

A Importância da Gestão de Conflitos nas Relações de Trabalho: um estudo de caso na Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC

Aluna: Lidiane Elias¹

Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau²

Tutora: Isadora de Souza Bernardini³

Resumo

Este artigo tem como objetivo realçar a importância da Gestão de Conflitos nas relações de trabalho que ocorrem no serviço público. O ambiente de estudo foi a Secretaria de Saúde do município de Biguaçu/SC. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, dentro de uma abordagem qualitativa. Para a coleta de dados recorreu-se ao método de observação participante. Utilizou-se ainda a pesquisa bibliográfica para o detalhamento e aprofundamento do tema. Assim, contextualiza-se o conflito nas organizações públicas, as condições que o predispoem e suas consequências. Os resultados apontam que a forma como os gestores públicos identificam e conduzem as situações de conflito podem trazer consequências positivas ou negativas para a organização e para as pessoas envolvidas no conflito, sendo necessário que eles busquem estratégias para minimizar os conflitos negativos.

Palavras-chave: Conflitos. Relações de trabalho. Gestão de Conflitos.

Abstract

The objective of this article is to highlight the importance of conflict management in labor relations that occur in public service. The study was done at the Health Department in the Municipality of Biguacu/SC. The research is characterized as a case study with a qualitative approach. The data was gathered through the participant observation method. A bibliographic search was also done to embellish the detail and depth of the theme. In this way, by contextualizing the conflicts in public organizations, we gain perspective on the conditions that predispose them and their consequences. The result of this study concludes that the way in which public managers identify and resolve contentious situations brings positive or negative consequences for the organization and the people involved in the conflict, thus requiring that managers seek out strategies to minimize negative outcomes.

Key words: Conflict. Labor Relations. Conflict Management.

¹ Graduada em Administração pelo Centro Universitário Municipal de São José (2010). E-mail: lidi.elias@gmail.com.

² Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2003). E-mail: dalmau@cse.ufsc.br.

³ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (2012). Possui graduação em Ciências da Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (2008). E-mail: isadora@cursoscad.ufsc.br.

1 Introdução

As pessoas nem sempre compartilham objetivos e interesses idênticos ou semelhantes. As diferenças de objetivos e de interesses pessoais muitas vezes resultam em alguma espécie de conflito. O conflito é inerente às relações humanas e faz parte de cada indivíduo. A palavra conflito está ligada ao desacordo, controvérsia, discórdia, divergência e/ou antagonismo. De acordo com Robbins (2002, p. 185) “[...] o conflito ocorre quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

Os conflitos são praticamente inevitáveis e podem ocorrer em diferentes ambientes: familiar, social e de trabalho. No ambiente de trabalho estão relacionadas ao convívio de pessoas com personalidades, culturas, valores e interesses diferentes. No ambiente das organizações públicas, essa situação é acentuada por questões políticas e pela diferenciação no vínculo da relação de trabalho com o estado, que pode ser estável ou temporária.

Diante do exposto, o propósito desse artigo é abordar o tema conflito, analisando-o sob a óptica das relações de trabalho nas organizações públicas. O foco do estudo foi a Secretaria de Saúde do município de Biguaçu/SC, uma organização pública que tem como principal objetivo promover a qualidade no atendimento à saúde, desenvolvendo programas educativos e preventivos em diversas épocas do ano.

Essa escolha se deu em virtude de a organização apresentar situações de conflitos interpessoais, agravadas pela relação de trabalho, e da necessidade de seus gestores estarem preparados para identificar e gerir tais situações, tendo em vista a limitação da área de Recursos Humanos no setor público, que ainda se restringe à tradicional função de administração de pessoal, focando seus esforços nos processos de seleção, treinamento e remuneração, não desenvolvendo qualquer ação como instância mediadora de conflito.

Assim, o objetivo principal deste artigo, foi realçar a importância da Gestão de Conflitos nas relações de trabalho no âmbito da Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC, tendo em vista os conflitos decorrentes das relações de trabalho que ocorrem nessa organização.

O artigo se propôs a investigar os tipos de conflitos e suas consequências para a organização, e ainda a forma como as situações de conflitos são gerenciadas, reforçando a importância da Gestão de Conflitos para essa

organização e contribuindo para a melhoria nas relações interpessoais no seu ambiente interno.

2 Fundamentação Teórica

A seguir faz-se uma breve revisão de literatura acerca do tema conflito, contextualizando-o nas relações de trabalho no serviço público. Faz-se também uma explanação sobre as condições que o predispõem e suas consequências dentro das organizações públicas.

