



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII-GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

TAIANE MÁRCIA AZEVEDO DE SOUZA

**ESTUDO SOBRE CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS:
O caso da Secretaria Municipal de Saúde de Santa Luzia-PB**

**PATOS
2016**

TAIANE MÁRCIA AZEVEDO DE SOUZA

ESTUDO SOBRE CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS:
O caso da Secretaria Municipal de Saúde de Santa Luzia-PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração no Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientador: Prof^a. Me. Simone Costa Silva.

PATOS
2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S725e Souza, Taiane Márcia Azevedo de
Estudo sobre conflitos em organizações públicas [manuscrito]
: o caso da Secretaria Municipal de Saúde de Santa Luzia - PB /
Taiane Marcia Azevedo de Souza. - 2016.
34 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2016.
"Orientação: Profa. Ma. Simone Costa Silva, CCEA".

1. Gestão de Pessoas. 2. Recursos humanos. 3. Gestão de
Conflitos. I. Título.

21. ed. CDD 658.314

TAIANE MÁRCIA AZEVEDO DE SOUZA

ESTUDO SOBRE CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS:
O caso da Secretaria Municipal de Saúde de Santa Luzia-PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração no Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

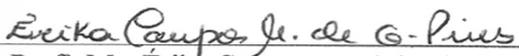
Área de concentração: Recursos Humanos

Aprovada em: 09/05/2016.

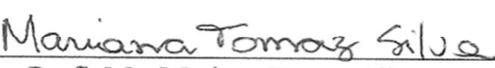
BANCA EXAMINADORA



Prof.^a. Me. Simone Costa Silva (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof.^a. Me. Erika Campos Marinho de Góes Pires
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof.^a. Me. Mariana Tomaz Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ao meu Avô, Francisco Azevedo (*in memoriam*), que era muito feliz por saber que eu tinha ingressado no curso e tenho certeza que onde ele estiver está ainda mais feliz por me ver concluindo minha tão sonhada graduação, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pois foi quem me deu forças para que eu pudesse conseguir.

À minha querida Santa Luzia, que me iluminou me guiando sempre.

Ao meu amor John Lenon Santos de Souza, por toda a paciência nos momentos em que estive ausente e por fazer de tudo pra me ver feliz.

À minha mãe Ediluse Márcia Rodrigues de Azevedo, por todo carinho e ajuda nos momentos difíceis.

Ao meu pai Aloísio José de Azevedo, por todo o apoio quando eu mais precisei.

Às minhas avós Almira Azevedo e Avani Avelina, por toda ajuda e orações que foram muito importantes ao longo de toda minha caminhada acadêmica.

Ao meu tio e padrinho Geraldo Azevedo, pelo apoio sempre estando disposto a ajudar quando precisei.

Aos meus colegas de sala, em especial às minhas amigas do coração, Amanda Nóbrega, Flávia Rodrigues e Francimara Silva que sempre estiveram ao meu lado.

À minha orientadora Simone Costa Silva, por toda a ajuda e sugestões ao longo do processo de composição da pesquisa.

À todos que se dispuseram a responder minha pesquisa.

Às professoras Érika Campos Marinho de Góes Pires e Mariana Tomaz Silva, por terem aceitado participar da minha banca examinadora.

À todos, o meu muito obrigada!!!

“As dificuldades devem ser usadas para crescer, não para desencorajar. O espírito humano cresce mais forte no conflito”.

(William Ellery Channing)

ESTUDO SOBRE CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: O caso da Secretaria Municipal de Saúde de Santa Luzia-PB

Taiane Márcia Azevedo de Souza¹
Simone Costa Silva²

RESUMO

Os conflitos se não forem bem administrados, podem gerar resultados negativos para a organização, assim é de suma importância que ocorra uma investigação a respeito de sua procedência, para que se possa tentar administrá-lo da melhor maneira possível. Desta forma, o presente artigo tem como objetivo analisar como se configuram os conflitos na Secretaria Municipal de Saúde de Santa Luzia-PB. Para isso, foi realizado um estudo básico, classificado como descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa, em formato de estudo de caso. A ferramenta utilizada para a obtenção de dados foi a aplicação de dois questionários, com os colaboradores e os gestores. Os resultados obtidos através deste estudo mostraram que os conflitos, de modo geral, ocorrem na Secretaria de Saúde, e que os aspectos pessoais influenciam o aparecimento destes conflitos na organização, assim como também os interpessoais. Além disso, foi possível observar que as consequências negativas dos conflitos existem na organização e que as positivas acontecem na mesma intensidade, dando a entender que as negativas podem estar sendo transformadas em positivas. Ademais, pode-se destacar que o principal estilo de administração de conflitos utilizado pelos gestores da organização é o colaborador. Diante disso, pode-se concluir que os conflitos na Secretaria de Saúde ocorrem e que os gestores precisam buscar a forma mais adequada para que ocorra a sua minimização.

Palavras chaves: Gestão de Pessoas. Recursos Humanos. Gestão de Conflitos.

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas são cada vez mais cobradas pela sociedade, onde as pessoas buscam crescentemente por seus direitos. Segundo Schikmann (2010), a sociedade está exigindo ainda mais do poder público um desempenho que esteja voltado para resultados, a qualidade dos serviços e a adequação às reais necessidades das pessoas são características essenciais para o bom funcionamento de qualquer instituição ou organização que envolva a administração pública.

Tal configuração acaba exigindo das organizações a conquista de pessoal cada vez mais capacitado e com diferentes características, seja por meio de concurso ou até mesmo quando se faz necessária a contratação de algum colaborador, que estes sejam incorporados à organização por sua capacidade de somar com novos e melhores conhecimentos, para que

¹ Graduanda em Administração – UEPB - ttaiane.azevedo@hotmail.com

² Professora Orientadora – UEPB - monyadm@yahoo.com.br

assim se possa conseguir alcançar os objetivos almejados, uma vez que o alcance desses objetivos depende do empenho e da capacidade de seus colaboradores. Porém, a diversidade que passa a existir atrai conflitos pelo embate de características distintas existentes na organização (ALMÉRI; BARBOSA; NASCIMENTO, 2014). De acordo com Robbins (2005, p. 343) o conflito pode ser compreendido como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante”.

Os conflitos podem estar presentes em qualquer ambiente e a forma como o gestor vai administrar esses conflitos é que vai decidir como eles irão refletir no desempenho da organização, seja de modo positivo ou trazendo consequências negativas. Por este motivo, é de suma importância saber lidar com os conflitos, pois onde existir a convivência entre pessoas existirá problemas e conseqüentemente conflitos.

O aparecimento dos conflitos é fácil e rotineiro e a sua administração é um desafio para a organização. Um ambiente de trabalho marcado por conflitos pode ser desmotivador para os funcionários, dificultando assim o desempenho e conseqüentemente o rendimento da organização, mas o gestor pode fazer com que esses conflitos se transformem em benefícios para a organização, cabe a ele saber administrá-los.

Deste modo, a partir da importância que passou a ser dada as pessoas dentro das organizações, a gestão de conflitos tende a ser cada vez mais fundamental e as organizações que não souberem gerir adequadamente os conflitos entre seus colaboradores estarão sujeitas a consequências desagradáveis, pois o sucesso da organização está cada vez mais ligado a sua capacidade de se adequar aos desafios.

Levando em consideração o que foi exposto anteriormente, este trabalho se propõe a responder a seguinte questão: **Como se configuram os conflitos na Secretaria Municipal de Saúde de Santa Luzia-PB?**

Desta forma, tendo como base a questão proposta para o assunto abordado, apresenta-se como objetivo geral do presente estudo: Analisar como se configuram os conflitos em organizações públicas. E como objetivos específicos: - Examinar aspectos relacionados aos conflitos pessoais e interpessoais que influenciam no ambiente estudado; - Identificar as principais causas de conflitos organizacionais, bem como as consequências positivas e negativas dos conflitos na organização; e - Destacar o estilo de administração de conflito empregado com mais frequência pelos gestores.

Assim, no que se diz respeito às justificativas para o estudo deste tema, com relação ao aspecto teórico, percebe-se que apesar de já ter sido abordado anteriormente, estudos nesse

sentido tendem a contribuir para o aprofundamento do tema, principalmente porque a pesquisa será realizada no setor público, onde a forma de gerir este tipo de organização está em constante mudança, assim mostra que o estudo contribuirá para o aprofundamento dos conhecimentos na área. Além disso, este trabalho apresenta uma justificativa quanto ao aspecto prático, pois, se percebe que este tema é relevante, já que podem ocorrer conflitos no ambiente de todas as organizações, sendo assim, é de suma importância para os gestores conhecerem os diferentes métodos que podem ajudá-los a identificar e administrar os conflitos de maneira positiva, melhorando o ambiente organizacional, o que pode contribuir para o incremento da produtividade dos colaboradores.

