

CONFLITOS NO TRABALHO: um estudo com servidores municipais

NATIELI PERASSOLO KAIBER¹
NUVEA KUHN²
LUIS FELIPE DIAS LOPES³

RESUMO

No presente estudo teve-se como objetivo analisar os tipos e frequência de conflitos entre os servidores públicos em uma prefeitura na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Para tal, utilizou-se de uma pesquisa quantitativa e descritiva. Participaram uma amostra de 164 servidores municipais selecionados por desempenharem suas funções em diversas secretarias e setores da Prefeitura Municipal. Para a coleta de dados foram utilizadas as escalas de Conflitos Intragrupais (ECI) adaptada por Martins, Guimarães e Oliveira (2006) e a escala de Conflitos entre Supervisor e Subordinados (ECSS) adaptada por Martins et al. (2007), aplicadas durante o mês de dezembro de 2020. A partir da análise de dados verificou-se a existência constante de conflitos interpessoais entre os servidores, tendo em vista que 51,8% afirmaram que já se envolveram em algum tipo de conflito dentro do seu ambiente de trabalho. A maior incidência de conflitos identificada foi do tipo intragrupal, tanto conflitos relacionados a tarefas quanto a relacionamentos. Diante da identificação da existência de conflitos funcionais e disfuncionais salienta-se a necessidade de ações voltadas à mediação e resolução de conflitos por parte dos gestores da Prefeitura Municipal.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura; Gestão de Conflitos; Serviço Público.

¹ Bacharela em Administração pelo Instituto Federal Farroupilha-Campus Santa Rosa. E-mail: natielikaiber@gmail.com

² Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Professora no Instituto Federal Farroupilha-Campus Santa Rosa. E-mail: nuveak@gmail.com

³ Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor Titular da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: lflopes67@yahoo.com.br

CONFLICTS AT WORK: A STUDY WITH MUNICIPAL SERVERS

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the types and frequency of conflicts between public servants in a city hall in the northwest region of the state of Rio Grande do Sul. For this purpose, a quantitative and descriptive research was used. A sample of 164 city officials selected for performing their functions in various departments and sectors of the City Hall participated. For data collection, the Intragroup Conflicts (ECI) scales adapted by Martins, Guimarães and Oliveira (2006) and the Conflicts between Supervisor and Subordinates (ECSS) scales adapted by Martins et al. (2007), applied during the month of December 2020. From the data analysis it was verified the constant existence of interpersonal conflicts between the servers, considering that 51.8% stated that they had already been involved in some type of conflict within your work environment. The highest incidence of conflicts identified was of the intragroup type, both conflicts related to tasks and relationships. Faced with the identification of the existence of functional and dysfunctional conflicts, the need for actions aimed at mediation and conflict resolution by City Hall managers is highlighted.

KEYWORDS: Culture; Conflict management; Public service

1 INTRODUÇÃO

Uma vez que vivemos em sociedade e nos relacionamos com diversas pessoas, existe a possibilidade de surgimento de conflitos, ou seja, trata-se de uma situação pertinente ao comportamento humano (FERREIRA, 2018, SILVA et al., 2019). No entanto, quando não gerenciados, os conflitos podem influenciar diretamente e de forma negativa na saúde do trabalhador (MARTINS; ABAD; PEIRÓ, 2014, FERREIRA; REIS NETO, 2015, CARDOSO; ESTRELLA, 2018). Neste sentido salienta-se que um ambiente com clima organizacional saudável influencia diretamente na saúde e bem-estar dos colaboradores (MATOS, 2014).

O contexto organizacional é composto por diferentes pessoas, as quais possuem personalidades, interesses, valores e faixas etárias distintos, fazendo com que o ambiente seja propício para o surgimento de conflitos interpessoais nestes locais, principalmente quando envolve algum tipo de competitividade profissional (SIMÕES; NASCIMENTO, 2011).

O conflito surge frente a diferentes ideias e opiniões (BERG, 2012). Existem dois tipos de conflitos: o funcional (tarefas) e o disfuncional (relacionamento). Os conflitos funcionais são aqueles considerados benéficos para o grupo/equipe, pois possibilitam a divergência de opiniões, outras perspectivas e pontos de vista diante de um problema ou tomada de decisão. Já os conflitos disfuncionais, são aqueles que atrapalham o desempenho do grupo e criam obstáculos para a melhoria do desempenho organizacional, geram mal-estar e um clima desagradável, visto estar atrelados aos relacionamentos (ROBBINS, 2005).

Nas organizações públicas os conflitos são mais marcantes tendo em vista que a natureza dos indivíduos envolvidos propicia de forma impulsionadora os conflitos os quais muitas vezes são disfuncionais com resultados danosos, prejudicando a atividade fim que é prestar serviços de qualidade à sociedade (DEMO, 2010). Nestas organizações, os conflitos são desencadeados pela briga de egos (SILVA; MUNHOZ; MUNHOZ, 2015), e por vezes pelas constantes trocas de gestores e cargos de confiança (AGUIAR; SANTOS, 2017). Ademais, ressaltam-se as “questões políticas,

relações de poder, formas de controle e estrutura organizacional” (FERREIRA, 2018, p.3).

