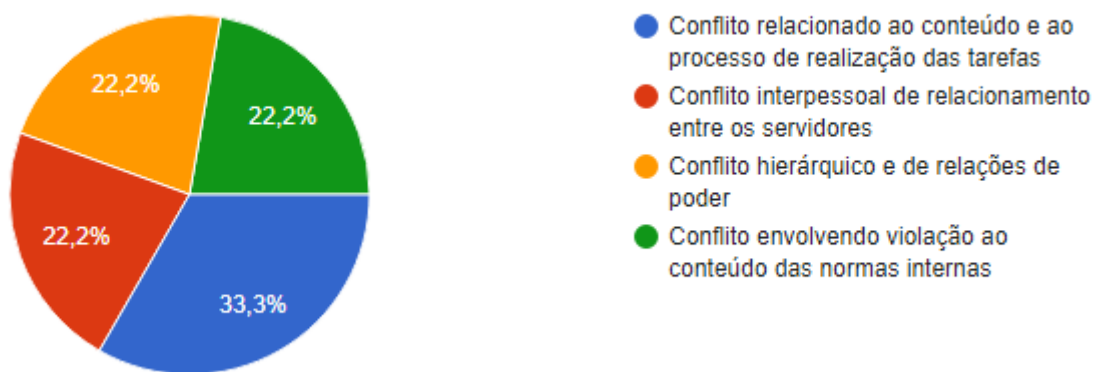
de realização de tarefas; ii) conflito interpessoal de relacionamento entre servidores e iii) conflito hierárquico e de relações de poder.

Dos 3 servidores administrativos respondentes, 2 apontaram como mais frequente o conflito envolvendo violação ao conteúdo das normas internas e 1 dos respondentes apontou como mais frequente o conflito relacionado ao conteúdo e ao processo de realização das tarefas.

Entre todos 9 os respondentes, 3 consideraram como mais recorrente no órgão público em que atuam o conflito relacionado ao conteúdo e ao processo de realização das tarefas, representando 33,3% dos respondentes. Dos e respondentes, 2 consideraram como mais comum o conflito interpessoal de relacionamento entre os servidores (que representa 22,2% dos respondentes). Outros 2 respondentes consideraram como mais comum os conflitos hierárquico e de relações de poder (que representa 22,2% dos respondentes). Por fim, outros 2 respondentes apontaram como mais comum na organização pública em que atua o conflito envolvendo violação ao conteúdo das normas internas poder (que representa 22,2% dos respondentes).

O gráfico 5 representa a resposta da questão 1 entre todos os respondentes:

Gráfico 5- Resposta da questão 1 entre todos os respondentes



Fonte: Elaboração própria por meio do Google Forms

4.2.3.2 Segunda questão: frequência dos conflitos

Os respondentes foram questionados sobre a frequência dos conflitos internos no órgão público em que atuam.

Os gestores de pessoas de cada órgão apontaram uma resposta diferente, sendo que um respondeu que os conflitos sempre ocorrem, outro respondeu que os conflitos ocorrem com frequência e em outra cidade, que os conflitos ocorrem raramente.

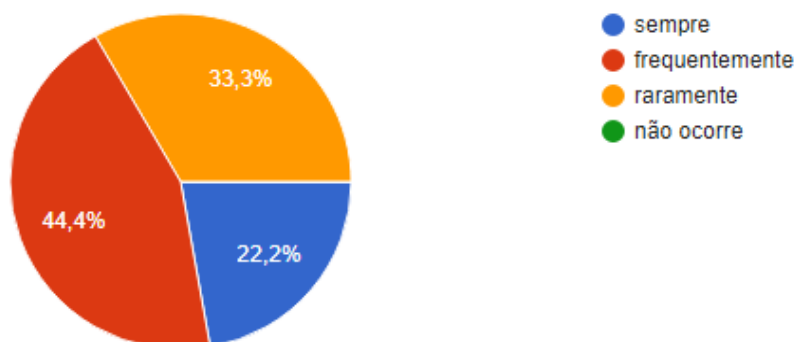
Já os chefes de áreas técnicas de cada órgão apontaram uma resposta diferente, sendo que um respondeu que os conflitos sempre ocorrem, outro respondeu que os conflitos ocorrem com frequência e em outro órgão, que os conflitos ocorrem raramente.

Dos 3 servidores administrativos respondentes, 2 responderam que os conflitos ocorrem com frequência e 1 que os conflitos ocorrem raramente.

Entre todos os 9 respondentes, 2 responderam que os conflitos sempre ocorrem (que representa 22,2% dos respondentes); 4 responderam que os conflitos internos ocorrem frequentemente (que representa 44,4% dos respondentes) e 3 responderam que os conflitos ocorrem raramente (que representa 33,3% dos respondentes). Nenhum respondeu que os conflitos não ocorrem.

O gráfico 6 representa as respostas da questão 2 entre todos os respondentes.

Gráfico 6- Resposta da questão 2 entre todos os respondentes



Fonte: Elaboração própria por meio do Google Forms

4.2.3.3 Terceira questão: conflitos de cunho hierárquico

Os respondentes foram questionados sobre qual situação contribuía mais para os conflitos de cunho hierárquico no órgão público.

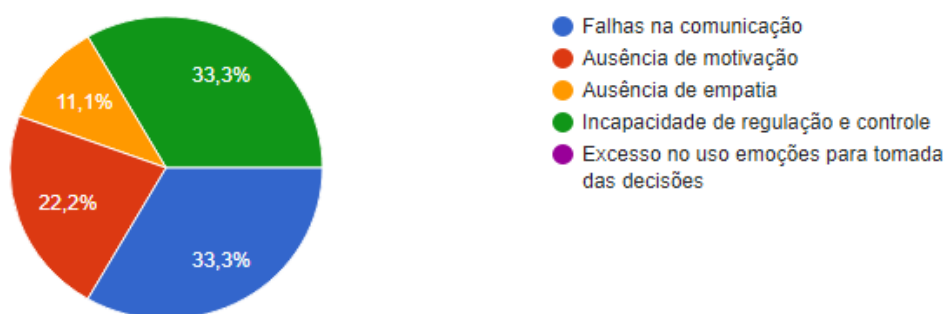
Para 2 gestores de pessoas respondentes, a falha na comunicação é o principal fator, enquanto para 1 gestor, a ausência de empatia representa o principal fator que contribui para a existência de conflitos de cunho hierárquico no órgão.

Já para os chefes de áreas técnicas, em cada órgão houve uma resposta diferente: 1 chefe optou pela falha na comunicação como principal fator, outro pela opção de incapacidade de regulamentação e controle e outro pela ausência de motivação como principal situação que contribui para conflitos de cunho hierárquico no órgão.

Para os servidores administrativos, 2 dos respondentes optaram pela opção de incapacidade de regulamentação e controle e 1 pela ausência de motivação como principal situação que contribui para conflitos de cunho hierárquico no órgão.

Entre todos os 9 respondentes, 3 responderam que a falha na comunicação é um fator (que representa 33,3% dos respondentes); 3 responderam que é a incapacidade de regulamentação e controle que contribui para os conflitos de cunho hierárquico (que representa 33,3% dos respondentes); 2 responderam que o fator que mais contribui para esse tipo de conflito é a ausência de motivação (que representa 22,2% dos respondentes) e, por fim, 1 respondente informou que o fator que mais contribui para os conflitos de cunho hierárquico é a ausência de empatia (que representa 11,1% dos respondentes).

Gráfico 7- Resposta da questão 3 entre todos os respondentes



Fonte: Elaboração própria por meio do Google Forms

4.2.3.4 Quarta questão: consequências do conflito não solucionado

Os respondentes foram questionados se entendiam que o conflito não solucionado poderia ocasionar processos administrativos internos como Processos Administrativos Disciplinares (PAD) ou sindicâncias, processos judiciais, sabotagem, licenças/afastamentos e faltas.

Para todos os ocupantes do cargo de gestão de pessoas respondentes, os conflitos não solucionados podem acarretar em processos administrativos internos como Processos Administrativos Disciplinares (PAD) e sindicâncias, além de processos judiciais. Para 2 dos 3 gerentes de gestão de pessoas respondentes os conflitos não solucionados podem ocasionar sabotagens e faltas e apenas 1 dos 3 gerentes da área de gestão de pessoas entende que os conflitos internos não solucionados pode ocasionar licenças e afastamento dos servidores.

Já para os chefes de áreas técnicas, todos os respondentes entenderam que ocorrem todas as consequências das alternativas.

Também para os servidores administrativos respondentes o conflito não solucionado poderia ocasionar processos administrativos internos como Processos Administrativos Disciplinares (PAD) ou sindicâncias, processos judiciais, sabotagem, licenças/afastamentos e faltas.

Quanto a descrição da resposta entre todos os respondentes, todos os 9 respondentes (100%) entenderam que o conflito não solucionado poderia ocasionar processos administrativos internos como Processos Administrativos Disciplinares (PAD) ou sindicâncias.

Todos os 9 respondentes (100%) entenderam que o conflito não solucionado poderia ocasionar processos judiciais.

Dos 9 respondentes, 8 (que representa 88,9% dos respondentes) entenderam que o conflito não solucionado poderia ocasionar sabotagem.