Ademais, no decorrer do trabalho serão apresentados o referencial teórico, o qual busca embasar a pesquisa dando o suporte teórico para o alcance dos objetivos, em seguida serão apresentados os aspectos metodológicos do trabalho, que descrevem o caminho que foi percorrido para o alcance dos objetivos propostos. Posteriormente, a análise dos resultados mostra o que foi possível obter com a realização da pesquisa, e logo após as considerações finais que traz em seu conteúdo as conclusões acerca do trabalho e por fim as referências bibliográficas consultadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

As organizações estão se tornando cada vez mais complexas, o que conseqüentemente ocasiona o aumento das atividades necessárias para o seu bom desempenho. Dessa forma, se faz necessário que exista dentro da organização um departamento que cuide das relações com as pessoas, e foi a partir daí que surgiu no século XX uma atividade que iria mediar o contato entre as organizações e as pessoas auxiliando a redução de conflitos entre os objetivos organizacionais e os pessoais, essa atividade foi denominada Relações Industriais (CHIAVENATO, 2009).

Ainda de acordo com o mesmo autor, esse conceito permaneceu por algum tempo, mas por volta da década de 1950, passou a ser conhecido como Relações Pessoais, com um novo significado. Na década de 1960, ocorreu uma nova reformulação do conceito, e a partir daí as pessoas se tornaram recursos indispensáveis para o bom desempenho organizacional, e

já no ano de 1970 surgiu um novo conceito, o qual ainda é utilizado nos dias atuais, os Recursos Humanos.

O departamento de Recursos Humanos tem como objetivo central gerir as relações entre as pessoas que fazem parte da organização, as quais são consideradas atualmente como partes essenciais para o negócio. Desta forma, o profissional que lida com esse departamento, deve promover a organização de caminhos para a avaliação dos colaboradores em todos os sentidos, possuindo a capacidade de saber diferenciar as pessoas que estão à sua volta, uma vez que elas possuem características próprias e distintas, que envolvem desde sentimentos pessoais até as habilidades profissionais, considerando assim, as pessoas como partes primordiais ao sucesso da organização (RIBEIRO, 2005).

Segundo Carvalho (2014, p. 2), a gestão de pessoas “pode ser associada a um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização, para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”. Como as organizações vivem em um processo de constante adaptação, uma vez que vivem em um ambiente que está sempre em transformação, elas necessitam adaptar também o seu ambiente interno para conseguir atingir seus objetivos, assim é necessário administrar seu capital humano da melhor maneira possível, já que é através dele que as organizações conseguem alcançar os objetivos almejados. Para Chiavenato (1999, p. 6), a gestão de pessoas é:

Uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Atualmente, a gestão de pessoas com sua nova concepção tem ganhado cada vez um maior espaço no ambiente organizacional, pois as pessoas deixaram de ser vistas apenas como mão de obra e passaram a ser vistas como seres pensantes que são detentores de particularidades fundamentais para a organização (DALMAU; TOSTA, 2009).

Segundo Demo (2010), as práticas que envolvem a gestão de pessoas precisam contribuir para o bem estar das pessoas que estão inseridas na organização, lhes proporcionando uma maior satisfação tanto pessoal quanto profissional. A gestão de pessoas tem como intuito promover a motivação e a satisfação dos indivíduos, para que assim eles possam satisfazer aos clientes externos. Assim, existe a preocupação de incorporar valor ao cliente interno continuamente e recompensá-lo, para que se possa alcançar o bom desempenho da organização (GIRARDI, 2010).

As práticas de gestão de pessoas podem e devem ser aplicadas em todos os tipos de organizações, o que não é diferente nas organizações públicas, uma vez que ela proporcionará uma melhor forma de administrar, o que resulta em um desempenho eficaz e eficiente da organização. Assim, cabe aos gestores públicos identificarem a melhor forma de gerir seus colaboradores de acordo com a realidade da organização a ser administrada.

A gestão de pessoas é muito importante no âmbito das organizações públicas, para que se possa chegar aos objetivos desse tipo de organização. Segundo Ferreira (2007), o administrador encarregado pelo setor público tem em sua gestão o dever de gerir os interesses dos cidadãos, dessa forma, a administração pública diz respeito à gestão dos bens e interesses coletivos. Com relação à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007, p. 18) relata que se trata do “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

“A gestão de pessoas na área pública tem um papel estratégico, pois visa ao alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e às políticas de desenvolvimento de pessoas” (FILIPPIM; GEMELLI, 2010, p. 153). Desta forma, os autores supracitados relatam que, a gestão de pessoas não pode ficar isolada das outras áreas administrativas da organização, ela necessita de um planejamento para que possa desenvolver atividades que vão além da parte burocrática que para ela é destinada, para que assim ela possa desenvolver mecanismos para a capacitação dos servidores o que resultará na melhoria do trabalho e, conseqüentemente, ocasionará um melhor atendimento à população.

Na atual realidade, a maneira de gerir pessoas tem relação com um conjunto de características, que são comuns em todas as organizações públicas, mais que algumas delas podem ser evitadas por causa de alguns fatores, como a rigidez imposta pela legislação, onde muitas vezes o pessoal que trabalha nas organizações públicas tem ideias para solução de problemas que não podem ser implementadas, pois não passam pela legislação, assim como também o fato dos mecanismos de remuneração que muitas vezes desestimulam os funcionários a melhorar o seu desempenho, uma vez que a remuneração não depende do seu desempenho, entre outros fatores (SCHIKMANN, 2010).

Assim, o mesmo autor continua relatando que em muitas organizações públicas no Brasil, a área que cuida da gestão de pessoas ainda se dedica muito a atividades relacionadas apenas a folha de pagamento, a benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, entre outros. Neste ambiente a forma de atuação é, na maioria dos casos reativa, ou seja, são acionadas pelas demandas de outras áreas presentes na organização, o que mostra que a área

de recursos humanos não possui o domínio sobre assuntos que seriam de sua responsabilidade. Desta forma, o setor tem foco apenas nas demandas e só leva em consideração as questões emergenciais, deixando de lado outras atividades que poderiam ser realizadas por essa área, como o desenvolvimento de políticas de contratação, capacitação etc.

Diante disso, pode-se perceber que a gestão de pessoas é muito importante para as organizações, auxiliando no seu desenvolvimento, uma vez que lida com as pessoas que são indispensáveis para o seu sucesso, mas que as organizações públicas muitas vezes não tem autonomia para que a gestão de pessoas possa ocorrer da forma correta ou pelo menos da melhor forma possível.

2.2 CONFLITOS: CONCEITOS E ASPECTOS

Os conflitos estão presentes em todos os ambientes e as pessoas não estão livres de serem atingidas por eles, assim é necessário que ocorra a identificação do conflito para que ele possa ser administrado da melhor maneira possível. Segundo Robbins (2005), o conflito pode representar um grande problema para a organização, sendo capaz de provocar uma grande desordem no ambiente organizacional, tornando o trabalho em conjunto inviável, mas, em contrapartida, o conflito tem um lado benéfico o qual ainda é pouco conhecido.

Segundo Andrade, Alyrio e Macedo (2012, p. 25), o conflito é “um tipo de relação entre pelo menos duas partes distintas, ainda que só analiticamente. A estrutura lógica dessa relação, a mesma caracteriza a divergência, é a contradição”. Ainda com relação ao conceito de conflitos, Berg (2012, p. 1) acrescenta que ele é “na realidade um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses e não passa, basicamente, da existência de opiniões e de situações divergentes ou incompatíveis.” Diante disso, pode-se perceber que os conflitos são cada vez mais inevitáveis no ambiente organizacional, surgindo também a partir das divergências entre as pessoas, pois como sabemos cada uma delas possui pensamentos diferentes e o embate das suas características causam conflitos, sendo assim é de suma importância ter conhecimento a cerca dos conflitos.

Ocorreram algumas transições com relação ao conceito dos conflitos, o que mostra que ocorrem divergências até mesmo com relação a identificar qual o papel que eles exercem nos grupos e nas organizações. Essas transições foram relativas a três escolas do pensamento, em que a primeira tinha uma visão mais tradicional, a segunda era referente à visão das relações humanas e a última e mais recente tinha a visão interacionista (ROBBINS, 2009).

De acordo com o mesmo autor, a escola de pensamento mais antiga possui uma visão tradicional e classifica o conflito como ruim, assim ele tinha que ser bloqueado. Segundo a visão da segunda escola, que estava de acordo com as relações humanas, os conflitos ocorrem de maneira natural e são inevitáveis, deste modo acreditam que eles não são totalmente ruins e que podem ser aproveitados de maneira positiva. Já a terceira e mais recente escola, que é adepta a visão interacionista, relata que o conflito pode ser uma força positiva e reconhece que ele é extremamente necessário para que ocorra o funcionamento de maneira eficaz de um grupo (*Idem*).