Assim, os conflitos devem ser constantemente monitorados/geridos para não influenciar negativamente o desempenho, bem como apatia entre colegas de trabalho (SIMÕES; NASCIMENTO, 2011). Neste sentido, ressalta-se a possibilidade de gerir os conflitos por meio de diferentes técnicas, e da atuação constante do líder/gestor (FERREIRA, 2018).

Diante destes aspectos, na presente pesquisa tem-se como objetivo analisar os tipos e frequência de conflitos entre os servidores públicos em uma prefeitura na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

2 METODOLOGIA

A região noroeste do estado do Rio Grande do Sul (RS) é composta por vinte municípios (CGMA, 2015). Possui sua economia pautada na agropecuária, especialmente na criação de suínos (RIO GRANDE DO SUL, 2015).

O município em que foi realizada a pesquisa é um dos mais populosos da região (RIO GRANDE DO SUL, 2015), e emprega um quantitativo significativo de servidores públicos, especialmente na Prefeitura Municipal, foco neste estudo.

De acordo com informações coletadas junto ao Departamento de Recursos Humanos (DRH), atualmente existem 276 servidores lotados na Prefeitura Municipal, sendo 26 estagiários. Destes 276 servidores estão distribuídos entre as diversas secretarias, como: Secretaria de Gestão e Fazenda, Secretaria de Planejamento Urbano e Habitação, Secretaria de Desenvolvimento Educacional, Secretaria de Infraestrutura Urbana, Secretaria de Desenvolvimento Sustentável, Procuradoria Geral do Município, etc. Participaram da pesquisa uma amostra de 164 servidores, sendo escolhidos por aturem em alguma das secretarias na sede da Prefeitura.

No que tange os aspectos metodológicos utilizou-se de uma abordagem quantitativa, visto que buscou-se quantificar opiniões e de técnicas estatísticas de análise (PRODANOV; FREITAS, 2013), e descritiva, pois visou a identificação de características de uma determinada amostra (PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim,

buscou-se identificar o perfil dos servidores e especificamente analisar a frequência de conflitos intrapessoais e interpessoais no ambiente de trabalho.

Quanto aos instrumentos de coleta utilizados, foi utilizada a escala de Conflitos Intragrupais (ECI) de Jehn (1994) adaptada no Brasil por Martins, Guimarães e Oliveira (2006), a qual contém nove questões, e a escala de Conflitos entre Supervisor e Subordinados (ECSS) de Jehn (1994) validada por Martins et al. (2007), a qual contém nove questões. Foram aplicadas assim, 18 questões referentes a conflitos. No que tange a escala ECI e ECSS, as questões de 1 a 5 dizem respeito ao conflito afetivo/de relacionamento, e as de 7 a 9 ao conflito de tarefa, em ambas as escalas. Assim, utilizou-se de uma escala Likert de 0 a 3 pontos, onde 0= nenhum; 1 =pouco; 2=muito, e 3=muitíssimo. Os questionários foram enviados por meio de *Link (Google Forms)* para os e-mails institucionais dos servidores e redes sociais. A coleta ocorreu durante o mês de dezembro de 2020.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico será contextualizado sobre conflitos organizacionais e gestão de conflitos.

3.1 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

O conflito organizacional pode ser considerado uma divergência diante de alguma situação e/ou perspectiva de opinião (JONES; GEORGE, 2008). Para Mcshane e Glinow (2014, p.290) trata-se de um “processo no qual uma parte percebe que seus interesses estão sendo contrariados ou afetados negativamente pela outra parte”.

Antigamente, devido à instabilidade provocada no ambiente de trabalho, o conflito era visto como uma variável prejudicial. No entanto, por meio de novas concepções, passou a vislumbrá-lo também sob uma perspectiva positiva (SIMÕES; NASCIMENTO, 2011). Assim, os conflitos também podem direcionar a situações

positivas, como por exemplo, melhorar a atuação de gestão, o desempenho e a competitividade por parte dos colaboradores (MOSCOVICI, 2000).

O conflito pode surgir a partir de variáveis controláveis e não controláveis. Acontece quando uma das partes envolvidas percebe que a outra parte o/a afeta, ou pode afetar, negativamente (ROBBINS, 2002).

Os conflitos podem ser funcionais ou disfuncionais. Neste sentido distinguem-se os conflitos voltados a tarefa (referente aos objetivos de trabalho); os de relacionamento (incompatibilidade interpessoal), e os de processo (divergências sobre a realização do trabalho) (CARDOSO; ESTRELLA, 2018). Para Chiavenato (2014, p.389), os conflitos têm origem interna (intrapessoal) e/ou externa, podendo ser do tipo “intragrupal, intergrupal, intraorganizacional e interorganizacional”.

O ambiente de trabalho é um local propício para a geração de conflitos, visto ser composto por diversas pessoas, com pensamentos e objetivos divergentes. Desta forma, qualquer situação ou comunicação mal interpretada, pode vir provocar atrito entre colegas de trabalho (FERREIRA, 2018, SILVA et al., 2019).

Os conflitos organizacionais fazem parte do cotidiano e da interação comportamental humana (CARDOSO; ESTRELLA, 2018), neste sentido devem ser gerenciados, sendo esta uma tarefa complexa e desafiadora para os gestores/líderes (CUNHA; LEITÃO, 2012).

Dentre os principais causadores que podem direcionar ao conflito, ressaltam-se tanto aspectos que envolvem a cultura predominante e/ou até mesmo devido ao estilo de liderança e forma de gestão (FERNANDES NETO, 2005).