2.1 Conceitos Introdutórios

O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte da natureza humana, O termo conflito tem sua raiz etimológica no latim, *conflictos*, que significa desacordo, choque. O vocábulo, na língua portuguesa, expressa “[...] profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes [...]” (HOUAISS, 2001, p. 797 *apud* AAL JUNIOR; HAMMERSCHMIDT; PAMPOLLINI JÚNIOR, 2010, p. 3)

A definição detalhada de conflito é um processo de oposição e confronto que ocorre entre indivíduos ou grupos nas organizações, quando as partes envolvidas exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou várias metas. Isso é de fácil visualização nas organizações sejam elas públicas ou privadas. (DUBRIN, 2006)

Na visão de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998, p. 268) “[...] ocorre conflito sempre que houver desacordos numa situação social com relação a questões importantes, ou sempre que um antagonismo emocional cria um atrito entre pessoas ou grupos.”

Historicamente, as abordagens sobre conflito têm se modificado, em virtude da mudança dos tempos e da evolução das teorias organizacionais. De acordo com Robbins (2002 *apud* OLIVEIRA, 2006) podem ser destacadas três abordagens principais: a tradicional, a das relações humanas e a interacionista. A visão tradicional diz que todo conflito é ruim e que, portanto, deve ser evitado. O conflito é visto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, como falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos administradores em atender às necessidades e às aspirações de seus funcionários. A visão tradicional era consistente com as atitudes de grupo que prevaleciam nas décadas de 30 e 40.

A visão das relações humanas argumenta que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, podendo ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo. A visão das relações humanas dominou a teoria sobre conflitos do final dos anos 40 até a metade da década de 70.

Já a visão interacionista, que é a mais recente, propõe não apenas que o conflito pode ser uma força positiva, como defende abertamente a tese de que algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo. A principal contribuição desta abordagem, portanto, é encorajar os líderes dos grupos a manter um nível mínimo e constante de conflito, suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo, utilizando estratégias para desenvolver comportamentos e atitudes que contribuam na realização das atividades e nos objetivos da organização.

Esse tópico proporcionou uma visão geral do conflito, para um maior entendimento do tema. A seguir, apresenta-se o conflito no contexto das relações de trabalho no serviço público.

2.2 As Relações de Trabalho no Serviço Público

Para compreender os conflitos que ocorrem nas organizações públicas decorrentes das relações de trabalho, convém apresentar primeiramente a origem da relação de trabalho no serviço público.

Até a promulgação da Constituição Federal de 1988, as relações trabalhistas na Administração Pública eram reguladas pela CLT, com os então chamados empregados públicos. Com a Constituição Federal de 1988, os trabalhadores públicos deixaram de ser encarados como meros sujeitos, passando a relacionarem-se entre si e com terceiros, notadamente a Administração Pública.

Conforme Beiro (2004 *apud* BENETTI; ARAÚJO, 2008), a Constituição Federal de 1988 estabeleceu para a Administração Pública o Regime Jurídico Único, determinando sua adoção pela administração direta, pelas autarquias e fundações, extinguindo a possibilidade do ingresso em outro regime jurídico que não fosse o estatutário, universalizando esse modelo de regime.

O regime estatutário possui determinadas peculiaridades. Neste regime o servidor é nomeado através de um ato unilateral, ingressando numa situação jurídica já delineada, sem poder modificá-

-la, pois são regidos por um estatuto que é uma lei. (BENETTI; ARAÚJO, 2008, p. 3)

Outro regime que figura nas relações de trabalho no serviço público é o celetista, regido pelo Direito do Trabalho e disciplinado pela Consolidação das Leis do Trabalho-CLT. Segundo Benetti e Araújo (2008 p. 3),

[...] o regime celetista está submetido, no entanto, às normas constitucionais de ingresso mediante concurso público e aos parâmetros de controle fiscal e financeiro da União e dos entes federados, através da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Di Pietro (2003) esclarece que servidor público é o termo utilizado para designar as pessoas físicas que prestam serviços ao estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos. Segundo a definição de Benetti e Araújo (2008, p. 2):

[...] são considerados servidores públicos: os servidores estatutários, ocupantes de cargos públicos providos por concurso público e que são regidos por um estatuto, definidor de direitos e obrigações; os empregados ou funcionários públicos, ocupantes de emprego público também provido por concurso público, contratados sob o regime da CLT. São também chamados de funcionários públicos os servidores temporários, que exercem função pública despida de vinculação a cargo ou emprego público, contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, prescindindo de concurso público.

Partindo dessas considerações acerca das relações de trabalho no serviço público, abordam-se no próximo tópico os conflitos decorrentes dessas relações e as condições que o predisõem.

2.3 Os Conflitos e as Relações de Trabalho nas Organizações Públicas

As organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente,

envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. (DIAS, 1998 *apud* PIRES; MACEDO, 2006)

Dussault (1992 *apud* FARIAS; VAISTMAN, 2002) chama a atenção para o fato de que as organizações públicas têm seu quadro de funcionamento regulado externamente e que objetivos contrários aos seus podem ser impostos pelas autoridades externas.