Dos 9 respondentes, 7 (que representa 77,8% dos respondentes) entenderam o conflito não solucionado poderia ocasionar licenças/afastamentos.

Por fim, dos 9 respondentes, 8 (que representa 88,9% dos respondentes) entenderam que o conflito não solucionado poderia ocasionar faltas.

4.2.3.5 Quinta questão: frequência de alguns resultados dos conflitos

Os respondentes foram questionados sobre a frequência de alguns resultados dos conflitos, segundo a classificação de Chiavenato (2015) de conflitos construtivos e destrutivos.

Deste modo, os respondentes foram questionados sobre a frequência com que ocorre as algumas consequências dos conflitos internos como: estimular a curiosidade; gerar o fortalecimento da equipe; chama atenção aos problemas pré-existentes, acentuar as diferenças de poder; desencadeia frustração e ansiedade; aumentar a pressão na realização das tarefas ou ganhar um conflito torna mais importante do que trabalhar com eficiência.

O resultado entre os 3 gerentes da área de gestão de pessoas e respondentes segue demonstrado a seguir, por meio do Quadro 11.

Quadro 11- Resposta da questão 5 entre os gestores de pessoas

	Sempre	Frequentemente	Raramente	Não ocorre
Estimula a curiosidade	1 respondente	1 respondente	1 respondente	
Gera o fortalecimento da equipe		1 respondente	1 respondente	1 respondente
Chama atenção aos problemas pré-existentes	1 respondente	2 respondentes		
Acentua as diferenças de poder	1 respondente	1 respondente	1 respondente	
Desencadeia frustração e ansiedade		3 respondentes		
Aumenta a pressão na realização das tarefas	1 respondente	2 respondentes		
Ganhar um conflito torna mais importante do que trabalhar com eficiência	2 respondentes	1 respondente		
Acarreta queda de desempenho	1 respondente	2 respondentes		

Fonte: Elaboração própria

O resultado entre os 3 chefes de áreas técnicas respondentes segue demonstrado a seguir, por meio do Quadro 12.

Quadro 12- Resposta da questão 5 entre os chefes de áreas técnicas

	Sempre	Frequentemente	Raramente	Não ocorre
Estimula a curiosidade	1 respondente		2 respondentes	
Gera o fortalecimento da equipe			2 respondente	1 respondente
Chama atenção aos problemas pré-existentes	1 respondente	1 respondente	1 respondente	
Acentua as diferenças de poder	1 respondente	1 respondente	1 respondente	
Desencadeia frustração e ansiedade	1 respondente	2 respondentes		
Aumenta a pressão na realização das tarefas	1 respondente	1 respondente	1 respondente	
Ganhar um conflito torna mais importante do que trabalhar com eficiência	1 respondente	1 respondente	1 respondente	
Acarreta queda de desempenho	2 respondentes	1 respondente		

Fonte: Elaboração própria

O resultado entre os 3 servidores respondentes segue demonstrado a seguir, por meio do Quadro 13.

Quadro 13- Resposta da questão 5 entre os servidores administrativos

	Sempre	Frequentemente	Raramente	Não ocorre
Estimula a curiosidade	1 respondente	1 respondente	1 respondente	
Gera o fortalecimento da equipe			2 respondentes	1 respondente
Chama atenção aos problemas pré-existentes	1 respondente	1 respondente	1 respondente	
Acentua as diferenças de poder	1 respondente	1 respondente	1 respondente	
Desencadeia frustração e ansiedade	1 respondente	2 respondentes		
Aumenta a pressão na realização das tarefas		1 respondente	1 respondente	1 respondente
Ganhar um conflito torna mais importante do que trabalhar com eficiência		2 respondente		1 respondente
Acarreta queda de desempenho	1 respondente	1 respondente	1 respondente	

Fonte: Elaboração própria

O resultado entre todos os 9 respondentes encontra-se sistematizado a seguir, no Quadro 14:

Quadro 14- Resposta da questão 5 entre todos os respondentes

	Sempre	Frequentemente	Raramente	Não ocorre
Estimula a curiosidade	3 respondentes (33,3%)	2 respondentes (22,2%)	4 respondentes (44,4%)	
Gera o fortalecimento da equipe		1 respondente (11,1%)	5 respondentes (55,6%)	3 respondentes (33,3%)
Chama atenção aos problemas pré-existentes	3 respondentes (33,3%)	4 respondentes (44,4%)	2 respondentes (22,2%)	
Acentua as diferenças de poder	3 respondentes (33,3%)	3 respondentes (33,3%)	3 respondentes (33,3%)	
Desencadeia frustração e ansiedade	2 respondentes (22,2%)	7 respondentes (77,8%)		
Aumenta a pressão na realização das tarefas	2 respondentes (22,2%)	4 respondentes (44,4%)	2 respondentes (22,2%)	1 respondente (11,1%)
Ganhar um conflito torna mais importante do que trabalhar com eficiência	3 respondentes (33,3%)	4 respondentes (44,4%)	1 respondente (11,1%)	1 respondente (11,1%)
Acarreta queda de desempenho	4 respondentes (44,44%)	4 respondentes (44,44%)	1 respondente (11,11%)	

Fonte: Elaboração própria

4.2.3.6 Sexta questão: percepção sobre os conflitos internos

A sexta questão do questionário visava captar qual era a percepção dos respondentes sobre os conflitos internos no órgão público em que atuam.

Para 2 dos 3 gerentes de gestão de pessoas respondentes, o conflito é a consequência natural de um grupo ou de uma organização. 1 dos gerentes de gestão de pessoas respondentes entende que o conflito embora inerente, deve ser gerido para evitar consequências disfuncionais.

Todos os 3 chefes de áreas técnicas entendem que o conflito, embora inerente, deve ser gerido para evitar consequências disfuncionais.

Para os servidores administrativos, 2 respondentes entendem que o conflito embora inerente, deve ser gerido para evitar consequências disfuncionais enquanto 1 entende que o conflito deve ser estimulado para promover mudanças.

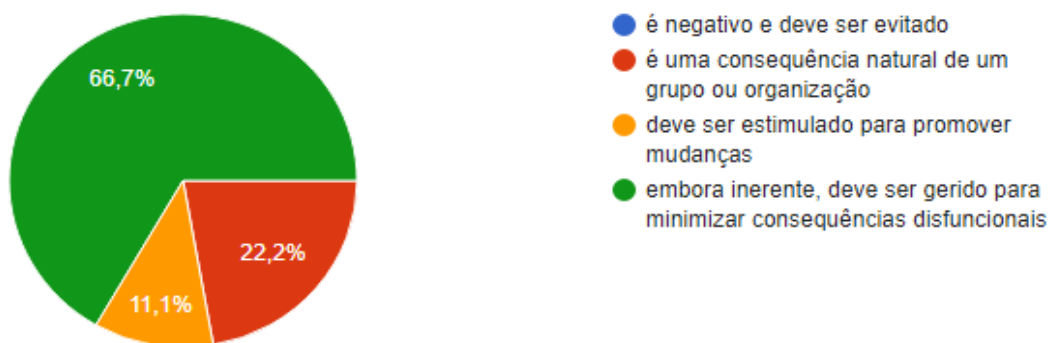
Quanto a descrição da resposta entre todos os 9 respondentes, 6 responderam que embora o conflito seja inerente, deve ser gerido para minimizar consequências disfuncionais (66,7% dos respondentes).

Para 2 dos respondentes (que representa 22,2%) o conflito é uma consequência natural de um grupo ou organização.

Para 1 dos 9 respondentes (11,1%), o conflito deve ser estimulado para promover mudanças.

Nenhum dos respondentes optou pela alternativa de que o conflito é negativo e deve ser evitado.

Gráfico 8- Resposta da questão 6 entre todos os respondentes



Fonte: Elaboração própria por meio do Google Forms

4.2.3.7 Sétima questão: nível de conhecimento dos respondentes sobre algumas características da cultura organizacional do órgão

Foi elaborada uma questão com o intuito de captar o nível de conhecimento respondentes acerca de algumas características da cultura organizacional do órgão público em que atuam como estratégias institucionais incluindo visão e interesses; cultura e valores do órgão público; situações externas que interferem no cotidiano; relações de trabalho e organizações representativas sindicais e situações que exigem mudança e adaptação dos colaboradores.

O resultado entre os 3 gerentes da área de gestão de pessoas respondentes pode ser visualizado por meio do Quadro 15:

Quadro 15- Resposta da questão 7 entre os gestores de pessoas

	Nenhum	Pouco	Mediano	Muito
Estratégias institucionais (visão e interesses)		1 respondente	1 respondente	1 respondente
Cultura e valores do órgão público		1 respondente	1 respondente	1 respondente
Situações externas que interferem no cotidiano			2 respondentes	1 respondente

Relações de trabalho e organizações representativas sindicais			2 respondentes	1 respondente
Situações que exigem mudança e adaptação dos colaboradores			2 respondentes	1 respondente

Fonte: Elaboração própria

O resultado entre os 3 gerentes chefes de áreas técnicas respondentes segue demonstrado a seguir, por meio do Quadro 16.

