Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

MILENA MILHOMEM ALVES

A GESTÃO DE CONFLITOS NO MINISTÉRIO DA CULTURA

Brasília
2016

MILENA MILHOMEM ALVES

A GESTÃO DE CONFLITOS NO MINISTÉRIO DA CULTURA

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública.

Orientadora: Profª. Ida Cláudia Pessoa Brasil

Brasília
2016

MILENA MILHOMEM ALVES

A GESTÃO DE CONFLITOS NO MINISTÉRIO DA CULTURA

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública.

Orientadora: Profª Ida Cláudia Pessoa Brasil

Brasília, 12 de dezembro de 2016.

Banca Examinadora

_____

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Com amor e admiração aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Aos meus colegas do Ministério da Cultura, que contribuíram para a elaboração deste trabalho.

A minha família, pelo incentivo.

RESUMO

Este estudo visa identificar as principais estratégias utilizadas pelos servidores do Ministério da Cultura (MinC) quando se deparam com situações de conflito. As estratégias analisadas são: orientadas para solução, não-confrontativas e de controle. Ademais, visa identificar as principais fontes de conflito organizacional percebidas pelos servidores da Pasta. Objetiva-se especificamente identificar qual o nível comportamental mais grave do conflito já vivido no Ministério; como os conflitos vivenciados na Pasta foram solucionados e se o servidor se sentiu satisfeito com a solução encontrada, por fim objetiva-se analisar o percentual de servidores satisfeitos por trabalhar no MinC, com as tarefas desempenhadas e com o ambiente de trabalho, bem como avaliar a relação dos servidores com superiores e colegas de trabalho. A pesquisa encontra-se assim classificada: quanto à natureza: aplicada, quanto à abordagem do problema: quantitativa, quanto ao objetivo da pesquisa: descritiva, quanto aos procedimentos técnicos utilizados: bibliográfico e de levantamento de campo (*survey*). O instrumento – questionário – foi aplicado a um universo de 853 servidores e retornaram 158 respostas válidas. Como conclusão, verificou-se que os servidores do MinC adotam a estratégia orientada para solução na resolução de conflitos e identificam a insuficiência de recursos – quantitativo de pessoal como a principal fonte potencial de conflitos, além disso estão satisfeitos com as tarefas, relação com superiores e colegas, com o ambiente de trabalho e por trabalharem no Órgão.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos. Conflitos Organizacionais. Conflito funcional e disfuncional. Fontes de conflito. Estratégias para lidar com conflitos.

ABSTRACT

This study aims to identify the main strategies used by the Ministry of Culture's servers when faced with conflict situations. The strategies analyzed are: solution oriented, non-confrontational and control oriented. In addition, it aims to identify the main sources of organizational conflict perceived by the Pasta servers. Specifically, the objective is to identify the frequency of involvement in conflicts, which is the most serious behavioral level of conflict already experienced in the Ministry; As the conflicts experienced in the Directory were solved and if the server felt satisfied with the solution found, finally it aims to analyze the percentage of servers satisfied by working in the MinC, with the tasks performed and with the work environment, as well as Evaluate the relationship of the servers with superiors and co-workers. The research is classified as follows: as to the nature: applied, regarding the approach of the problem: quantitative, regarding the research objective: descriptive, as for the technical procedures used: bibliographic and field survey. The instrument - questionnaire - was applied to a universe of 853 servers and returned 158 valid answers. As a conclusion, it was found that MinC's servers adopt the solution-oriented strategy in conflict resolution and identify the lack of resources (personnel) as the main potential source of conflicts, and are satisfied with the tasks, relationships with superiors and Colleagues, with the work environment and because they work in the Organ.

