



CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: A PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

RESUMO

Os conflitos no ambiente de trabalho emergem em meio aos desvios comportamentais do componente humano que nele está inserido. O objetivo deste estudo é verificar a percepção dos servidores técnicos administrativos efetivos da Universidade Federal de Roraima, com ênfase nos conflitos afetivos ou de relacionamentos e nos conflitos de tarefa, presentes tanto nas relações intragrupais (horizontais), como na relação entre supervisores e subordinados (verticais). Quanto à metodologia, trata-se de levantamento de dados do tipo *survey*, de abordagem quantitativa, de classificação descritiva-exploratória. Na etapa de coleta de dados, foi aplicado aos servidores, um questionário de natureza impessoal validado por Martins, Guimarães e Oliveira (2006) e Martins e colaboradores (2007) no Brasil. As evidências indicam que os servidores em estudo tem uma baixa percepção acerca dos conflitos no ambiente de trabalho, seja na Dimensão horizontal seja na dimensão vertical. Além disso, viu-se que as variáveis: gênero, idade e tempo de serviço não possuem relação causal quando comparados aos conflitos. Contudo, recomenda-se que a Instituição busque junto à área de Gestão de pessoas técnicas e estratégias de gerenciamento de conflitos no campo da Psicologia Organizacional, a fim de evitar que a manifestação de discussões e discórdias afete a saúde dos servidores e a eficiência da Organização.

Palavras-chave: Conflitos organizacionais. Administração Pública. Grupos.

INTRODUÇÃO

As mudanças são fontes de conflitos no ambiente de trabalho e refletem no comportamento dos sujeitos envolvidos, visto que as influências e as consequências dessas modificações possibilitam episódios de conflitos pessoais e grupais, uma vez que as mudanças, normalmente, são percebidas como ameaças ao indivíduo (Kannane, 2014). Além disso, a automação da prestação de serviços, a terceirização, as privatizações, a fusão entre entidades e outras ações governamentais, desestabilizam os sentimentos emocionais dos servidores públicos e ameaça a harmonia no processo de relacionamento entre eles, prejudicando sua qualidade de vida (Oliveira & Medeiros, 2011; Marques, 2014; Kannane, 2014).

Não há um consenso na literatura acerca do conceito de conflito organizacional, mas uma de suas várias categorizações indicam dois tipos de conflitos no ambiente laboral: de tarefa e de relacionamento. O conflito de tarefa pode se referir aos casos de desentendimento sobre as formas de execução do trabalho, divergência de opiniões sobre assuntos quaisquer ou desacordo de decisões. Quanto ao conflito de relacionamento, pode-se dizer que ele se reporta à antipatia e à diferença de personalidade entre os indivíduos de um grupo (MARTINS; ABAD; PEIRÓ, 2014). Nesse estudo, adota-se essa categorização.



Portanto, esse estudo possui o objetivo geral de verificar a percepção de indivíduos subordinados ao regime estatutário a respeito das dimensões que geram conflitos no ambiente interno de trabalho, tendo como população-alvo, técnicos administrativos que atuam nas unidades da Universidade Federal de Roraima – UFRR, campus Paricarana. Com o intuito de melhor compreender os aspectos que disseminam os conflitos organizacionais, este estudo parte de algumas hipóteses, a saber: Hipótese H1: O gênero tem influência significativa nos conflitos organizacionais horizontais e verticais; e Hipótese H2: Independente do gênero há diferença significativa no conflito emocional na dimensão intragrupal (horizontal) e hierárquico (vertical).

Este trabalho é oportuno e relevante para os campos da Gestão de Pessoas e para a Psicologia Organizacional, ao proporcionar ao meio prático (organizacional), discussões acerca do tema proposto: conflitos organizacionais na Administração pública. Diante disso, considera-se que os conflitos tanto horizontais quanto verticais, assentados em aspectos de relacionamento e de tarefa, possam interferir diretamente na prestação do serviço público da UFRR, sendo essa uma entidade federal de ensino superior, fundada em 1987 no Estado de Roraima, por meio da Lei 7.364/85.

O artigo está estruturado em cinco seções, sendo esta a Introdução, contendo o objetivo, hipóteses, justificativa e contribuição. Na seção dois, apresenta-se o Referencial Teórico; já na terceira seção, explica-se a forma como fora realizada a pesquisa, sua classificação, técnica de coleta e análise de dados. Na sequência, seção quatro, apresentam-se os dados e análise; por fim, têm-se as Considerações finais seguida das Referências.

REFERENCIAL TEÓRICO

Conceituando conflitos organizacionais

Em virtude da modernização do contexto organizacional e do surgimento da Teoria Estruturalista, que tinha o foco no homem organizacional, a definição do conflito no ambiente de trabalho ganhou novos conceitos nas últimas décadas, que têm sido analisados e interpretados sob diferentes percepções dos indivíduos (Nascimento & Simões, 2011).

De acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), o estado afetivo-emocional do indivíduo é determinado pelas condições atuais de ânimo, autoestima e satisfação. Nas relações intragrupais, os vínculos afetivos possibilitam ao ser humano expressar sentimentos intrínsecos que podem alterar os padrões de comportamento no meio social. Desse modo, Nascimento e Simões (2011, p. 587) trazem a seguinte afirmação: “como a principal característica das organizações é unir



pessoas diferentes, com experiências, personalidades e objetivos diversos, em torno de um objetivo comum, é bastante natural que surjam conflitos de diferentes origens, tipos e magnitudes”.