Quadro 16- Resposta da questão 7 entre os chefes de áreas técnicas

	Nenhum	Pouco	Mediano	Muito
Estratégias institucionais (visão e interesses)			2 respondentes	1 respondente
Cultura e valores do órgão público			1 respondente	2 respondentes
Situações externas que interferem no cotidiano				3 respondentes
Relações de trabalho e organizações representativas sindicais		1 respondente	1 respondente	1 respondente
Situações que exigem mudança e adaptação dos colaboradores		1 respondente	1 respondente	1 respondente

Fonte: Elaboração própria

O resultado entre os 3 servidores administrativos respondentes segue demonstrado a seguir, por meio do Quadro 17.

Quadro 17- Resposta da questão 7 entre os servidores administrativos

	Nenhum	Pouco	Mediano	Muito
Estratégias institucionais (visão e interesses)			3 respondentes	
Cultura e valores do órgão público			2 respondentes	1 respondente
Situações externas que interferem no cotidiano			3 respondentes	
Relações de trabalho e organizações representativas sindicais	1 respondente	2 respondentes		
Situações que exigem mudança e adaptação dos colaboradores		1 respondente	1 respondente	1 respondente

Fonte: Elaboração própria

A descrição da resposta entre todos os 9 respondentes está demonstrada por meio do Quadro 18:

Quadro 18- Resposta da questão 7 entre todos os respondentes

	Nenhum	Pouco	Mediano	Muito
Estratégias institucionais (visão e interesses)		1 respondente (11,1%)	6 respondentes (66,7%)	2 respondentes (22,2%)
Cultura e valores do órgão público		1 respondente (11,1%)	4 respondentes (44,4%)	4 respondentes (44,4%)
Situações externas que interferem no cotidiano			5 respondentes (55,6%)	4 respondentes (44,4%)
Relações de trabalho e organizações representativas sindicais	1 respondente (11,1%)	3 respondentes (33,3%)	3 respondentes (33,3%)	2 respondentes (22,2%)
Situações que exigem mudança e adaptação dos colaboradores		2 respondentes (22,2%)	4 respondente (44,4%)	3 respondentes (33,3%)

Fonte: Elaboração própria

4.2.3.8 Oitava questão: existência de mecanismos de gestão de conflitos internos nos órgãos públicos

Foi elaborada uma questão que buscava identificar se no órgão público que os respondentes atuam existem mecanismos específicos de gestão de conflitos internos.

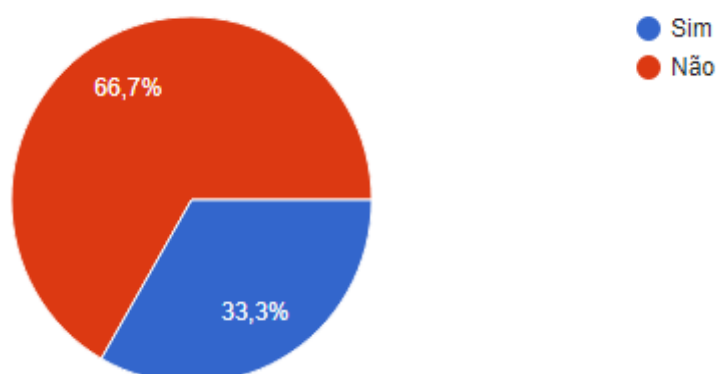
Dos 3 gerentes da área de gestão de pessoas, 2 respondentes informaram que não existe mecanismos específicos e institucionais de gestão no órgão e 1 respondeu que existe.

Do mesmo modo, dos 3 chefes de áreas técnicas respondentes, 2 responderam que não existe mecanismos no órgão e 1 respondeu que existe.

Confirmando as respostas anteriores, dos 3 servidores administrativos respondentes, 2 responderam que não existe mecanismos específicos e institucionais de gestão no órgão no órgão e 1 respondeu que existe.

Quanto a descrição da resposta entre todos os 9 respondentes, 6 (que representa 66,7%) responderam que não existem mecanismos específicos e institucionais de gestão de conflitos internos no órgão enquanto 3 respondentes (que representa 33,3%) responderam que o existem mecanismos específicos de gestão de conflitos internos no órgão público em que atuam.

Gráfico 9- Resposta da questão 8 entre todos os respondentes



Fonte: Elaboração própria por meio do Google Forms

4.2.3.9 Nona questão: importância da criação de mecanismos de gestão, na hipótese de confirmada a inexistência no órgão

Com o objetivo identificar, caso o órgão público não tivesse mecanismos de gestão de conflitos, os respondentes foram questionados se consideram importante a criação de tais mecanismos de gestão.

Os 2 gerentes que responderam que o órgão não tinha mecanismos de gestão de conflitos internos consideram importante sua criação.

Do mesmo modo, os 2 gerentes que responderam que o órgão não tinha mecanismos de gestão de conflitos internos consideram importante sua criação.

Igualmente, os 2 servidores administrativos que responderam que o órgão não tinha mecanismos de gestão de conflitos internos consideram importante sua criação.

Deste modo, todos os 6 respondentes que responderam que o órgão não tinha mecanismos de gestão de conflitos internos consideram importante sua criação

4.2.3.10 Décima questão: desafios que podem ser enfrentados na implementação e condução da gestão de conflitos internos em órgãos públicos

Ainda, os respondentes foram questionados sobre os desafios que podem ser enfrentados na implementação e condução da gestão de conflitos internos em órgãos públicos. As opções de resposta eram: i) morosidade devidos aos trâmites

burocráticos; ii) vinculação às normas já existentes; iii) ausência de regulamentação interna; iv) falta de capacitação; v) ausência de interesse político; vi) outra opção (especificar). Aceitava-se mais de uma resposta.

Dentre os gerentes da área de gestão de pessoas, 1 respondente considerou a opção de morosidade devidos aos trâmites burocráticos; nenhum a opção de vinculação às normas já existentes; 1 a opção de ausência de regulamentação interna; nenhum considerou a opção de falta de capacitação; 2 respondentes consideraram a opção de ausência de interesse político e 2 respondentes assinalaram outra opção, sendo que 1 especificou como desafio a ser enfrentado na implementação e na condução da gestão de conflitos internos a resistência dos servidores e outro respondente apontou a questão cultural, explicando que muitos anos da mesma forma torna a aceitação muito difícil por parte dos servidores.

Os 3 respondentes chefes de áreas técnicas consideram a opção de morosidade devidos aos trâmites burocráticos; 1 a opção de vinculação às normas já existentes; 1 a opção de ausência de regulamentação interna; os 3 respondentes consideraram a opção de ausência de capacitação; os 3 respondentes consideraram a opção de ausência de interesse político e nenhum assinalou “outra” opção.

Os 3 respondentes servidores administrativos consideram a opção de morosidade devidos aos trâmites burocráticos; 1 a opção de vinculação às normas já existentes; 2 a opção de ausência de regulamentação interna; 2 respondentes consideraram a opção de ausência de capacitação; os 3 respondentes consideraram a opção de ausência de interesse político e nenhum assinalou “outra” opção.

A seguir será realizada a descrição da resposta entre todos os 9 respondentes.

Dos 9 respondentes, 7 consideram a opção de morosidade devidos aos trâmites burocráticos (que representa 77,8% dos respondentes).

Dos 9 respondentes, 2 assinalaram a opção de vinculação às normas já existentes (que representa 22,2% dos respondentes).

Dos 9 respondentes, 4 assinalaram a opção de ausência de regulamentação interna, representando 44,4% dos respondentes.

Dos 9 respondentes, 5 consideraram a opção de ausência de capacitação, que representa 55,6% dos respondentes.

Dos 9 respondentes, 8 respondentes consideraram a opção de ausência de interesse político, que representa 88,9% dos respondentes.

Dos 9 respondentes, 2 (que representa 22,2% dos respondentes) assinalaram “outra opção”, sendo que 1 (11,1%) descreveu que se trata de resistência dos próprios servidores e 1 (11,1%) descreveu a “questão cultural”, explicando que muitos anos da mesma forma torna a aceitação muito difícil por parte dos servidores.

4.2.3.11 Décima primeira questão: existência de profissionais habilitados para a gestão de conflitos internos

Com a finalidade de identificar se no órgão público havia profissionais habilitados para a gestão de conflitos internos, os respondentes foram questionados sobre a existência de qualificação nessa área.

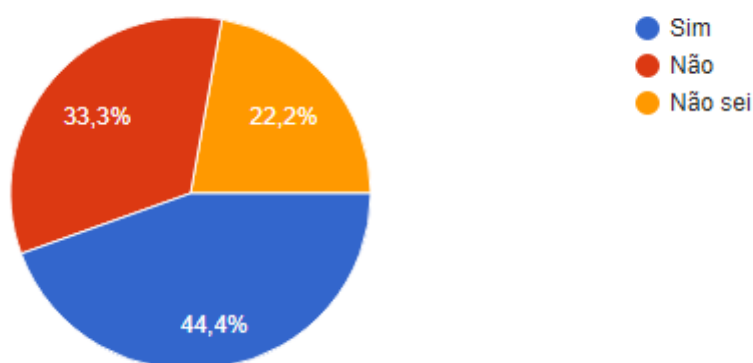
Dos 3 gerentes da área de gestão de pessoas respondentes, 2 responderam que sim e 1 que não.