A visão interacionista não diz que todos os conflitos são vantajosos, mas sim que alguns deles podem apoiar os objetivos do grupo, os quais são chamados de conflitos funcionais e que por outro lado existem os conflitos disfuncionais que atrapalham o desempenho dos grupos, o que diferencia os funcionais dos disfuncionais é a observação do tipo de conflito existente. Nesse sentido existem três tipos de conflitos: de tarefa, que se refere ao conteúdo e aos objetivos do trabalho; de relacionamento, que diz respeito às relações interpessoais; e o de processo, que está relacionado à maneira como o trabalho é feito.

Ainda evidenciando os tipos de conflitos, Berg (2012) mostra que eles podem ser: pessoal que resulta do próprio interior da pessoa, uma vez que ela precisa saber lidar consigo mesma, pois um conflito não poderá ser administrado externamente se a pessoa não tiver o seu próprio controle emocional; interpessoal que acontece entre duas ou mais pessoas que enxergam uma situação de maneira oposta, que ainda pode ser intragrupal, quando ocorre entre pessoas do mesmo grupo, ou intergrupala, quando ocorre entre setores diferentes da mesma empresa; e o organizacional que é resultado dos acontecimentos da organização que estão em constante mudança, podendo ser internos ou externos, como: crises econômicas, hábito dos clientes, choque entre metas e objetivos, recursos escassos, falta de planejamento, problemas na comunicação, entre outros, os quais de alguma maneira afetam e causam conflito na organização.

Como foi mostrado, os conflitos aparecem por algum motivo e existem determinadas condições que estimulam o seu aparecimento, os conflitos também passam por um processo que desencadeiam seu surgimento, apresentando quatro estágios (ROBBINS, 2009):

- Oposição potencial: o primeiro estágio do processo de conflito tem relação com a presença de condições favoráveis ao seu surgimento, as quais são classificadas em três categorias: comunicação, pois suas falhas podem desencadear conflitos; estrutural, que diz respeito a dimensão, especialização e padronização das tarefas, diversidade, estilos de liderança, sistemas de recompensa e o nível de dependência entre os grupos, os

quais influenciam o aparecimento dos conflitos; e as variáveis pessoais, onde as características mais importantes são os valores e as diferenças individuais, em que os tipos de personalidade geram conflitos.

- **Cognição e personalização:** as condições antecedentes só ocasionam os conflitos se alguma das partes que estão envolvidas sentirem a presença dos conflitos, mesmo que ele seja notado não quer dizer que ele será exposto, pois uma pessoa pode saber que está acontecendo uma situação conflituosa com um colega e isso pode não afetá-lo.
- **Comportamento:** a terceira parte do processo de conflito acontece quando uma parte envolvida no conflito começa a atrapalhar o alcance do objetivo da outra, o que conseqüentemente lhe trará prejuízos. Quando ocorre um conflito explícito, pode existir uma variedade de comportamentos desde indiretas, até uma luta grave com violência. É nessa fase do processo que aparecem grande parte dos comportamentos de administração de conflitos.
- **Consequências:** a relação entre um conflito que é exposto de maneira positiva e os comportamentos da administração de conflitos geram consequências, as quais podem ser funcionais, refletindo em uma melhoria no desempenho do grupo, ou disfuncionais prejudicando os resultados esperados pela organização.

Diante disso, pode-se perceber que os conflitos são inerentes do convívio humano e que eles tem uma base que os antecede, se os gestores possuírem o conhecimento necessário para enxergá-los, poderão identificar os conflitos na sua fase inicial e assim encontrar uma solução antes que ele se torne algo que venha a prejudicar o desempenho organizacional ou monitorá-los buscando perceber e extrair os seus benefícios para a organização.

2.3 GESTÃO DE CONFLITOS

A gestão de conflitos tem se tornado cada vez mais importante no ambiente organizacional e como mencionado anteriormente os conflitos estão presentes no âmbito das empresas e os gestores precisam estar atentos para poder administrá-los da melhor maneira possível, pois eles sempre vão existir, então cabe a eles administrá-los de modo que traga benefícios para a organização.

Não existe um método específico para lidar com o conflito, antes de começar a pensar em lidar com ele é necessário compreendê-lo, para que a partir daí se possa chegar a uma conclusão sobre a situação, a qual servirá como apoio para o plano que será utilizado para a

sua solução (MOSCOVICI, 2000). Diante disso, pode-se perceber que se faz necessário ter um conhecimento prévio sobre as causas do conflito, para que se possa buscar um método adequado para o tipo de conflito existente, e assim chegar a sua solução. Desta forma Berg (2012, p. 20) diz que “administrar conflitos é chegar a um acordo final que seja satisfatório para as partes envolvidas, onde os dois lados foram ouvidos e respeitados. Consiste na utilização das estratégias mais adequadas para lidar-se com cada conjuntura”.

Segundo Fernandes Neto (2005), no momento que se estiver administrando um conflito, é de grande importância que, antes de se tomar qualquer atitude, ocorra uma investigação sobre os fatos ocorridos, a história das pessoas envolvidas, como o comportamento e o tempo que a pessoa trabalha na organização. Além disso, é importante observar se as partes que estão envolvidas no conflito trabalham em um grupo ou em uma equipe. O importante para o gestor é que ele possua uma visão ampla e organizada com relação ao problema, para que assim ele possa ter a capacidade de escolher o melhor caminho a ser percorrido, sendo esse caminho dependente dos seus objetivos e da realidade da situação (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012).

Os mesmos autores acrescentam que depois do conhecimento a respeito do conflito, o próximo passo é avaliar sua essência e o seu nível, para que seja possível definir a ação a ser tomada diante da situação. Classificando por grau, podem-se conceituar três níveis de conflitos: a) Importantes, complicados, formais e que possuem preferência, são resolvidos por advogados, facilitadores, etc.; b) Importantes, informais e complicados, mais que são resolvidos internamente com meios desenvolvidos especialmente para esse tipo de situação; c) Irrelevantes, possuem menor importância e podem ser resolvidos sem a interferência do gestor. Identificando em que nível o conflito se encontra, o gestor saberá quais recursos serão necessários para que ele seja solucionado.

Quando se fala em maneiras de gestão de conflitos, Thomas e Kilmann (2006) *apud* Berg (2012), relata que umas das formas mais eficientes de administrar conflitos se dá por meio de cinco maneiras: a competição, a qual tem como característica atitudes decisivas sendo tomadas decisões claras, onde o uso do poder se sobressai; a acomodação, nesse caso existe uma atitude de cooperação, onde uma pessoa abre mão de seus objetivos para favorecer o outro; o afastamento, onde a pessoa não satisfaz seus próprios interesses, mas também não faz nenhum esforço para resolver os esforços da outra parte; o acordo, em que o indivíduo busca soluções para ambas as partes, abrindo mão de algo desde que receba outra de seu interesse; e a colaboração, onde se procura trabalhar em conjunto buscando uma solução que

satisfaça os interesses das duas partes. Essas cinco formas serão usadas como base para identificar a forma de atuação que é utilizada pelo gestor.

De acordo com Morgan (2011), é por meio do uso do poder que os conflitos de interesses são solucionados, uma vez que ele leva a pessoa a conseguir seus objetivos da maneira que desejar. A negociação também é uma forma muito utilizada para a solução de conflitos, segundo Melo (2005, p. 25), ela é “um processo social utilizado para fazer acordos e resolver ou evitar conflitos. É utilizada quando as partes interessadas desejam estabelecer regras de relacionamento mútuo ou quando desejam mudar as regras de um acordo já existente”.

Assim, cabe ao gestor adequar o melhor estilo ou opção para a solução de conflitos referente à situação pela qual a organização está passando, para que ele não se torne destrutivo. Segundo Chiavenato (1999), quando eles são destrutivos desenvolvem sentimentos como frustração, medo e ansiedade, diminuindo a liberdade de cada pessoa, prejudicando o grupo, uma vez que ele atrai para si as energias que poderiam estar sendo gastas para alcançar os objetivos, impedindo assim o bom relacionamento entre as partes envolvidas.

Mas os conflitos também podem ser importantes para a organização, trazendo benefícios que ajudam no desenvolvimento e no alcance de seus objetivos. Segundo Robbins (2009), pode-se considerar um conflito construtivo ao passo que ele melhora a qualidade da tomada de decisões, provoca a criatividade e a inovação, aumenta o empenho e a curiosidade dos componentes dos grupos, oferece meios para que haja uma nova maneira de enxergar os problemas, diminui as tensões e promove um ambiente de autoavaliação e mudanças.

Um espaço inserido no ambiente de uma organização pública voltado para o tratamento de conflitos irá refletir positivamente na eficiência dos serviços públicos e assim na qualidade da gestão, à medida que a negociação evita a complicação dos conflitos e conseqüentemente diminui a necessidade da utilização de providências mais desagradáveis. Dessa forma, o tratamento dos conflitos é importante na administração pública, para que assim se possa construir uma gestão estratégica de pessoas, para tanto é necessário empregar meios para a busca de soluções (FERREIRA; SILVA, 2011).