3.1.1 Gestão de Conflitos

Um ponto crucial na gestão de conflitos consiste em identificar os tipos de comportamentos de cada um dos envolvidos, para isso faz-se necessário o diálogo e a comunicação constantes (MATOS, 2014).

Algumas das opções possíveis para gerir conflitos no âmbito organizacional fazem-se por meio da conciliação, negociação, medição e arbitragem. Trata-se de

técnicas que podem ser utilizadas para solucionar os conflitos, e que podem auxiliar frente a processos conflituosos (GARBELINI, 2018).

Diante da existência de conflitos, é essencial a atuação constante de líderes e gestores, e que estes estejam atentos a perceber o conflito a tempo suficiente para agir de forma a contribuir para uma melhora contínua da equipe/grupo de trabalho (SILVA; FERREIRA, 2016). Neste sentido Matos (2014, p. 92) ressaltou que “o gerente deve prevenir tensões e intervir nas situações para administrar conflitos e direcionar as energias para os resultados”.

Para Oliveira (2017), primeiramente é necessário conhecer as causas do conflito, para por seguinte gerar percepções possíveis a respeito da situação. A partir destes aspectos, pensar as intenções dos envolvidos e estratégias que possam ser utilizadas para sua resolução. Como resultados para este processo, pela perspectiva do autor, pode-se auferir em quatro possíveis situações finais: perde-perde; perde-ganha; ganha-perde e ganha-ganha (OLIVEIRA, 2017). Wagner e Hollenbeck (2020) mencionaram a barganha e a negociação como principais técnicas na gestão de conflitos.

Pela percepção de McShane e Glinow (2013) a gestão eficiente de conflitos dá-se com base no estilo adotado para geri-los, que pode ser por meio da resolução; imposição; evitá-lo; ceder e/ou negociar. Ainda, a adoção do melhor estilo depende de situação para situação e conforme a ocasião, sendo a resolução de problemas para os autores em questão, a melhor opção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico será apresentado o perfil dos participantes da pesquisa; a análise dos conflitos intragrupais e a análise dos conflitos entre superior e subordinado conforme a perspectiva dos 164 servidores municipais.

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

O funcionalismo público brasileiro emprega boa parte da população, nesse quesito ressalta-se que 60% dos servidores públicos estão lotados na esfera municipal (TRISOTTO, 2020). No que tange a esfera municipal, a pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV) estimou que “são 24 funcionários públicos municipais por mil habitantes no Brasil, contra 15 estaduais e 5,2 federais” (FGV, 2014). Só na esfera municipal, tem-se o número aproximado de 6,5 milhões de servidores para o ano de 2017 (TRISOTTO, 2020).

No estado do Rio Grande do Sul (RS), a carreira e atuação dos servidores públicos é regida pela Lei Estadual N° 10.098, de 03 de fevereiro de 1994, que em seu Art. 2º conceituou, “servidor público é a pessoa legalmente investida em cargo público” (RIO GRANDE DO SUL, 1994).

Do total de 164 participantes na pesquisa, 42,7% pertencem à faixa etária entre 26 a 40 anos; 40,9% entre 41 a 55 anos; 11,6% até 25 anos e 4,9% acima de 55 anos.

Quanto à escolaridade, 47% possui pós-graduação, 20,7% possui Curso Superior Completo, 16,5% Curso Superior Incompleto, 15,2% Ensino Médio e 0,6% Ensino Fundamental.

Observou-se que a escolaridade dos servidores está acima do exigido para o cargo que ocupam o que pode ser considerado algo positivo tendo em vista a importância de pessoas qualificadas para o atendimento aos munícipes.

No que diz respeito ao tempo de serviço público, 39% dos questionados possuem acima de 10 anos, 31,1% estão entre 5 a 10 anos de prefeitura, 20,1% entre 3 a 5 anos e 9,8% até 3 anos.

No setor público, a busca por estabilidade por parte dos servidores faz-se presente, neste sentido ressalta-se a Administração Pública Municipal (DINIZ; CRUZ; SILVA, 2012). A estabilidade é assegurada pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), e no estado do RS pela Lei N° 10.098/1994 (RIO GRANDE DO SUL, 1994).

Os participantes foram questionados sobre os motivos que os levaram a realizar o concurso, 36,8% responderam que foi em virtude da estabilidade, 26,4% pelo fato de

se identificarem com o cargo que atuam, 15,3% pela remuneração, 11,7% pela possibilidade de estágio, 7,4% são Cargos de Confiança, sendo indicação política e 2,4% marcaram a opção, outro motivo.

A estabilidade foi elencada como principal motivo para o ingresso no serviço público nesta pesquisa. Os resultados corroboram com a pesquisa de Diniz, Cruz e Silva (2012) aplicada nos municípios de Arraial do Cabo, Cabo Frio e São Pedro da Aldeia do estado do Rio de Janeiro (RJ), com 58 servidores, em que a estabilidade foi motivo para 50% dos participantes na escolha do cargo público.

Além disso, os servidores foram questionados quanto à pretensão em realizar outro concurso público, foram obtidas as seguintes respostas: 54,3% pretende realizar outro concurso público e 45,7% não pretende fazer outro concurso público. Tendo em vista que a maioria dos servidores tem pretensão em realizar outro concurso público, conclui-se que estes não estão satisfeitos de algum modo quanto a algum aspecto do serviço público.

