



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

Curso de Especialização (*Lato Sensu*) em Gestão Pública Municipal

IVANI MARIA PAULINO

**Conflitos interpessoais no serviço público: suas causas e
consequências**

Brasília – DF

Abril/2019

PAULINO, Ivani Maria.

Conflitos interpessoais no serviço público: suas causas e consequências / Ivani Maria Paulino, Brasília: Universidade de Brasília, Orientador: Prof. Doutor Caio Cesar de Medeiros Costa, 2019. 40 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Especialização em Gestão Pública Municipal – Cidade-Estado, Universidade de Brasília, 2019.

Bibliografia.

1. Conflitos Interpessoais. 2. Gestão de Pessoas. 3. Serviço Público

Universidade de Brasília – UnB

Reitora:

Prof^ª. Dr^ª. Márcia Abrahão Moura

Vice-Reitor:

Prof. Dr. Enrique Huelva

Decana de Pós-Graduação:

Prof^ª. Dr^ª. Helena Eri Shimizu

**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Gestão Pública:**

Prof. Dr. Eduardo Tadeu Vieira

Chefe do Departamento de Administração:

Prof. Dr. José Márcio Carvalho

Coordenadora do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

Prof^ª. Dr^ª. Fátima de Souza Freire

IVANI MARIA PAULINO

Conflitos interpessoais no serviço público: suas causas e consequências

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do certificado de especialista (*lato sensu*) em Gestão Pública Municipal.

Professor Orientador: Dr. Caio Cesar de Medeiros Costa

IVANI MARIA PAULINO

**Conflitos interpessoais no serviço público: suas causas e
consequências**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Ivani Maria Paulino

Prof. Doutor
Caio Cesar de Medeiros Costa

Prof. Esp.
Valdemir Regis Ferreira de
Oliveira

Anapolis, 27 de abril de 2019

AGRADECIMENTOS

“Aos meu pais e familiares, que com paciência e compreensão suportaram minha ausência e a Deus por me permitir chegar até aqui”.

RESUMO

O conflito interpessoal pode ocorrer tanto nas organizações privadas quanto nas públicas, devido os indivíduos que nelas trabalham possuírem culturas e conhecimentos diferentes e o ambiente organizacional com suas metas e objetivos provocar o aparecimento de situações conflitantes. No serviço público, foco desse estudo, os conflitos podem ocorrer devido à própria estrutura e suas divisões, com metas e objetivos diferentes, falhas na comunicação, interdependência de tarefas e atividades, mas quando gestor consegue gerir os conflitos, consegue trazer benefícios para a organização e colaborador. Frente a importância do tema é que se propõe o questionamento desse estudo: Há ocorrência de conflitos interpessoais entre os servidores de organizações públicas? Quais as possíveis causas de conflito e quais os efeitos dos mesmos? Para responder ao problema delimitou-se o objetivo a verificar a ocorrência de conflitos interpessoais na prefeitura de Anápolis/GO. A partir desse objetivo almejou-se também identificar e descrever a consequência do conflito interpessoal na administração pública. A presente pesquisa foi realizada junto as secretarias da Prefeitura Municipal de Anápolis/Go, e trata-se de uma pesquisa de campo, com método qualitativo e abordagem descritiva.

Palavras-chave: Conflitos Interpessoais. Gestão de Pessoas. Serviço Público.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ocorrência de conflito interpessoal no local de trabalho.....	27
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação dos dados socioeconômicos dos participantes	27
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização	12
1.2 Formulação do problema	13
1.3 Objetivo Geral	14
1.4 Objetivos Específicos	14
1.5 Justificativa	14
2. OS CONFLITOS INTERPESSOAIS	16
2.1 Níveis de conflito.....	17
2.2 Tipos de conflitos	18
2.3 Causas dos conflitos	20
2.4 Consequências dos conflitos.....	21
2.5 Efeito do conflito nas organizações.....	22
2.6 Como administrar e resolver os conflitos	23
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	26
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	26
3.2. Caracterização da organização, setor ou área <i>locus</i> do estudo	27
3.3. População e amostra ou Participantes da pesquisa	27
3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	27
3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados	27
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS.....	35
APÊNDICE	37

1. INTRODUÇÃO

As situações de conflito que envolve as organizações, desde a teoria clássica da administração com Taylor e Fayol, que consideram os conflitos como problemas que prejudicavam o ambiente de trabalho nas organizações, contudo, atualmente há um novo pensamento sobre o conflito interpessoal devido principalmente a globalização e da evolução das teorias organizacionais. É possível observar que os conflitos tem um novo escopo ganhando espaço para estudos em diferentes perspectivas (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

Estudos observam as questões de conflitos em dois patamares, classificando-os em conflitos bons ou ruins. Na ótica positiva, os conflitos seriam determinantes para a estimulação pessoal e profissional dos indivíduos, fazendo com que esses mostrassem suas habilidades e conhecimentos motivados pela vontade de contribuir com a inovação dentro das instituições. Já no lado negativo, o conflito pode ser determinado pela sugestão de que tal reação conflitante provoca alterações ruins no ambiente organizacional (FERREIRA, 2010).

A questão que deve ser considerada é de que as instituições têm como principal característica contratar indivíduos com personalidades diferentes, com experiências variadas e objetivos diversos, unindo-as para chegar a um objetivo comum, e toda essa diversidade faz com que surjam conflitos de origens, tipos e magnitudes diversas (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

Poderia se dizer que nesse ambiente de culturas, objetivos e interesses variados é que ocorrem os conflitos. Segundo Oliveira (2010), os conflitos são comuns nos ambientes de trabalho e só existe uma situação de conflito quando dois ou mais indivíduos ou grupos entram em incompatibilidade de interesses ou de ideias.

Dentre os diversos tipos de conflito, os interpessoais são os que mais alteram a dinâmica do ambiente de trabalho, pois, segundo Quinn (2003), geram sentimentos que causam instabilidade, desconforto, falta de cooperação e de confiança, tensão entre indivíduos ou grupos. Enfim, diversos sentimentos podem influenciar a tomada de ações prejudiciais ao trabalho e aos próprios indivíduos, ou até mesmo a ausência de ações, considerando-se que não agir já é tomar uma atitude e que a passividade pode gerar a mesma gama de transtornos.

É possível afirmar que gerir conflitos não é tarefa fácil. Nas instituições públicas é ainda mais desgastante a gestão dos conflitos interpessoais, principalmente devido a complexidade das organizações públicas brasileiras. Tal complexidade ocorre em decorrência de suas especificidades, como, por exemplo, a dificuldade de se aplicar mecanismos legais e coercitivos, por causa da estabilidade conquistada pelos servidores a partir das diretrizes da

Lei nº 8.112/1990, devido a tradição de ser patrimonialista e clientelista, das disfunções burocráticas e demais situações praxe nas organizações pública. Tais situações prejudicam a gestão de pessoas nesses ambientes, tornando-se complicado realizar o desenvolvimento dos colaboradores e da instituição. Por isso é indispensável a busca de métodos e técnicas que atualizem o setor público e os tornem mais eficientes e competitivos (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

O assunto a ser abordado nessa pesquisa é a existência e a ocorrência de conflitos na prestação de serviço público aos usuários da secretaria de serviços rápidos ao cidadão do Município de Anápolis.

Faz parte do objetivo desta pesquisa identificar o tipo, o nível e quais os efeitos e consequências que eles causam na Administração Pública Municipal, apontando as ferramentas que utilizadas servirão para administrar esses conflitos.

1.1 Contextualização

Uma organização é composta por diferentes pessoas que apresentam diferentes objetivos, interesses, pensamentos e metas e isso é um importante fator para a evolução administrativa do trabalho, contudo, muitas vezes essas diferenças levam a ocorrência de conflitos. O conflito existe desde os primórdios da humanidade e fazem parte da evolução do indivíduo, sendo indispensáveis para seu desenvolvimento e crescimento (CORREIA et al, 2018).