Key words: Conflict management. Organizational Conflicts. Functional and dysfunctional conflict. Sources of conflict. Strategies for dealing with conflicts.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 8
1 A GESTÃO DE CONFLITOS.....11
1.1 Conflitos Organizacionais.....13
1.2 O Conflito Funcional e o Disfuncional.....15
1.3 Estratégias para lidar com o conflito 16
1.4 Fontes Potenciais de Conflito.....17

2 METODOLOGIA.....19
2.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....19
2.2 Caracterização da organização.....20
2.3 População e amostra.....22
2.4 Definição do tamanho da amostra.....22
2.5 Caracterização do instrumento de pesquisa 24
2.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados 28

3 RESULTADOS: apresentação e discussão.....30
3.1 Análise dos Resultados da Etapa 1 do questionário – Dados pessoais e funcionais 30
3.2 Análise dos Resultados da Etapa 2 do questionário – Como você lida com o conflito?.....303
3.3 Análise da relação entre as respostas das etapas 1 e 2 do questionário.....303
3.4 Análise dos Resultados da Etapa 3 do questionário – Fontes de Conflito 308

CONCLUSÃO.....47
REFERÊNCIAS.....49
APÊNDICE A – Questionário a Gestão de Conflitos no Ministério da Cultura 51
ANEXO A – Questionário da pesquisa desenvolvido por Pereira, Arcelo Luis. (2009) para a realização do Estudo - Análise de Conflitos Organizacionais: Características, estilos e estratégias.....56

INTRODUÇÃO

No contexto de um Órgão da Administração Pública Federal, este estudo analisa o tema gestão de conflitos. O Ministério da Cultura foi a instituição escolhida para a análise do tema conflitos organizacionais - que estão presentes nas relações entre as pessoas, grupos e/ou organizações.

Diante dos esforços que têm sido implementados pelo Governo Federal, na busca de uma administração pública menos patrimonialista e mais gerencial, verifica-se tentativas de modernização da máquina pública, com o fito de se obter a prestação de serviços públicos de qualidade aos cidadãos.

Quanto às ações empreendidas pelo Governo, há normas que determinam a implementação de modelos de gestão modernos nas estruturas administrativas existentes da Administração Pública Direta e Indireta, um exemplo disso é o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

A preocupação com o desenvolvimento de pessoal recai na tentativa do governo de implementar programas de capacitação orientados para a modernização do Estado, uma vez que o aperfeiçoamento permanente de servidores poderá contribuir para a melhoria da qualidade do serviço público.

Diante desse cenário, a Escola Nacional de Administração Pública-ENAP, tem desenvolvido cursos voltados para o desenvolvimento de competências como a liderança, além de buscarem identificar as competências críticas para a gestão pública brasileira.

Nesse contexto, e considerando que estudos destacam a necessidade de fortalecer as competências inerentes aos gestores para enfrentar e resolver conflitos, verifica-se que a gestão de conflitos é importante para as organizações públicas, uma vez que Órgãos se deparam com modificações em estruturas administrativas, alteração de tecnologias, bem como implementação de mudanças no dia a dia dos funcionários, seja devido à entrada em vigor de nova normatização, seja devido a mudança de chefia.

O objetivo geral deste estudo é diagnosticar as estratégias de resolução de conflitos mais utilizadas pelos servidores do Órgão, bem como identificar as principais fontes de conflito percebidas. Com isso, busca-se proporcionar aos gestores, o diagnóstico da gestão de conflitos no Órgão, uma vez que não há formalizadas - políticas de gestão de conflitos na Pasta.

Como objetivos específicos do presente estudo, tem-se: classificar as potenciais fontes de conflito em funcionais ou disfuncionais; identificar os níveis comportamentais de conflitos já vivenciados no Ministério, identificar como os conflitos vivenciados na Pasta foram solucionados e se o servidor se sentiu satisfeito com a solução encontrada. Além disso, é objetivo específico do trabalho, analisar o nível de satisfação dos servidores por trabalharem no Órgão, quanto às tarefas desempenhadas, ao ambiente e trabalho, à relação com superiores e colegas de trabalho. Dessa forma, o estudo almeja fornecer um diagnóstico da gestão de conflitos no Órgão para subsídio para tomada de decisões dos dirigentes.