Diante disso, foi possível perceber que a gestão de conflitos é de grande importância para toda e qualquer organização, e que para que isso possa ocorrer da melhor maneira é necessário saber identificar o conflito e escolher a melhor forma para a sua administração, o que vai depender dos objetivos e da situação particular de cada organização.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é caracterizada como **básica**, a qual segundo Roesch (2007, p. 60), relata que seu “propósito é entender como o mundo opera; procura-se basicamente entender e explicar fenômenos”. Com relação aos objetivos, a pesquisa é classificada como **descritiva**, segundo Gil (2002) ela tem como propósito inicial a descrição da natureza de determinada população ou acontecimento, ou ainda a formação de um elo entre variáveis, averiguando o *feedback* para os objetivos que são desenvolvidos.

No que se diz respeito aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa é classificada como um **estudo de caso**, que segundo Vergara (2007, p. 49) “é o circuito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo”.

Já se tratando da natureza dos dados, a pesquisa é considerada **qualitativa e quantitativa**, visto que, de acordo com Silva e Menezes (2005, p. 20), a abordagem qualitativa “parte do entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa quantitativa leva em consideração tudo aquilo que pode ser quantificado, traduzindo em números as opiniões, para que possam ser classificadas e analisadas e para isso é necessário à utilização da estatística.

Para a realização deste estudo, optou-se por analisar apenas uma organização, pois isso permite que ocorra uma melhor exploração do tema e também uma melhor compreensão dos resultados. Para isto, foi escolhida a Secretaria Municipal de Saúde localizada na cidade de Santa Luzia-PB, pelo fato da maior acessibilidade aos dados necessários, para que se chegasse ao objetivo desta pesquisa e também por se tratar de uma organização pública.

A Secretaria Municipal de Saúde tem por responsabilidade gerir o Sistema Único de Saúde (SUS), no que se refere ao âmbito municipal. Além das ações e serviços que são oferecidos ao município, o órgão é responsável pela formulação e implantação de políticas, programas e projetos que visem à promoção de uma saúde de qualidade aqueles que utilizem os serviços disponibilizados pelo SUS (PREFEITURA DE SANTA LUZIA, 2016). A Secretaria conta com diversos funcionários que estão espalhados por toda a cidade, mas para esse estudo optou-se por estudar apenas os colaboradores que trabalham na sua sede, o que foi suficiente para o alcance dos objetivos.

A Secretária de Saúde ocupa o cargo a 7 anos e 2 meses, sendo sua formação acadêmica Bacharel em Ciências Jurídicas, desde o ano de 1991, a qual assumiu o cargo por meio de indicação. A sede da Secretaria Municipal de Saúde atualmente conta com 20 funcionários, subdivididos nas seguintes funções: 1 secretária, 1 diretora de saúde, 4 coordenadores, 7 agentes administrativos (sendo 1 com função de coordenador, administrando especificamente, o setor de estatística), 1 sub gerente de estatística, 1 recepcionista, 2 agentes de vigilância, 2 auxiliares de serviços e 1 porteiro, estes foram os sujeitos da pesquisa, exceto 3 funcionários (os auxiliares de serviços e o porteiro) que não se dispuseram a responder, por alegarem não ter conhecimentos necessários.

Para a coleta dos dados necessários foram utilizados **dois questionários** como instrumentos, ambos com questões fechadas, os quais foram aplicados entre os dias 18 e 23 de março do corrente ano, na própria organização. O questionário segundo Silva e Menezes (2005), consiste em uma série organizada de perguntas a serem respondidas por escrito, que deve ser objetivo e acompanhado por instruções.

O questionário utilizado (APÊNDICE A) para análise de conflitos foi aplicado com todos os colaboradores, menos com os que não se dispuseram a responder. Este está dividido em questões gerais, pessoais, interpessoais, causas organizacionais, consequências negativas e positivas, onde ao todo somam 44 questões, elaboradas e adaptadas, de acordo com as necessidades do presente estudo, com base no trabalho de Souza, Santos e Vasconcelos (2014), assim como também nos questionários de Berg (2012). Neste, foi empregada a escala tipo *Likert* de cinco pontos, os quais foram definidos da seguinte maneira: 1- Nunca, 2- Raramente, 3- Às vezes, 4- Frequentemente e 5- Sempre, para que fosse possível identificar a opinião dos colaboradores com relação aos conflitos existentes.

O segundo questionário (APÊNDICE B) foi aplicado apenas com a Secretária de Saúde e com os coordenadores da Secretaria, os quais desempenham o papel de gestores na organização, buscando identificar o estilo de gestão de conflito de cada um. Vale ressaltar, que ao longo da análise de resultados, os respondentes deste questionário serão identificados por R1, R2, R3, R4, R5 e R6. Esse questionário foi retirado do livro de Thomas e Kilmann (2006) *apud* Berg (2012), contendo 30 questões com duas opções, cada, o qual possui um gabarito próprio para análise de seus resultados.

Além das perguntas do questionário, a Secretária de Saúde também se deparou com algumas questões abertas, as quais serviram como base para melhor detalhar os sujeitos deste estudo, como o quadro de funcionários, a sua própria formação acadêmica, há quanto tempo ela ocupa o cargo e como ela se tornou Secretária, dados esses citados anteriormente. Em

seguida a aplicação do questionário com os colaboradores, os dados foram tabulados em planilhas do *Microsoft Excel*, para que fossem calculadas as referidas médias (específicas de cada questão e geral de acordo com cada divisão do questionário que fosse necessária). Já os dados encontrados através dos questionários aplicados com os gestores, foram inseridos em gabarito próprio e depois analisados para que se pudesse chegar ao resultado final e a partir do que foi obtido fosse possível expor e explicar os resultados.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Com o objetivo de identificar como se configuram os conflitos na Secretaria Municipal de Saúde de Santa Luzia-PB, foi indispensável examinar aspectos relacionados aos conflitos pessoais e interpessoais, identificar as principais causas de conflitos organizacionais e as consequências positivas e negativas dos conflitos e, além disso, destacar o estilo de administração de conflito que é utilizado com mais frequência pelos gestores. Desta forma, em seguida, serão apresentados e explicados os resultados obtidos.

Inicialmente, buscava-se conhecer características gerais acerca dos conflitos na organização. Assim, ao serem analisados os questionários respondidos foi possível observar que, na primeira questão que perguntava com que frequência ocorrem conflitos na Secretaria de Saúde, a média obtida foi 3,29, que significa “às vezes” na escala utilizada, uma vez que se aproximou mais de 3. Já com relação à segunda questão, que perguntava se o respondente já havia se envolvido em conflitos na organização, a média foi de 1,94, que corresponde a “raramente”. Os dados podem ser vistos na Tabela 1, a seguir:

TABELA 1: Análise Geral dos Conflitos

Questões	Média
01. Com que frequência ocorrem conflitos na Secretaria de Saúde?	3,29
02. Você já se envolveu em conflitos na organização?	1,94

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Seguindo, as questões de 3 a 10 foram desenvolvidas para identificar se os aspectos pessoais influenciavam no aparecimento dos conflitos na organização. Dessa forma, com base nos dados levantados através da pesquisa, pode-se perceber que somente “às vezes” os conflitos pessoais influenciam na organização, uma vez que a média geral obtida nesse fator foi de 2,55, a qual ficou mais próxima de 3 na escala.

No tocante as questões propostas aos respondentes com relação à influência dos aspectos pessoais, a melhor avaliada com média 3,58, foi a (6) que pergunta se as pessoas

conseguem superar seus sentimentos de raiva e frustração quando necessário, ficando mais próxima de 4 na escala (“frequentemente”). Já as questões que obtiveram as menores médias, nesse caso, tiveram um significado positivo para a organização, uma vez que, em uma questão (3) perguntava se a pessoa costumava envolver problemas pessoais com profissionais e a outra (4) se os problemas pessoais influenciavam negativamente nas atitudes no trabalho, ambas com médias 1,47, que na escala se aproximam mais de 1 (“nunca”). Todas as médias podem ser observadas na Tabela 2 abaixo:

TABELA 2: Conflitos Pessoais

Questões	Médias
3. Você costuma envolver problemas pessoais com profissionais?	1,47
4. Quando você tem algum problema pessoal ele influencia negativamente nas suas atitudes no trabalho?	1,47
5. Você consegue controlar seus impulsos em situações desagradáveis no ambiente de trabalho?	3,47
6. Consegue superar seus sentimentos de raiva e frustração quando necessários?	3,58
7. Mesmo em uma situação de conflito consegue se controlar e até ajudar na resolução, pois sabe que seu comportamento irá refletir diretamente para que o conflito possa se solucionar?	3,52
8. Quando estou passando por um problema pessoal costumo me isolar e não falar com meus colegas de trabalho, o que pode ocasionar problemas posteriormente?	2
9. Em uma situação nova no trabalho, a qual por algum motivo lhe causa desconforto, você reage com agressividade?	1,64
10. Você se considera uma pessoa calma, que não se desequilibra fácil?	3,29
Média Geral	2,55

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

De acordo com Berg (2012, p. 26), “um conflito não poderá ser administrado externamente de modo satisfatório enquanto o indivíduo não tiver o controle interno de si mesmo”. Desta forma, pode-se perceber que é de suma importância que os conflitos pessoais não interfiram no ambiente de trabalho, pois eles podem desencadear atrito quando se chocam com determinadas situações, uma vez que a pessoa já traz consigo problemas.