Nos estudos de Cavalcanti (2006), a definição de conflito é exposta de forma bastante complexa, mas, no geral, está relacionada às variadas situações de desentendimentos entre os indivíduos. O autor ainda ressalta que “O conflito pode trazer vantagens ao grupo e agregar novos pontos de vista, fazendo as pessoas pensarem mais, e não se “fecharem” somente em suas pré-concepções [...]”. Nesse sentido, segundo Quinn, Faerman, Thompson, Mcgrath e Bright (2003), os conflitos que englobam as organizações podem ser funcionais ou disfuncionais. Para o autor, os conflitos funcionais são aqueles positivos, que ocorrem quando o funcionário proporciona bons resultados à organização. Já os conflitos disfuncionais são negativos, pois prejudicam a organização com situações desagradáveis e constrangedoras.

Martins, Abad e Peiró (2014, p.132) asseguram que o nível de conflito organizacional no ambiente de trabalho aponta a preocupação dos gestores e pesquisadores sobre o tema, considerando o efeito dos conflitos nas organizações, principalmente quando se remete aos trabalhadores e aos resultados organizacionais. Ainda segundo os autores, “onde quer que haja convivência, existem conflitos, e isso, evidentemente, também ocorre nas organizações”.

Por mais de quatro décadas, a literatura categorizou dois principais tipos de conflitos organizacionais: de tarefa e de relacionamento. O conflito de tarefa pode se referir aos casos de desentendimento sobre as formas de execução do trabalho, divergência de opiniões sobre assuntos quaisquer ou desacordo de decisões. Quanto ao conflito de relacionamento, pode-se dizer que ele se reporta à antipatia e à diferença de personalidade entre os indivíduos de um grupo (Martins, Abad & Peiró, 2014).

No que se refere ao conflito interpessoal, Jha e Jha (2010) em seu artigo, Antecedentes de conflitos interpessoais no local de trabalho, apontam quatro conjuntos preditores ao conflito: a) Diferenças individuais; b) questões interpessoais; c) fatores organizacionais e d) problemas extraorganizacionais. Outrossim, os autores acrescentam que nenhum antecedente isoladamente possa ser responsabilizado pelo desencadeamento do conflito. Há um imbricamento desses preditores para que assim resulte no conflito interpessoal. Os autores também indicam que existe a necessidade de aprofundamento nas investigações, principalmente no campo empírico para que se desvelem as reais causas do desencadeamento do conflito interpessoal no ambiente laboral.

Motta (2004) evidencia que os conflitos organizacionais surgem em meio a três ocasiões. A primeira delas se refere ao conflito de interesses dos indivíduos, que, segundo o autor, esse tipo de conflito surge no espaço social externo e é inserido no ambiente interno. A segunda ocasião especifica o conflito de papéis entre os gestores que efetuam tomada de decisão e participam

ativamente do processo produtivo organizacional. A terceira, e última ocasião, diz respeito ao conflito de personalidade e de percepções em caráter individual ou em pequenos grupos.

O conceito, dimensões e a escala de conflitos organizacionais adotados nesse estudo

A partir do modelo original de Jehn (1994), o qual fora validado pelos brasileiros Martins, Guimarães e Oliveira (2006) e Martins e colaboradores (2007), o questionário integra duas escalas para abordar os respectivos tipos de conflitos. A Escala de Conflitos Intragrupais (ECI) faz parte do modelo original internacional e foi adaptada, do inglês para o português, e validada por Martins, Guimarães e Oliveira (2006). A ECI descreve os conflitos entre colegas de trabalho em dois aspectos e possui nove itens, dos quais cinco avaliam os conflitos afetivos ou de relacionamento e quatro avaliam os conflitos de tarefa. Os itens devem ser respondidos de acordo com uma escala tipo Likert de 4 pontos, que varia de 0 a 3, em que 0 = Nenhum; 1 = Pouco; 2 = Muito; e 3 = MUITÍSSIMO.

Quadro 1 – Denominações, definições e itens integrantes dos fatores da ECI

Denominações	Definição	Itens
Conflito afetivo ou de relacionamento (CAR)	Desacordos nas relações interpessoais baseados em animosidade entre os componentes do grupo; inclui incompatibilidade de personalidade ou de disposições.	1 Quanto conflito emocional existe entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?
		2 Quanta raiva há entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?
		3 Quanto atrito pessoal há em seu grupo ou em sua equipe durante as decisões?
		4 O quanto é evidente o choque de personalidade entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?
		5- Quanta tensão há entre os membros quando seu grupo ou equipe tem que tomar uma decisão?
Conflito de tarefa (CT)	Desacordos sobre o trabalho, algum projeto ou forma de executá-lo.	1- Quanta discordância de opinião sobre as tarefas há entre os membros de seu grupo ou equipe de trabalho?
		2Ct- Quanta diferença de ideias sobre a realização das tarefas existe entre membros do seu grupo ou equipe de trabalho?
		3- Quanta diferença de ideias sobre as decisões de trabalho seu grupo ou equipe enfrenta?
		4 - Quanta diferença de opinião em relação às tarefas e atividades há em seu grupo ou equipe de trabalho?

Fonte: Adaptado de Martins, Abad e Peiró (2014).

Tendo em vista a necessidade de estudos sobre o comportamento de indivíduos de níveis hierárquicos distintos, John (1994) elaborou nove itens que deram origem à Escala de Conflitos entre Supervisor e Subordinado (ECSS). O estudo foi adaptado, traduzido do inglês para o português e validado no Brasil por Martins e colaboradores (2007). Com o objetivo de expor os conflitos hierárquicos sob o ponto de vista do subordinado, os autores modificaram o conteúdo de



todos os itens da ECSS. Após, os autores testaram a escala com um grupo de trabalhadores e alteraram, novamente, a escrita de alguns itens conforme sugestão do grupo, a fim de tornar as questões mais compreensíveis. A estrutura da escala também foi dividida em dois aspectos, onde os itens de 1 a 5 tratam sobre os conflitos de afeto ou de relacionamento entre supervisores e os subordinados, enquanto os itens de 6 a 9 se referem aos conflitos de tarefa presentes na cadeia hierárquica.