Justifica-se a realização deste estudo a necessidade de proporcionar informações sobre a gestão de conflitos aos dirigentes do Ministério, uma vez que o conflito é inerente às relações humanas e está presente nas organizações. A revisão bibliográfica mostrará a evolução da interpretação do tema conflito, e demonstrará que, atualmente, o tema é percebido de forma positiva; não havendo mais a necessidade de escondê-lo, como forma de denotar uma má gestão.

A importância de se diagnosticar o conflito, as estratégias de resolução e as suas principais fontes na organização é a efetiva implementação de ações e estratégias pela cúpula organizacional, posto que os resultados podem favorecer o incentivo ou repressão a determinadas situações conflituosas; além disso, poderá solucionar problemas ou priorizar potenciais inovações na gestão.

O desafio da pesquisa consiste em se, a partir do diagnóstico do conflito, a cúpula poderá implementar ações a fim de aperfeiçoar a gestão do Órgão, uma vez que terá uma visão do que acontece na organização em termos de conflitos. Com isso, a melhoria da gestão propiciará um ganho em termos de desenvolvimento de políticas públicas culturais, que irão beneficiar o cidadão.

O estudo encontra-se assim dividido: referencial teórico, que abordará a gestão de conflitos e suas teorias, conceitos do conflito, estratégias para lidar com o conflito, fontes potenciais do conflito, o conflito funcional e o disfuncional. Em seguida, será apresentada a metodologia do estudo, tanto em relação aos objetivos gerais, quanto aos específicos, seus resultados e discussão destes, e a conclusão, seguida do referencial bibliográfico.

1 A GESTÃO DE CONFLITOS

Para embasar o presente estudo, serão apresentados conceitos de conflitos e gestão de conflitos, bem como a teoria que o subsidia, a fim de se delimitar o tema estudado, bem como contribuir para a elaboração das etapas seguintes.

Segundo o autor Robbins (2002) *apud* Cavalcanti (2006), existem três visões distintas de conflito – a da Escola Tradicional, a da Escola de Relações Humanas e da Escola de Abordagem Interacionista.

A abordagem mais antiga de conflito refere-se às Teorias da Escola Tradicional, a qual considerava que todo conflito é ruim. Nessa escola entende-se que o conflito deve ser evitado. Segundo Robbins (2002) *apud* Cavalcanti (2006), essa visão tradicional de conflito prevaleceu durante as décadas de 1930 e 1940. O conflito era visto como sinônimo do fracasso de administradores em relação às necessidades dos seus subordinados.

Quanto à Escola de Relações Humanas, esta prevaleceu do final dos anos 40 até metade dos anos 70, e assume que o conflito é consequência natural nos grupos e organizações. Para a Escola, o conflito é natural e deve ser aceito. Em vista dessa abordagem, o conflito deixa de ser considerado algo necessariamente que deva ser evitado e seja ruim, para ser considerado um potencial e possível força positiva para o desempenho do grupo, havendo, inclusive, situações em que pode ser benéfico (ROBBINS, 2002 apud CAVALCANTI, 2006).

A definição de conflito mais recente é da Escola da Abordagem Interacionista, que assume que o conflito é indispensável para o desempenho eficaz do grupo. Para os seguidores dessa teoria, quando o grupo é muito pacífico e muito harmonioso pode se tornar apático e correr o risco de não corresponder às necessidades de mudança e inovação. Com isso, afirmam que os líderes dos grupos devem ser encorajados a manter um nível mínimo de conflito, a fim de permitir que o grupo se mantenha viável, autocrítico e criativo (ROBBINS, 2002 *apud* CAVALCANTI, 2006).