Outro aspecto analisado foi referente aos conflitos interpessoais. Segundo Figueiredo (2012), estes conflitos acontecem entre duas ou mais pessoas, quando existe alguma diferença pessoal ou problemas relacionados às atividades organizacionais. Assim, com relação aos aspectos interpessoais influenciarem na organização, pode-se concluir a partir da média geral 3,25, obtida a partir das respostas, que esse tipo de conflito influencia “às vezes”.

Com base na tabela 3, percebe-se com relação às questões, que a melhor avaliada foi a (11) que se refere à existência de colaboração entre as pessoas que fazem parte das equipes dentro da organização, com média 4 (“frequentemente”). Já a questão com menor média, neste fator, 2,76 (“às vezes”), foi a (14) que questiona com que frequência ocorrem situações de inimizade e antipatia. Dessa forma, essas questões mostram pontos favoráveis para a organização, pois na maioria das vezes ocorrem na organização situações de colaboração entre os funcionários que trabalham em equipe, assim como também só em alguns momentos

é que acontecem situações de inimizade e antipatia entre seus colaboradores. Todas as médias podem ser observadas na Tabela 3 abaixo:

TABELA 3: Conflitos Interpessoais

Questões	Médias
11. Existe colaboração entre as pessoas que fazem parte das equipes dentro da organização?	4
12. No grupo como um todo existe um espírito de cooperação uns com os outros?	3,35
13. E entre as pessoas que compõem essas equipes, existe rivalidade, onde uma pessoa sempre está querendo superar a outra?	3,05
14. Com que frequência ocorrem na organização situações de inimizade e antipatia?	2,76
15. Quando alguém toma conhecimento de uma ideia que irá beneficiar a todos repassa para que assim todos tenham sucesso na organização?	3,64
16. Existe competitividade dentro das equipes e dos grupos?	3,17
17. Na hora da tomada de decisões na organização, todos chegam a um comum acordo com facilidade?	3,17
18. Existe rivalidade entre equipes que desempenham diferentes atividades dentro da organização?	2,88
Média Geral	3,25

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Continuando, foram abordados os conflitos organizacionais, em que o objetivo era identificar as suas principais causas dentro da organização estudada. De acordo com as dez questões propostas a respeito desse assunto, foi possível identificar duas causas que mais se destacaram de acordo com as médias das questões que foram mais altas: boatos na organização e crises econômicas, respectivamente com médias 3,47 e 3,41, que significam “às vezes” de acordo com a escala. O equilíbrio da organização depende muito do modo como as pessoas se comportam. Dessa forma, a propagação de boatos negativos é prejudicial para a comunicação organizacional, gerando informações contrárias as que realmente deveriam ser repassadas. Já as crises econômicas, são impossíveis de serem controladas pela gestora, uma vez que acontecem externamente a organização, assim ela necessita traçar caminhos junto com seus colaboradores para conseguir driblar os prováveis conflitos resultantes dessas crises.

Com relação à questão que obteve a menor média (2,41), ou seja, que tem pouca representatividade nas causas dos conflitos na organização foi a (25) que questionava se o ambiente da organização levava ao aparecimento de conflitos, correspondendo a “raramente”. Ainda, pode-se observar a média geral 2,84, a qual ficou mais próxima de 3 na escala, mostrando que as causas de conflitos organizacionais ocorrem “às vezes”.

Diante disso, foi possível constatar que na Secretaria de Saúde ocorrem conflitos organizacionais, os quais, de acordo com Berg (2012), na sua maior parte fogem do controle do gestor, uma vez que eles estão em constante mudança e algumas vezes suas causas são externas à organização, como foi dito anteriormente, com relação às crises econômicas que não podem ser controlados pela gestora. A média de cada questão sobre as causas de conflitos organizacionais se encontram descritas na Tabela 4, a seguir:

TABELA 4: Causas de Conflitos Organizacionais

Questões	Médias
19. Ocorrem boatos na organização levando a conflitos?	3,47
20. Você acredita que na organização existem recursos limitados e que isso ocasiona conflitos?	2,58
21. Você acha que ocorrem choque entre metas e objetivos e que isso gera conflitos?	2,52
22. A interdependência de tarefas (tarefas que dependem umas das outras para serem desempenhadas) causam conflitos na organização, uma vez que quando alguém atrasa alguma coisa vai acumulando o serviço das outras pessoas?	2,82
23. Ocorrem falhas na comunicação levando a conflitos organizacionais?	2,88
24. Você acredita que crises econômicas também causam conflitos na secretária da saúde?	3,41
25. Você acredita que o ambiente da organização leva ao aparecimento de conflitos?	2,41
26. Pelo fato de ser um órgão público você acredita que a secretaria sofre mais com os conflitos por não ter a autonomia necessária para resolver seus próprios problemas sem a necessidade de se reportar a um superior?	2,82
27. Quando ocorrem mudanças organizacionais (sejam tecnológicas, estruturais ou de pessoas), você acredita que elas levam aos conflitos?	2,76
28. Ocorre falta de planejamento na organização, isso leva a um episódio e posterior conflito?	2,70
Média Geral	2,84

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Outro fato importante e que deve se ter muito cuidado no âmbito das organizações são as consequências negativas que os conflitos podem trazer. Com relação a esse assunto os respondentes se depararam com 7 questões. Através destas, foi possível observar que as principais consequências negativas de conflitos na organização são: queda na produtividade e diminuição das relações de amizade, respectivamente com médias 4,29 e 4,17 (na escala utilizada = 4 “frequentemente”). Tais consequências são prejudiciais para a organização, assim, é importante que o gestor busque onde estão ocorrendo erros para que ocorra a gestão dos conflitos que estão gerando estes problemas. Por outro lado, a questão que apresentou a menor média 2,94, foi a (35) que trata sobre se as pessoas no ambiente de trabalho tem dificuldade de compreender o ponto de vista alheio. A média geral obtida, neste caso, foi de 3,49, mostrando que as consequências negativas dos conflitos aparecem “às vezes”, pois ficou mais próxima de 3 na escala. Estes dados podem ser observados na Tabela 5, abaixo:

TABELA 5: Consequências Negativas dos Conflitos

Questões	Médias
29. Em sua opinião, a presença de conflitos diminui a liberdade dos colaboradores da organização?	3,17
30. Você acredita que a presença de conflitos é desmotivante, prejudicando assim o clima organizacional?	3,47
31. O ambiente marcado por conflitos ocasiona a queda na produtividade organizacional?	4,29
32. A presença de conflitos provoca a diminuição das relações de amizade presentes na organização?	4,17
33. Você acredita que as relações de confiança presentes na organização diminuíram por causa da presença de algum tipo de conflito?	3,11
34. Com relação à aceitação de novas ideias por parte de colegas de trabalho, você acredita que os conflitos influenciam na diminuição dessa aceitação?	3,29
35. Para você as pessoas neste ambiente de trabalho têm dificuldade de compreender os pontos de vistas alheios?	2,94
Média Geral	3,49

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

De acordo com Hampton (1990), as consequências negativas dos conflitos, ocasionam o desvio da energia que era para ser destinada ao trabalho e seus efeitos levam a uma enorme desordem na organização. Assim, fica cada vez mais visível que é de suma importância, buscar sempre a redução dos conflitos na organização, pois se não forem bem administrados poderão trazer sérios problemas.

Prosseguindo, são apresentadas as questões que avaliam as consequências positivas dos conflitos, assim a partir dos dados obtidos, calculou-se a média geral que foi de 3,37. Dessa forma, pode-se perceber que as consequências positivas dos conflitos podem ser presenciadas “às vezes” na organização, uma vez que a média geral encontrada se aproximou mais de 3 na escala. A questão melhor avaliada foi a (41) que questiona se os respondentes possuem a capacidade de somar ideias para transformar conflitos destrutivos em construtivos, obtendo média 3,76, e a pior avaliada com média de 2,70, foi a (37) que questiona se algum conflito trouxe consequências positivas para a Secretaria.