Dos 3 gerentes da área técnica respondentes, 1 respondeu que sim e 2 que não.

Dos servidores administrativos respondentes, 1 respondeu que sim e 2 que não sabiam.

Quanto a descrição da resposta entre todos os 9 respondentes, 4 responderam que sim (44,4%); 3 responderam que não (33,3%) e 1 não sabia (11,1%).

Gráfico 10- Resposta da questão 11 entre todos os respondentes



Fonte: Elaboração própria por meio do Google Forms

4.2.3.12 Décima segunda questão: treinamentos

Na sequência, na hipótese de o órgão possuir profissionais habilitados e qualificados, os respondentes foram questionados sobre foram os treinamentos.

Dos 2 respondentes da área de gestão de pessoas que responderam que o órgão possuía profissionais habilitados, um respondeu que os treinamentos foram palestras sobre gestão de conflitos e negociação e outro respondente informou que possui formação em psicologia, com cursos de gestão de conflitos e especialização em recursos humanos.

O respondente chefe de área técnica que respondeu que o órgão possui profissionais habilitados, respondeu que o treinamento realizado foi curso de liderança.

Já o respondente servidor administrativo que respondeu que o órgão possui profissionais habilitados, respondeu que ele próprio tem conhecimento de palestras, de sua própria formação acadêmica e também de serviços anteriores, mas não relacionou essa capacitação como proporcionada do órgão em que atua atualmente.

Quanto à descrição da resposta, os 4 respondentes que informaram que o órgão possui profissionais habilitados especificaram, de modo geral, que os cursos foram:

- formação em psicologia; cursos de gestão de conflitos; especialização em recursos humanos;
- palestras de gestão de conflitos, negociação;
- palestras e conhecimentos oriundos da acadêmica e também por meio de serviços anteriores;
- curso de liderança.

4.2.3.13 Décima terceira questão: técnicas de gestão de conflitos utilizadas pelos gestores

A questão buscava detectar se os gestores do órgão público utilizam as técnicas de diálogo e comunicação, negociação e mediação na resolução de conflitos envolvendo os membros da equipe.

Entre os gestores de pessoas, o resultado foi que todos os respondentes utilizam a técnica de diálogo e comunicação, 2 respondentes se valem da negociação enquanto 1 não utiliza e 2 gestores de pessoas utilizam a mediação na resolução de conflitos envolvendo os membros da equipe enquanto 1 dos respondentes não utiliza.

Entre os chefes das áreas técnicas, o resultado foi que todos os respondentes utilizam as técnicas de diálogo e comunicação, negociação e mediação na resolução de conflitos envolvendo os membros da equipe.

Na percepção dos 3 respondentes servidores administrativos, seus gestores utilizam as técnicas de diálogo e comunicação e mediação na resolução de conflitos envolvendo os membros da equipe. Para 2 dos respondentes, seus gestores utilizam a técnica de negociação.

A seguir será realizada a descrição da resposta entre todos os 9 respondentes.

Na percepção dos 9 respondentes (100%) eles enquanto gestores ou seus gestores utilizam as técnicas de diálogo e comunicação.

Para 7 dos 9 respondentes (77,8%) eles enquanto gestores ou seus gestores utilizam das técnicas de negociação.

Por fim, para 8 dos 9 respondentes (88,9%), eles enquanto gestores ou seus gestores utilizam de técnicas de mediação na resolução de conflitos envolvendo os membros da equipe.

4.2.3.14 Décima quarta questão: intervenções dos gestores nos conflitos internos envolvendo normas ou relações formais entre as partes

A décima quarta questão questionava o respondente se enquanto gestor, ou o gestor do respondente, relativo aos conflitos internos envolvendo normas ou relações formais entre as partes, já utilizou das intervenções estruturais de: encontrar objetivos em comum entre os envolvidos, reconhecer o resultado do desempenho dos servidores e, por fim, reorganizar ou transferir os membros em conflito.

Entre os gestores de pessoas respondentes, 2 informaram que utilizam da intervenção de encontrar objetivos em comum entre os envolvidos, enquanto 1

respondeu que não. Todos os respondentes informaram que reconhecer o resultado do desempenho dos servidores. Por fim, 2 respondentes informaram que já utilizaram da intervenção de reorganizar ou transferir os membros em conflito, enquanto 1 respondente informou que não.

Entre chefes de áreas técnicas respondentes, todos responderam que utilizam da intervenção de encontrar objetivos em comum entre os envolvidos. Todos os respondentes informaram que reconhecer o resultado do desempenho dos servidores. Por fim, 2 respondentes informaram que já utilizaram da intervenção de reorganizar ou transferir os membros em conflito, enquanto 1 e respondente informou que não.

Entre os servidores administrativos respondentes, 2 responderam que seus gestores utilizam da intervenção de encontrar objetivos em comum entre os envolvidos, enquanto 1 respondeu que não. Todos os respondentes informaram que seus gestores reconhecer o resultado do desempenho dos servidores. Por fim, 1 respondente informou que seu gestor que já utilizou da intervenção de reorganizar ou transferir os membros em conflito, enquanto 2 respondentes informaram que seus gestores não utilizaram desta intervenção.

Quanto a descrição da resposta entre todos os 9 respondentes, 7 responderam que seus gestores utilizam da intervenção de encontrar objetivos em comum entre os envolvidos, enquanto 2 responderam que não. Todos os respondentes informaram que os gestores reconhecem o resultado do desempenho dos servidores. Por fim, 5 respondentes informaram que os gestores utilizam da intervenção de reorganizar ou transferir os membros em conflito, enquanto 4 respondentes informaram que os gestores não utilizaram desta intervenção.

A representação da resposta entre todos os respondentes está representada por meio do Quadro 19

Quadro 19- Resposta da questão 14 entre todos os respondentes

	SIM	NÃO
Encontrar objetivos em comum entre os envolvidos	7 respondentes (77,8%)	2 respondentes (22,2%)
Reconhecer o resultado do desempenho dos servidores	9 respondentes (100%)	
Reorganizar ou transferir os membros em conflito	5 respondentes (55,6%)	4 respondentes (44,4%)

Fonte: Elaboração própria

4.2.3.15 Décima quinta questão: intervenções dos gestores nos conflitos internos envolvendo questões interpessoais de relacionamento

Finalmente, os respondentes foram questionados se enquanto gestores ou se seus gestores, para gerenciar conflitos internos relacionados a questões interpessoais de relacionamento, ligados a diferenças de interesses ou de valores entre os colaboradores, já utilizaram de algumas das intervenções de:

- identificar pontos em comum para negociar;
- mecanismos de colaboração entre as partes por meio da mediação;
- destacar pontos em comuns;
- garantir a continuidade da comunicação entre as partes.

Entre os gestores de pessoas, 2 responderam que utilizam da intervenção de identificar pontos em comum para negociar enquanto 1 respondeu que não utiliza. Dentre os respondentes, 2 responderam que utilizam de mecanismos de colaboração entre as partes por meio da mediação, enquanto 1 respondeu que não utiliza. Todos os respondentes gestores de pessoas responderam que utilizam a técnica de destacar pontos em comuns entre as partes. Finalmente, 2 dos gestores de pessoas respondentes informaram que garantem a continuidade da comunicação entre as partes enquanto 1 respondente informou que não utiliza esta técnica.

Entre os chefes de áreas técnicas, todos responderam que utilizam da intervenção de identificar pontos em comum para negociar. Todos os respondentes também responderam que utilizam de mecanismos de colaboração entre as partes por meio da mediação. Dos respondentes chefes de áreas técnicas, 2 responderam que utilizam a técnica de destacar pontos em comuns entre as partes, enquanto 1 respondeu que não utiliza essa técnica. Finalmente, 2 dos chefes de áreas técnicas respondentes informaram que garantem a continuidade da comunicação entre as partes enquanto 1 respondente informou que não utiliza esta técnica.

Já os servidores administrativos responderam se seus gestores utilizam algumas dessas técnicas. Apenas 1 dos respondentes informou que seu gestor utiliza da intervenção de identificar pontos em comum para negociar, enquanto 2 respondentes informaram que seus gestores não utilizam de tal intervenção. Dos respondentes, 2 responderam que seus gestores utilizam de mecanismos de colaboração entre as partes por meio da mediação, enquanto 1 respondeu que seu

gestor não utiliza dessa técnica. Dos respondentes, 1 respondeu que seu chefe utiliza a técnica de destacar pontos em comuns entre as partes, enquanto 2 responderam que seus chefes não utilizam essa técnica. Finalmente, 1 dos servidores administrativos respondentes informou que seu chefe garante a continuidade da comunicação entre as partes enquanto 2 respondentes informaram que seus chefes não utilizam esta técnica.