É nesse ambiente que ocorrem as situações de conflito entre indivíduo e organização burocrática, conflitos interpessoais, entre grupos sociais, entre diferentes posições hierárquicas, entre o pessoal da máquina permanente e o pessoal temporário, abuso do poder estatal sobre os funcionários, ausência de participação na decisão, entre muitos outros aspectos. (NOGUEIRA, 2010)

A respeito dos conflitos decorrentes das relações entre funcionários permanentes e temporários, Martelane (1991 *apud* PIRES; MACÊDO, 2006) comenta que o corpo permanente é formado pelos trabalhadores de carreira, cujos objetivos e cultura foram formados no seio da organização, e o não permanente é composto por administradores políticos que seguem objetivos externos e mais amplos aos da organização. Farias e Vaistman (2002, p. 1.232) acrescentam que “[...] o convívio dessas diferentes formas de contrato gera tensões, latentes ou manifestas, produzindo, não raro, uma hierarquia entre os ‘estáveis’ e os ‘contratados’.”

“O conflito entre eles é acentuado pela substituição dos trabalhadores não permanentes, que mudam a cada novo mandato.” (PIRES; MACEDO, 2006, p. 17). Existe um confronto entre o novo e o velho, representado pelos funcionários contratados e permanentes, que reflete nas relações interpessoais, gerando situações conflituosas.

De acordo com Schall (1997 *apud* PIRES; MACEDO, 2006), esta descontinuidade administrativa no serviço público é um dos pontos que mais diferenciam as organizações públicas das privadas, e resultam em:

- a) Projetos de curto prazo: cada governo só privilegia projetos que possa concluir em seu mandato, para ter retorno político;
- b) Duplicação de projetos: cada novo governo inicia novos projetos, muitas vezes quase idênticos, reivindicando a autoria para si;
- c) Conflitos de objetivos: conflito entre os objetivos do corpo permanente e do não permanente, o que pode gerar pouco empenho em relação aos procedimentos que vão contra interesses corporativos (ciência de que a chefia logo será substituída);

- d) Administração amadora: administração feita por indivíduos com pouco conhecimento da história e da cultura da organização e, muitas vezes, sem o preparo técnico necessário; predomínio de critérios políticos em detrimento da capacidade técnica ou administrativa dos nomeados.

Após contextualizar os conflitos nas relações de trabalho, o próximo tópico discorre sobre os tipos de conflitos que podem ser identificados no ambiente das organizações públicas.

2.4 Os Tipos de Conflitos

De acordo com Handy (1993 *apud* MARTINELLI, 2002), os conflitos podem ser classificados em três tipos básicos: discussão, competição e conflito propriamente dito. Os dois primeiros tipos são considerados benéficos e frutíferos, enquanto o terceiro é considerado perigoso.

No tipo discussão, as contribuições das diferentes visões podem levar a uma melhor solução. Sugerem a existência de uma liderança compartilhada, com confiança e familiaridade entre os membros do grupo, levando-os a apresentar abertamente não só os fatos, como também as suas impressões sobre a situação.

No tipo competição, padrões de desempenho são estabelecidos para que as pessoas se motivem a trabalhar e produzir mais. “Neste caso, competição só pode ser frutífera se ela for aberta (todos ganham), visto que, nas competições fechadas, tem-se uma pessoa ganhando da outra, o que pode levar aos conflitos destrutivos.” (MARTINELLI, 2002, p. 17)

O autor acrescenta que muitos dos conflitos, que surgem dentro e fora das organizações, não são nem do tipo discussão nem competição. As razões para isso são a falta de confiança, perspectivas diferentes e enfoques individuais no seu tratamento, podendo transformar-se em conflitos destrutivos.

Segundo Nascimento e El Sayed (2002) os conflitos podem ser ainda do tipo interpessoal, que ocorrem entre duas ou mais pessoas, e podem acontecer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenças de papéis. Eles podem ser divididos em dois tipos:

- a) Hierárquicos: colocam em jogo as relações com a autoridade existente. Ocorrem quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa. Neste

caso, as dificuldades encontradas no dia a dia deixam a maior parte das pessoas envolvidas desamparadas quanto à decisão a ser tomada.

- b) **Pessoais:** dizem respeito ao indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As rixas pessoais fazem com que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem. Em geral esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações.

Chiavenato (2008, p. 210) apresenta outra classificação para o conflito, relacionada com o nível de gravidade em que ocorrem. Para ele, os conflitos são classificados em:

- a) **Conflito percebido:** os elementos envolvidos percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o chamado conflito latente, que as partes percebem que existe potencialmente.
- b) **Conflito experienciado:** quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.
- c) **Conflito manifestado:** quando o conflito é expresso através de um comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação.

Os conflitos podem ser claramente percebidos pelas partes envolvidas, ou permanecerem ocultos, sem que haja nenhum tipo de manifestação. Além dos tipos de conflitos, convém destacar também suas consequências dentro das organizações. No próximo tópico faz-se uma breve explanação sobre o assunto.