Dito isso, pode-se concluir que o conflito – para ser definido como bom ou não – vai depender da sua natureza e forma de administração dada a ele, assim, as

consequências desse tratamento definirão se o conflito trará consequências positivas ou negativas para o grupo e organização.

Complementando o tema teoria dos conflitos, Pondy (1967,1969) *apud* Ikeda, Campomar,Veludo-de-Oliveira (2004) mostra que apesar de ser desagradável, o conflito é parte inevitável numa organização e, ainda que julgado como disfuncional, é uma condição natural e inevitável, devendo ser aceito.

Em vista disso, a visão do conflito como algo natural auxilia uma atitude positiva em relação ao conflito. Assim pode ser considerado como fenômeno que estimula a inovação e a adaptabilidade, bem como leva a melhores tomadas de decisão devido à divergência de opiniões. Com isso, o referido autor acreditava que as organizações de maior longevidade eram aquelas que tinham os conflitos institucionalizados e diversidade na estrutura da organização.

Diante do exposto, é importante que os gestores aprendam a identificar onde ocorre e qual é o tipo de conflito, para que assim possam gerenciá-lo de modo a estimular seus efeitos construtivos e anular seus efeitos nocivos, se o conflito for sua essência destrutiva o administrador deverá tomar medidas cabíveis para reduzir ou resolvê-lo da maneira mais eficaz possível, evitando com isso o aparecimento do mesmo futuramente (GRIFFIN, 2006 *apud* Alméri; Barbosa; Nascimento 2014).

Segundo Robbins (2003) *apud* Alméri et al. (2014, p. 61),

> Algumas pesquisas realizadas mostram que os conflitos podem ser positivamente relacionados com a produtividade. Grupos conflituosos desempenhavam um melhor trabalho se comparados a grupos com altos níveis de concordância, grupos com interesses divergentes tendem a produzir melhores soluções para problemas diversos que os grupos homogêneos.

Para Griffin et al. (2006) *apud* Alméri et al. (2014 p. 61),

> os administradores devem se preocupar com a falta de conflitos, que pode significar estagnação da organização e acomodação dos funcionários, os administradores devem promover um grau moderado de conflitos específicos a fim de estimular uma competição saudável, novas ideias e motivação na execução das tarefas, pois falta de conflitos costuma levar à apatia e à letargia. A falta de conflito em uma organização significa acomodação, paralisação e indolência, pois o conflito é a existência de pontos de vistas diferentes, visões divergentes e interesses desiguais que por razoes normais se colidem, pois não há compatibilidade, por isso onde há conflitos existe dinamismo de forças que se colidem.

A abordagem interacionista possibilitou que a visão do conflito como consequência da própria interação social passasse a ser compreendida pelos administradores e, também, estudado por estes, uma vez que aqueles que tinham

cargos de chefia passaram a ter formação no modo de como solucionar os conflitos ao invés de apenas evitá-lo.

Para Cunha e Leitão (2011) *apud* Miguelote (2012, p.22),

> A existência de uma sociedade sem desacordo é irreal, uma vez que esta é parte substancial das nossas relações quotidianas. Na realidade, enquanto indivíduos com necessidades, desejos, interesses, preferências e valores distintos encontramo-nos continuamente implicados, de uma forma ou de outra, em conflitos, perante os quais o importante é a forma como os enfrentamos e os gerimos.

Desse modo, a preocupação dos gestores não deve recair apenas no fato de ter ou ter conflito em suas organizações, mas sim na forma de geri-lo. O conflito pode destruir e construir, ou seja, existem formas construtivas do conflito que levarão as organizações aos seus objetivos propostos, assim como existem formas destrutivas do conflito que podem leva-las ao retrocesso.

Portanto, o conflito é positivo se contribuir para a melhoria da organização e negativo caso venha a prejudicar o bom desempenho da organização. Adiante essas duas classificações de conflito – funcional e disfuncional – respectivamente- serão explicitadas.