Quanto a descrição da resposta entre todos os 9 respondentes, 6 responderam que os gestores utilizam da intervenção de identificar pontos em comum para negociar enquanto 3 responderam que tal intervenção não é utilizada. Dos respondentes, 7 informaram que os gestores utilizam de mecanismos de colaboração entre as partes por meio da mediação, enquanto 2 responderam que tal intervenção não é utilizada. Dentre os respondentes, 6 responderam que os gestores utilizam a técnica de destacar pontos em comuns entre as partes, enquanto 3 respondentes informaram que tal intervenção não é utilizada. Finalmente, do total dos respondentes, 5 responderam que os gestores garantem a continuidade da comunicação entre as partes enquanto 4 responderam que que tal intervenção não é utilizada

O resultado das respostas da questão 15 entre todos os respondentes encontra-se organizada no Quadro 20:

Quadro 20- Resposta da questão 15 entre todos os respondentes

	SIM	NÃO
Identificar pontos em comum para negociar	6 respondentes (66,7%)	3 respondentes (33,3%)
Mecanismos de colaboração entre as partes por meio da mediação	7 respondentes (77,8%)	2 respondentes (22,2%)
Destacar pontos em comuns	6 respondentes (66,7%)	3 respondentes (33,3%)
Garantir a continuidade da comunicação entre as partes	5 respondentes (55,6%)	4 respondentes (44,4%)

Fonte: Elaboração própria

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como estratégica analítica, a pesquisa seguirá as proposições teóricas que levaram ao pesquisa de campo, valendo-se em especial da definição dada por Matos (2014): “as organizações são sociedades políticas, em que os jogos de interesses, as lutas pelo poder, as competições e os conflitos tornam as negociações uma constante, desenhando o quadro de valores que emoldura uma cultura própria em cada grupo.”

Ainda, a análise considerou nas respostas dos questionários a possibilidade de eleições municipais inferirem na cultura e nos conflitos, de modo que, para tanto, havia um controle das respostas dos gestores que ocupam cargo comissionado ou função gratificada, utilizando-se como grupo de verificação do questionário servidores efetivos, ocupantes de cargos administrativos.

Foi possível verificar grande diferença nas respostas dos gerentes da área de gestão de pessoas, chefes de áreas técnicas e servidores efetivos administrativos.

5.1 Discussão dos resultados conforme os objetivos gerais

O objetivo geral da presente pesquisa era identificar quais são os principais conflitos internos das organizações públicas, suas possíveis consequências para verificar a existência de gestão dos conflitos nos órgãos municipais e, caso positivo, como ela é realizada.

Foi possível identificar quais são os principais conflitos internos das organizações públicas quando se verifica que os diversos tipos de conflitos estão presentes nas organizações de maneira quase equivalente, embora tenha predominado nas respostas das organizações estudadas os conflitos relacionados ao conteúdo e ao processo das tarefas, classificação dada dos autores Robbins, Judge e Sobral (2010).

Quanto às possíveis consequências dos conflitos internos nas organizações públicas municipais, constatou-se que na administração pública ainda prevalece o conceito de disciplina envolvendo a correspondência das pessoas às regras e normas, uma vez que todos os respondentes entendem que os conflitos não geridos

podem ocasionar demandas judiciais, além de processos administrativos disciplinares e de sindicância.

Estas respostas corroboram as ideias de Clegg (1996), para quem entre as práticas disciplinares estão mecanismos de controle pessoal, técnico, burocrático ou jurídico que podem se apresentar na forma de normatização, padronização, supervisão e da própria legislação, com o intuito de reforçar o poder no comportamento dos indivíduos membros da organização.

Quanto ao objetivo geral de verificar a existência de gestão dos conflitos nos órgãos municipais, a maioria dos respondentes informou que o órgão público municipal em que atuam não possui mecanismos específicos e institucionais de gestão de conflitos internos. Posteriormente, esses respondentes foram questionados na nona questão se consideravam importante a criação de mecanismos de gestão de conflitos internos, e a totalidade respondeu que sim.

Ainda, buscando identificar se há profissionais habilitados para a gestão de conflitos internos no órgão público, entendia-se pela literatura, tal como a dos autores Burbridge e Burbridge (2012), que ausência de capacitação poderia ser desafio para a implementação e condução da gestão dos conflitos internos. Isso porque, os referidos autores elencam e explicam uma série de ferramentas possíveis de serem empregadas na gestão de conflitos internos nas organizações mas que, para tanto, exigem capacitação e treinamento em diálogo, técnicas de negociação entre as partes, capacitação em autogestão em capacitação e treinamento do gestor no papel de mediador na resolução de conflitos. Deste modo, a ausência de capacitação poderia ser um desafio relevante na implementação e condução da gestão dos conflitos internos.

No entanto, a maioria dos respondentes informou que há profissionais habilitados, sendo que especificaram os treinamentos que tiveram, tais como palestras de gestão de conflitos, negociação, palestras de liderança e até mesmo formação acadêmica e especialização na área. Ressalta-se que a maioria dos profissionais habilitados em gestão de conflitos foram os gerentes da área de gestão de pessoas.

Para verificar de fato como é realizada a gestão dos conflitos em órgãos públicos municipais, foram elaboradas três questões nesse sentido.

A primeira delas tinha como intuito detectar se os gestores do órgão público utilizam as técnicas de diálogo e comunicação, negociação e mediação na resolução de conflitos envolvendo os membros da equipe.

Todos os respondentes informaram que eles enquanto gestores, ou os seus gestores, utilizam as técnicas de diálogo e comunicação.

Entretanto, foi possível identificar uma certa contradição nesse resultado, uma vez que em outra questão, os mesmos respondentes, na sua maioria, apontaram que o fator que mais contribui para os conflitos de cunho hierárquico no órgão público são as falhas na comunicação. Espera-se que o uso das técnicas de diálogo e comunicação estejam sendo utilizadas após o diagnóstico da necessidade de aprimoramento dessa ferramenta para minimizar a existência de conflitos de cunho hierárquico ou de outros resultantes de falhas na comunicação.

A maioria dos respondentes também informou que utilizam as técnicas de negociação e mediação na resolução de conflitos, ferramentas descritas na literatura de Burbridge e Burbridge (2012).

Outra questão elaborada com o intuito de verificar como de fato como é realizada a gestão dos conflitos em órgãos públicos municipais, abordava sobre a gestão de conflitos relacionados a normas, políticas ou relações formais entre as partes.

Segundo Carvalho *et al.* (2011)⁸, os conflitos relacionados a normas, políticas ou relações formais entre as partes insere-se na classificação de conflitos reais que devem ser administrados pelos gestores com intervenções estruturais, de modo a encontrar objetivos em comuns entre os envolvidos; reconhecer o resultado do desempenho dos servidores e/ou reorganizar ou transferir os membros em conflito.

Dentre as intervenções propostas por Carvalho *et al.* (2011) no caso dos conflitos reais, a todos respondentes informaram que se valem a intervenção de reconhecer o resultado do desempenho dos servidores. Após, a maioria respondeu que enquanto gestores ou seus gestores se valem da intervenção de encontrar os objetivos em comum entre os servidores e, menos recorrente, a intervenção de reorganizar ou transferir os membros em conflito.

Deste modo, as respostas dos questionários reforçam a importância dos métodos de gestão sugeridos por Carvalho, uma vez que seus modelos de

⁸ Analisado no tópico 2.4.2- Técnicas de administração de conflitos

intervenções são utilizados no contexto das organizações públicas municipais analisadas.

A última questão, elaborada com o intuito de verificar como de fato como é realizada a gestão dos conflitos em órgãos públicos municipais, abordava a gestão dos conflitos interpessoais, que estão relacionados ao perfil comportamental dos envolvidos e aparecem de modo rotineiro no cotidiano dos líderes das organizações. Neste contexto, parte-se da definição de conflitos interpessoais de Brewer e Lam (2009), uma vez que para os autores, esses conflitos surgem quando há uma discordância entre dois ou mais membros da organização que trabalham nos mesmos ou diferentes níveis ou unidades hierárquicas

Nesse tipo de conflito que, para Carvalho *et al.* (2011), insere-se na classificação de conflitos de causas emocionais a gestão deve acontecer com a redução gradativa do conflito, com a identificação dos pontos em comuns para negociar, criação de mecanismos de colaboração entre as partes na busca e soluções, destacando pontos em comuns para garantir a continuidade da comunicação.

Dentre as intervenções propostas por Carvalho *et al.* (2011) no caso dos conflitos internos relacionados a questões interpessoais de relacionamento, a maioria dos respondentes declaram se valer de mecanismos de colaboração entre as partes por meio da mediação, seguido igualmente por identificar e destacar pontos em comum.

Deste modo, foi possível verificar a importância os métodos de gestão sugeridos por Carvalho *et al.* (2011), uma vez que seus modelos de intervenções são utilizados no contexto das organizações públicas municipais analisadas.

5.2 Discussão dos resultados conforme os objetivos específicos

O objetivo específico de apresentar os marcos teóricos relacionados com os conflitos em organizações, com destaque para a Administração Pública, foi alcançado por meio da revisão bibliográfica. Entretanto, foi elaborada uma questão com o intuito de trazer a visão dos respondentes sobre os conflitos segundo a evolução das escolas de pensamento do conflito ao longo dos anos em que os autores Robbins, Judge e Sobral (2010) subdividem entre visão tradicional; visão

das relações humanas; visão interacionista e, finalmente, visão do conflito focada na solução.

A maioria dos gerentes da área de gestão de pessoas enxerga o conflito segundo a visão das relações humanas que entende o conflito como uma consequência natural de um grupo ou organização.