4.2 ANÁLISE DOS CONFLITOS INTRAGRUPAIS

Os conflitos podem ser vislumbrados tanto sob um viés positivo quanto negativo (LANA et al.,2016). Em uma organização pública não é diferente. No entanto, os conflitos precisam ser assumidos e geridos, visto que se ignorados colocam em risco a qualidade e rendimento no trabalho (CARDOSO; ESTRELLA, 2014, QUATRIN, FABRICIO, 2016).

Foi questionado aos participantes, se os mesmos já haviam se envolvido em algum conflito no seu ambiente de trabalho, 51,8% responderam que sim e 48,2% que não. Para aqueles que disseram que já se envolveram em conflitos, foi questionada a frequência. A maioria respondeu que se envolvia constantemente em pequenos atritos e que estes ocorriam em média de umas a duas vezes ao ano, dependendo do setor no qual estavam trabalhando.

Os conflitos intragrupais são aqueles que surgem devido à divergência de opiniões/ideias em um mesmo grupo e/ou setor (CARVALHAL et al., 2006). Assim,

buscou-se analisar a frequência e existência desse tipo de conflito, tal como pode ser verificado no quadro 1 a seguir.

Quadro 1-Conflitos Intragrupais

| Conflitos Intragrupais | | 0 | 1 | 2 | 3 |
|------------------------|--|-------|-------|-------|------|
| 1 | Conflito emocional existente entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho | 27,4% | 59,8% | 12,2% | 0,6% |
| 2 | Raiva existente entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho | 54,3% | 39,6% | 4,9% | 1,2% |
| 3 | Atrito pessoal existente entre seu grupo ou equipe durante as decisões | 25,6% | 61,6% | 10,4% | 2,4% |
| 4 | Choque de personalidade existente entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho | 7,3% | 67,7% | 20,7% | 4,3% |
| 5 | Tensão existente entre os membros quando seu grupo ou equipe na tomada de decisões | 22% | 61% | 14,6% | 2,4% |
| 6 | Discordância de opinião existente entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho sobre as tarefas | 20,1% | 62,2% | 14% | 3,7% |
| 7 | Diferença de ideias existente entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho sobre a realização das tarefas | 11% | 63,4% | 23,8% | 1,8% |
| 8 | Diferença de ideias existente entre os membros do seu grupo ou equipe, num processo decisório | 12,2% | 66,5% | 20,1% | 1,2% |
| 9 | Diferença de opinião existente entre os membros do seu grupo ou equipe em relação às tarefas e atividades | 13,4% | 67,1% | 17,7% | 1,8% |

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Os conflitos emocionais acontecem devido à incompatibilidade nas relações interpessoais, sendo geralmente considerado “um tipo de conflito disfuncional e relacionado a atritos e hostilidades interpessoais que podem aumentar os choques de personalidade” (CARDOSO; ESTRELLA, 2014, p.7). Neste sentido, constatou-se que para 59,8% que existe um pouco de conflito emocional entre os membros do grupo/equipe, para 12,2% há muito e 0,6% muitíssimo.

Em relação a quanta raiva há entre os membros da equipe, 39,6% respondeu que há pouca, 4,9% que há muita raiva entre os membros da equipe e 1,2% muitíssima. No que tange a existente de atrito pessoal no grupo, 10,4% que há muito e 2,4% afirmaram que há muitíssimo.

O surgimento de conflitos geralmente acontece devido à divergência de crenças e pela perspectiva de pessoas com diferentes personalidades atuarem no mesmo ambiente de trabalho (MEIRELES, 2017). O surgimento da expressão “choque de personalidade” refere-se ao conceito de que “as pessoas discordam entre si em razão de suas diferenças em termos de traços de personalidade, valores, ética de trabalho e outros atributos” (FURNHAM; MACRAE, 2018, s/p).

Referente ao quanto é evidente o choque de personalidade entre os membros do seu grupo, 7,3% responderam que não é nenhum pouco evidente, 67,7% que é pouco evidente, 20,7% que é muito evidente e 4,3% que é muitíssimo evidente.

As diferentes personalidades não devem ser consideradas como algo negativo, pelo contrário, contemplam diferentes comportamentos em um mesmo local de trabalho (FURNHAM; MACRAE, 2018, s/p). Diante de tal realidade, cabe aos gestores/líderes buscarem conhecer melhor seus colaboradores (PARANZINI; KANAANE, 2016), para assim buscarem a melhor forma de gerir os conflitos existentes levando-se em consideração as especificidades de cada servidor.

Os resultados revelaram para a possibilidade de existência de conflitos de relacionamentos, o que pode ser prejudicial/disfuncional à organização. Este ponto em específico carece uma maior atenção por parte dos gestores de cada secretaria da Prefeitura Municipal.

Os conflitos podem influenciar no clima organizacional e na saúde do colaborador, direciona a altas taxas de tensão, *Burnout*, absenteísmo, e por vezes influencia em sua rotina familiar (FERREIRA; REIS NETO, 2015).