Quadro 2 – Denominações, definições e itens integrantes dos fatores da ECSS

Denominações	Definição	Itens
Conflito afetivo ou de relacionamento	Desacordos ou incompatibilidade de personalidade ou de disposições nas relações entre o supervisor e o subordinado baseados em animosidade.	Quanto conflito emocional existe entre você e seu chefe?
		Quanta raiva há entre você e seu chefe?
		Quanto atrito pessoal há entre você e seu chefe durante as decisões?
		O quanto é evidente o choque de personalidade entre você e seu chefe?
		Quanta tensão há entre você e seu chefe quando vocês têm que tomar uma decisão?
Conflito de tarefa	Desacordos entre o supervisor e o subordinado sobre o trabalho, algum projeto ou forma de executá-lo.	Quanta discordância de opinião sobre as tarefas há entre você e seu chefe?
		Quanto desacordo de ideias existe entre você e seu chefe?
		Durante um processo de decisão, quanta diferença de ideais existe entre você e seu chefe?
		Quanta diferença de opinião existe entre você e seu chefe?

Fonte: Adaptado de Martins, Abad e Peiró (2014).

Tendo em vista que a ECI e a ECSS são escalas compostas por duas dimensões cada, os dados coletados são analisados por dimensão. Martins, Abad e Peiró (2014) mencionam que os resultados da percepção dos respondentes serão apurados com base na média fatorial de cada dimensão das escalas citadas, ou seja, por tipo de conflito.

Para análise das dimensões, os valores numéricos indicados pelos participantes devem ser somados por questão, e, após, somam-se os valores totais de cada questão da dimensão para se alcançar um valor numérico total por tipo de conflito. Esse valor total deve ser dividido pelo número de questões presentes na dimensão analisada. Em seguida, o valor adquirido deve ser dividido pelo número de respondentes da pesquisa. O resultado da análise da dimensão, também intitulada de média fatorial, variará sempre entre os números 0 e 3. Dessa forma, a amplitude do resultado estará relacionada com escala do tipo *Likert* de 4 pontos exibida no questionário. Neste estudo, tomar-se-ão as nomenclaturas conforme o instrumento validado pelos autores brasileiros, sendo supervisor = chefe.

Ressalta-se que quanto maior for a média fatorial de determinada dimensão, mais esse tipo de conflito será percebido pelos participantes deste estudo. Martins, Abad e Peiró (2014)



evidenciam ainda que as médias fatoriais iguais a 0 significam ausência de conflito; valores inferiores a 2,4 correspondem a uma percepção moderada de conflito; e os resultados acima de 2,5 diz respeito ao tipo de conflito muito percebido pelos indivíduos no ambiente de trabalho.

METODOLOGIA

Tendo como objetivo de verificar a percepção dos servidores técnico administrativos da UFRR acerca dos conflitos no ambiente de trabalho, este estudo se classifica como pesquisa descritiva. A partir de buscas por obras científicas e literárias sobre os conflitos organizacionais nos portais de periódicos da CAPES, SciElo e SPELL, constatou-se que esse tema é escasso nas plataformas digitais de documentos científicos. Visto isso, este trabalho também se classifica como pesquisa exploratória.

Também se trata de uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa do tipo *survey*, que corresponde ao recolhimento de informações de acontecimentos presentes no ambiente em que o ser humano está inserido, com a finalidade de expor as características detalhadas do objeto estudado (Martins Júnior, 2012). A população-alvo deste estudo fora composta pelos servidores técnicos administrativos pertencentes ao quadro efetivo da UFRR, do campus Paricarana (sede da Instituição). Elegeu-se o critério dos respondentes participantes do estudo terem, no mínimo, três anos de tempo de serviço na Instituição, ou seja, terem obtido êxito na aprovação do estágio probatório no Serviço Público Federal.

Foram distribuídos questionários aos 269 servidores técnicos administrativos no exercício do cargo público que foram aprovados na avaliação de estágio probatório (amostragem por tipicidade), lotados no Campus Paricarana da UFRR, no mês de janeiro de 2017. No início do mês de fevereiro de 2017 haviam retornados 160 questionários respondidos e validados.

Os dados coletados no decorrer da pesquisa foram tabulados por meio de média fatorial das dimensões (conforme Martins, Abad e Peiró, 2014) e ainda Teste de hipótese para Estatística bivariada (Test T e Anova). Essas análises voltam-se à demonstração de relação causal entre variáveis; que neste caso, são: gênero, tempo de serviço, idade e conflitos verticais e horizontais (ECI e ECSS). O programa utilizado para verificar as possíveis correlações entre as variáveis acerca do conflito Organizacional foi o *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS; os dados foram submetidos à análise estatística descritiva e inferencial.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Do total dos 160 participantes, observa-se que a maioria dos respondentes corresponde ao gênero feminino (62,5%) e encontram-se na faixa etária de 31 a 40 anos (36,25%), possuem especialização na área de formação (43,13%) e o tempo de serviço institucional é de 03 a 07 anos (42,5%).



No que refere às características de gênero, percebe-se que a participação das mulheres neste estudo foi predominante em relação aos homens. Esse resultado reflete os dados divulgados em 2015 pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP, que retratam o crescimento em massa da atuação do gênero feminino no Serviço Público Federal entre os anos de 2004 a 2014. Somente no Estado de Roraima, as mulheres representam 55,96% do total de servidores federais civis ativos (MP, 2015).