2.5 As Consequências dos Conflitos

As consequências do conflito nas organizações estão diretamente relacionadas com a forma com que ele é percebido e mediado pelos gestores. Seguindo a visão interacionista, Martinelli (2002, p. 15) comenta que existem duas maneiras de encarar as situações de conflitos dentro do ambiente organizacional:

[...] uma negativista, que encara o conflito como algo apenas prejudicial, que deve ser evitado a todo custo, ou não se podendo evitá-lo, pelo menos ter seus efeitos minimizados. A segunda alternativa é a de encarar o conflito de maneira positiva, procurando verificar aquilo que pode trazer de benéfico, em termos de diferenças de opiniões e visões, bem como de possibilidades de aprendizagem e enriquecimento, pessoais e culturais.

Diante de tal colocação Chiavenato (2004 *apud* AAL JUNIOR; HAMMERSCHMIDT; PAMPOLLINI JÚNIOR, 2010, p. 7) destaca que o resultado do conflito é positivo quando estimula grupos e pessoas a encontrarem meios eficazes e inovadores de desenvolverem suas tarefas, ocasiões em que enfrentam conflitos intensos; quando motiva o grupo a praticar ações em conjunto, no sentido de solucionar o conflito, e como resultado, os indivíduos tornam-se mais coesos; e quando ocorre como meio de chamar a atenção para as áreas problemáticas da empresa e os indivíduos utilizam o conflito como instrumento de correção para evitar problemas mais graves.

Chiavenato (2004) afirma ainda que, por outro lado, o conflito também pode trazer resultados negativos, gerando consequências que impedem o bom desenvolvimento da empresa, uma vez que as pessoas e grupos podem produzir sentimentos hostis, de frustração e tensão diante de seus esforços e desempenho bloqueados em uma situação de conflito. Isso interfere na produtividade do grupo e das pessoas, pois as metas ficam de lado e grande parte da energia originada pelo conflito se dispersa nele mesmo; e quando atitudes de cooperação são substituídas por comportamentos do tipo egoísta, afetam a natureza dos relacionamentos intergrupais.

Em síntese, os conflitos que ocorrem no ambiente organizacional podem se tornar benéficos ou não. Quando o conflito ocorre de forma moderada, melhora o desempenho da organização; por outro lado, quando ocorre de forma reduzida, pode tornar seu desempenho limitado. Partindo dessa colocação, cabe destacar a importância da Gestão de Conflitos na mediação dos conflitos no ambiente das organizações. Esse tema é apresentado no próximo tópico.

2.6 A Gestão de Conflitos

Cada vez mais a Gestão de Conflitos ganha destaque dentro das organizações modernas, tendo em vista a difícil tarefa de identificar e administrar

os conflitos buscando sempre os melhores resultados para a organização e a satisfação das partes envolvidas.

A Gestão de Conflito, de acordo com Schiefer, Teixeira e Monteiro (2006, p. 233) “[...] consiste na tentativa de conciliar grupos com interesses, valores, recursos e intenções eventualmente contraditórios ou antagônicos”.

No contexto das organizações públicas, fica evidente a necessidade e a importância dos gestores públicos conhecerem as formas mais apropriadas para a mediação e gestão dos conflitos, tendo em vista a peculiaridade da área de Recursos Humanos nessas organizações.

A respeito da área de Recursos Humanos nas organizações públicas Nogueira (2010, p. 9) comenta que:

No setor público, a área de RH restringe-se à tradicional função de administração de pessoal, concentrando seus esforços basicamente nos processos de seleção, treinamento e remuneração não desenvolvendo qualquer ação no campo das relações coletivas ou como instâncias mediadoras dos conflitos dentro das diversas instituições ou órgãos.

Assim, o papel do gestor público na mediação e gestão do conflito tem grande relevância, uma vez que cabe a ele identificar e conduzir as situações de conflito dentro da organização. Ele precisa ser um participante habilidoso no processo de mediação do conflito,

[...] ser capaz de analisar interesses, compreender conflitos e explorar relações de poder, de tal forma que as situações possam ser colocadas dentro de medidas de controle, algumas competências são necessárias aos gestores para lidarem com tais situações. (MORGAN, 1996, p. 30 *apud* CAVALCANTI, 2006, p. 9)

Em geral o gestor pode interferir para modificar percepções, comportamentos e estruturas de maneira a ajudar a redefinir ou redirecionar conflitos para servir a fins construtivos. A capacidade emocional do gestor, assim como sua capacidade de administrar e gerir as situações de conflitos, é determinada por suas habilidades individuais e sua capacidade de influenciar os membros de sua equipe de trabalho. Assim, cada gestor estabelece ações para lidar com situações de conflitos no ambiente organizacional.

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.

O próximo tópico apresenta algumas formas de diagnosticar e tratar as situações de conflitos dentro do ambiente organizacional.

2.7 Como Lidar com os Conflitos Dentro da Organização

Não existe uma fórmula apropriada para a resolução de conflito.