Para Aguiar e Santos (2017, p.175), a “tensão provoca uma série de sofrimentos e deixa os trabalhadores vulneráveis a doenças como o estresse, depressão, alcoolismo, desequilíbrio emocional, entre outras”. Sobre este aspecto, 22% responderam que não há nenhuma tensão, 61% que há pouca, 14,6% afirmaram que há muita tensão entre os membros da equipe e 2,4% que há muitíssima.

Averiguou-se que para 17% existe tensão devido aos conflitos existentes, neste sentido ressalta-se a possibilidade de influência na saúde física e psíquica do servidor. Neste sentido ressalta-se que a tensão corresponde a um conflito de relacionamento, ou seja, pode ser considerada disfuncional para o desenvolvimento das atividades profissionais (ROBBINS, 2005, DEMO, 2010). Quanto a este aspecto, Aguiar e Santos (2017) identificaram em sua pesquisa que servidores passaram a sofrer depressão e pedir afastamento devido principalmente à situação provocada pela tensão frente a processos de mudança.

As divergências de opiniões por vezes direcionam aos conflitos (MALAKOWSKY; KASSICK, 2014). Pela perspectiva de Malakowsky e Kassick (2014, p.114), o “conflito é visto como um estimulador, despertando planos de ação, novas ideias e opiniões. Porém, também pode ser visto como difusor de discussões e insatisfação perante os colaboradores”.

Referente a quanta discordância de opinião sobre as tarefas há entre os membros da equipe, 20,1% responderam que não há nenhuma discordância, 62,2% que há pouca, 14% que há muita discordância e 3,7% que há muitíssima discordância sobre as tarefas. Assim, auferiu-se que para 17,7% existem conflitos devido a tarefas devido à discordância de opiniões.

Relativo à diferença de ideias sobre a realização das tarefas existe entre os membros do seu grupo ou equipe, 23,8% responderam muita e 1,8% muitíssima. Em relação a quanta diferença de ideias sobre as decisões de trabalho que a equipe enfrenta, 12,2% responderam que nenhuma, 66,5% responderam que pouca, 20,1% afirmam que há muita diferença de ideia e 1,2% muitíssima. Os resultados direcionaram para 21,3% de conflitos devido a diferentes ideias/opiniões.

Ademais, foi questionado sobre quanta diferença de opinião existe em relação às tarefas e atividades, em que 13,4% afirmaram que não há nenhuma diferença, 67,1% responderam que há pouca, 17,7% responderam que há muita e 1,8% que há muitíssima. Assim, para 19,5% existe perspectiva de conflitos com base em diferentes ideias entre a equipe.

Os resultados corroboraram com os achados de Simões e Nascimento (2011), em que os conflitos devido a tarefas foram o fator mais apontado no surgimento de conflitos para servidores em organizações públicas no município de Nova Iguaçu no estado do Rio de Janeiro (RJ).

Diante dos resultados apresentados com servidores da Prefeitura Municipal, em especial para a possível incidência devido a conflitos voltados a tarefas, salientam-se duas perspectivas, que incluem a relação negativa de conflitos de tarefa em relação desempenho laboral (DIMAS; LOURENÇO; MIGUEZ, 2006), e a perspectiva positiva dos resultados, visto que conforme Mosser e Begun (2015, p.188), este tipo de conflito constitui “a essência do trabalho em equipe”. Também foram observados conflitos de relacionamento nas relações intragrupais, em destaque para a existência de atrito pessoal existente entre grupo/equipe durante as decisões, choque de personalidades e para a tensão existente, aspectos estes que carecem de atenção por parte dos servidores e dos gestores municipais.

4.3 ANÁLISE DOS CONFLITOS ENTRE SUPERIOR E SUBORDINADO

A forma de gerir pessoas em organizações públicas e privadas é diferente, principalmente no que concernem as relações entre superiores e subordinados (SILVA, 2015, MENOS; DELCIDIO, 2020). Essas relações são mais tênues e complexas, pois envolvem além da burocracia pertinente ao setor público, mecanismos coercitivos e a centralização da informação (SIMÕES; NASCIMENTO, 2011).

Na gestão pública, o cargo de chefia na maior parte dos casos é ocupado por profissionais não concursados a convite do político eleito, conhecido como cargo de confiança (CC). Com a alternância de poder, os chefes também tendem a mudar, acompanhando o revezamento político imposto pelas eleições (LEMOS, 2012).

Diante deste contexto, foi indagado aos servidores sobre conflitos entre superior e subordinado, tal como apresentado no quadro 2 a seguir.

Quadro 2-Escala de Conflitos Entre Superior e Subordinado

| Conflitos entre Superior e Subordinado | | 0 | 1 | 2 | 3 |
|--|---|-------|-------|-------|------|
| 1 | Conflito emocional existente entre você e seu chefe | 65,9% | 26,2% | 5,5% | 2,4% |
| 2 | Raiva existente entre você e seu chefe | 83,5% | 12,8% | 2,4% | 1,2% |
| 3 | Atrito pessoal existente entre você e seu chefe | 80,5% | 15,2% | 2,4% | 1,8% |
| 4 | Choque de personalidade existente entre você e seu chefe | 53,7% | 35,4% | 7,3% | 3,7% |
| 5 | Tensão existente entre você e seu chefe na tomada de decisões | 53,4% | 39,9% | 4,9% | 1,8% |
| 6 | Discordância de opinião existente entre você e seu chefe sobre a execução das tarefas | 43,9% | 47,6% | 7,9% | 0,6% |
| 7 | Desacordo de ideias existente entre você e seu chefe | 36% | 55,5% | 7,9% | 0,6% |
| 8 | Diferença de ideias existente entre você e seu chefe, num processo decisório | 26,8% | 65,9% | 6,1% | 1,2% |
| 9 | Diferença de opinião existente entre você e seu chefe | 22% | 65% | 11,6% | 1,2% |

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

As emoções podem ser consideradas “fenômenos subjetivos, fisiológicos, funcionais, expressivos e de vida curta, que orquestram a maneira como reagimos adaptativamente aos eventos importantes de nossas vidas” (REEVE, 2019, p.4). Assim, contemplam sentimentos que permeiam o dia a dia das pessoas em seu ambiente de trabalho, em destaque para a raiva e a alegria (REEVE, 2019).