Em relação à faixa etária dos servidores, verificou-se que a maioria dos respondentes está inserida nos dois grupos mais jovens da pesquisa, ou seja, juntos, os servidores que têm entre 21 e 40 anos correspondem a 52,5% dos respondentes. Os outros 47,5% equivalem aos participantes acima de 41 anos de idade. Constata-se também, que a diferença percentual entre os níveis de escolaridade dos respondentes foi alta, visto que a maioria dos servidores possuem especialização na área de formação (43,13%) e a minoria dos participantes possuem apenas o ensino fundamental completo (0,63%). No entanto, percebe-se que mesmo com esse índice de servidores de nível fundamental baixo, a UFRR continua investindo na efetivação desse cargo, pois em seu último concurso de técnicos administrativos, realizado em 2016, o edital de abertura previa 5 vagas para cargos que exigem somente a formação do indivíduo no Ensino Fundamental.

Por fim, no que diz respeito ao tempo de serviço dos respondentes na Instituição, nota-se que a maioria dos servidores têm entre 03 a 07 anos de exercício na função pública (42,5%). Logo, a percepção sobre conflitos no ambiente de trabalho que predominou nesta pesquisa condiz com um seletivo grupo de servidores que estão se relacionando, pessoalmente e profissionalmente, há menos tempo com os demais servidores da UFRR. Esse dado pode ser justificado em razão da realização de concursos públicos institucionais entre os anos de 2010 a 2013.

Quando efetuado o Teste t de hipóteses para análise bivariada, viu-se que dentre os itens avaliados, apenas o item “O quanto é evidente o choque de personalidade entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?” apresentou sig (0,028), tendo todos os demais itens apresentado sig > 0,05. Esse resultado conduz à refutação de H1: O gênero tem influência significativa nos conflitos organizacionais horizontais e verticais, pois não há diferença significativa acerca do gênero e os conflitos horizontais e verticais. Outrossim, o item indicado acima deve ser alvo de avaliação por parte da gestão, pois fora o único com resultado significativo (sig menor que 0,05).

Porquanto, no que se refere à H2: há diferença significativa no conflito horizontal e vertical, ao realizar o Teste T, viu-se que as médias de percepção de conflito são estatisticamente diferentes, com sig menor do que 0,05 ou seja, deve-se aceitar a hipótese H2. Por meio do quadro 3, veem-se as médias e desvio padrão de cada item nas duas dimensões (ECI e ECSS).



Quadro 3: Média e desvio padrão dimensão horizontal (ECI) e Vertical (ECSS)

Itens ECI X Itens ECSS	Média	Desvio Padrão
1 Quanto conflito emocional existe entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?	1,2125	0,885
1 Quanto conflito emocional existe entre você e seu chefe?	0,7938	0,862
2 Quanta raiva há entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?	0,4125	0,685
2 Quanta raiva há entre você e seu chefe?	0,1250	0,384
3 Quanto atrito pessoal há em seu grupo ou em sua equipe durante as decisões?	0,7188	0,802
3 Quanto atrito pessoal há entre você e seu chefe durante as decisões?	0,3875	0,603
22. 4 O quanto é evidente o choque de personalidade entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?	24. 1,7000	25. 0,930
23. O quanto é evidente o choque de personalidade entre você e seu chefe?	1,2125	0,913
5 Quanta tensão há entre os membros quando seu grupo ou equipe tem que tomar uma decisão?	1,4813	0,875
5 Quanta tensão há entre você e seu chefe quando vocês têm que tomar uma decisão?	1,1063	0,836
1- Quanta discordância de opinião sobre as tarefas há entre os membros de seu grupo ou equipe de trabalho?	1,2875	0,755
1 - Quanta discordância de opinião sobre as tarefas há entre você e seu chefe?	1,0000	0,735
2- Quanta diferença de ideias sobre a realização das tarefas existe entre membros do seu grupo ou equipe de trabalho?	1,3000	0,742
Quanto desacordo de ideias existe entre você e seu chefe?	0,9813	0,713
3- Quanta diferença de ideias sobre as decisões de trabalho seu grupo ou equipe enfrenta?	1,2875	0,772
Durante um processo de decisão, quanta diferença de ideais existe entre você e seu chefe?	1,0313	0,739
4 - Quanta diferença de opinião em relação às tarefas e atividades há em seu grupo ou equipe de trabalho?	1,3688	0,851
Quanta diferença de opinião existe entre você e seu chefe?	1,1375	0,780

Fonte: Elaborado pelos autores.

Porquanto, ao se notar que há diferença significativa por meio do sig, pertinente se faz apresentar o quão estatisticamente se dá esta diferença ao observar as médias e desvios. Ao se comparar a varável tempo de serviço com os itens da Dimensão intragrupal – Horizontal, verificou-se diferença significativa entre os grupos com faixas de 3 a 12 anos; 13 a 22 anos e mais de 23 anos. Dentre os 9 itens da Dimensão horizontal, 3 itens apresentaram diferença significativa, para: Quanto atrito pessoal há em seu grupo ou em sua equipe durante as decisões? Quanta tensão há entre os membros quando seu grupo ou equipe tem que tomar uma decisão? (sig: 0,008); Quanta diferença



de ideias sobre a realização das tarefas existe entre membros do seu grupo ou equipe de trabalho? (sig: 0,002). Todos estes itens apresentam sig menor do que 0,05.

Vê-se que os dois primeiros itens fazem menção aos desacordos nas relações interpessoais baseados em animosidade entre os componentes do grupo; incluindo a incompatibilidade de personalidade ou de disposições; já o último item que apresenta diferença significativa em relação às médias, faz menção aos desacordos sobre o trabalho, algum projeto ou forma de executá-lo. A partir disso, infere-se que potenciais conflitos, neste grupo, se baseiam nas relações interpessoais; resultado este que leva à Gestão de pessoas um indicativo de que sejam necessárias ações que possam promover maior compatibilidade e mitigar este tipo de conflito. Traz à tona algumas indicações de autores que discorrem a positividade dos conflitos, pois eles podem mobilizar forças individuais e grupais que geram vantagens ao grupo. (Cavalcanti, 2006, Quinn et al., 2003).