É fato que no início da teoria clássica com Taylor e Fayol as organizações acreditavam que os conflitos eram somente prejudiciais e que afetavam progressivamente o andamento do trabalho. Porém, hoje o que se vê é uma mudança nesse pensamento, uma evolução no modo de enxergar o conflito, mostrando que ele pode sim ajudar a melhorar o ambiente de trabalho e contribuir para o crescimento do próprio indivíduo envolvido na situação conflitante.

Correia et al (2018) relata que os conflitos eram observados como situações negativas que poderiam ser evitados, mas hoje já reconhecem que tais situações quando bem administradas podem trazer benefícios a organização.

Sabe-se que os conflitos interpessoais são situações em que duas ou mais pessoas apresentam alguma divergência sobre percepção de ações ou sobre algum ponto em comum, e

que esses momentos conflitantes podem ocorrer de repente, sem motivos aparentes, podendo desencadear conflitos maiores, gerando competição entre as pessoas.

Não é possível evitar o início de um conflito, pois é uma situação que está presente no cotidiano de qualquer instituição, por isso o administrador precisa conhecer sobre suas possíveis soluções ou resoluções. Para solucionar um conflito é preciso quase sempre entender as condições que o provocaram. Qualquer fator intrínseco à vida nas organizações geram fortes interações e convergências de esforços orientados para a ação e constituindo assim os focos de conflito (DIMAS, LOURENÇO, MIGUEZ, 2005).

Tanto nas organizações privadas quanto nas públicas os conflitos podem acontecer, pois o envolvimento pessoal entre indivíduos com conhecimentos diferentes em qualquer área de trabalho pode gerar situações conflitantes. No serviço público, foco desse estudo, os conflitos podem ocorrer por interesses, problemas organizacionais, estagnação setorial, mas quando existe um bom gestor, os conflitos podem ser gerenciados a favor da organização e dos colaboradores, trazendo benefícios para ambas as partes. É preciso lembrar que o mal gerenciamento dos conflitos podem proporcionar consequências que acabam por desestabilizar os setores envolvidos e, no caso do serviço público, atrapalhar a eficiência e a eficácia da prestação de serviço junto à população. Por isso que nesse estudo o interesse é saber se existem conflitos no serviço público e quais são, pois é sempre importante chegar as causas dos conflitos e tentar mediá-los de maneira mais produtiva.

1.2 Formulação do problema

O problema pode ter sua origem pelo fato de ser expresso de forma mais comum na estrutura informal da empresa tornando-o de difícil visualização. Nas organizações públicas em especial com os servidores de carreira outras fontes de conflito podem ser percebidas diferentemente daquelas apontadas pela literatura no âmbito privado, como revela a pesquisa de Ferro e Antunes (2014), por exemplo, que traz o conflito entre os servidores de carreira como sendo causado pela estagnação organizacional e pela deficiência na gestão dos conflitos. Assim, identificar e analisar esses conflitos se torna importante no sentido de conseguir chegar a fonte causadora dos mesmos e poder apresentar soluções que ajudem a gerar benefícios para as organizações e os indivíduos envolvidos nessas situações, já que hoje se reconhece que não há como evitar o início dos conflitos, mas há maneiras dos gestores os utilizarem para agregar o valor do trabalho nas instituições.

Frente a importância do tema é que se propõe o questionamento desse estudo: Há ocorrência de conflitos interpessoais entre os servidores de organizações públicas? Quais as suas causas e quais os benefícios dos mesmos?

1.3 Objetivo Geral

Verificar a ocorrência de conflitos interpessoais na prefeitura de Anápolis/GO.

1.4 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo proposto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os tipos de conflitos, preponderantes na organização analisada;
- b) Descrever a consequência do conflito interpessoal na administração pública;
- c) Entender suas causas e efeitos no serviço público.

1.5 Justificativa

Para gerir conflitos interpessoais, seja em organizações públicas ou privadas é importante notar que existe uma variedade de questões que precisam ser levadas em consideração, como, por exemplo, a diferença de personalidades presentes no ambiente de trabalho, as ideias diferentes, as formações diferentes (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011). Todas essas particularidades são unidas pela necessidade de interação entre os indivíduos que atuam no local. Dentro dessa interação diária podem acontecer diversos conflitos, de interesse, interpessoais, organizacionais, que quando mal geridos podem prejudicar a instituição como um todo.

É fato que não se escolhe as pessoas que vão compor o ambiente de trabalho e esse pode ser uma das maiores causas do surgimento dos conflitos. Como são inevitáveis é preciso saber como surgem, suas causas e consequências. Nesse estudo as causas e consequências dos conflitos estão em evidência, diferente de demais estudos sobre a temática, que em sua maioria visam mostrar se os conflitos ocorrem ou não no serviço público. Outro fato a ser considerado nesse estudo é que essa publicação pode enriquecer outras semelhantes e por isso ela se torna relevante como um meio de compor as bases de dados referentes a essa linha de pesquisa.

Enfim, é indispensável entender e reconhecer as causas dos conflitos que englobam o serviço público a fim de conseguir ponderar as ocorrências e a partir da gestão desses conflitos melhorar a eficiência nessas instituições. Por isso essa pesquisa se faz necessária, já que busca compreender os fatos envolvidos dentro dos conflitos no serviço público e objetiva encontrar maneiras para solucioná-los. Além disso, toda forma de estudo contribui com o meio acadêmico e científico fomentando-os e ajudando na construção de futuras pesquisas sobre a temática.

2. OS CONFLITOS INTERPESSOAIS

Existem diversas formas de surgimento de conflitos nas organizações, podendo ser, por exemplo, as personalidades individuais de cada um, os problemas na comunicação, a distribuição de renda ou até mesmo o problema de metas que ainda vão ser estabelecidas. Esses conflitos podem se iniciar apenas por questões relacionadas a opiniões diferentes e que se não forem rapidamente solucionados, podem alcançar grandes proporções e gerarem conflitos altamente destrutivos (ENAP, 2013).

O autor Chiavenato (2014) relata que o conflito pode ser classificado como uma situação de discórdia, diferenças, situações controversas, sendo portanto algo mais sério que somente um simples desentendimento entre as partes, passando até mesmo a ser tratado como uma “interferência ativa ou passiva” objetivando dificultar ou transmitir um bloqueio as partes envolvidas. Para o autor o conflito é um meio de contestação e uma maneira de confronto, algo que pode acontecer tanto em circunstâncias que envolvam duas pessoas ou entre grupos e instituições.

Nas organizações, os conflitos podem ocorrer tanto por questões internas como discussões de trabalho, divergência de ideias, quanto por questões pessoais em que o indivíduo não consegue separar o pessoal do profissional. Fiorelli (2008) é enfático em dizer que a causa raiz de todo conflito é a mudança, real ou apenas percebida, ou perspectiva de uma mudança que venha a ocorrer. Que a mudança que afeta o relacionamento provoca conflito, ocorre tanto na vida pessoal quanto dentro das organizações, desde a fusão ou cisão de empresas à troca de chefias, nesse caso também entram as questões pessoais como falecimento de um ente, casamento, nascimento e o divórcio.

Percebe-se que os conflitos podem ter origem na frustração das partes ou de uma delas quando não conseguem atingir seus objetivos pessoais ou profissionais e conseqüentemente não satisfazem seus desejos. Outro fator para a origem de conflitos é a diferença de personalidade e o ponto de vista ou objetivo, diferente de uma das partes ou de ambas.

Para Vasconcelos (2018) o conflito decorre de expectativas, valores e interesses que são contrariados, ele é um dissenso que está latente ou é manifestado em uma disputa. É fruto de percepções e posições divergentes quanto a fatos e condutas, gerando valores e interesses comuns ou contraditórios.