Os chefes de áreas técnicas, os servidores administrativos e também para a maioria de todos os respondentes entendem o conflito de acordo com a visão do conflito focado na resolução. Segundo essa visão, os conflitos são inerentes aos ambiente mas, para tanto, deve-se encontrar métodos de resolução a fim de minimizar as consequências disfuncionais. Essa visão é equivalente à classificação do modelo sistêmico de Rondeau (1996), no qual há o reconhecimento que nas organizações o conflito é visto como inevitável, uma vez que a organização está em um constante processo transformativo e adaptativo, mas há a introdução de prática de gestão dos conflitos, com o reconhecimento de habilidades e interesses que podem ser usados para melhores soluções naquele ambiente.

Quanto ao objetivo específico de identificar e analisar as especificidades da Administração Pública brasileira que interferem nos conflitos internos das organizações, o referencial teórico⁹ entende que predomina na Administração Pública brasileira as características envolvendo a política, o poder e a burocracia.

Por esta razão, optou-se por realizar uma pergunta específica sobre qual situação contribuía mais para os conflitos de cunho hierárquico no órgão público. Isso porque, os conflitos de cunho hierárquico estão relacionados às relações de poder e também a uma característica da burocracia Weberiana que é a hierarquia de autoridade na qual estabelece a estrutura dos cargos em razão da hierarquia. Tal questão também visava identificar as possíveis causas desse tipo de conflito, alcançando o objetivo geral da pesquisa.

Para a maioria dos respondentes, o fator que mais contribui para os conflitos de cunho hierárquico no órgão público são as falhas na comunicação.

Esta resposta confirma que os conflitos ligados à hierarquia podem estar relacionados à dificuldade de diálogo, de acordo com o posicionamento defendido por Chanlat e Rédard (1996). Os referidos autores identificam alguns obstáculos ao

⁹ Referencial estudado no tópico 2.2.1- Especificidades da cultura da Administração Pública que interferem nos conflitos organizacionais

diálogo no ambiente de trabalho como a ideologia gerencial na qual existe a obsessão pelo tempo em prol da eficiência e eficácia e obediência e recompensas à submissão; os ruídos na linguagem administrativa caracterizados por uma linguagem esvaziada e, por fim, a estrutura burocrática voltada em uma autoridade hierárquica.

O entendimento observado nas respostas também está em consonância com aquele defendido por Motta (2001), para quem a má comunicação cria oportunidade para conflitos, tanto em decorrência de barreiras semânticas, como em decorrência de excesso ou falta de informação.

Ademais, por meio deste resultado também foi possível identificar outra característica da administração burocrática Weberiana: o caráter formal das comunicações. Isso porque as decisões são tomadas de modo escrito, dentro de um processo administrativo formal que torna a comunicação hierarquizada e indireta, por meio de áreas e departamentos.

Quanto ao objetivo específico de explicitar o papel da gestão de pessoas nas organizações públicas municipais, especialmente como gestor de conflitos internos envolvendo as relações no ambiente de trabalho, observou-se pelas respostas que o gestor de pessoas deve facilitar a comunicação entre os integrantes da organização, uma vez que diversos conflitos têm como origem comunicações deficientes e acabam acarretando em desgastes nos relacionamentos e nas relações.

Deste modo, por meio das respostas foi possível confirmar as ideias de Moscovici (2001), no sentido que a organização deve focar para aperfeiçoar a capacidade da comunicação e o desempenho individual de seus gerentes para o desenvolvimento de habilidades em suas áreas de atuação e de percepção de problemas, aplicando-se uma comunicação efetiva e de liderança.

Também é possível confirmar as opiniões dos autores Davis e Newstrom (1996) de que a comunicação eficaz é de fundamental importância para a organização, uma vez que influencia diretamente no desenvolvimento das tarefas, mas, para tanto, os gerentes têm o papel não só de passar a informação adiante, mas também de interpretá-la para os empregados.

Ainda, na revisão bibliográfica foi estudado que Matos (2014) explica que o perfil do gerente como negociador nas quais se incluem o domínio e influência sobre a estratégia da organização; domínio sobre a cultura organizacional; domínio sobre

situações externas; domínio sobre a filosofia gerencial; domínio sobre as relações de trabalho e das relações com as organizações representativas sindicais e, finalmente, o domínio das situações de mudança. Por este motivo, foi elaborada uma questão com o intuito de captar o nível de conhecimento servidores respondentes acerca de algumas características da cultura organizacional do órgão público em que atuam.

A maioria dos respondentes declarou possuir conhecimento mediano sobre as estratégias institucionais, incluindo a visão e interesses da instituição; situações externas que interferem no cotidiano e também sobre situações que exigem mudança e adaptação dos colaboradores.

A maioria dos respondentes também possui entre muito conhecimento e conhecimento mediano acerca da cultura e valores do órgão público.

Por fim, a maioria dos respondentes possui entre médio e pouco conhecimento acerca das relações de trabalho e organizações representativas sindicais.

Esta questão foi importante para confirmar as ideias de Quinn *et al.* (2003), que explicam que elementos culturais da organização podem ser as causas dos conflitos uma vez que se desenvolvem como consequência de diferenças individuais entre os membros das organizações, tais como percepções, valores, crenças ou necessidades. Assim, os elementos e conhecimento da cultura organizacional condicionam o comportamento das pessoas.

O objetivo específico de identificar, nos órgãos municipais da amostra escolhida, a frequência dos conflitos internos é alcançado quando a maioria dos respondentes informaram que os conflitos nas organizações ocorrem frequentemente.

Optou-se, ainda, por verificar a frequência de alguns resultados dos conflitos, segundo a classificação de Chiavenato (2015) de conflitos construtivos e destrutivos. Na elaboração da questão não houve essa separação, pois o objetivo da análise era verificar, de acordo com a frequência, se ocorriam mais resultados construtivos ou destrutivos, sem induzir o respondente com relação a tal classificação. Por meio desta questão busca-se complementar o objetivo geral de identificar quais são as consequências dos conflitos internos nas organizações públicas municipais.

Para a maioria dos respondentes, uma das consequências do conflito que sempre ocorrem é a queda de desempenho. Segundo Chiavenato (2015), tal consequência é “destrutiva”.

Ainda, para a maioria dos respondentes, uma das consequências do conflito que ocorre frequentemente é o desencadeamento de frustração e ansiedade. Esta também é uma consequência negativa ou “destrutiva”, segundo a classificação utilizada.

Ademais, segundo a maioria dos respondentes, uma das consequências do conflito que raramente ocorre é estimular a curiosidade. De acordo com a classificação de Chiavenato (2015), o fortalecimento da equipe seria uma consequência “construtiva”. Por fim, para a maioria dos respondentes, uma consequência dos conflitos que nunca ocorrem nas organizações públicas analisadas é o fortalecimento da equipe. Esta seria uma consequência positiva ou “construtiva”, segundo a classificação utilizada.

Assim sendo, é possível concluir que para a maioria dos respondentes, ocorrem com maior frequência nas organizações públicas estudadas as consequências negativas ou “destrutivas” do conflito, do que as consequências positivas ou “construtivas”.

Quanto ao objetivo específico de verificar, nos órgãos municipais da amostra escolhida, os possíveis desafios para a implementação e utilização de métodos consensuais para a prevenção, mitigação e administração dos conflitos internos envolvendo os servidores, foi elaborada uma questão nesse sentido. Dentre as opções, a maioria dos respondentes entenderam que a o principal obstáculo a ser superado é a ausência de interesse político. Verifica-se que há na administração pública a influência de quem está no comando da gestão.

6. CONCLUSÃO

Por meio da pesquisa foi possível responder ao problema de pesquisa no sentido de que, entre as organizações públicas municipais estudadas, predominou a existência dos conflitos relacionados ao conteúdo e ao processo das tarefas.

Ainda que tenha sido constatada a inexistência de mecanismos específicos e institucionais destinados à gestão de conflitos nos órgãos estudados, foi possível observar a existência de profissionais capacitados na área de gestão de conflitos, principalmente os gerentes da área de gestão de pessoas. A existência de profissionais capacitados é importante, pois a relação de conflito, por meio de processos de gestão, passa por um processo de transição até se tornar uma relação de colaboração entre as partes do conflito.

Como técnicas gerais de gestão de conflitos, os órgãos estudados se valem dos mecanismos de diálogo e de comunicação, além de mediação e negociação praticados pelos gestores de pessoas, incluindo os gerentes de gestão de pessoas e chefes de áreas técnicas.

Ainda, quanto aos conflitos relacionados a normas, políticas ou relações formais entre as partes, verificou-se que os gestores se valem da intervenção para encontrar os objetivos em comum entre os servidores.

No que tange aos conflitos de interpessoais de relacionamento, os gestores utilizam mecanismos de colaboração entre as partes por meio da mediação, seguido igualmente por identificar e destacar pontos em comum.

Portanto, por meio da pesquisa realizada, foi possível concluir que para a realização de medidas administrativas a fim de gerir os conflitos internos nos órgãos públicos municipais é necessário, primeiramente, realizar um diagnóstico das questões objetivas e subjetivas dos conflitos para posterior elaboração do plano de gestão dos conflitos identificados, de modo redimensionar ações.