Conquanto, ao se comparar variável tempo de serviço com os itens da Dimensão (vertical) da escala de Conflito entre supervisor e subordinado – ECSS, os resultados indicam que há diferença significativa entre as médias dos grupos com tempo de serviço na Instituição; isso porque se obteve sig menor que 0,05. Dois itens estão contemplados na definição dos desacordos ou incompatibilidade de personalidade nas relações entre chefe e subordinado; os demais itens estão alocados na definição de desacordos entre o supervisor e o subordinado sobre o trabalho, algum projeto ou forma de executá-lo.

A partir disso, infere-se que a maior parte do conflito entre supervisor e subordinado, baseia-se na realização da tarefa e não nas relações interpessoais. Vê-se que os achados ressoam nas colocações de Nascimento e Simões (2011), os quais indica que o ambiente de trabalho na esfera pública, traz suas especificidades, em função da falta de mecanismos de governança e, também, a estabilidade dos servidores.

Além disso, esse resultado pode ser reflexo dos conflitos geracionais entre o grupo; uma vez que a maioria dos respondentes (entre 21 e 40 anos); e em segundo lugar, os indivíduos com mais de 41 anos; gerações distintas e que possuem ideais e comportamentos diferentes. A isso, indica-se que a Instituição possa articular e gerenciar ações que promovam uma maior interação entre esses indivíduos; já que os desníveis geracionais nas relações laborais, baseados em animosidade entre os componentes do grupo provocam conflitos disfuncionais o que ocasiona desvantagens para a organização e os indivíduos.

Ainda na consecução das análises bivariadas, comparou-se a escolaridade, a qual definiu-se: ensino fundamental, ensino médio e técnico; ensino superior; e por fim, ensino de pós-graduação na dimensão de Conflito Intragrupal (horizontal), apresentou sig > 0,05. Portanto, não há diferença significativa entre as médias dos grupos de escolaridade quando comparados à dimensão horizontal.

Destarte, quando comparados os grupos de escolaridade na Dimensão Conflito entre supervisor e subordinado (vertical), também apresentou $\text{sig} > 0,05$, ou seja, não se pode afirmar que há diferença entre as médias dos grupos de escolaridade quando comparados à dimensão vertical. Isso demonstra que não se pode concluir, neste caso, que a escolaridade seja um aspecto que interfira nos conflitos organizacionais desta Instituição.

Os itens da ECI e da ECSS foram divididos em duas dimensões cada, em conformidade com os autores do instrumento de pesquisa. Ressalta-se que os valores iguais a 0 se referem à inexistência de conflito; valores inferiores a 2,4 indicam que o tipo de conflito é moderadamente percebido pelos participantes da pesquisa; já os valores acima de 2,5 representam uma percepção alta de conflito no ambiente de trabalho.

Os resultados da primeira dimensão da ECI, que trata de conflito afetivo ou de relacionamento, podem ser observados a seguir na Tabela 1:

Tabela 1 – ECI: Conflito Afetivo ou de Relacionamento

Itens	Média Individual
1. Quanto conflito emocional existe entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?	1,44
2. Quanta raiva há entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?	0,49
3. Quanto atrito pessoal há em seu grupo ou em sua equipe durante as decisões?	0,85
4. O quanto é evidente o choque de personalidade entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?	2,01
5. Quanta tensão há entre os membros quando seu grupo ou equipe tem que tomar uma decisão?	1,76
Média Fatorial: 1,31	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A média fatorial dessa dimensão foi de 1,31, sendo assim, destaca-se que os conflitos afetivos ou de relacionamento intragrupais são pouco percebidos pelos servidores públicos no âmbito da UFRR. Ao analisar a Tabela 1, percebe-se que a média individual mais alta dessa dimensão (2,01) corresponde ao item 4, que trata sobre o choque de personalidade nos grupos de trabalho dos servidores respondentes. Isso demonstra que embora seja considerada uma média de moderada percepção de conflito, o choque de personalidade entre os indivíduos pode acarretar em uma série de divergências no ambiente profissional, considerando que a definição de personalidade, segundo Fiorelli (2013), está associada com a estabilidade do comportamento do indivíduo que é essencial para a harmonia do grupo.

A menor média registrada na dimensão (0,49) se concentra no item 2, que remete ao nível de raiva entre os membros dos grupos de trabalho. Percebe-se que o sentimento de raiva é quase inexistente entre os servidores efetivos da Instituição. Embora a percepção de conflito nesse item é



baixa, não se pode negligenciar esse aspecto; Eftimie e Bratosin (2011) indicam que é essencial as organizações encontrarem a intensidade do conflito para assim estrategiar ações que venham a resolver o embate.

Esse resultado contrapõe a pesquisa desenvolvida por Gianakos (2002), na qual seu público-alvo era trabalhadores do setor privado com mais de três anos de serviço. Do total de 266 participantes, 25% demonstrou esse tipo de sentimento presente em suas relações intragrupais no ambiente de trabalho. Concluiu-se que a raiva está fortemente relacionada com a percepção humana. No que se refere à análise de gênero, Gianakos (2002) verificou que as mulheres são mais vulneráveis ao sentimento de raiva do que os homens. Destarte, este estudo demonstrou no início dessa seção, que o gênero não apresentou relação causal a nenhuma dimensão de conflito aqui investigada, horizontal e vertical.