O conflito não é mal nem bom, ele é inevitável. Ele não resulta nem perda nem ganho entre as partes envolvidas, no conflito as partes tendem a acreditar que estão certas. (MATOS, 2012).

Conflito é muito mais do que um simples desacordo ou desavença, acontece nas relações e na maioria das vezes envolve algum tipo de poder entre as partes envolvidas. Vale ressaltar que o conflito não é estático ele é um processo que começa quando uma parte percebe que a outra o afetou ou irá afetar de forma negativa, ou seja, o conflito precisa ser percebido para que ele exista e deve existir essa interação entre as partes. (Maximiliano, 2009).

Chiavenato (2014) partilha desse mesmo conceito em que o conflito é característica humana e parte inevitável da natureza das pessoas. O conflito está ligado a desconforto, desacordo, divergência e que para que ele exista além de diferença entre aos objetivos ou interesses é necessário haver interferência de uma das partes discordantes.

Dubrim (2006) descreve o conflito como um choque de personalidades baseado em preferencias, cultura, valores, raças, crenças e preferencias que levam a resistência e possível confronto sobre o tema.

Já para Thomas (1992) o conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe a outra como ameaça ou que o tenha afetado de forma negativa.

Segundo Robbins (2004) alguns conflitos podem trazer benefícios à organização e outros atrapalhar não só o funcionamento, mas todo o resultado. Para o autor o conflito ocorre quando a organização está em funcionamento e nela existem relações contínuas entre as pessoas e ocorre porque essas pessoas querem fazer o que é melhor para a organização.

2.1 Níveis de conflito

O conflito se caracteriza por uma situação de luta em que cada adversário usa os meios que estão ao seu dispor para obrigar o outro a ceder ou submeter-se. (OLIVEIRA, 2010, pg 270).

O conflito pode ocorrer em níveis, no primeiro nível o conflito é pessoal e interno, a pessoa com ela mesma. No segundo nível o conflito envolve outras pessoas, no terceiro nível ele afeta as organizações, podendo ocorrer de um setor com o outro ou entre organizações distintas, já no quarto nível atinge grupos sociais por razões de cunho ético, religiosos e até raciais.

Sobre o conflito intrapessoal, Chiavenato explica que ele ocorre com todo ser humano quando precisa tomar decisões ao longo da vida, ele ocorre no seu íntimo, atingindo desejos, emoções, sonhos e motivações. No nível interpessoal, o conflito ocorre sempre com a adição de outro indivíduo e em geral envolve as questões ligadas à emoção dos envolvidos.

O conflito intergrupual ocorre entre grupos de uma mesma organização e segundo Chiavenato (2014) pode até parecer uma competição onde a rivalidade faz com que o grupo busque um prêmio comum, porém não é o que se percebe, os grupos com essa disputa acabam atrapalhando o alcance das metas da organização.

Os conflitos inter-organizacionais e intra-organizacionais, quando ocorrem nas organizações, pode ser generalizado e ou ser localizado e limitado, atingindo a organização em partes ou como um todo e entre organizações distintas, tendo as mesmas características de disputa e prejuízo no alcance de metas.

Chiavenato (2008) relaciona o conflito com o nível de gravidade em que ocorrem, ou seja, o conflito pode ser classificado como conflito percebido no qual os elementos envolvidos acabam por perceber e compreender que o conflito acontece por questões de objetivos e pensamentos diferentes entre os indivíduos que ocupam o mesmo espaço e que acabam ainda contribuindo para a existência de oportunidades de interferência e/ou bloqueio.

Por isso, é indispensável observar os níveis de conflito em que os indivíduos estão envolvidos, a fim de conseguir resolvê-los de maneira adequada, sem prejudicar nenhuma das partes e muito menos permitir que ele se alastre para o restante da organização.

2.2 Tipos de conflitos

As pesquisas segundo Robbins (2003) apontam para os tipos de conflitos que mais ocorrem, são eles: os de relacionamento, de tarefa e de processo. O autor explica que os conflitos de relacionamento do tipo interpessoal podem acontecer por vários motivos: forma de relacionamento de pessoas e grupos, diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenças de papéis.

Montana (2005) sobre os conflitos interpessoais diz que conforme o conflito pode surgir de qualquer tamanho e ocorrer na forma individual, entre pares, entre grupos, dentro de um ou entre grupos, dentro de uma organização ou entre organizações.

Para lidar com conflitos é preciso primeiro conhecê-los, para saber o que e quem ele atinge e assim poder trabalhar cada um deles. O conflito pode ser latente, ou seja, não percebido por nenhuma das partes e por isso não precisa ser trabalhado, o conflito percebido onde os envolvidos percebem que ele existe porém não se manifestou ainda, o conflito sentido, que envolve sentimento e emoção e atinge as partes envolvidas e o conflito manifesto que atinge as partes envolvidas e já é percebido por outros e atinge a organização.

Assim percebe-se que existem mais de um tipo de conflito com características e níveis diferentes. Chiavenato (2014) em relação aos níveis de gravidade cita três como principais: o conflito percebido, o conflito experienciado e o conflito manifestado.

Os conflitos podem ser claramente percebidos pelas partes envolvidas ou permanecerem ocultos, sem que haja nenhum tipo de manifestação. Após essa fase o conflito passa a se apresentar em forma de debates com mudança de postura e comportamento, nesse ponto as partes já não se conseguem mais disfarçar o descontentamento com a presença da outra parte, chegando ao ponto onde se faz necessário intervir com punições e advertências.

Há tipos e áreas diferentes de conflitos, desde os não declarados e percebidos até os percebidos e sentidos. Os que são manifestados, sejam através de relações interpessoais que envolvem idade, valores, crenças e interesses pessoais até os conflitos sociais cuja causa pode ser motivada por direitos não atendidos ou suprimidos, luta pelo poder, diferenças ideológicas e culturais (ENAP, 2013).

O conflito funcional para Dubrin (2006) está ligado à tarefa, ao processo, ao trabalho e sua execução, ele gera benefícios para a organização. São considerados bons e fazem o grupo crescer e a querer atingir seu objetivo. O conflito disfuncional por sua vez está relacionado ao relacionamento interpessoal, atrapalhando o desenvolvimento do grupo e gerando desperdício de energia e tempo, prejudicando assim, a execução do trabalho e o atingimento de metas e objetivos propostos.

A situação atinge seu limite de tolerância quando começam as crises de nervos e ataques generalizados chegando as vias de fato e é preciso retirar as partes envolvidas do setor ou órgão.

Cabe ao gestor saber identificar esses comportamentos e aplicar ações corretivas para resolver as divergências, atuando para canalizar a energia gasta nos conflitos para algo positivo, capaz de estimular a busca de bons resultados. Faz-se necessário conhecer cada um de seus colaboradores a fundo, saber quais fatores que desencadeiam os conflitos, conhecer seus malefícios e benefícios e como é possível gerir esse ambiente nas organizações públicas.

2.3 Causas dos conflitos

As causas mais comuns dos conflitos segundo Berg (2012) que ocorrem dentro das organizações envolvem a mudança, pressões sofridas seja do mercado ou da própria organização na busca para atingir suas metas e objetivos. Ele pode ocorrer também devido a mudanças dentro da organização seja por causa de novas atribuições recebidas ou da necessidade de minimizar gastos e promover o aumento dos lucros.

Essas mudanças podem ser da estrutura física, de uma mudança no organograma da organização, de pessoas do grupo de trabalho, de um gerente ou de um chefe. A escassez de recursos financeiros e de mão de obra podem gerar estresse e cansaço além da não satisfação.