Algumas pessoas possuem maior dificuldade em expressar seus sentimentos verdadeiros e emoções, o que gera uma tensão interna que pode direcionar ao conflito emocional (RANGEL, 2017).

No que tange a existência de conflito emocional existente entre superior e subordinado, 65,9% responderam que não possui nenhum conflito emocional, 26,2% responderam que possui pouco, 5,5% muito e para 2,4% muitíssimos.

Relativo a quanta raiva existe entre o superior e subordinado, 83,5% responderam que não existe nenhuma raiva, 12,8% pouca raiva, 2,4% muita raiva e 1,2% afirmaram que existe muitíssima raiva entre o servidor e o chefe. Neste sentido,

ressalta-se que as emoções negativas existentes influenciam diretamente na saúde das pessoas (MYERS; DEWALL, 2019).

Conviver com um líder autoritário é uma tarefa árdua, visto que este não aceita diálogo, o que acarreta uma difícil convivência e em atritos no ambiente de trabalho (SANTOS, 2011). Quanto à existência de atrito pessoal entre o superior e o subordinado, 2,4% respondeu haver muito atrito e 1,8% muitíssimo atrito.

Os resultados corroboraram com a pesquisa realizada por Aguiar e Santos (2017), em que os autores identificaram que para os participantes da pesquisa, a presença de um chefe autoritário e controlador gera conflitos principalmente frente às cobranças exacerbadas no ambiente de trabalho.

Em relação ao choque de personalidade entre os servidores e os seus chefes, 7,3% declarou ser muito evidente e 3,7% muitíssimo evidente.

Foi questionado sobre a tensão existente entre superior e subordinado no momento de tomada de decisão, em que 47,6% responderam que existe pouca tensão, 7,9% muita e 0,6% muitíssima tensão. Essa tensão existente entre o superior e subordinado acontece devido ao relacionamento profissional estabelecido entre as partes (MARQUES, 2014).

No que tange a quanta discordância de opinião existe em relação às tarefas, obteve-se que para 47,6% afirmaram que possui pouca, 7,9% responderam que há muita discordância e 0,6% muitíssima discordância. A partir destas informações, identificou-se que a maior parte dos conflitos entre supervisor e subordinado, ocorre devido à tarefa e não as relações interpessoais.

A diferença de opinião entre o chefe e o subordinado nem sempre é algo negativo, muitas das vezes pode trazer benefícios e auxiliar na tomada de decisões (CARDOSO; ESTRELLA, 2018). Relativo à possibilidade de desacordo de ideias, 36% responderam que não há nenhum desacordo, 55,5% responderam que há pouco desacordo, 7,9% responderam que há muito desacordo de ideia e 0,6% muitíssimo. Sobre quanta diferença de ideias existe entre o servidor e o chefe durante um processo de decisão, 65,9% afirmaram que há pouca, 6,1% que há muita diferença e 1,2% que há muitíssima diferença. Em relação a quanta diferença de opinião existe

entre o superior e o subordinado, 65% responderam que há pouca, 11,6% que há muita e 1,2% que há muitíssima diferença.

Relações frequentes de conflito entre superiores e subordinados colocam em risco a harmonia existente e as relações estabelecidas. Ainda, podem desencadear a desmotivação profissional (CASTRO, 2015). Os resultados auferidos demonstraram a frequência de conflitos existentes entre superior e subordinado, sendo os relacionados a tarefas os com maior frequência, principalmente no que tange a divergência de opiniões.

É cabível especificar que os conflitos relacionados a tarefas podem ser considerados funcionais ao grupo, pois estimulam a competitividade (ROBBINS, 2005). No entanto, frente à necessidade constante de relações interpessoais mais empáticas entre superior e subordinado, faz-se necessário que os gestores sejam mais acessíveis, tanto no que condiz a comunicação quanto à sua forma de gestão (PINTO; VOGT, 2018). Os achados corroboraram com as colocações de Simões e Nascimento (2011), sobre a falta de mecanismos para a gestão de conflitos na gestão pública, e sobre a essencialidade em atentar a essa temática nestas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A existência de conflitos faz parte do contexto e do dia a dia das organizações, independentemente de serem públicas ou privadas. Assim, de forma a atentar para esta realidade em uma Prefeitura Municipal, este estudo objetivou analisar os tipos e frequência de conflitos entre os servidores públicos em uma prefeitura na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Observou-se que a maioria dos servidores já se envolveu em algum conflito interpessoal em seu ambiente de trabalho, para 51,8% dos participantes. Ademais buscaram o ingresso na carreira pública municipal devido à estabilidade, para 36,8% dos participantes, em que 54,3% pretende realizar outro concurso público.