TABELA 6: Consequências Positivas dos Conflitos

Questões	Médias
36. Você acredita que um conflito possa trazer algum benefício para a organização, de acordo com a realidade vivenciada diariamente por você?	2,94
37. De acordo com a realidade vivenciada por você no ambiente organizacional, é possível dizer que algum conflito trouxe consequências positivas?	2,70
38. Com relação aos conflitos trazerem benefícios para a organização, você acredita que após um conflito ser revertido (transformado em algo construtivo), que ele pode trazer mais criatividade e inovação para a organização, uma vez que as pessoas passam a rever suas ideias depois das divergências?	3,58
39. Após a organização passar por um episódio de conflito, você consegue observar se ocorre uma autoavaliação e assim também mudanças no grupo para melhor?	3,17
40. E nas equipes você pode perceber mudanças positivas?	3,52
41. Você acredita ter a capacidade de somar ideias para transformar conflitos destrutivos em construtivos?	3,76
42. Você pode perceber que após a ocorrência de um conflito as pessoas se empenharam mais no seu trabalho para que não ocorram mais erros?	3,47
43. Posteriormente a ocorrência de um conflito, foi possível observar se houve o aumento da curiosidade das pessoas no trabalho?	3,58
44. Após um conflito você passou a ter uma maior capacidade de lidar com problemas?	3,58
Média Geral	3,37

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Ademais, pode-se perceber que as consequências positivas que mais se destacaram de acordo com as médias mais altas observadas na Tabela 6 foram: 41- a capacidade de somar ideias para transformar conflitos destrutivos em construtivos; 38- após um conflito ser revertido para positivo ele pode trazer mais criatividade e inovação, pois as pessoas passam a rever ideias; 43- o aumento da curiosidade; 44- uma maior capacidade de lidar com problemas; 40- e também mudanças positivas nas equipes. A primeira com média 3,76, as

outras com 3,58 cada, sendo a última com média 3,52, todas correspondendo a “frequentemente”, uma vez que se aproximaram mais de 4 na escala.

Acrescenta-se ainda, que um conflito se bem administrado pode ser transformado em algo benéfico para a organização, mas para isso é necessário que ocorra sua identificação e que seja utilizado o melhor método de gestão, como foi mostrado ao longo do trabalho. De acordo com Burbridge e Burbridge (2012, p. 30), os conflitos produtivos “são aqueles que provocam mudanças, criando um valor líquido positivo para a organização, para o gestor e para as pessoas que lá trabalham”.

Ao aplicar o questionário específico com a Secretária de Saúde e com os coordenadores da organização, com o intuito de identificar o estilo de administração de conflitos utilizado por cada gestor, o qual contava com um gabarito próprio para sua interpretação, neste a coluna que fosse mais bem votada seria o estilo de administração de conflito mais utilizado pelo gestor. Além disso, também foi possível destacar outros aspectos a partir da observação das respostas dos gestores, os quais serão apresentados a seguir.

Nesta perspectiva, dentre as 30 questões propostas no questionário (as quais cada uma tinha duas alternativas), pode-se observar que 8 delas foram respondidas com unanimidade pelos gestores. Com isso, percebe-se que no caso dessas questões os respondentes possuem uma maneira de pensar bastante similar. Isso significa, ainda, que os gestores apresentam maneiras análogas de lidar com os conflitos. A seguir, na Tabela 7 é possível observar essas questões:

TABELA 7: Questões unânimes entre os gestores.

Questões	Alternativa
8. Procuo colocar na mesa e discutir abertamente todas as dificuldades e questões envolvidas no problema.	A
11. Eu acredito que um grupo consegue melhores soluções do que uma pessoa trabalhando isoladamente.	A
13. Prefiro propor uma solução intermediária.	B
18. Acredito que dar e receber é o melhor modo de resolver qualquer desacordo.	B
23. Eu gosto de avaliar o problema e identificar soluções com as quais todos concordam.	A
27. Muitas vezes evito assumir posições que possam causar polêmica.	A
28. No meu entender não vale à pena, muitas vezes, eu me desgastar com as diferenças existentes entre eu e outro indivíduo.	B
29. No meu entender não vale à pena, muitas vezes, eu me desgastar com as diferenças existentes entre eu e outro indivíduo.	B

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Ainda, pode-se citar a partir das respostas dos colaboradores nesse questionário, o estilo de administração de conflitos secundário de cada gestor da Secretaria, uma vez que este seria o seu comportamento substituto caso o outro não fosse utilizado. Assim, os respondentes 1, 2, 3 e o 5, obtiveram a segunda maior pontuação na coluna que se refere ao Estilo de

Afastamento, o 4 na coluna referente ao Estilo de Acordo e o respondente 6 obteve a segunda maior pontuação em duas colunas, na de Acomodação e na de Acordo. Isso pode ser constatado na Tabela 8.

Ademais, chegando ao objetivo principal ao se aplicar esse questionário, observa-se a Tabela 8, onde é possível constatar que o respondente 1 teve o maior número de pontos na coluna que correspondia ao Estilo de Acordo, e os demais respondentes que vão do 2 ao 6 tiveram o maior número de pontos nas colunas que correspondem ao Estilo de Colaboração. Ou seja, das 6 pessoas que responderam aos questionários 5 obtiveram o mesmo resultado, sendo o Estilo de Colaboração a maioria das respostas equivalendo a 83,33% dos resultados, já o Estilo de Acordo foi obtido como resultado de apenas 1 questionário resultando em apenas 16,67%.

TABELA 8: Estilos de Administração de Conflitos

Respondentes	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Acomodação	3	2	2	0	2	7
Colaboração	5	10	11	9	9	11
Acordo	9	7	6	8	6	7
Afastamento	7	8	7	7	8	4
Acomodação	5	3	4	6	5	1

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

De acordo com Berg (2012), se o estilo colaborador foi o que a pessoa obteve uma maior pontuação, significa que ela tem um perfil voltado para o aprofundamento das questões, procurando sempre uma solução que beneficie ambas as partes. Já a pessoa com o perfil direcionado para o estilo de acordo, possui o comportamento em uma situação conflituosa de procurar uma solução de meio termo, na qual abre mão de algo, desde que a outra parte ceda alguma coisa também.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conflitos se não forem bem administrados, podem trazer consequências negativas para a organização, dessa forma é de suma importância que ocorra uma investigação a respeito de sua origem, para que assim se possa tentar administrá-los da melhor forma e de acordo com a situação da organização. Diante disso, este artigo analisou como se configuram os conflitos na Secretaria Municipal de Saúde de Santa Luzia-PB, examinando os aspectos pessoais e interpessoais dos conflitos, identificando as principais causas dos conflitos organizacionais, assim como também suas consequências negativas e positivas, e ainda se

destacou o estilo de administração de conflitos mais utilizado pelos que desenvolvem o papel de gestores na organização.

Dessa forma, a partir dos resultados obtidos pode-se perceber que, de modo geral, os conflitos são vivenciados em alguns momentos na Secretaria, o que mostra que isso pode melhorar, pois quanto menos conflitos existirem, melhor será para a organização e também se deve atentar para que os conflitos não atrapalhem o desenvolvimento das atividades organizacionais, bem como o seu desempenho. No entanto, sabe-se que tais conflitos não serão extintos por completo, já que é inevitável a existência de um mínimo de conflitos enquanto existir a convivência humana.

Levando em conta o que foi analisado é possível concluir também que os aspectos relacionados aos conflitos pessoais influenciam para que ocorram conflitos na organização e dessa forma eles podem acabar criando divergências, caso as pessoas não saibam controlar suas atitudes quando estiverem passando por momentos desagradáveis, o que mostra que é necessário saber separar trabalho de vida pessoal. Já no que se diz respeito aos aspectos relacionados com os conflitos interpessoais, ficou evidenciado que igualmente aos pessoais eles acontecem e que dessa forma é necessário que sempre que eles apareçam ocorra uma investigação para saber sua origem, para que assim ocorra seu gerenciamento de maneira correta e eles não venham a prejudicar a organização.

Também foi possível identificar que as principais causas de conflitos organizacionais na Secretaria de Saúde são: boatos na organização e crises econômicas. A primeira é mais fácil de ser administrada e coordenada pelos gestores, tendo em vista que consiste em um problema interno à organização, assim como também pode ser repensada por todos os colaboradores, para que não aconteça mais. Já a segunda causa, é praticamente impossível de ser administrada na organização, os gestores podem apenas contorná-la, dessa forma cabe aos gestores e a todos os colaboradores identificarem onde está o erro, e investir para que aconteça uma minimização desses conflitos, assim como também dos outros que obtiveram uma menor média.

De acordo com tudo o que foi analisado, também foi possível visualizar que as consequências negativas dos conflitos, podem ocasionar na organização principalmente queda na produtividade e problemas nas relações de amizade, o que não é bom para a organização. De modo geral, as consequências negativas dos conflitos afetam a organização, deste modo é interessante que se busque onde estão acontecendo erros para que assim a organização não continue prejudicada. Foi possível observar que as consequências positivas dos conflitos aparecem algumas vezes na Secretária de Saúde, mostrando certa compatibilidade com a

frequência das consequências negativas, o que é um ponto positivo para a organização, pois dá a entender que quando ocorrem conflitos negativos são revertidos em positivos.