Chiavenato (2004) relata que as próprias instituições ajudam a contribuir para que tais percepções sejam criadas em seus grupos, oferecendo condições para que se crie e cultive conflitos. Quando não se trabalha nas organizações os objetivos dos setores e direção com um alinhamento único, eles entram em choque por falta de comunicação e sintonia.

Na visão de Nascimento e Simões (2011) a maneira como as organizações são formadas já constituem situações geradoras de conflitos em potencial, considerando o incentivo dos gestores pela competição por recursos, o uso de ações variadas para conseguir fazer o colaborador atingir os objetivos organizacionais, pelo tratamento diferenciado entre funcionários de diferentes unidades e pela diferenciação de tarefas. Para os autores é fácil observar a variação no tratamento que se dá entre o fenômeno do poder e a estrutura organizacional.

Nas organizações públicas também se observa a variável de poder e estrutura da organização. Além de diversos fatores que influenciam no cotidiano do serviço público a burocracia é vista uma fonte propícia para o surgimento de situações conflitantes. Para Carvalho e Vieira (2007), a burocracia nada mais é que a dominação e organização social da atualidade. Nascimento e Simões (2011) assim complementam dizendo que:

o ambiente burocrático das instituições públicas reúne as condições necessárias para o desenvolvimento de conflitos, pois busca integrar os objetivos de grupos, que visam à legitimação de seus interesses, freqüentemente divergentes, aos objetivos oficiais da organização. Além disso, porque pressiona e controla seus integrantes a manterem um comportamento padronizado baseado em normas impessoais e abstratas, em métodos, prudência e disciplina (NASCIMENTO; SIMÕES, p.590, 2011).

Outras situações que contribuem para gerar conflitos dentro das organizações públicas são os organogramas institucionais e os cargos de confiança. Nem sempre a divisão de hierarquias acontece de maneira administrativa, além disso, as distribuições dos cargos de

confiança são feitas com base em nomeações geralmente políticas e não por meritocracia ou competência, gerando conflitos decorrentes das relações de poder. O gestor fica responsável pela divisão hierárquica no serviço público, e nem sempre essa divisão é feita obedecendo critérios institucionais, já que dependendo do gestor o que prevalece é sua vontade ou a necessidade de optar por um cargo de confiança (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

A partir dessa situação de conflito é possível perceber que trabalho de um grupo depende de outro para ser executado, e se eles estão envolvidos em uma situação de conflito atrasos e erros na execução dos objetivos e metas começam a se tornar perceptíveis também pelo cliente ou consumidor.

2.4 Consequências dos conflitos

Os conflitos ocorrem entre duas pessoas, três, um grupo maior e até atingir toda a organização conforme já citado anteriormente. As consequências dos conflitos vão depender basicamente da atenção que se dá à eles. Quando existe um conflito entre equipes, por exemplo, a situação pode se alastrar de tal maneira que acaba instigando a criação de coligações subjacentes à equipe. Os conflitos são disseminados para grandes grupos por questões emocionais e comportamentos entre os conflitantes, tanto de forma consciente como inconsciente (FERREIRA; NETO, 2015).

Para Ferreira (2010) o conflito pode ser classificado como disfuncional ou funcional. Quando o conflito é funcional ele pode trazer benefícios dentro das corporações, contudo quando é disfuncional ele se torna destrutivo fazendo com que os envolvidos desperdicem tempo e energia de demais pessoas desviando-as do alcance de metas importantes. O autor afirma ainda que “não é incomum, para dois gerentes em conflito, perderem tempo trocando e-mails provocando situações específicas de disputa” (FERREIRA, p.70, 2010).

Ao se deparar com conflitos interpessoais o gestor deve agir imediatamente, pois a lentidão da intervenção e a falta de comunicação interpessoal são grandes geradores de problemas, já que quanto mais tempo para se solucionar, mais tempo as pessoas ficam resistentes às mudanças. Os envolvidos se afastam e a produtividade cai. Quando não há comunicação e quando os colaboradores não se veem abertos ao diálogo tudo se torna mais dificultoso e ajuda para que os conflitos aconteçam. É fato que no serviço público a comunicação é um grande problema, pois os servidores se comunicam geralmente por linguagem escrita e formal, o que limita as outras maneiras de se comunicar e gera lentidão

nos processos e nas atividades, além de criar problemas na interação dos funcionários (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

Os conflitos que antes eram vistos, como danoso, devendo ser suprimido, hoje é percebido como um acelerador para o crescimento e desenvolvimento organizacional. Os efeitos negativos do conflito são abonados pelo tipo de tratamento dado a ele, pois, quando adequado, pode melhorar a gestão, a performance e a moral dos funcionários (FERREIRA; NETO, 2015).

Percebe-se assim a importância de administrar e gerir conflitos no ambiente organizacional, sendo de fundamental o papel do gestor que precisa ter habilidades que facilitem a identificação dos conflitos e conheça a melhor forma de resolvê-lo. Seja interferindo direta ou indiretamente na sua resolução ou provendo ambiente favorável à sua resolução.

2.4 Efeito do conflito nas organizações

Em relação aos efeitos dos conflitos, atualmente a conclusão de estudos mostram que esses podem ser positivos ou negativos. Tudo dependerá da forma com que a abordagem do gestor é feita. Quando há diálogo, diversidade e inovação os resultados são favoráveis a criação de um local mais interativo, o que ajuda a lidar com situações e ideias diferentes. O cenário atual das organizações, com diferentes gerações que compõem o ambiente de trabalho, os conflitos interpessoais estão cada vez mais comuns. por isso, as instituições devem estar atentas aos diferentes pensamentos decorrentes da geração de seus colaboradores e precisam se esforçar para manter atualizadas as competências e acompanhar as inovações corporativas (MALAKOWSKY; KASSICK, 2014).

Para Ferreira (2010) a partir do momento que os conflitos ajudam a alavancar a qualidade das decisões, aumentam a criatividade dos funcionários, estimula-os a mostrar seus interesses e aumenta a criatividade entre membros de equipes, os conflitos podem ser considerados favoráveis, promovendo um local em que as pessoas atentem pela autoavaliação e mudança de comportamento.

Os gestores e líderes precisam criar um bom ambiente de trabalho a fim de promover a abertura ao diálogo e tolerância para ajudar na convivência interpessoal, levando em consideração a base do surgimento dos conflitos e garantindo que esses possam rapidamente serem solucionados de maneira que beneficie o ambiente como um todo (MOREIRA, 2012).

Assim conclui Malakowsky e Kassick (2014):

enquanto o conflito for administrado de forma cordial e construtiva, tende a servir a um propósito útil para a empresa, favorecendo o crescimento – possibilitando altos níveis de produtividade providos de motivação e iniciativa. Por outro lado, como o conflito é inevitável e pode causar efeitos indesejados, compete aos administradores encontrar e manter uma forma adequada de gerenciar o nível do conflito da equipe e encaminhar as devidas resoluções, não prejudicando o desempenho e a interação da equipe (Malakowsky; Kassick, p.115-116, 2014).

Fica claro assim que os conflitos interferem no funcionamento das organizações, restando ao gestor identificar se essa interferência é positiva ou não a organização e escolher uma estratégia que estimule as situações que gerem crescimento e acabem com as perdas, seja na produtividade ou na qualidade das relações.

2.6 Como administrar e resolver os conflitos

Como já dito por vários autores é impossível não haver conflito, e especialmente nas organizações que estão cheias de pessoas com desejos e objetivos que diferem entre si, mesmo que o objetivo maior seja cumprir a meta que a organização estipulou.

Cabe ao gestor saber desarmar os conflitos antes que prejudique as relações e o próprio desempenho do trabalho, por isso, esse tipo de profissional tem sido muito procurado e tem muito valor no mercado hoje em dia.