Também foi possível verificar, com base na classificação de Lan (1997), que muitas questões da administração pública se enquadram na categoria de totalmente estruturadas, isto é, que restringem alguns dos comportamentos de resolução de conflitos. Propõe-se, para tanto, o aperfeiçoamento da regulamentação interna e institucional, visando proporcionar maior segurança para os gestores públicos, além

de capacitação e treinamentos adequados para os profissionais ocupantes de cargos de chefias.

O tema é um apelo à reinvenção na Administração Pública, para a criação de novos processos de implantação de melhoria, pois oferece oportunidades para aperfeiçoamento da gestão, sob uma perspectiva da administração estratégica.

Há, ainda, a possibilidade de o tema contribuir para as práticas de boa governança administrativa. Entende-se como um dos principais resultados da gestão de conflitos internos na Administração Pública aquele descrito por Coelho e Lucio (2010): a liberação da estrutura estatal para agir em prol dos interesses da coletividade, otimizando desempenho e aumentando a celeridade e eficiência da máquina estatal.

Por fim, tais conclusões são influenciadas pela cidade, seu porte, as características pessoais e funcionais dos respondentes. Além disso, as conclusões das respostas obtidas pelos questionários são temporárias, uma vez que muitos dos respondentes, ocupantes de cargo em comissão ou função de confiança são atores políticos e atuam conforme determinado viés.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista da Administração Pública- RAP**, v. 41, 2007.
- AGUIAR, R. G.; SANTOS, A. C. B. Conflitos nas relações sociais de trabalho no contexto da nova gestão pública à luz da psicodinâmica do trabalho. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, 2017, 157-184.
- ALBRECHT, R. F.; UHIRA, M. L. B. Bases de Dados: Metodologia para seleção e coleta de documentos. **Revista ACB: Bilioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis**. v. 5, nº5, p. 131-144, 2000. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/347>. Acesso em 10/03/2020.
- BAIQING, Y. How to deal with the conflicts in public organizations: evidence from China. **Proceedings of the 2012 International Conference on Public Management (ICPM-2012)**. Atlantis Press, p. 135-140, 2012.
- BALDWIN, T.; BOMMER, B.; RUBIN, R. **Gerenciando o comportamento organizacional: O que os gestores eficazes sabem e fazem**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- BASTOS, A. V. B.; SEIDEL, T. T. O conflito nas organizações: a trajetória de sua abordagem pelas teorias organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 27, n. 3, 1992.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Editora da Universidade de Caxias do Sul, 2010.
- BIOLCHINI, J. C. A. et al. Scientific research ontology to support systematic review in software engineering. **Advanced Engineering Informatics**, v. 21, n. 2, p. 133-151, 2007.
- BOURDIEU, P. **Sobre a televisão**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- BRANCO, J. S. N. C. **Advocacia pública e solução consensual dos conflitos**. 2. ed. Salvador: Juspodivm, 2020.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 08 jul. 2020.
- _____. Decreto-Lei 4.667 de 4 de setembro de 1942. Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro. **Diário Oficial da União**, 09 set. 1942. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del4657compilado.htm>. Acesso em: 16 jun. 2019.
- _____. Lei 13.105 de 16 de março de 2016. Código de Processo Civil. **Diário Oficial da União**, 17 mar. 2015. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em 08 jul. 2020.

_____. Lei 13.140 de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. **Diário Oficial da União**, 29 jun. 2015. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm>. Acesso em: 15 nov. 2018.

_____. Lei 13.655 de 25 de abril de 2018. Inclui no Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro), disposições sobre segurança jurídica e eficiência na criação e na aplicação do direito público. **Diário Oficial da União**, 26 abr. 2018. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del4657compilado.htm>. Acesso em: 16 jun. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, n. 28, 2007.

BREWER, B.; LAM, G. K. Conflict handling preferences: A public-private comparison. **Public Personnel Management**, v. 38, n. 3, p. 1-14, 2009.

BURBRIDGE, R. M; BURBRIDGE, A. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

CAMPBELL, K. ; O'LEARY, R. Big ideas for big problems: Lessons from conflict resolution for public administration. **Conflict Resolution Quarterly**, v. 33, n. S1, p. S107-S119, 2015.

CAMPI, E.; SOUZA, F. M. A disponibilidade do interesse público no novo código de processo civil e o princípio da eficiência na administração pública. **Revista AJRURIS**, Porto Alegre, v. 44, jun./2017, p. 130-154, 2017.

CAMPOS, T. A. N.; SIMÕES, J. M. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu–RJ. **REGE-Revista de Gestão**, v. 18, n. 4, p. 585-603, 2011.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, 2000.

CARNEIRO, J. L. A.; PRAXEDES, R. N. A. Transação administrativa: enfrentando o argumento da supremacia do interesse público. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, v. 5, n. 1, p. 40-57, 2019.

CARVALHAL, E. et al. **Negociação e administração de conflitos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

CARVALHO, M. S. M. V.; TONET, H. C.. Qualidade na administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 28, n. 2, p. 137-152, 1994.

CHAGAS, A.T.R. O questionário na pesquisa científica. **Administração on line**, v. 1, n. 1, 2000.

CHANLAT, A.; BÉDARD, R. Palavras: A ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1. p. 125-148.

CHIAVENATO, Recursos Humanos: **O Capital Humano das Organizações**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Makon, 1995.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CLEGG, S. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1. p. 47-66.

COELHO, M. L. M. M.; LÚCIO, M. L. Litigiosidade e Impacto na Gestão Pública—A mediação como instrumento de gestão—A experiência da Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Federal. **Revista da Procuradoria-Geral do Banco Central**. Brasília, v. 4, n. 2, p. 75-97, 2010.

CORRALO, G. S.; DESORDI, D. Mediação na administração pública municipal: aplicação da lei 13.1340/2015 às municipalidades. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, v. 4, n. 1, p. 1-17, 2018.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVIS, K; NEWSTROM. J.W. **Comportamento humano no trabalho**.v.1. São Paulo: Pioneira, 1996.

DEPARTAMENTO AUTÔNOMO DE ÁGUA E ESGOTO DE ARARAQUARA (DAAE Araraquara). **O início de uma grande história**. Araraquara, 2020. Disponível em: <<https://www.daaeararaquara.com.br/institucional/historico.html>>. Acesso em: 06 jul. 2020

DEPARTAMENTO AUTÔNOMO DE ÁGUA E ESGOTO DE RIO CLARO (DAAE Rio Claro). **Institucional**. Rio Claro, 2020. Disponível em: <<http://www.daaerioclaro.sp.gov.br/pagina.geral.php?pagina=institucional>>. Acesso em: 06 jul. 2020.

FARIA, J. E. **Direito e Conjuntura**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K.. Burocracia como organização, poder e controle. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo , v. 51, n. 5, p. 424-439, out. 2011.

FERREIRA, M. G.; KANAANE, S.; SEVERINO, F. R. G. S. Aspectos Comportamentais na Gestão de Pessoas. In: KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. **Gestão Pública: Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 73-98.

FERREIRA, M. R. L. et al. Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Revista Ciências Administrativas**, v. 16, n. 2, p. 510-528, 2010.

FISCHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

GUERRA, S.; PALMA, J. B. Art. 26 da LINDB-Novo regime jurídico de negociação com a Administração Pública. **Revista de Direito Administrativo**, p. 135-169, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE Cidades**. Brasil, 2019. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em 07 jul. 2020.

LADEIRA, W. J.; SONZA, I. B.; BERTE, R. S. Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 71-91, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A., **Fundamentos da Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAN, Z. A. conflict resolution approach to public administration. **Public Administration Review**, p. 27-35, 1997.

LEVY, Y.; ELLIS, T. J. A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. **Informing Science**, v. 9, 2006.

LIPSKY, D. B.; AVGAR, A. C. Toward a strategic theory of workplace conflict management. **Ohio State Journal on Dispute Resolution**. Vol. 24. 2008, p. 143-190.

MARINELA, F. **Direito Administrativo**. 11 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MATOS, F. G. **Negociação e conflito**. São Paulo: Saraiva, 2014.

MOREIRA NETO, D. F.. Mutações nos serviços públicos. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**. Salvador: Instituto de Direito Público da Bahia, nº 01, fevereiro 2005.

_____. Novos institutos consensuais da ação administrativa. **Revista de direito administrativo**, 2003, 231: 129-156.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. **Desempenho em equipes de Saúde**: manual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

_____. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 15. ed. . Rio de Janeiro: Record, 2004.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**: treinamento em grupo. 11. ed. São Paulo: José Olympio Editora, 2001.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. Administração de conflitos. **Coleção gestão empresarial**, v. 5, p. 47-56, 2002.

NITA, M. A. Crisis Management and Conflict Management in Public Administration and Private Organizations. Tritonic Strategica: **Versus Global**, p. 572, 2015.

OLIVEIRA, G. A Burocracia Weberiana e a Administração Federal Brasileira. **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro, vol. 4-2, jul./dez. 1970, p. 47-74.

OLIVEIRA, G. H. J.; SCHWANKA, C. A administração consensual como a nova face da administração pública no século XXI: fundamentos dogmáticos, forma de expressão e instrumentos de ação. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo**, 2009, 104.ja/dez. 2009: 302-322.

PAULA, A. P. P.. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-revista de administração de empresas**, 2005, 45.1: 36-49.