Percebe-se ainda, quanto aos estilos de administração de conflitos que a maioria dos gestores da organização exercem o papel de colaboradores, o que mostra que eles possuem o perfil voltado para a resolução dos problemas em conjunto buscando soluções que satisfaçam a todos os envolvidos. Quando se fala em gestão de conflitos não se pode dizer que existe resposta certa ou errada, mais sim que o estilo de administração a ser utilizado vai depender da situação pela qual a organização está passando, sendo assim é muito importante avaliar a situação para poder aplicar o melhor método de solução de conflitos.

Ademais, as limitações desse trabalho estão no fato de que não foi possível realizar a pesquisa com todos os colaboradores da organização, pois como eles próprios alegaram não tinham conhecimentos necessários para responder ao questionário, apesar da maioria ter respondido, os resultados sempre demonstram mais certeza quando ocorre a participação de todos os sujeitos.

Diante de tudo o que foi abordado, sendo esse um assunto algumas vezes estudado anteriormente, espera-se que o mesmo ainda possa contribuir para aprofundamento teórico e prático tanto da organização estudada, quanto das pessoas que tiverem acesso a este trabalho, uma vez que os conflitos estão presentes em todos os ambientes.

STUDY ON CONFLICTS IN PUBLIC ORGANIZATIONS: The case of the Municipal Health Department of Santa Luzia-PB

ABSTRACT

Conflicts if not well managed, can generate negative results for the organization, so it is very important that an investigation take place about its origin, so that we can try to manage it in the best possible way. Thus, this article aims to analyze how to configure the conflicts in the Municipal Health Department of Santa Luzia-PB. For this, we performed a basic study, classified as descriptive, with quantitative and qualitative approach, in case study format. The tool used for data collection was the application of two questionnaires with employees and managers. Results from this study showed that conflicts generally occur in the Health Department, and the personal aspects influencing the onset of conflicts in the organization, as well as interpersonal. Moreover, it was observed that the negative consequences of conflict exist in the organization and that positive happen at the same intensity, implying that the negative may be being turned into positive. Moreover, it can be noted that the main conflict management style used by the organization's managers is the developer. Thus, it can be concluded that the conflicts in the Health Department occur and that managers need to seek the most appropriate way to occur to minimize them.

Keywords: People management. Human Resources. Conflict management.

REFERÊNCIAS

ALMÉRI, Tatiana Martins; BARBOSA, Gomes Eliel; NASCIMENTO, Alessandra. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. **Revista de Administração da Fatea**. v. 9, n. 9, p.54-71, ago./ dez., 2014.54. / São Paulo. Disponível em: <<http://publicacoes.fatea.br/index.php/raf/article/viewFile/1189/922>>. Acesso em: 22/02/2016.

ANDRADE, Rui Otávio Bernades de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. **Princípios de negociação**: ferramentas e gestão. 2. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

BERG, Ernest Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1º ed. (ano 2010), 2ª reimpr. Curitiba: Juruá, 2012.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

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

CARVALHO, Maria de Fátima de Sousa. Gestão de Pessoas: implantando qualidade de vida no trabalho sustentável nas organizações. **Revista Científica do ITPAC**. Araguaína, v.7, n.1, Pub. 6, Janeiro 2014. Disponível em: <<http://www.itpac.br/arquivos/Revista/71/6.pdf>>. Acesso em: 18/09/2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos**: o capital humano nas organizações. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba, PR : IESDE Brasil, 2009.

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

FERNANDES NETO, Álvaro Francisco. **Gestão de Conflitos**. 2005. Disponível em: <http://profjayrfigueiredo.com.br/CH_AC_20.pdf>. Acesso em: 17/05/2015.

FERREIRA, Dirce Nazaré de Andrade. Administração Pública. IN: BRANDIÃO, Hugo Junior; PALASSI, Márcia Prezotti; FERREIRA, Dirce Nazaré de Andrade. **Administração Pública**. (org.). Sistema Universidade Aberta do Brasil, Brasília, 2007.

FERREIRA, Paiva Duvainer; SILVA, Marcela Tapajós e. **A Gestão de Conflitos na Administração Pública Federal**. Brasília/DF:2011. Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/488/1/C4_TP_A%20GEST%203%83O%20DE%20CONFLITOS%20NA%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20P%C3%9ABLICA.pdf>. Acesso em: 20/02/2016.

FIGUEIREDO, Lara Joana Lopes de. **A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores**. Viseu-PA: UCP, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 28/04/2016.

FILIPPIM, Eliane Salete; GEMELLI, Inês Maria Picoli. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, Maciano Dante. **Gestão com Pessoas**. Pós-Graduação Núcleo Comum Cursos de Gestão – EaD. Maringá-PR: Centro de Educação a Distância, 2010.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. Tradução André Olympio MOSSELMAN Du Chenory Castro; revisão técnica Eunice Lakava Kwasnicka. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MELLO, José Carlos Martins Ferreira de. **Negociação Baseada em Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 1. ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

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

PREFEITURA DE SANTA LUZIA. **Secretaria Municipal de Saúde**. Disponível em <<http://www.santaluzia.pb.gov.br/secretarias-e-orgaos/saude>>. Acesso em: 04/042016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo; Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.faatensino.com.br/wp-content/uploads/2014/11/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf>> Acesso em: 23 Jun. 2015.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHIKMAM, Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público.** IN: CAMÕES, Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4 ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, Gabriela Paganini de; SANTOS, Karoliny Zordan dos; VASCONCELLOS, Mayckel Oakes. **Conflitos Interpessoais no Ambiente Organizacional.** **FOCO: Revista de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio.** Espírito Santo, V.7, nº1, Jan./Jul.2014. Disponível em: <<http://www.novomilenio.br/periodicos/index.php/foco/article/viewFile/103/64>>. Acesso em: 02/03/16.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A – Questionário para análise de conflitos na organização (colaboradores)

A seguir serão apresentadas várias questões que tratam sobre os possíveis conflitos que possam existir no seu ambiente de trabalho. Para cada uma marque com um X apenas uma resposta, conforme a seguinte legenda:

1 Nunca 2 Raramente 3 Às vezes 4 Frequentemente 5 Sempre

01. Com que frequência ocorrem conflitos na Secretaria de Saúde?	1	2	3	4	5
02. Você já se envolveu em conflitos na organização?	1	2	3	4	5
03. Você costuma envolver problemas pessoais com profissionais?	1	2	3	4	5
04. Quando você tem algum problema pessoal ele influencia negativamente nas suas atitudes no trabalho?	1	2	3	4	5
05. Você consegue controlar seus impulsos em situações desagradáveis no ambiente de trabalho?	1	2	3	4	5
06. Consegue superar seus sentimentos de raiva e frustração quando necessário?	1	2	3	4	5
07. Mesmo em uma situação de conflito consegue se controlar e até ajudar na sua resolução, pois sabe que seu comportamento irá refletir diretamente para que o conflito possa se solucionar?	1	2	3	4	5
08. Quando estou passando por um problema pessoal costumo me isolar e não falar com meus colegas de trabalho, o que pode ocasionar problemas posteriormente?	1	2	3	4	5
09. Em uma situação nova no trabalho, a qual por algum motivo lhe causa desconforto, você reage com agressividade?	1	2	3	4	5
10. Você se considera uma pessoa calma, que não se desequilibra fácil?	1	2	3	4	5
11. Existe colaboração entre as pessoas que fazem parte das equipes dentro da organização?	1	2	3	4	5
12. No grupo como um todo existe um espírito de cooperação uns com os outros?	1	2	3	4	5
13. E entre as pessoas que compõem essas equipes, existe rivalidade, onde uma pessoa sempre está querendo superar a outra?	1	2	3	4	5
14. Com que frequência ocorrem na organização situações de inimizade e antipatia?	1	2	3	4	5
15. Quando alguém toma conhecimento de uma ideia que irá beneficiar a todos repassa para que assim todos tenham sucesso na organização?	1	2	3	4	5
16. Existe competitividade dentro das equipes e dos grupos?	1	2	3	4	5
17. Na hora da tomada de decisões na organização, todos chegam a um comum acordo com facilidade?	1	2	3	4	5
18. Existe rivalidade entre equipes que desempenham diferentes atividades dentro da organização?	1	2	3	4	5
19. Ocorrem boatos na organização levando a conflitos?	1	2	3	4	5
20. Você acredita que na organização existem recursos limitados e que isso ocasiona conflitos?	1	2	3	4	5
21. Você acha que ocorrem choque entre metas e objetivos e que isso gera conflitos?	1	2	3	4	5
22. A interdependência de tarefas (tarefas que dependem umas das outras para serem desempenhadas) causam conflitos na organização, uma vez que quando alguém atrasa alguma coisa vai acumulando o serviço das outras pessoas?	1	2	3	4	5
23. Ocorrem falhas na comunicação levando a conflitos organizacionais?	1	2	3	4	5
24. Você acredita que crises econômicas também causam conflitos na secretária da saúde?	1	2	3	4	5
25. Você acredita que o ambiente da organização leva ao aparecimento de conflitos?	1	2	3	4	5