É preciso controlar os conflitos de relacionamento objetivando sempre extingui-los e simultaneamente mostrar que os mesmos podem existir mas devem se manter em patamares aceitáveis e em processos construtivos. Nesse ponto, os conflitos conseguem ser administrados de maneira a melhorarem a qualidade das decisões, estimulando a criatividade e a inovação, buscando o interesse e a curiosidade dos membros do grupo. O gestor de conflitos deve oferecer uma maneira para o que os problemas sejam minimizados e que as tensões sejam liberadas, fomentando um ambiente de autoavaliação e de mudança. Se não for possível que esse tipo de trabalho seja realizado, o gestor precisa reunir as partes conflitantes para uma reunião onde as partes expõem seus sentimentos e tentem encontrar juntos uma solução que beneficie ambas as partes (FERREIRA et al, 2010).

Como as pessoas carregam em si seus valores e crenças pessoais, elas acabam mostrando esses sentimentos em atitudes no ambiente de trabalho, e por vezes, essas questões pessoais acabam afetando a equipe e a comunicação entre os indivíduos. Por isso, é preciso que o gestor esteja sempre atento às causas que deram início ao conflito, sejam pessoais ou profissionais, quando observados em desacordo com os objetivos organizacionais, devem ser

orientados especificamente e direcionados para alcançar os objetivos que se almeja. Um bom gestor deve estar sempre atento, pois sua sensibilidade e a habilidade é a chave de um processo transformador, e através do diálogo é possível favorecer compreensões, potencializar competências, determinar metas, fazer com que todos se comprometam, a fim de atingir o resultado esperado (REBESCHINI; FORNASIN; MARTINS, 2017).

Ferro e Antunes (2014) relatam que com a ocorrência de conflitos é preciso realizar manejos que viabilizem negociações entre as partes conflitantes. Algumas técnicas de negociação podem ser exclusivamente benéficas nesses casos, como, por exemplo, “a técnica da administração de convergências que traz consigo os procedimentos de barganha e negociação e a administração de interdependência estrutural, que compreende em procedimentos que almejam a reestruturação entre os grupos e indivíduos conflitantes” (FERRO; ANTUNES, p.92, 2014). A barganha é aquela solução que atinge as partes em conflitos através da negociação a base de troca, de ofertas, contra-ofertas e negociações, que contribua com ambas as partes. Já na negociação cada um pode oferecer algo a fim de receber o que se deseja. Na técnica de administração interdependente estrutural os conflitos são solucionados por meio da reestruturação das conexões entre as partes envolvidas, ou seja, as partes devem trabalhar em conjunto, de maneira supervisionada, buscando objetivos em comum que só poderão ser alcançados com o trabalho em equipe. Cabe ao gestor determinar a melhor maneira de solucionar o conflito em questão.

Cada gestor tem seu próprio estilo de gestão e de uma organização pública para uma organização privada também se percebe formas diferentes de gerir. Seja com o foco em atingir os próprios interesses ou de cooperar para esse alcance.

Quando se fala das organizações públicas, se percebe a importância de os gestores conhecerem as formas mais apropriadas para a mediação e gestão dos conflitos, tendo em vista a peculiaridade da área de recursos humanos nessas organizações.

De acordo com Neto (2005) quando se administra um conflito, antes de se tomar qualquer decisão o gestor tem que apurar os fatos, quem são os envolvidos, como agiram e reagiram, para que não se cometa nenhuma injustiça e a sua resolução seja satisfatória a ambos.

Para Berg (2012) não existe uma fórmula exata para gerir conflitos, a gestão vai depender de cada situação apresentada e detectada e que o gestor deve saber lidar com cada tipo de conflito, porque não iguais, tratando cada um como único, saber utilizar as ferramentas de gestão ao seu favor e da organização, aplicar as abordagens corretas para assim extinguir o conflito.

As diferenças existentes entre as pessoas, algumas vezes trazem benefícios ou prejuízos à organização. Saber reconhecer, compreender e diagnosticar os conflitos organizacionais representa uma contribuição extremamente válida para a administração pública, sendo responsabilidade do líder saber atuar de forma aberta no conflito para conseguir identificar de que forma deve conduzir a situação.

Diante do exposto, fica clara a importância do papel do gestor como mediador nas situações de conflitos, buscando a satisfação das partes envolvidas, bem como buscando resultados positivos para a organização. A forma como os gestores lidam com as situações de conflitos é determinante para o seu resultado.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada junto as secretarias da Prefeitura Municipal de Anápolis/Go e tem o intuito de buscar respostas para o problema proposto, ou seja, analisar utilizando-se de procedimentos os conflitos interpessoais e como eles refletem no ambiente de trabalho.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Este estudo trata-se de uma pesquisa de campo, com método quali-quantitativo e abordagem descritiva. Ludke e André (1986), consideram que o método descritivo compreende o detalhamento na integra de fatos e das características de determinadas pessoas, situações e acontecimentos.

Segundo Ludke e André (1986), a abordagem qualitativa trata-se de uma pesquisa que envolve a obtenção de dados através de contato direto do pesquisador com o objeto ou situação a ser pesquisada, isto é, ter o ambiente natural como fonte direta de dados para pesquisa e o pesquisador como principal instrumento. Este tipo de abordagem em pesquisas também visa capturar a perspectiva dos participantes, considerando os diferentes pontos de vista dos mesmos, permitindo iluminar o dinamismo interno das situações (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

A pesquisa descritiva quali-quantitativa objetiva a descrição das características de um determinado fenômeno ou população, utilizando a coleta de dados como caráter de registro, por meio de técnicas estatísticas para quantificar (GIL, 2008).

Utilizou-se também a pesquisa exploratória bibliográfica. Segundo Santos e Carvalho (2014), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Houve uma combinação dos níveis de pesquisa, exploratória e descritiva, para atingir os objetivos propostos. Essa combinação é apontada pelo autor como habitualmente utilizadas em pesquisas sociais com foco na atuação prática.

3.2. Caracterização da organização, setor ou área *locus* do estudo

A organização pública escolhida foi a Prefeitura municipal de Anápolis – Goiás. Os funcionários das secretarias da administração pública compuseram a população estudada. O local foi escolhido por conveniência uma vez que a pesquisadora reside no município em referência.

3.3. População e amostra ou Participantes da pesquisa

Foram convidados a participar da pesquisa os funcionários das secretarias municipais atuantes da prefeitura do município de Anápolis – Goiás. A amostragem foi delimitada por acessibilidade, ou seja, aquela que o pesquisador seleciona os sujeitos que possui acesso e admite que eles representem o universo (GIL, 2012).

3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

O formulário de coleta de dados aplicado é composto por perguntas referentes ao perfil dos entrevistados (sexo, idade e escolaridade), bem como por perguntas específicas que visam levantar aspectos relacionados aos conflitos interpessoais, elaboradas pela própria pesquisadora (Apêndice A).

Para obter as respostas foi utilizado a escala de Likert. Esse tipo de escala de classificação é a mais utilizada para medir opiniões, por permitir que expressem em que grau concordam com as proposições. Com essa escala, os entrevistados são solicitados a avaliar itens os itens com uma gradação de afinidade, em que o primeiro item indica o maior grau de concordância, o último o maior grau de discordância e o item do meio neutro.

3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi procedida por meio da aplicação do formulário de pesquisa estruturado previamente, conforme Apêndice A, para analisar a ocorrência de conflitos interpessoais no serviço público pelo sujeito do estudo. Um convite foi enviado por mala

direta aos e-mails cadastrados no diretório da administração pública com o questionário disponibilizado por meio eletrônico no período de março de 2019.

Os dados coletados foram compilados e analisados utilizando o *software* Microsoft Excel. As variáveis foram analisadas primariamente utilizando estatística descritiva, em termos de frequência absoluta, porcentagem e média, e representadas em gráficos e tabelas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Analisou-se um total de 50 questionários. Da amostra universal de entrevistados foi identificado que 31 participantes são mulheres e 19 participantes são homens, com idade de 21 a 49 anos, sendo a maioria graduada (Tabela 1).