Antes de pensar numa forma de lidar com o conflito, é importante e conveniente procurar compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis, para alcançar um diagnóstico razoável da situação, o qual servirá de base para qualquer plano e tipo de ação. (MOSCOVICI, 2000 *apud* AAL JUNIOR; HAMMERSCHMIDT; PAMPOLLINI JÚNIOR, 2010, p. 4)

Como forma de se resolver uma situação de conflito Dubrin (2006, p. 183) comenta que “[...] os conflitos podem ser reduzidos, ou prevenidos, quando um ou mais membros de uma unidade organizacional trocam de lugar com membros de outra unidade.” O autor comenta ainda que “a troca de pessoal funciona melhor quando os funcionários tem a competência técnica para se dar bem no novo ambiente.”

Na visão de Chiavenato (2008), para lidar com as situações de conflito pode-se empregar um dos seguintes estilos: de evitação, de acomodação, competitivo, compromisso e colaboração. O estilo de evitação consiste na fuga do conflito. É empregado quando o problema é corriqueiro, quando não há perspectiva de ganhar o conflito, quando se necessita de tempo para obter uma informação ou quando um conflito pode ser desvantajoso. Já o estilo de acomodação visa a resolver os pontos de menor divergência e deixar os problemas maiores para depois.

O estilo competitivo consiste no comando autoritário, é empregado quando se faz necessário tomar uma decisão rapidamente ou uma decisão impopular; por outro lado, o estilo compromisso ocorre quando as partes envolvidas aceitam perdas e ganhos para todos os envolvidos. Por último, o

estilo de colaboração é empregado numa situação ganha/ganha, visto que todos os interesses podem ser reunidos numa solução mais ampla.

Depois que o conflito se inicia, e de acordo com as estratégias e ações adotadas, haverá um dos quatro resultados possíveis: uma parte ganha, e o rival perde; o rival é que ganha, e a outra parte perde; chega-se a um compromisso e ambas as partes perdem até a um certo ponto para ganhar noutros; ou ambas as partes procuram uma solução integrativa em que cada parte acaba por ganhar. (CAETANO; VELA, 2002; RAHIM, 1991 *apud* MCINTYRE, 2007, p. 298)

A compreensão das situações de conflitos e dos fatores que os motivam é fundamental para se definir a melhor estratégia de tratá-los. O resultado positivo ou negativo do conflito irá depender da estratégia adotada pelo gestor e de sua capacidade de mediar e conduzir as situações de conflito que surgem dentro do ambiente da organização.

3 Metodologia

A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos de pesquisa, utilizados para o desenvolvimento do estudo.

3.1 Tipo de Pesquisa

Do ponto de vista da natureza, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois “[...] objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigido à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20). A pesquisa é classificada como exploratória e descritiva dentro de uma abordagem qualitativa. Segundo Gil (2006), a pesquisa descritiva tem por objetivo básico descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis. Sobre a pesquisa qualitativa Minayo (1999, p. 21) comenta que:

[...] a pesquisa qualitativa trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis, [...].

Quanto aos meios de investigação, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que, segundo Gil (2006, p. 44), “[...] é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” A pesquisa bibliográfica apresenta como principal vantagem o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente, possibilitando, dessa forma, o aprofundamento do tema estudado.

A pesquisa é também caracterizada como um estudo de caso. De acordo com Gil (2006), o estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. O autor comenta ainda que o estudo de caso tem grande utilidade em pesquisas exploratórias, pois a partir da investigação permite a construção de hipóteses ou reformulação do problema.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

A população da pesquisa limita-se aos funcionários da Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC, atualmente 30 funcionários. Optou-se por utilizar uma amostragem não probabilística, tendo em vista o caráter qualitativo da pesquisa.

De acordo com Minayo (1999), a pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade. A amostra adequada é a que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas abordagens. Baseado em tal colocação, utilizou-se a amostra não probabilística intencional, com o objetivo de selecionar as pessoas pelas funções-chaves que desempenham dentro da organização, e pelo envolvimento com o objeto da pesquisa.

Dessa forma, para a realização das entrevistas, foram selecionados, por meio de amostra não probabilística, 9 funcionários, sendo 5 mulheres e 4 homens, com idades entre 26 e 49 anos, 6 ocupando cargos de escriturário e 3 cargos de gerente.

Quanto ao nível escolar dos entrevistados, apesar do cargo exigir apenas o segundo grau completo, constatou-se que 7 deles possuem nível superior completo, e os demais entrevistados estão cursando.

O critério adotado para escolha dos entrevistados foi já terem concluído o estágio probatório, pois assim possuem maior tempo de serviço e um maior conhecimento da organização em estudo. A pesquisa limitou-se aos funcionários que trabalham no período matutino, com expediente das 07h00minh

às 13h00minh, pois esse era o período em que a pesquisadora desenvolvia seu estudo.

3.3 Coleta de Dados

Dentro de uma abordagem qualitativa utilizou-se o método de observação participante para coleta de dados. Na afirmação de Minayo (1999, p. 153) a

[...] observação participante é definida como um processo pelo qual se mantém a presença do observador numa situação social com a finalidade de realizar uma investigação científica, na qual o observador está em relação face a face com os entrevistados.