26. Pelo fato de ser um órgão público você acredita que a Secretaria sofre mais com os conflitos por não ter a autonomia necessária para resolver seus próprios problemas sem a necessidade de se reportar a um superior?	1	2	3	4	5
27. Quando ocorrem mudanças organizacionais (sejam tecnológicas, estruturais ou de pessoas), você acredita que elas levam aos conflitos?	1	2	3	4	5
28. Ocorre falta de planejamento na organização, isso leva a um episódio e posterior conflito?	1	2	3	4	5
29. Em sua opinião, a presença de conflitos diminui a liberdade dos colaboradores da organização?	1	2	3	4	5
30. Você acredita que a presença de conflitos é desmotivante, prejudicando assim o clima organizacional?	1	2	3	4	5
31. O ambiente marcado por conflitos ocasiona a queda na produtividade organizacional?	1	2	3	4	5
32. A presença de conflitos provoca a diminuição das relações de amizade presentes na organização?	1	2	3	4	5
33. Você acredita que as relações de confiança presentes na organização diminuíram por causa da presença de algum tipo de conflito?	1	2	3	4	5
34. Com relação à aceitação de novas ideias por parte de colegas de trabalho, você acredita que os conflitos influenciam na diminuição dessa aceitação?	1	2	3	4	5
35. Para você as pessoas neste ambiente de trabalho têm dificuldade de compreender os pontos de vistas alheios?	1	2	3	4	5
36. Você acredita que um conflito possa trazer algum benefício para a organização, de acordo com a realidade vivenciada diariamente por você?	1	2	3	4	5
37. De acordo com a realidade vivenciada por você no ambiente organizacional, é possível dizer que algum conflito trouxe consequências positivas?	1	2	3	4	5
38. Com relação aos conflitos trazerem benefícios para a organização, você acredita que após um conflito ser revertido (transformado em algo construtivo), que ele pode trazer mais criatividade e inovação para a organização, uma vez que as pessoas passam a rever suas ideias depois das divergências?	1	2	3	4	5
39. Após a organização passar por um episódio de conflito, você consegue observar se ocorre uma autoavaliação e assim também mudanças no grupo para melhor?	1	2	3	4	5
40. E nas equipes você pode perceber mudanças positivas?	1	2	3	4	5
41. Você acredita ter a capacidade de somar ideias para transformar conflitos destrutivos em construtivos?	1	2	3	4	5
42. Você pode perceber que após a ocorrência de um conflito as pessoas se empenharam mais no seu trabalho para que não ocorram mais erros?	1	2	3	4	5
43. Posteriormente a ocorrência de um conflito, foi possível observar se houve o aumento da curiosidade das pessoas no trabalho?	1	2	3	4	5
44. Após um conflito você passou a ter uma maior capacidade de lidar com problemas?	1	2	3	4	5

APÊNDICE B – Questionário sobre Estilo de Administração de Conflitos

A seguir serão apresentadas várias afirmações sempre aos pares, que descrevem diferentes formas de reações. Em cada par, marque com um X a afirmação “A” ou “B”, de acordo com o que seria o seu comportamento mais típico. Pode ser que em alguns casos, nem “A” nem “B” retratem a sua verdadeira conduta. Ainda assim, escolha a alternativa que estaria mais próxima ao seu comportamento.

1	A	Sempre procuro ajuda do outro para encontrar uma solução.
	B	Procuro fazer o que é necessário para evitar tensões inúteis.
2	A	Às vezes uso de minha autoridade ou do conhecimento técnico para que as coisas sejam feitas como eu quero.
	B	Quando há problemas prefiro que as soluções sejam negociadas.
3	A	Prefiro resolver abertamente o conflito do que esconder as divergências.
	B	Procuro achar uma combinação justa de ganhos e perdas para os dois.
4	A	Procuro encontrar uma solução intermediária, entre as minhas necessidades e as necessidades de outra parte.
	B	Às vezes eu sacrifico meus interesses em favor dos interesses do outro.
5	A	Há situações em que prefiro que os outros assumam a responsabilidade pela decisão de resolver os problemas.
	B	Numa negociação, em vez de discutir as coisas que discordamos, prefiro enfatizar os pontos sobre os quais concordamos.
6	A	Quase sempre eu evito ter de lidar com conflitos.
	B	Procuro fazer com que minha posição prevaleça.
7	A	Procuro adiar a questão para ter mais tempo de avaliar a situação.
	B	Abro mão de alguns pontos desde que o outro faça o mesmo.
8	A	Procuro colocar na mesa e discutir abertamente todas as dificuldades e questões envolvidas no problema.
	B	Eu uso a minha influência para que os meus pontos de vista prevaleçam.
9	A	Empenho-me para que as coisas acabem do jeito que eu quero.
	B	No meu entender não vale à pena, muitas vezes, eu me desgastar com as diferenças existentes entre eu e outro indivíduo.
10	A	Procuro encontrar uma solução intermediária, entre as minhas necessidades e as necessidades de outra parte.
	B	Eu examino todas as questões envolvidas no desacordo.
11	A	Eu acredito que um grupo consegue melhores soluções do que uma pessoa trabalhando isoladamente.
	B	Muitas vezes eu abro mão de algo para satisfazer o desejo do outro.
12	A	Muitas vezes evito assumir posições que possam causar polêmica.
	B	Abro mão de alguns itens de meu interesse, desde que a outra pessoa faça o mesmo.
13	A	Habitualmente eu pressiono para “vender” meus pontos de vista.
	B	Prefiro propor uma solução intermediária.
14	A	Prefiro ouvir os lados envolvidos antes de fazer meu julgamento.
	B	Coloco meus argumentos e benefícios de forma lógica para que a outra pessoa concorde com o meu ponto de vista.
15	A	Eu evito criar tensões.
	B	Prefiro ceder do que discutir coisas triviais.
16	A	Evito ferir os sentimentos de um colega.
	B	Defendo os meus direitos na equipe.
17	A	Habitualmente sou firme na defesa do meu ponto de vista.
	B	Evito discordâncias para não ferir sentimentos.
18	A	Deixo o meu colega manter seus pontos de vista se isso o fizer feliz.
	B	Acredito que dar e receber é o melhor modo de resolver qualquer desacordo.

19	A	Procuro fazer com que todos os envolvidos num conflitos gerem alternativas de solução.
	B	Quando o grupo discute um problema sério, prefiro ficar em silêncio.
20	A	Normalmente sou firme em manter meu ponto de vista.
	B	Eu procuro apaziguar os sentimentos do outro para preservar nosso relacionamento
21	A	Ao negociar ou resolver problemas, sempre procuro considerar os pontos de vista do outro.
	B	Sempre prefiro uma discussão direta e objetiva do problema.
22	A	Procuro soluções que atendam a maioria das necessidades dos envolvidos.
	B	Eu argumento o tempo que for necessário até que a minha posição seja levada em consideração.
23	A	Eu gosto de avaliar o problema e identificar soluções com as quais todos concordam.
	B	Quando alguém contradiz meu ponto de vista, não procuro me defender.
24	A	Se a posição do outro parecer de grande importância para ele, eu concordo, para não contradizê-lo.
	B	Tento fazer com que a outra pessoa se satisfaça com uma solução negociada meio a meio.
25	A	Nas negociações, levo muito em consideração os interesses da outra parte.
	B	Coloco meus argumentos e benefícios de forma lógica para que a outra pessoa concorde com o meu ponto de vista.
26	A	Eu me esforço para chegar a uma solução negociada de meio termo.
	B	Geralmente me interesso em satisfazer as necessidades dos dois lados.
27	A	Muitas vezes evito assumir posições que possam causar polêmica.
	B	Eu abro mão da minha posição se isto fizer o outro feliz.
28	A	Eu gosto de situações competitivas em que, às vezes, tenho que jogar duro pra prevalecer.
	B	Habitualmente trabalho em conjunto com a outra parte para encontrarmos uma solução que atenda as necessidades de todos.
29	A	Eu cedo em alguns pontos desde que receba algo em troca.
	B	No meu entender não vale à pena, muitas vezes, eu me desgastar com as diferenças existentes entre eu e outro indivíduo.
30	A	Evito ferir os sentimentos de um colega.
	B	Quando eu e outra pessoa discordamos, procuro trabalhar junto com ela a solução do problema.

Questionário baseado no instrumento de Thomas-Kilmann.