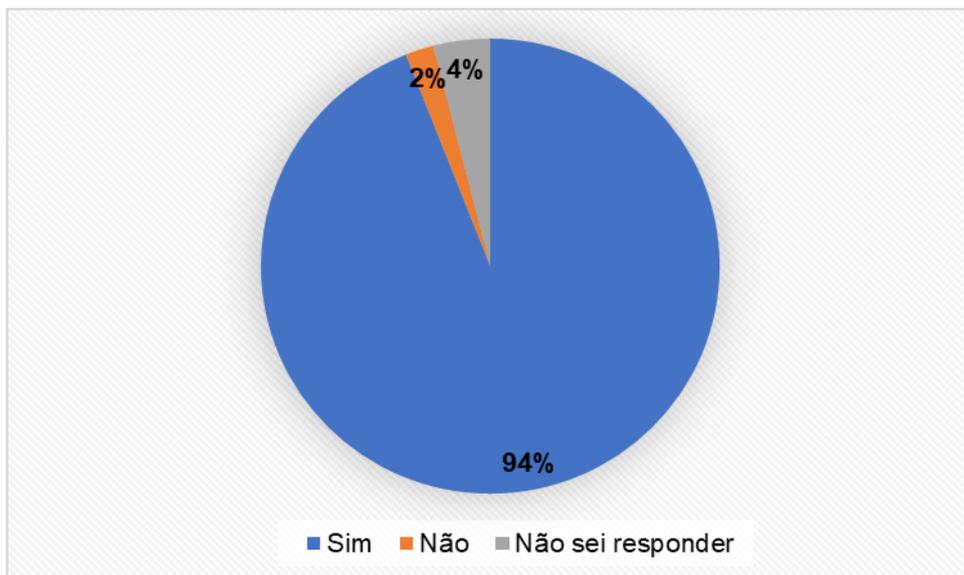
Tabela 1 – Relação dos dados socioeconômicos dos participantes

Idade		Sexo		Escolaridade	
20-29	% (10)	Masculino	% (19)	Graduação	% (32)
30-39	% (23)			Pós-graduação	% (14)
40-49	% (17)	Feminino	% (31)	Mestrado/ doutorado	% (1)
				Outro	% (3)

Ao serem perguntados se já presenciaram ou se envolveram em algum tipo de conflito ou desentendimento no seu trabalho a maioria das respostas dos entrevistados foi “sim” (94%), conforme demonstra a Figura 1.

Os estudos revelaram que é praticamente impossível haver um ambiente de trabalho que não apresente nenhum tipo de conflito interpessoal. Isso ocorre porque as pessoas têm pensamentos diferentes, crenças diferentes, modos de ação diferentes, além disso, no serviço público, os níveis de cargos e o próprio organograma institucional podem ser observados como uma forma geradora de conflitos (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011; FERNANDES et al, 2015).

Figura 1 – Ocorrência de conflito interpessoal no local de trabalho



Para conseguir chegar aos resultados esperados nessa pesquisa foram elaboradas 10 afirmações para que os participantes respondessem usando a escala Likert com as opções: Discordo totalmente/ Discordo parcialmente/ Indiferente/ Concordo parcialmente/ Concordo totalmente. O Quadro 1 dispõe das afirmações e as respostas dadas pelos participantes da pesquisa.

Quadro 1 – Questionário com respostas conforme a Escala Likert

Afirmação	Resposta	
Existe um clima de respeito entre os colegas em seu ambiente de trabalho	Discordo totalmente	6% (3)
	Discordo parcialmente	10% (5)
	Indiferente	2% (1)
	Concordo parcialmente	68% (34)
	Concordo totalmente	14% (7)
Os conflitos existentes no ambiente de trabalho podem ser evitados	Discordo totalmente	-
	Discordo parcialmente	-
	Indiferente	-
	Concordo parcialmente	76 % (38)
	Concordo totalmente	24 % (12)
Os conflitos interpessoais ocorrem por erros ou falta de uma comunicação clara e direta	Discordo totalmente	-
	Discordo parcialmente	2% (1)
	Indiferente	4% (2)
	Concordo parcialmente	54% (27)
	Concordo totalmente	40% (20)
A mediação de conflitos é necessária e ajuda a encontrar soluções adequadas para controlar a situação	Discordo totalmente	-
	Discordo parcialmente	-
	Indiferente	4% (2)
	Concordo parcialmente	34% (17)
	Concordo totalmente	62% (31)
Os conflitos podem ganhar enormes proporções quando mal administrados	Discordo totalmente	-
	Discordo parcialmente	-
	Indiferente	2% (1)
	Concordo parcialmente	22% (11)
	Concordo totalmente	76% (38)
As exigências e a pressão no ambiente de trabalho são fatores desencadeantes dos conflitos	Discordo totalmente	-
	Discordo parcialmente	4% (2)
	Indiferente	10% (5)
	Concordo parcialmente	34% (17)
	Concordo totalmente	52% (26)
Os conflitos ocorrem por falta de interação entre os funcionários/ departamentos	Discordo totalmente	2% (1)
	Discordo parcialmente	10% (5)
	Indiferente	2% (1)
	Concordo parcialmente	36% (18)
	Concordo totalmente	50% (25)

Afirmação

Resposta

Quando bem gerenciados os conflitos podem apresentar mudanças benéficas para os envolvidos e o ambiente de trabalho	Discordo totalmente	-
	Discordo parcialmente	4% (2)
	Indiferente	2% (1)
	Concordo parcialmente	18% (9)
	Concordo totalmente	79% (38)
Conflitos interpessoais no ambiente de trabalho também afetam a qualidade de vida	Discordo totalmente	-
	Discordo parcialmente	2% (1)
	Indiferente	4% (2)
	Concordo parcialmente	12% (6)
	Concordo totalmente	82% (41)
Conflitos interpessoais no ambiente do trabalho impactam negativamente nos serviços prestados.	Discordo totalmente	-
	Discordo parcialmente	4% (2)
	Indiferente	4% (2)
	Concordo parcialmente	14% (7)
	Concordo totalmente	78% (39)

O ambiente de trabalho é um local com desafios diários e um desses desafios é o convívio interpessoal (FERNANDES et al, 2015). É preciso portanto considerar que as emoções e sentimentos das pessoas podem em algum momento interferir no ambiente tanto de maneira positiva quanto negativa. Nos processos de interação é necessário que os colaboradores se empenhem para promover o melhor convívio possível entre as partes, contribuindo para um ambiente harmonioso e de respeito. Nessa pesquisa, ao serem questionados sobre a existência do clima de respeito entre os colegas no ambiente de trabalho, 68% responderam que concordavam parcialmente com a afirmativa. Para Cardozo e Silva (2014) é preciso lembrar que é sempre importante relacionar as ideias individuais com as ideias em grupo no ambiente de trabalho, pois essa relação contribui para que o indivíduo consiga realizar melhor suas atividades nas instituições, se sinta melhor com seu desempenho e respeite o espaço dos colegas.

Na questão 2 a afirmativa buscou saber se os conflitos no ambiente de trabalho podem ser evitados, 76% dos entrevistados concordaram parcialmente com a afirmativa. Contudo, estudos concluem que é praticamente inevitável a não ocorrência de conflitos, pois as organizações são feitas de pessoas e nesse campo é que os conflitos ocorrem. Pode ser que os conflitos demorem a ocorrer, mas em algum momento e por alguma razão as pessoas podem entrar em situações diversas de discordância, o que gera alguma situação conflitante (Elias, 2013).