Com o auxílio da observação participante, o pesquisador analisa a realidade social que o rodeia, tentando captar os conflitos e tensões existentes e identificar grupos sociais que têm em si a sensibilidade e a motivação para as mudanças necessárias. (QUEIROZ *et al.*, 2007, p. 278). Optou-se por esse método para a coleta de dados tendo em vista o caráter qualitativo da pesquisa e a facilidade de acesso às informações, já que a pesquisadora é funcionária da Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC; dessa forma, vivencia esse cotidiano e já possui uma aproximação com o grupo foco do estudo.

As observações aconteceram no horário das 07h30min às 13h00minh, de segunda a sexta-feira, pelo período de 30 dias. Durante esse período, buscou-se identificar a relação de trabalho (cargo comissionado, servidor estável ou temporário) de cada funcionário com a organização, com a intenção de observar seu comportamento ao longo do estudo.

Além desse ponto, observou-se também a rotina de trabalho, a convivência entre os funcionários e a comunicação entre os setores, buscando identificar as causas e os tipos de conflitos que ocorrem com maior frequência no ambiente da organização, e como os gestores públicos lidam com tais situações. Os dados das observações foram registrados em bloco de anotações para posterior análise.

Para complementar a coleta de dados, foram realizadas entrevistas não estruturadas (ou abertas) com os funcionários estáveis, ou seja, já aprovados no estágio probatório, selecionados por amostra não probabilística. De acordo com Minayo (1999), a entrevista aberta é utilizada quando o pesquisador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema,

segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão.

As entrevistas ocorreram de forma amistosa, caracterizando-se como uma conversa informal, e foram realizadas em sala reservada no ambiente da própria Secretaria de Saúde. O tema conflito nas relações de trabalho foi apresentado aos entrevistados, e estes relataram sua percepção sobre o assunto e compartilharam relatos de situações conflituosas já presenciadas no ambiente da Secretaria de Saúde de Biguaçu. Optou-se por não utilizar gravador, pois poderia causar inibição e constrangimento a alguns entrevistados.

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Segundo Minayo (1999), a análise de conteúdo é a expressão mais comumente usada para representar o tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa.

4 Estudo de Caso

Para que se possa proceder à análise dos dados, faz-se necessário apresentar, primeiramente, uma breve descrição da organização pública, foco do estudo, e do problema da pesquisa.

4.1 Apresentação da Organização

A Secretaria de Saúde é uma das secretarias subordinadas à prefeitura do município de Biguaçu/SC. Entre seus principais objetivos está a promoção de uma ótima qualidade no atendimento à saúde.

É também objetivo da Secretaria Municipal de Saúde o desenvolvimento de programas educativos e preventivos realizados em diversas épocas do ano. Isso porque é dever da administração pública tratar da saúde de seus munícipes com muita seriedade e compromisso, alcançando um nível máximo de humanização e melhoria na qualidade do atendimento.

Entre as unidades administrativas subordinadas à Secretaria de Saúde estão a Divisão Administrativa, a Divisão de Vigilância e Pesquisa, e a Divisão de Assistência de Saúde. Ainda subordinadas à Secretaria de Saúde de Biguaçu, encontram-se 15 Unidades Básicas de Saúde (UBS), distribuídas nos bairros do município, com o objetivo de atender a uma população de mais de 60.000 habitantes.

A Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC está dividida em 5 setores de trabalho, sendo eles: recursos humanos, compras/licitação, regulação, odontologia e programas de saúde, que trabalham de forma articulada para atender às necessidades das UBS e das demais unidades subordinadas a ela. O quadro de pessoal, atualmente, é composto por 30 funcionários (assumindo cargos comissionados, permanentes e temporários), um secretário e um superintendente. Desses funcionários, 4 desempenham funções de chefia e estão à frente das equipes de trabalho.

Entre as principais atividades desenvolvidas na Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC estão o agendamento e autorizações de exames e consultas de média e alta complexidade, a auditoria dos processos internos e externos, envolvendo fornecedores e prestadores de serviços, e a aquisição e distribuição de materiais de consumo para as UBS.

Como em qualquer organização, a Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC está sujeita a conflitos de ordem interpessoal, já que tais conflitos são inerentes às relações humanas e praticamente inevitáveis; são acentuados pelas particularidades das relações de trabalho no serviço público.

Diante do exposto, pretende-se investigar os tipos de conflitos que ocorrem no ambiente da Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC e suas consequências para a organização; e, ainda, a maneira como os gestores administram tais situações, buscando realçar a importância da Gestão de Conflitos para as organizações públicas.