Os demais resultados sobre os itens 1 (conflito emocional; 1,44), 3 (atrito pessoal; 0,85) e 5 (tensão na tomada de decisão; 1,76) variam gradativamente. No entanto, todos esses resultados também caracterizam esse tipo de conflito como pouco percebido no ambiente de trabalho deste estudo.

A abordagem teórica deste estudo enfatiza que os conflitos intragrupais, além de serem compostos por conflitos afetivos ou de relacionamento, também são constituídos dos conflitos de tarefa. Sendo assim, os servidores também foram questionados quanto à presença desse último tipo de conflito intragrupal na Instituição. Os resultados da ECI de conflito de tarefa se encontram na Tabela 2.

Tabela 2 – ECI: Conflito de Tarefa

Itens	Média Individual
6. Quanta discordância de opinião sobre as tarefas há entre os membros de seu grupo ou equipe de trabalho?	1,53
7. Quanta diferença de ideias sobre a realização das tarefas existe entre membros do seu grupo ou equipe de trabalho?	1,54
8. Quanta diferença de ideias sobre as decisões de trabalho seu grupo ou equipe enfrenta?	1,53
9. Quanta diferença de opinião em relação às tarefas e atividades há em seu grupo ou equipe de trabalho?	1,62
Média Fatorial: 1,55	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A dimensão do conflito de tarefa entre os grupos de servidores da UFRR apresenta a média fatorial de 1,55. Sendo assim, infere-se que esse tipo de conflito é pouco percebido pelos participantes desta pesquisa.



Salienta-se que todas as médias individuais da ECI de tarefa não variam tanto se comparadas às médias dos itens do aspecto de conflito afetivo ou de relacionamento, posto que os itens 6, 7 e 8 possuem resultados quase homogêneos (1,53;1,54;1,53, respectivamente). Nos itens dimensionais, a realização das atividades institucionais está relacionada com as decisões em grupo. Durante o processo de decisão nos grupos de trabalho, as preferências individuais devem ser combinadas a fim de transformá-las em decisões conjuntas, sem desavenças (Gomes, Gomes & Almeida, 2006).

Nota-se que os servidores participantes desta pesquisa apresentaram a maior média individual de conflito de tarefa no item 9 (1,62), que reporta à diferença de opinião em relação às atividades nos grupos de trabalho. Adverte-se que não foi encontrada nada no site da UFRJ sobre guias ou manuais de realização das tarefas voltadas para os servidores institucionais. Isso já fora pontuada nesta seção, quando se indicou que a maior parte do conflito vertical se assenta no aspecto da realização da tarefa e não conflito interpessoal.

Aponta-se que a ausência de guias e manuais institucionais pode ser uma justificativa convincente para o item 9 da ECI de tarefa apresentar a maior média individual de conflito entre os servidores respondentes. Segundo os estudos de Freitas e Guareschi (2012), os manuais organizacionais são fundamentais em instituições públicas de grande porte, principalmente quando existe uma grande diversificação de atribuições nas unidades administrativas pertencentes ao órgão.

Os manuais administrativos trazem uma série de benefícios para a Entidade e para seus servidores, pois além de auxiliá-los com o aumento da eficácia e eficiência institucional, o bom uso dos manuais podem evitar negligências na realização de atividades administrativas. (Freitas & Guareschi, 2012). Essas negligências estão diretamente relacionadas com as características de todos os itens da ECI de tarefa.

Para análise dos resultados da ECSS de conflito afetivo ou de relacionamento, primeiramente, ressalta-se que o corpo gestor da UFRJ foi modificado no último ano, conforme informações divulgadas em março de 2016 no seu site institucional. Com base nessa informação, destaca-se que nos estudos de Marra e Melo (2005), a falta de formação administrativa dos indivíduos e os processos de transições de cargos nas instituições públicas são fatores que aumentam os índices de conflitos inerente à gestão.

No entanto, Fiorelli (2013) assevera que os supervisores, normalmente, desenvolvem habilidades de envolvimento com os subordinados. Essa percepção está associada a uma série de fatores, como por exemplo, o compartilhamento de valores entre eles, que está fortemente ligada à personalidade e comportamento dos indivíduos. Relembrando que o instrumento de pesquisa



utilizado neste estudo abarca a escala de conflito entre supervisor e subordinado, os resultados obtidos na ECSS de conflito afetivo ou de relacionamento estão exibidos na Tabela 3.

Tabela 3 – ECSS: Conflito Afetivo ou de Relacionamento

Itens	Média Individual
1. Quanto conflito emocional existe entre você e seu chefe?	0,94
2. Quanta raiva há entre você e seu chefe?	0,15
3. Quanto atrito pessoal há entre você e seu chefe durante as decisões?	0,46
4. O quanto é evidente o choque de personalidade entre você e seu chefe?	1,44
5. Quanta tensão há entre você e seu chefe quando vocês têm que tomar uma decisão?	1,31
Média Fatorial: 0,86	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A média fatorial dessa dimensão foi de 0,86, logo, entende-se que os conflitos afetivos ou de relacionamento entre supervisor e subordinado são pouco percebidos pelos participantes desta pesquisa. Fiorelli (2013, p. 195) ressalta que “o verdadeiro líder desenvolve, no liderado, a percepção de relacionamento interpessoal significativo, positivo e proativo, capaz de estimular à ação, ao desenvolvimento, sob o impulso de envolvimento emocional”. Ainda segundo o autor, o supervisor contribui para que os subordinados superem dificuldades no ambiente de trabalho, logo, dado o estabelecimento de vínculos emocionais, o supervisor se torna uma pessoa significativa para os subordinados.