PIRES, J. C.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p. 81-105, jan./fev.2006.

QUINN, R. E. et al. **Competências Gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

RACHED, D. H. The Concept(s) of Accountability: Form in Search of Substance. **Leiden Journal of International Law**, v. 29, p. 317-342, 2016.

RAHIM, M. A. et al. A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 10, n. 4, 2002.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, A. T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

RONDEAU, A. A Gestão dos conflitos nas organizações. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3. p. 205-225.

SALVO, S. H. P. G. J. **Mediação na Administração Pública Brasileira: o desenho institucional e procedimental**. São Paulo: Almedina, 2018.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P.B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SARLET, I. W; MARINONI, L. G; MITIDIERO, D. **Curso de Direito Constitucional**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

SCHEIN, Ed. H. Coming to a new awareness of organizational culture. Tradução André A. Abramczuk. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHERMERHORN, J,R, Jr; HUNT, J, G.; OSBORN, R., N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999,

SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUA E ESGOTO DE SÃO CARLOS (SAAE São Carlos). **Estrutura Organizacional**. São Carlos, 2020. Disponível em: <<https://www.saaesaocarlos.com.br/saaesc/index.php/saae-sao-carlos/estrutura-organizacional>>. Acesso em: 06 jul. 2020.

SIQUEIRA, M. V.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, p. 241-250, jul/set.2009.

SOUZA, J. C. P.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-106, 2006.

SOUZA, L. M. **Meios consensuais de solução de conflitos envolvendo entes públicos e a mediação de conflitos coletivos**. Santa Catarina: Centro de Ciências Jurídicas. 607f. Teses (Doutorado em Direito) – Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

TARTUCE, F. **Mediação nos conflitos civis**. 3. ed. Rio de Janeiro: Método, 2016.

THIRY-CHERQUES, H. Pierre Bourdieu: a teoria na prática: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 27-65, 2006.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. Tradução Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.

WATANABE, K. Política Pública do Poder Judiciário Nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesses. **Revista de Processo**. 2011. p. 381-389.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa volume II. Editora UNB: São Paulo, Imprensa Oficial, 2004.

APÊNDICE A- ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

Perguntas que compuseram o questionário para a obtenção dos dados da pesquisa.

1ª Parte: Caracterização pessoal e funcional

1. Nome completo (resguardado a confidencialidade):

2. Sexo:

- Masculino
- Feminino

3. Idade:

- de 18 a 30 anos
- de 31 a 40 anos
- de 41 a 50 anos
- de 51 a 60 anos
- mais de 60 anos

4. Escolaridade:

- Nível médio
- Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

5. Tempo de serviço na instituição:

- 0 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 20 anos
- de 21 a 30 anos
- mais de 30 anos

6. Cargo que ocupa:_____

7. Ocupa ou ocupou função/cargo de chefia?

- Sim, atualmente como titular
- Sim, atualmente em substituição
- Já ocupou, como titular
- Já ocupou, em substituição
- Não ocupa atualmente e nunca ocupou

8. Cidade do órgão em que atua:

- Rio Claro
- São Carlos
- Araraquara

2ª Parte

1. **Dentre os tipos de conflitos internos, assinale qual a tipo considera como mais recorrente entre os servidores no órgão público em que atua.**

- Conflito relacionado ao conteúdo e ao processo de realização das tarefas
- Conflito interpessoal de relacionamento
- Conflito hierárquico e de relações de poder
- Conflito envolvendo o conteúdo das normas e relações formais

2. **Considerando a classificação dos tipos de conflitos internos da questão anterior, com que frequência ocorre conflitos internos no órgão público em que atua?**

- sempre
- frequentemente
- às vezes
- raramente
- não ocorre

3. **No órgão público em que atua, quais das situações a seguir mais contribuem para os conflitos de cunho hierárquico?**

- Falhas na comunicação
- Ausência de motivação
- Ausência de empatia
- Incapacidade de regulação e controle
- Excesso no uso emoções para tomada das decisões

4. **Você entende que os conflitos não solucionados podem ocasionar:**

Assinar “SIM” ou “NÃO”.

- Processos Administrativos internos como Sindicâncias ou Processos Administrativos Disciplinares (PAD)
- Processos judiciais
- Sabotagem
- Licenças/Afastamentos
- Faltas

5. **Com que frequência ocorre as seguintes consequências dos conflitos internos no órgão público em que atua?**

1: sempre 2: frequentemente 3 raramente 4: não ocorre

- Estimula curiosidade
- Gera o fortalecimento da equipe

- Chama atenção aos problemas pré-existentes
- Acentua as diferenças de poder
- Desencadeia frustração e ansiedade
- Aumenta a pressão na realização das tarefas
- Ganhar um conflito torna mais importante do que trabalhar com eficiência
- Acarreta queda de desempenho
- Prejudica relacionamento entre as partes conflitantes

6. Qual sua percepção sobre os conflitos internos no órgão em que atua?

- é negativo e deve ser evitado
- é uma consequência natural de um grupo ou organização
- deve ser estimulado para promover mudanças
- embora inerente, deve ser gerido para minimizar consequências disfuncionais

7. Qual seu conhecimento acerca dos seguintes aspectos do órgão público em que atua?

Enumerar na seguinte escala:

- 1- Nenhum**
- 2- Pouco**
- 3- Mediano**
- 4- Muito**

- Estratégias institucionais (visão e interesses)
- Cultura e valores do órgão público
- Situações externas que interferem no cotidiano
- Relações de trabalho e organizações representativas sindicais
- Situações que exigem mudança e adaptações dos colaboradores

8. Existe mecanismos específicos de gestão dos conflitos internos no ambiente de trabalho no órgão público em que atua?

- Sim
- Não

9. Se sua resposta à questão anterior for negativa, você considera importante a criação de mecanismos de gestão dos conflitos internos?

- Sim
- Não

10. Quais os desafios que podem ser enfrentados na implementação e condução da gestão de conflitos internos em órgãos públicos?

- Morosidade devido aos trâmites burocráticos
- Vinculação às normas já existentes
- Ausência de regulamentação interna
- Falta de capacitação
- Ausência de interesse político

11. Há profissionais habilitados para a gestão de conflitos no órgão público em que atua?

- Sim
- Não
- Não sei

12. Se “SIM” no item anterior, quais foram os treinamentos?

13. Quais das seguintes técnicas de gestão de conflitos você utiliza enquanto gestor, ou o gestor do órgão em que atua utiliza? Assinar “SIM” ou “NÃO”.

- diálogo e comunicação
- negociação
- mediação na resolução de conflitos envolvendo os membros da equipe.

14. Quanto aos conflitos envolvendo as normas e relações formais entre as partes, você enquanto gestor, ou o gestor do órgão público em que atua, já se valeu de algumas destas intervenções ? Assinar “SIM” ou “NÃO”.

- encontrar objetivos em comuns entre os envolvidos no conflito
- reconhecer o resultado do desempenho dos servidores
- reorganizar ou transferir os membros em conflito

15. Para gerenciar conflitos relacionados a questões interpessoais de relacionamento ligados a divergência de interesses e valores entre os colaboradores você enquanto gestor, ou o gestor do órgão público em que atua, já valeu de alguma destas intervenções? Assinar “SIM” ou “NÃO”.

- identificar pontos em comuns para negociar
- mecanismos de colaboração entre as partes por meio da mediação
- destacar pontos em comuns entre as partes
- garantir a continuidade da comunicação entre as partes

APÊNDICE B – Minuta do Termo de Consentimento para Entrevista

Termo de Consentimento para Entrevista

O(a) senhor(a) foi convidado(a) para contribuir com a pesquisa de Mestrado Profissional realizada por Ana Claudia Paes Witzel (ora denominada “pesquisadora”) sobre o tema “GESTÃO DE CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: estudo de casos em órgãos municipais”¹⁰, a ser apresentada perante a Universidade Federal de São Carlos- UFSCar, no programa de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, sob a orientação da **Profa. Dra. Angela Maria Carneiro de Carvalho**.

Caso concorde em contribuir com essa pesquisa, será convidado a responder um formulário sobre o tema. Os dados serão utilizados para fins exclusivamente acadêmicos.

Caso não concorde em ter seu nome citado no trabalho, a confidencialidade dos arquivos relacionados à pesquisa será mantida por meio da atribuição de pseudônimo, de forma que os dados não possam ser relacionados à sua identidade. A participação nesse estudo é voluntária e se decidir não participar, ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Uma cópia preenchida e assinada deste formulário de consentimento ficará em seu poder.

Eu, _____ (ora denominado “participante”), estou de acordo em participar da pesquisa supramencionada.

Confidencialidade

() Sim, dou ao pesquisador autorização para usar meu nome ao citar o material proveniente da entrevista.

() Não, prefiro que meu nome não seja mencionado e que o pesquisador utilize um pseudônimo.

Autorização para trabalhos relacionados

Dou ao pesquisador autorização para utilizar as informações provenientes dessa entrevista em outros trabalhos acadêmicos relacionados ao tema, para além de sua dissertação de mestrado, mantidas as condições aceitas nesse termo.

Assinatura do participante

Data

Assinatura da pesquisadora

Data

¹⁰ O título da dissertação foi alterado após a defesa.