4.2 Análise dos Dados

Durante o período de observação, pôde-se perceber que a Secretaria de Saúde do município de Biguaçu/SC apresenta um ambiente propício a situações de conflitos. Um dos fatores motivadores de tais conflitos são as relações de trabalho. A diferenciação na forma de contratação no serviço público tende a gerar situações conflituosas, já que os interesses e objetivos divergem entre os funcionários em função do vínculo de trabalho com a organização (estatutário ou celetista). Essa situação está diretamente relacionada à percepção das partes envolvidas no conflito e à forma como o percebem, confirmando a teoria de Robbins (2002, p. 185), ao comentar que “[...] o conflito ocorre quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

Pode-se constatar que os conflitos envolvendo funcionários permanentes e temporários ocorrem de forma latente, não declarada, porém as partes percebem que existe potencialmente. Nesse sentido, Farias e Vaistman (2002, p. 1.232) acrescentam que “[...] o convívio dessas diferentes formas de contrato gera tensões latentes ou manifestas, produzindo, não raro, uma hierarquia entre os ‘estáveis’ e os ‘contratados.’

Quanto ao conflito mais comum na organização, a pesquisa revelou que a discussão é o tipo de conflito que ocorre com maior frequência, envolvendo tanto funcionários permanentes quanto temporários. Esse tipo de conflito surge de questões relacionadas à execução de tarefas do dia a dia, à divisão de trabalho e a problemas de comunicação. O conflito tipo discussão pode contribuir na resolução de problemas de forma positiva. Esse ponto de vista é defendido por Handy (1993 *apud* MARTINELLI, 2002), ao afirmar que as contribuições das diferentes visões podem levar a uma melhor solução dos problemas. Contudo, para que isso ocorra, deve existir confiança e familiaridade entre os membros do grupo, levando-os a apresentarem abertamente não só os fatos, como também as suas impressões sobre a situação.

A existência de conflitos do tipo hierárquico, ou seja, aqueles ligados ao relacionamento entre chefia e subordinado, foi bastante enfatizada pelos entrevistados ao relatarem situações de conflito já presenciadas dentro da organização. Na percepção dos entrevistados, esse tipo de conflito afeta diretamente o subordinado envolvido. Porém, Nascimento e El Sayed (2002) alertam que esse tipo de conflito interpessoal coloca em jogo as relações com a autoridade existente, e ocorre quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa, prejudicando, muitas vezes, a tomada de decisões importantes. Assim, pode-se constatar que o conflito hierárquico afeta de forma negativa a organização e as partes envolvidas, sendo necessária sua rápida resolução.

Analisando ainda a percepção dos entrevistados sobre o conflito e suas consequências, pôde-se constatar que a maioria acredita que o conflito apresenta apenas consequências negativas e que na maioria das vezes deve ser evitado. Esse ponto de vista remete à abordagem tradicional do conflito, que diz que todo conflito é ruim e que, portanto, deveria ser evitado (ROBBINS *apud* OLIVEIRA, 2006). Se opondo a esse ponto de vista, a visão interacionista, que é a mais recente, propõe que o conflito pode ser uma força positiva, e defende abertamente a tese de que algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo (ROBBINS *apud* OLIVEIRA, 2006).

Com isso, percebe-se que nem sempre o conflito é negativo, e pode servir para melhorar a eficiência do grupo e o desempenho da organização.

No que refere à Gestão de Conflito no ambiente da Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC, pode-se constatar que o gestor desempenha um papel importante na mediação dos conflitos, já que não há o envolvimento da área de Recursos Humanos. O RH ainda se limita à tradicional função de administração de pessoal, focando suas atividades na contratação, folha de pagamento e treinamento. Dessa forma, a área de RH não desenvolve nenhuma ação para mediar as situações de conflito que acontecem dentro da organização, ficando essa responsabilidade a cargo dos gerentes, diretores e supervisores.

Diante disso, a pesquisa revelou a necessidade dos gestores da Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC estarem preparados para lidarem com as situações de conflitos que ocorrem no ambiente da organização. A teoria demonstra que para isso o gestor deve “[...] ser capaz de analisar interesses, compreender conflitos e explorar relações de poder, de tal forma que as situações possam ser colocadas dentro de medidas de controle [...]”. (MORGAN, 1996, p. 30 *apud* CAVALCANTI, 2006, p. 9)

Assim, pode-se afirmar que para desenvolver uma Gestão de Conflitos eficiente, o gestor necessita desenvolver competências para mediar e solucionar as situações de conflitos, buscando conhecer os pontos de vista dos envolvidos e a melhor forma de resolver os conflitos entre eles.

Referente à forma como os gestores lidam com as situações de conflitos, os entrevistados relataram que, primeiramente, procuram compreender os motivos do conflito, para posteriormente atuarem em sua resolução. Dessa maneira, os gestores agem da forma proposta por Moscovici (2000 *apud* AAL JUNIOR; HAMMERSCHMIDT; PAMPOLLINI JÚNIOR, 2010, p. 4) ao relatar que

[...] antes de pensar numa forma de lidar com o conflito, é importante e conveniente procurar compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis, para alcançar um diagnóstico razoável da situação, o qual servirá de base para qualquer plano e tipo de ação.