Assim como na ECI de conflito afetivo ou de relacionamento, o item 4, que trata sobre o choque de personalidade, apresenta a maior média individual (1,44) no âmbito da dimensão. Fiorelli (2013) destaca que a personalidade do indivíduo reflete no processo de adaptação e convivência no meio social. Certamente, esse resultado é o reflexo da mudança dos gestores da UFRR, considerando que os grupos formados pelos técnicos administrativos tiveram que se habituar recentemente com seus novos supervisores.

Nos estudos de Guimarães e Martins (2008), o conflito de relacionamento ou afetivo parte da percepção de incompatibilidade entre os seres e está relacionado com os sentimentos de atrito, estresse e raiva. Nesta ECSS de relacionamento e afeto, os sentimentos de raiva e atrito pessoal, que representam, respectivamente, os itens 2 e 3, portam as menores médias individuais de conflito afetivo ou de relacionamento entre supervisor e subordinado. Devido ao pouco período de tempo que o corpo gestor da UFRR foi modificado, mais uma vez, percebe-se que esses resultados foram influenciados por essa transição de cargos de chefia no âmbito institucional.



Observa-se também, que todas as médias individuais dessa dimensão foram menores do que a dos itens da ECI de conflito afetivo ou de relacionamento. Portanto, isso significa que os conflitos afetivos ou de relacionamento entre supervisores e subordinados são menos percebidos pelos técnicos administrativos da UFRR em comparação aos conflitos intragrupais desse mesmo tipo.

Contudo, além de existir a possibilidade de conflito afetivo ou de relacionamento entre os supervisores e os subordinados, a relação profissional entre esses indivíduos também pode acarretar desacordos durante a realização das tarefas institucionais. Os conflitos de tarefa entre supervisores e subordinados, segundo Marques (2014), estão interligados com um ambiente de tensão e desentendimentos de ideias e opiniões sobre as atividades a serem realizadas.

Pode-se observar o levantamento dos dados com os técnicos administrativos da UFRR, referente à ECSS de tarefa, na Tabela 4.

Tabela 4 – ECSS: Conflito de Tarefa

Itens	Média Individual
6. Quanta discordância de opinião sobre as tarefas há entre você e seu chefe?	1,19
7. Quanto desacordo de ideias existe entre você e seu chefe?	1,16
8. Durante um processo de decisão, quanta diferença de ideais existe entre você e seu chefe?	1,22
9. Quanta diferença de opinião existe entre você e seu chefe?	1,35
Média Fatorial: 1,23	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Essa dimensão apresentou médias individuais gradativas entre os itens 6 e 9 da escala, que totalizam uma média fatorial igual a 1,23. Dado essa média fatorial, aponta-se que a ECSS de tarefa resultou em um baixo nível de percepção dos indivíduos quanto a esse tipo de conflito.

Robbins, Judge e Sobral (2010) evidenciam que o desempenho dos trabalhadores na realização de atividades administrativas está relacionado com o comportamento dos seus supervisores imediatos, visto que se eles mantêm um bom relacionamento pessoal e profissional no ambiente de trabalho, os subordinados serão cada vez mais proativos e eficientes nos grupos que estão inseridos.

Com base nessas informações, elimina-se as chances de práticas de abuso do poder hierárquico pelos supervisores da Instituição em estudo, já que a partir da análise da percepção dos 160 participantes sobre a ECSS de tarefa, todas as médias individuais da escala foram consideradas baixas, inclusive, menores do que as médias individuais da ECI de tarefa, que possui a mesma essência de sentimentos dessa dimensão.



No entanto, os conflitos de tarefas organizacionais vinculados à subordinação também podem ocorrer devido à alta burocracia existente nos órgãos públicos brasileiros. De acordo com Rocha (1995), a expansão da burocracia, nos órgãos públicos brasileiros, afeta o desenvolvimento das atividades administrativas e provoca um outro tipo de conflito na organização, classificado como interburocrático, que está relacionado com a imposição de papéis dos trabalhadores.

Vale ressaltar que o Governo Federal dispõe de programas de excelência em Gestão Pública voltados às instituições da esfera federal, estadual e municipal. Um dos principais programas com foco na desburocratização e na geração de resultados institucionais é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, que propõe em seu caderno de desburocratização, métodos de reduzir a burocracia nas organizações públicas brasileiras, como forma de elevar a produtividade dos servidores e reduzir variáveis de custo e tempo. Além do mais, um dos métodos de desburocratização envolve a gestão de pessoas nas instituições, que visa valorizar os agentes público e conscientiza-los da sua participação nas ações de mudanças necessárias no processo de aperfeiçoamento da prestação do serviço público (Gespública, 2007).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da demonstração da análise dos dados coletados, entende-se que esta pesquisa atingiu o objetivo geral de verificar a percepção dos servidores técnico administrativos da UFRR acerca dos conflitos no ambiente de trabalho. Apesar de todas as quatro dimensões propostas neste estudo (Conflito afetivo de relacionamento e conflito de tarefas entre os membros do grupo; Conflito afetivo e de relacionamento e conflito de tarefas entre supervisor e subordinado) terem apresentado baixas médias fatoriais de conflito, revelou-se que os conflitos afetivos ou de relacionamento e os conflitos de tarefas administrativas são percebidos com mais frequência e intensidade nos grupos de trabalho, em comparação com esses mesmos dois tipos de conflitos entre supervisor e subordinado.

Em relação às informações obtidas da análise dos conflitos de afeto ou de relacionamento na Instituição, destaca-se que o choque de personalidade predominou tanto nos grupos, quanto nas relações entre supervisores e subordinados. Notou-se também, que os índices que remetem à raiva e ao atrito pessoal entre os indivíduos foram os menores na ECI do que na ECSS.