Quando são mal administrados, os conflitos se não forem rapidamente resolvidos, acabam ganhando proporções maiores e afetando negativamente o funcionamento das organizações (Nascimento; Simões, 2011). Os respondentes ao serem questionados sobre a má administração dos conflitos e sua interferência no aumento das proporções conflituosas,

76% dos entrevistados confirmaram que essa afirmativa é verdadeira. Para Ferreira (2010), a má gestão dos conflitos pode contribuir para aumentar os processos conflituosos, pois os envolvidos acreditam que a falta de liderança é um sinal de que estão livres para tomar suas próprias decisões. Por isso é indispensável que o gestor esteja preparado para lidar com as situações de conflito e mediá-las o mais rápido possível para que ela não se espalhe por toda a organização.

Ao perceber uma situação de conflito, o gestor deve intervir de maneira decisiva e competente, trazendo soluções que sejam benéficas tanto para as partes em conflito quanto para a organização (FERREIRA et al, 2010). Os entrevistados concordam (79% deles) que a boa gestão é o melhor caminho para mediação das divergências no trabalho.

As exigências e a pressão no ambiente de trabalho bem como os erros ou a falta de comunicação entre os colaboradores, ou entre gestores e colaboradores são situações que contribuem para desencadear conflitos. Essas circunstâncias são fundamentais para o surgimento alterações comportamentais, estresses e demais ocorrências no trabalho, e várias delas acabam contribuindo para o surgimento de conflitos (FERREIRA; GOMES; ARAÚJO, 2008). Nessa pesquisa, 52% dos entrevistados concordaram que as exigências e a pressão no ambiente de trabalho são fatores desencadeantes dos conflitos.

Em estudo realizado por Nascimento e Simões com 22 colaboradores de duas instituições públicas revelou que na visão do entrevistados os conflitos são situações inevitáveis, mas que podem ser bem solucionadas quando as partes envolvidas estão dispostas a resolver a situação. Corroborando com essa pesquisa em que 50% dos respondentes concordaram que os conflitos podem ocorrer por falta de interação entre funcionários e departamento (questão 7), o estudo dos autores mostrou que essa questão pode ser realmente confirmada através da fala de um dos entrevistados que revelou que muitas vezes os funcionários não sabem o que fazer, pois as prioridades da empresa estão sempre mudando e essas mudanças não são passadas para todos os departamentos em conjunto e assim as tarefas acabam sendo passadas pelo gestor a pessoas que ele entende ser competente para realiza-las e não faz a distribuição igualitária das mesmas.

Na afirmativa 8: Se perguntou se quando bem gerenciados os conflitos podem apresentar mudanças benéficas para os envolvidos e o ambiente de trabalho, 79% dos entrevistados concordaram totalmente com a questão. Atualmente, diversos estudos concordam com a afirmativa de que o conflito pode trazer benefícios à instituição quando bem gerenciado. Para Elias (2013) o resultado do conflito se torna positivo quando esse ajuda os indivíduos no encontro de soluções eficientes e inovadoras para realizarem suas atividades

quando esses passam por alguma situação conflituosa. Os benefícios dos conflitos nas organizações também são bem vistos quando ajudam a motivar as pessoas a trabalharem em conjunto e quando ajudam no crescimento do setor e da própria instituição.

É fato que os conflitos não trazem somente benefícios. É preciso destacar que a qualidade de vida é um dos fatores que podem ser prejudicados pelos conflitos interpessoais no ambiente de trabalho e que as atividades desempenhadas pelos indivíduos também podem ser prejudicadas. Nessa pesquisa 82% dos entrevistados concordaram totalmente que os conflitos afetam a qualidade de vida dos colaboradores e 78% também concordam totalmente que tais situações impactam negativamente nos serviços prestados. Um estudo com funcionários do setor público de saúde mostrou que os conflitos tornam o local de trabalho em um ambiente de difícil convivência, hostil e que acaba rompendo vínculos e agravando a saúde física e psicológica dos profissionais (FERNANDES et al, 2015).

Para que essas situações conflitantes não sejam totalmente negativas e que possam promover ações de gestão beneficiando a empresa pública a fim de que suas metas sejam atingidas da melhor maneira possível, é indispensável que ao verificar a ocorrência de conflito, os gestores intervenham o mais rápido possível e da melhor maneira. E que aplicando a gestão de conflitos os gestores utilizem conhecimentos adequados para a resolução dos conflitos e aplicando técnicas como negociação, trabalhos que unam as partes conflitantes, parcerias e barganhas, por exemplo, (REBESCHINI; FORNASIN; MARTINS, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conflitos interpessoais são praticamente inevitáveis em qualquer tipo de organização. Os conflitos prejudicam a execução das metas da organização, gerando desperdício de energia, de tempo, descaso com metas e objetivos estabelecidos e os envolvidos acabam colocando seus interesses pessoais acima dos da organização. Nas organizações públicas a escassez e o compartilhamento de recursos, além da interdependência das atividades e tarefas são geradores de situações conflitantes.

Partindo do objetivo de estudo que foi verificar a ocorrência de conflitos interpessoais na Prefeitura de Anápolis/Go, foi possível concluir que, assim como qualquer outra organização pública ou privada, a Prefeitura também apresenta situações conflitantes entre seus colaboradores. Analisando as respostas obtidas pelo questionário utilizado, observou-se que a maioria dos respondentes já passou por alguma circunstância de conflito e que eles acreditam que esse tipo de problema pode afetar diretamente no serviço prestado pela organização. Contudo, pode-se comprovar que os mesmos respondentes também acreditam que a boa gestão dos conflitos promove benefícios que ajudam nos desafios enfrentados pelos indivíduos no dia-a-dia das organizações.

Percebeu-se que o conflito se não trabalhado, interfere na vida dos envolvidos, na organização e no serviço que ela oferece. O conflito gera desperdício de recursos, de tempo e produtividade, deixando a organização fragilizada e exposta, mas que se se forem bem geridos, aumentarão o desempenho e oportunidades de crescimento.

No serviço público existem algumas particularidades que tornam a gestão de conflitos um pouco mais difícil, primeiro porque são organizações mais complexas, dinâmicas, com serviços interdependentes ou totalmente independentes e que envolvem questões políticas, como a indicação de pessoas que não tem competência técnica para ocupar cargos. Portanto, é preciso que o gestor consiga propor aos seus colaboradores atividades em conjunto que estimulem a criatividade, melhore a comunicação, deixando de lado o individualismo e as questões pessoais.

Enfim, essa pesquisa auxiliou no entendimento da relevância da temática e buscou contribuir também com futuras pesquisas e com a atualização do meio científico sobre o assunto. É preciso observar ainda que não se deve parar os estudos por aqui, pois esse assunto e essa metodologia são de grande importância para o meio acadêmico e para ajudar o serviço público com ferramentas científicas que comprovem a eficácia do bom gerenciamento de pessoas.

REFERÊNCIAS

ALVES, Flavia. **Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades.**2015. Disponível em:<<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/conflitos-transformando-em-oportunidades/>>. Acesso em: 24 fev. 2019.

ARAUJO, Nonata Silva. **Conflito nas organizações. 2008.** Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/conflitos-nas-organizacoes/23111/>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

AURÉLIO DA SILVA, Marcos. **Administração de Conflitos.** Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2015. N° Páginas: 39

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens praticas para o dia a dia.**1º edição. Curitiba. Juruá, 2012.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

BRAGA, DG. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública [online].** Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1998. 193 p. ISBN 978-85-85676-53-1. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

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

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Claudia C.; KLOECKNER, Monica C.; **Administração: Teorias e Processos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

CARDOZO, Carolina Garcia; SILVA, Leticia Oliveira. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Interbio**, v.8 n.2, Jul-Dez, 2014 - ISSN 1981-3775.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; Coordenadora assistente: Mascarenhas, André Ofenhejm. **O poder nas organizações.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações.** 3.ed. Barueri, SP. Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2.ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4.ed. Barueri, SP. Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações.** 9.ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; **História da Administração: Entendendo a Administração e sua poderosa influencia no mundo moderno.** São Paulo: Saraiva 2009.