A maior incidência de conflitos é do tipo intragrupal e aconteceu devido a desentendimentos sobre as formas de execução do trabalho, divergência de opiniões

sobre assuntos e/ou desacordo de decisões, assim caracterizados como conflitos de tarefas. No entanto também foram observados conflitos relativos ao relacionamento, que com base na literatura podem ser considerados disfuncionais/prejudiciais ao grupo/equipe de trabalho (ROBBINS, 2005; DEMO, 2010).

Assim, no que tange aos conflitos de relacionamento, destacaram-se a existência de atrito pessoal existente entre grupo/equipe durante as decisões, choque de personalidade existente, e a tensão existente entre os membros quando o grupo/equipe toma decisões.

Relativo aos conflitos existentes entre superior e subordinado, a maior frequência observada foi em relação à divergência de opinião existente para 12,8% dos servidores, ou seja, relacionado a um conflito de tarefa.

Diante dos achados, sugere-se para a gestão municipal a realização de ações voltadas à mediação e resolução de conflitos de forma constante, por meio da atuação dos gestores, Secretários, Diretores e Chefes responsáveis pelas diversas secretarias da Prefeitura Municipal. Também se sugere a realização de parcerias ou contrato via licitação de profissionais especializados que possam auxiliar nas relações interpessoais, tais como Coach, Consultor e/ou Psicólogo.

Para que os gestores desenvolvam habilidades e competências de liderança, comunicação e relações interpessoais sugere-se um treinamento específico sobre Gestão de conflitos com o intuito de sensibilização e conscientização a respeito da temática. Para os demais servidores, sugere-se para à gestão, a realização de palestras e demais estratégias voltadas à minimização de conflitos disfuncionais no ambiente de trabalho e que estejam voltadas a qualidade de vida no trabalho (QVT) e bem-estar.

Como principais limitações, a pesquisa atingiu apenas a uma amostra de servidores lotados na sede da Prefeitura Municipal, assim não abrangeu servidores lotados em outros setores, tais como escolas, postos de saúde, entre outros.

Assim, como sugestão para pesquisas futuras, salienta-se a importância de estudos que abranjam a totalidade de servidores públicos municipais no que tange a conflitos, e também a possibilidade de pesquisas voltadas ao clima organizacional, visto que 54,3% possui intuito de realizar outro concurso e percepção sobre QVT.

Ainda, sugere-se a realização de entrevistas com os chefes/gestores de cada setor para uma melhor compreensão de suas percepções e de como gerem os conflitos existentes.

REFERÊNCIAS

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**. Joaçaba, 2017.

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

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292p.

CARDOSO, C.I.X.S.; ESTRELLA, W.M.A.M. Conflitos no ambiente das instituições públicas um estudo bibliométrico de produções acadêmicas nacionais entre 2010 e 2014. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**. V. 2, n. 1, 2018.

CARVALHAL, E.; ABDRE NETO, A.; ANDRADE, G. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CASTRO, R. **Gestão de pessoas e conflitos no trabalho**. Clube de Autores, 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CUNHA, P.; LEITÃO, S. **Manual de Gestão Construtiva de Conflitos**. 1 ed. Porto. Edições Universidade Fernando Pessoa, 2012.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2010.

DIMAS, I.; LOURENÇO, P.; MIGUEZ, J. (Re) Pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento. **Psicologia**, 2006.

DINIZ, T.G.S.; CRUZ, E.P.; SILVA, F.N.S. Estabilidade no Emprego e o Comportamento do Servidor Público de Municipal. **IX SEGeT- Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2012.

FERREIRA, C.A.A.; REIS NETO, M.T. Gestão de conflitos nas organizações: um olhar para a saúde. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**. V. 6, n. 3, 2015.

FERREIRA, D.R. **O gestor público e seu papel na gestão de conflitos: um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) - Campus Florianópolis**. 33 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública). Instituto Federal De Santa Catarina/IFSC, 2018.

FERNANDES NETO, F. A. Gestão de Conflitos. **THESIS**, São Paulo. V.4, p. 1-16, 2005.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VAGAS (FGV). **Estudo da FGV/DAPP analisa a estrutura do funcionalismo público brasileiro**. 2014. Disponível em:<<http://dapp.fgv.br/estudo-da-fgvdapp-analisa-estrutura-funcionalismo-publico-brasileiro/>>. Acesso em 08 de março de 2021.

FURNHAM, A.; MACRAE, I. **Mitos do Ambiente de Trabalho**: descubra por que quase tudo que você ouviu sobre ambiente de trabalho é mito. SERRA, A.C.C. (Trad.). 1 ed. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

GARBELINI, V. M. P. **Negociações e Conflitos**. Curitiba: InterSaberes, 2018.

JEHN, K. A. Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. **International Journal of Conflict Management**. V. 5, n. 3, 1994.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração Contemporânea**. 4 ed. Porto Alegre: McGrawHill, 2008.

LANA, D. et al. As organizações como fonte de conflitos de poder. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**. V.9, n.3, 2016.

LEMOS, M. L.; **Conflitos entre chefes e funcionários na Administração Pública: uma breve análise**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP-FGV), 2012.