Este estudo, também, se baseou em duas hipóteses, a saber: H1: O gênero tem influência significativa nos conflitos organizacionais horizontais e verticais; e Hipótese H2: Independente do gênero há diferença significativa no conflito emocional na dimensão intragrupal (horizontal) e hierárquico (vertical); tendo evidenciado a refutação de H1; e a aceitação de H2, a partir de análise bivariada, por meio do Test T e Anova.



Identificou-se que a ausência de manuais e guias institucionais pode ser uma fonte geradora de desacordos nas realizações de atividades em grupos. No entanto, isso não impede que os membros das unidades administrativas, junto ao supervisor, elaborem cadernos práticos de gestão para aprimorar a execução das tarefas, a fim de evitar incompatibilidade de ideias e opiniões em relação aos métodos de trabalho.

Quanto às dificuldades encontradas, relata-se o difícil acesso ao controle dos dados institucionais dos servidores públicos da UFRR. Foi constatado que a Instituição não possui controle dos dados sobre o quantitativo de servidores aprovados no estágio probatório agrupados por categorias sociodemográficas ou por lotação nos três *campis* da Instituição.

Sugere-se que a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Instituição em estudo, desenvolva junto ao corpo docente do Curso de Psicologia, ações de combate aos conflitos organizacionais entre grupos de trabalho e entre supervisores e subordinados, para assim evitar que os índices de conflitos analisados nesta pesquisa aumentem gradativamente.

A partir do conjunto de análises dos resultados deste trabalho, recomenda-se averiguar, em estudos futuros sobre este tema, o mapeamento dos índices de conflitos organizacionais entre técnicos administrativos e docentes da Instituição, visto que essas duas categorias funcionais compõem o quadro de servidores efetivos da UFRR e desenvolvem, em conjunto, a prestação do serviço público. Outrossim, o emprego de mais estudos com abordagens qualitativas de pesquisa podem ser empregados para que possa ser desvelado preditores ao fenômeno de conflito organizacional, na Administração pública, a qual possui especificidades e, talvez, apresente singularidades se comparado ao contexto das organizações privadas.

REFERÊNCIAS

- Brasil. (2007). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA*; Cadernos Gespública – Desburocratização. Brasília: MP; SEGES, 2007. Versão 1 / 42 p.
- Cavalcanti, A. C. R. (2006). O gestor e seu papel na gestão de conflitos: um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino. 2006. 120p. *Dissertação (Mestrado em Administração)* – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.
- Eftimie, M.; Bratosin, R.G. M. (2011). Choosing the Best Method for Conflict resolution According to the Intensity. *Economic Sciences Series*, Vol. LXIII, 73 – 82.No. 4.
- Fiorelli, J. O.(2013). *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. 8. ed. São Paulo: Atlas,339 p.
- Freitas, S. de L.; Guareschi, H. M. (2012). A padronização de processos no serviço público através do uso de manuais, a viabilidade do manual de eventos da UTFPR – Câmpus de Francisco Beltrão. *Revista Organização Sistêmica*. v. 2, n. 1, p. 57-81, jul/dez.
- Gianakos, I.(2002). Issues of anger in the workplace: do gender and gender role matter? *The Career Development Quarterly*, p. 1-19.
- Gomes, L. F. A. M.; Gomes, C. F. S.; Almeida, A. T. (2006). *Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 289p.



- Guimarães, V. da F.; Martins, M. do C. F. (2008). Bases do poder de supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional com a equipe. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (RPOT)*. v. 8, n. 2, p. 54-78.
- Jha, S.; Jha, S. (2010). Antecedents of interpersonal conflicts at workplace. *Journal of Management & Public Policy*, vol. 1, No. 2 pp. 75-80. (Website: www.jmpp.in)
- Kanaane, R. (2014). *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 131 p.
- Marra, A. V.; Melo, M. C. O. L. (2005). A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*. v. 9, n. 3, p. 09-31. 2005.
- Marques, F. (2014). Contributos para o estudo da relação entre tipos de conflito, sua gestão e eficácia grupal. 2014. 59p. *Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos)* – Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Martins, M. do C. F.; Abad, A. Z.; Peiró, J. M. (2014). *Conflitos no ambiente organizacional*. In: Siqueira, M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed, p. 132-143.
- Martins, M. C. F.; et al. (2007). Escala de conflitos supervisor-subordinado: validade de construto. In: *REUNIÃO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE PSICOLOGIA*, 37, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: [s.n.].
- Martins, M. C. F.; Guimarães, V. F.; Oliveira, M. C. (2006). Adaptação e validação fatorial da escala de conflitos intragrupais. In: *CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO*, 2, Brasília. *Anais...* Brasília [s.n.].
- Martins Júnior, J. (2012). *Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos*. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 247 p.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO - MP. (2015). *Força de trabalho do Executivo Federal ganha 64 mil novas servidoras em 10 anos*. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/noticias/forca-de-trabalho-do-executivo-federal-ganha-64>> Acesso em: 01. fev. 2017.
- Motta, P. R. (2004). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 256 p.
- Nascimento, T. A. de C.; Simões, J. M. (2011). Análise da Gestão de Conflitos Interpessoais nas Organizações Públicas de Ensino Profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ. *Revista de Gestão (REGE)*, São Paulo, p. 585-604.
- Oliveira, J.; Medeiros, M. (2011). *Gestão de pessoas no setor público*. Florianópolis: UFSC, 184 p.
- Quinn, R. E.; Faerman, S.R.; Thompson, M.P.; Mcgrath, M.R.; Bright, D.S. (2013). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 434 p.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A.; Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 633 p.
- Rocha, D. F. (1995). Política pública, burocracia e instituição: um estudo de caso sobre o banco do Brasil. 1995. 104p. *Dissertação (Mestrado em Sociologia)* – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Belo Horizonte.
- Zanelli, J. C.; Borges-andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 520 p.