CORREIA, F.G.D.S., et al. Conflitos interpessoais nas organizações: um olhar transdisciplinar para a região metropolitana do Recife. V CONEDU- Congresso Nacional de Educação. 2018. Disponível em: http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO_EV117_MD1_SA17_ID10247_14092018213618.pdf> Acesso em: 20 mar, 2019.

DIMAS, I.; LOURENÇO, P.; MIGUEZ, J. Conflitos e desenvolvimentos nos grupos e equipes de trabalho: uma abordagem integrativa. 2005. In: **Psychologica**, 38, pp. 103-119.

DUBRIM, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução James Sunderland Cook; Martha Malzevvi Leal. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2006.

ELIAS, Lidiane. **A importância da gestão de conflito nas relações de trabalho**: um estudo de caso na secretaria de saúde de Biguaçu/SC. 2013. Florianópolis: UFSC, Coleção Gestão da Saúde Pública Vol. 8, p. 145, 2013.

FERNANDES, Helen Nicoletti, et al. Relacionamento interpessoal no trabalho da equipe multiprofissional de uma unidade de saúde da família. **J. res.: fundam. care. online** 2015. jan./mar. 7(1):1915-1926.

FERREIRA, Claudia Aparecida Avelar; NETO Mário Teixeira Reis. Gestão de conflitos nas organizações: um olhar para a saúde. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**. Vol.06, N°. 03, Ano 2015 p.2799-18.

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. **Cadernos UniFOA** edição nº 13, agosto/2010.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena; GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 16, n. 2, p. 510-528, jul./dez. 2010.

FERRO, A.S; ANTUNES, A.A. Relações Interpessoais no Serviço Público: o poder, o conflito e a negociação. **Observatório em Debate**, n. 1, set. 2014.

FIGLIOLI, Jose Osmir. **Mediação e solução de conflitos: teoria e pratica**. São Paulo. Editora Atlas.2008.

FRANCA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo. Saraiva, 2006.

FRIEGRICH, Taise Lemos; WEBER, Mara A. Lissarassa. **Gestão de conflitos**: transformando conflitos organizacionais em oportunidades. 2014. Disponível em: <http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html>. Acesso em: 22 fev. 2019.

GARBELINI, Viviane Maria Penteadó. **Negociação e conflitos** [livro eletrônico] Curitiba; InterSaberes,2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo. Editora Atlas. 2011.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento Organizacional: gestão de pessoas e organizações**. Tradução da 11. ed. norte americana. Tradução: Noveritis do Brasil. Cengage Learning. 2015.

MAcINTYRE, Scott Elmes. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais**. *Análise psicológica*. Lisboa, v 25, n 2, p 295-305, jun. 2007.

MALAKOWSKY, Halana Franciela; KASSICK, Cristine. O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre as causas e consequências nas relações interpessoais. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, Ano XI, v. 11, n. 1, p. 113-128, jan. 2014.

MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação e conflito**. Editora Saraiva .1º edição. 2014.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 7.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, Tamires Rita de; SALLES, Bianca Guimarães Couto. **Conflitos Organizacionais: ameaça ou oportunidade?** Pindamonhangaba-SP: FUNVIC. Faculdade de Pindamonhangaba, 2016. 24f.

MOREIRA, Wellington. **Os conflitos de Gerações nas Empresas. Jul. 2012**. Disponível em: <https://caputconsultoria.com.br/artigos263-os-conflitos-de-geracoes-nas-empresas/>> Acesso em: 28 mar, 2019.

MÓSCA, Hugo Motta Bacêllo; CEREJA, Hugo Jose; BASTOS, Sergio Augusto Pereira. **Gestão de pessoas nas organizações contemporâneas** - 1. edição. - Rio de Janeiro: LTC, 2014.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; SIMÕES, Janaína Machado. Análise da Gestão de Conflitos Interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu-RJ. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 18, n. 4, p. 585-604, out./dez. 2011.

NETO, Álvaro Francisco Fernandes. **Gestão de conflitos**. THESIS, São Paulo, ano II, v.4, p. 1-16, 2º Semestre, 2005.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo. Saraiva, 2010.

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

RAF, Revista de Administração da Fatea– RAF. **Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos**. Autores: Tatiana Martins Alméri; Eliel Gomes Barbosa; Alessandra Nascimento.

REBESCHINI, L.D.R; FORNASIN, A.V; MARTINS E. Relacionamento interpessoal e gestão de conflitos: intervenção prática em agência de emprego. **Revista Sul Americana de Psicologia**, v5, n1, Jan/Jul, 2017.

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo. Pearson Education. 2003.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. 6. ed. Rio de Janeiro. 2018.

VIANNA, Vânia Alves. **Gestão de pessoas**; módulo 5. – Brasília: ENAP/DDG, 2013. Apostila do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais – DGO.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário para pesquisa

Prezados, meu nome é Ivani, eu sou aluna do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal pela Universidade de Brasília. Esta é uma pesquisa acadêmica, parte importante do meu TCC e o seu objetivo principal é analisar a ocorrência de conflitos interpessoais no serviço público. As informações são confidenciais e o tempo de preenchimento da pesquisa é no máximo de 5 minutos. Agradeço sua disponibilidade e gentileza, sua colaboração irá gerar conhecimento e auxiliar novas pesquisas.

Idade

Sexo

Nível de escolaridade

1- Já presenciou ou se envolveu em algum tipo de conflito ou desentendimento no seu trabalho

Sim/ Não/ Não sei responder

2 - Existe um clima de respeito entre os colegas em seu ambiente de trabalho
Discordo totalmente/ Discordo parcialmente/ Indiferente/ Concordo parcialmente/ Concordo totalmente

3 - Os conflitos existentes no ambiente de trabalho podem ser evitados
Discordo totalmente/ Discordo parcialmente/ Indiferente/ Concordo parcialmente/ Concordo totalmente

4 -Os conflitos interpessoais ocorrem por erros ou falta de uma comunicação clara e direta
Discordo totalmente/ Discordo parcialmente/ Indiferente/ Concordo parcialmente/ Concordo totalmente

5- A mediação de conflitos é necessária e ajuda a encontrar soluções adequadas para controlar a situação
Discordo totalmente/ Discordo parcialmente/ Indiferente/ Concordo parcialmente/ Concordo totalmente

6- Os conflitos podem ganhar enormes proporções quando mal administrados
Discordo totalmente/ Discordo parcialmente/ Indiferente/ Concordo parcialmente/ Concordo totalmente

7- As exigências e a pressão no ambiente de trabalho são fatores desencadeantes dos conflitos

Discordo totalmente/ Discordo parcialmente/ Indiferente/ Concordo parcialmente/ Concordo totalmente

8- Os conflitos ocorrem por falta de interação entre os funcionários/ departamentos

Discordo totalmente/ Discordo parcialmente/ Indiferente/ Concordo parcialmente/ Concordo totalmente

9- Quando bem gerenciados os conflitos podem apresentar mudanças benéficas para os envolvidos e o ambiente de trabalho

Discordo totalmente/ Discordo parcialmente/ Indiferente/ Concordo parcialmente/ Concordo totalmente

10- Conflitos interpessoais no ambiente de trabalho também afetam a qualidade de vida

Discordo totalmente/ Discordo parcialmente/ Indiferente/ Concordo parcialmente/ Concordo totalmente

11- Conflitos interpessoais no ambiente do trabalho impactam negativamente os serviços prestados.

Discordo totalmente/ Discordo parcialmente/ Indiferente/ Concordo parcialmente/ Concordo totalmente