MCSHANE, S.L.; GLINOW, M.A. **Comportamento organizacional**: conhecimento emergente, realidade global COSTA, F.A. (trad). Porto Alegre: AMGH, 2014.

MCSHANE, S.L.; GLINOW, M.A. **Comportamento organizacional** [recurso eletrônico]. FARIA, L.C.Q. (trad). Dados eletrônicos. Porto Alegre: AMGH, 2013.

MALAKOWSKY, H.F.; KASSICK,C. O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. **Gestão e Desenvolvimento**. V. 11, n. 1, 2014.

MARQUES, F. **Contributos para o estudo da relação entre tipos de conflito, sua gestão e eficácia grupal**. 2014. 59 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos) – Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, 2014.

MARTINS, M. C. F.; GUIMARÃES, V. F.; OLIVEIRA. M. C. Adaptação e validação fatorial da escala de conflitos intragrupais. In: **Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, 2, Brasília, [s.n.], 2006.

MARTINS, M. C. F.; et al. Escala de conflitos supervisor-subordinado: validade de construto. In: **Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia**, 37. Florianópolis: [s.n.], 2007.

MARTINS, M.C.F.; ABAD, A.Z.; PEIRÓ, J.M. Conflitos no ambiente de trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org). **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MATOS, F.G. **Negociação e conflitos**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MEIRELES, R.B. **Gestão de pessoas: Princípios para o desenvolvimento humano**. SESI/SENAI Editora, 2017. 168 p.

MENON, I.S.; DELCIDIO, C. **Gestão de pessoas na administração pública**. Editora Senac. São Paulo: 2020.

MYERS, D.G.; DEWALL, N. **Psicologia**. SERRA, C.A.; FARIA, L.C.Q. (Trad.). Rio de Janeiro: LTC, 2019.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 9. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2000.

MOSSER, G.; BEGUN, J.W. **Compreendendo o trabalho em equipe na saúde**. OLIVEIRA, P.L. (Trad.). AMGH editora Ltda, 2015.

OLIVEIRA, L. O. **Gestão estratégica de recursos humanos** [recurso eletrônico]. 2. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

PARANZINI, M.; KANAANE, R. Personalidade e organização: tendências e perspectivas. **Boletim - Academia Paulista de Psicologia**. V.36, n.90, 2016.

PINTO, V.S.; VOGT, R.S. Relações de poder e conflitos organizacionais entre gestores e colaboradores da Área Contábil. **ReCaPe**. V.8, n.2, 2018.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUATRIN, R.N.; FABRICIO, A. **Conflito organizacional: o caso na organização Radiolar**. 86 f. Trabalho de Conclusão (Curso de Administração). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2016.

RANGEL, A. **Conflitos emocionais e distúrbios psiquiátricos: como diferenciar?**. 2017. Disponível em: <<https://apsiquiatra.com.br/conflitos-emocionais/>>. Acesso em 09 de março de 2021.

REEVE, J. **Motivação e emoção**. PONTES, L.A.F. et al. (Trad.). Rio de Janeiro: LTC, 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei Complementar Nº 10.098, de 03 de fevereiro de 1994**. Dispõe sobre o estatuto e regime jurídico único dos servidores públicos civis do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2014.

_____. **Perfil Socioeconômico COREDE Fronteira Noroeste**. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201512/15134130-20151117101627perfis-regionais-2015-fronteira-noroeste.pdf>>. Acesso em 08 de março de 2021.

SANTOS, M. A. S.; **Relações Interpessoais: um estudo de caso da Secretaria Municipal de Saúde de Nossa Senhora do Socorro em 2011**. Faculdade São Luís de França, Curso de Administração, 2011.

SILVA, A.J.A.; MUNHOZ, J.P.; MUNHOZ, J.A. administração de conflitos nas organizações: complexidade e desafios. **Cadernos da Escola de Negócios**. V.1, n. 13, 2015.

SILVA, T. C.; FERREIRA, M. R. L. **Gestão de Conflitos: análise dos conflitos internos em uma unidade básica de saúde no estado do Paraíba a partir da visão interacionista**, 2016.

SILVA, T.F.C.S. et al. Estratégias de resolução de conflitos interpessoais entre professores e estudantes em uma Instituição Federal de Educação Superior. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**. V.9, n. 3, 2019.

SIMÕES, J. M; NASCIMENTO, T. A. C. A Gestão de Conflitos Interpessoais nas Organizações Públicas de Ensino Profissionalizante: Uma análise da experiência de Nova Iguaçu – RJ. **REGE**, São Paulo/SP. V. 18, n. 4, 2011.

SISTEMA DE GERENCIAMENTO GARANTIA SAFRA (CGMA). **Perfil territorial: fronteira Noroeste/RS**. Brasília: CGMA, 2015. Disponível em:<http://sit.mda.gov.br/download/caderno/caderno_territorial_228_Fronteira%20Noroeste%20-%20RS.pdf>. Acesso em 08 de março de 2021.

TRISOTTO, F. **Eles são a maioria dos servidores públicos brasileiros. E os que ganham menos**. Disponível em:<<https://www.gazetadopovo.com.br/república/servidores-publicos-municipais-quantos-sao-quanto-ganham/>>. Acesso em 8 de março de 2021.

WAGNER, J. A. HOLLENBECK J. R. **Comportamento organizacional**. ANTUNHA, S.F. (trad).4 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. 504 p.