Ainda se tratando da forma como os gestores lidam com as situações de conflitos, pode-se perceber a utilização de algumas técnicas de administração de conflitos pelos gestores. Em algumas situações, o gestor opta por transferir um dos envolvidos no conflito para outro local de trabalho. Essa prática vai

ao encontro da teoria de Dubrin (2006) quando afirma que os conflitos podem ser reduzidos, ou prevenidos, se um ou mais membros de uma unidade organizacional trocam de lugar com membros de outra unidade.

Pode-se constatar, ainda, que existe espaço para o diálogo buscando compreender as causas do conflito. Percebe-se aqui uma tentativa de negociação como forma de mediar uma situação de conflito e satisfazer as partes envolvidas. Identifica-se com essas práticas o conceito da Gestão de Conflitos que, de acordo com Schiefer, Teixeira e Monteiro (2006), consiste na tentativa de conciliar grupos com interesses, valores, recursos e intenções eventualmente contraditórios.

5 Considerações Finais

O estudo realizado na Secretaria de Saúde do município de Biguaçu/SC revelou que as relações de trabalho no serviço público, aliadas a questões políticas, acentuam os conflitos interpessoais, causados pelas divergências de interesses e objetivos entre funcionários estáveis, contratados e temporários, e ainda pela diferença de opiniões, de valores e de cultura.

Entre os tipos de conflitos que ocorrem com maior frequência na organização destacam-se os do tipo hierárquico e os do tipo discussão. O conflito do tipo hierárquico, causado por problemas de relacionamento entre chefia e subordinado, apresenta consequências negativas para a organização já que, na maioria das vezes, os envolvidos deixam de se falar, prejudicando a comunicação e a tomada de decisões importantes. Por outro lado, o conflito classificado como discussão apresenta consequências positivas, pois as diferentes visões dos membros do grupo podem levar a uma melhor solução de problemas.

É importante destacar que as consequências positivas ou negativas do conflito vão depender da forma como os gestores lidam com as situações de conflito e, como se pôde constatar, estão diretamente relacionadas com a capacidade do gestor em administrar tais situações. Essa capacidade é determinada por suas habilidades individuais e por sua influência sobre os membros da equipe de trabalho.

No ambiente das organizações públicas, o papel do gestor, como mediador nas situações de conflitos, torna-se essencial, já que não há o envolvimento da área de Recursos Humanos na resolução dos conflitos. Com isso, fica evidente a importância dos gestores identificarem estratégias para uma

Gestão de Conflitos mais eficiente dentro das organizações públicas, buscando minimizar os resultados negativos dos conflitos.

Por fim, buscou-se com o estudo contribuir para a melhoria das relações interpessoais no ambiente das organizações públicas, em particular no âmbito da Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC.

Referências

AAL JUNIOR, Silvio; HAMMERSCHMIDT, Sonia Valci; PAMPOLLINI JÚNIOR, Homero. **Administrando conflitos internos dentro da empresa**. 2010. Disponível em: <http://www.imap.curitiba.org.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=260&Itemid=90>. Acesso em: 25 out. 2012.

BENETTI, L. T.; ARAUJO, A. F. As relações de trabalho do servidor público: regime estatutário x regime celetista. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis** – ISSN: 1679-3870. Garça/SP, ano VI, n. 11, maio 2008. Semestral. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/contabeis11/pages/artigos/cc-edic11-anoVI-art04.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2012.

CAVALCANTI, A. C. R. **O Gestor e seu papel na Gestão de Conflitos: um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino**. 2006. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/ELPS-6VDGR6/2/antonio_carlos.pdf>. Acesso em: 19 out. 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. v. 1.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2003.

DUBRIN, A. J. **Fundamento do Comportamento Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2006.

FARIAS, L. O.; VAITSMAN, J. **Interação e conflito entre categorias profissionais em organizações hospitalares públicas**. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/csp/v18n5/10995.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2012.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINELLI, P. D. **Negociação Empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.

MCINTYRE, S. L. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações**: estratégias individuais negociais. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2012.

MINAYO, M. C. S. **Teoria, método e criatividade**. 11. ed. Petrópolis: Vozes; 1999.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. **Administração de Conflitos**. 2002. Disponível em: <http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf>. Acesso em: 15 out. 2012.

NOGUEIRA; A. J. F. M. **Relações de trabalho no setor público**. 2010. Disponível em: <http://www.pucsp.br/eitt/downloads/III_Ciclo_Arnaldo_Nogueira.pdf>. Acesso em: 12 out. 2012.

OLIVEIRA, J. M. **Gestão de Conflitos Organizacionais**. 2006. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academics_131_20100311150634052b.pdf>. Acesso em: 18 out. 2012.

PIRES, C. S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2012.

QUEIROZ, D. T. *et al.* **Observação Participante na Pesquisa Qualitativa: Conceitos e Aplicações na Área da Saúde.** 2007. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v15n2/v15n2a19.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2012.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2002.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT JR., J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

SCHIEFER, U.; TEIXEIRA, P. J.; MONTEIRO, S. **MAPA - Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participantes.** Estoril: Príncípia, 2006.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC, 2005.