1.1 Conflitos Organizacionais

De acordo com Fernandes Neto (2005), a gestão de conflitos tende a crescer de importância dentro das organizações contemporâneas, tendo em vista a importância, cada vez maior, dada às pessoas que nela trabalham. Segundo o autor, isso ocorre pelo o fato de serem os indivíduos o fator diferencial entre as empresas, com isso, os conflitos que os envolvem passam a ser um problema, uma vez que podem reduzir a produtividade, e afetar a lucratividade e rentabilidade da instituição.

Segundo Nascimento; Simões (2011), durante muitos anos o conflito foi visto como uma variável prejudicial ao ambiente organizacional, no entanto, conforme afirma Figueiredo (2012), o conflito faz parte da nossa vivência enquanto seres sociais em constante interação com os outros, ele é parte integrante da vida dos seres humanos. Para a autora, a existência do conflito não é prejudicial, e sim, promove o crescimento e desenvolvimento. A sua anulação ou inexistência não seriam benéficas para os indivíduos e organizações.

Existem diversas conceituações para o tema conflito. Segundo Cunha et al. (2007) *apud* Figueiredo (2012, p. 26)

> O conflito é uma realidade incontornável da vida social e, *a fortiori*, da vida organizacional. A concepção clássica aduzindo que a sua presença é perniciosa e, portanto, carecente de estratégias gestionárias conducentes ao seu evitamento, perdeu vigor. Deu lugar à concepção segundo a qual o conflito denota vantagens e desvantagens, podendo ser benéfico em certas circunstancias e para certas finalidades. Em suma, algum consenso foi erigido em torno da ideia que nem o marasmo nem as arenas de veemente conflito são vantajosas: um patamar intermédio de conflito concorre para os benefícios organizacionais e individuais.

Para Carvalhal *et al.* (2006) *apud* Nascimento; Simões (2011, p. 587),

> O conflito pode ocorrer entre organizações (interorganizacional), entre departamentos, setores ou grupos (intergrupais), entre dois ou mais indivíduos (interpessoal), ou pode se apresentar como um conflito interno de um indivíduo (intrapessoal).

Quanto às definições do fenômeno, tem-se a definição de Thomas, (1992) *apud* McIntyre (2007), para o autor o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que irá afetar de igual forma. Esta definição compreende três características, segundo o autor: o conflito tem que ser percebido, senão, não existe conflito, tem que existir uma interação e tem que haver uma incompatibilidade entre as partes.

Para Nascimento; Simões (2011), a análise da gestão de conflitos é crucial na administração de qualquer instituição, principalmente a pública. Além disso, reitera que a gestão de conflitos faz parte das habilidades requeridas aos administradores da atualidade. Segundo ela, por esse motivo é que se torna importante estudar como a gestão de conflitos se desenvolve, as causas, características e tipos de conflitos, bem como as técnicas mais adequadas para gerenciá-lo.

Para Goleman (1999) *apud* Nascimento; Simões (2011, p. 591),

> o gerenciamento de conflitos é uma aptidão social natural para induzir os outros a respostas desejáveis. Dessa forma, o papel de um gestor comprometido com o desenvolvimento de seus subordinados e da organização é fundamental para a resolução de conflitos. Isso porque em grande parte das vezes a figura do gestor está envolvida em razão da posição que este ocupa – que determina conflitos relacionados à hierarquia, às tarefas e às relações de poder – e porque, muitas das vezes, ele é chamado pelos próprios atores envolvidos no conflito a contorná-lo e resolvê-lo.

Segundo Spagnol e L’Abbate (2010, p. 823),

> as situações de conflito contêm valor positivo quando são utilizadas como impulsionadoras do crescimento pessoal e organizacional, da inovação, bem como da produtividade, funcionando como um fator desencadeante de mudanças pessoais, grupais e organizacionais, mas se os conflitos não forem conduzidos adequadamente, podem tornar-se prejudiciais à organização do trabalho, interferindo de forma negativa na motivação e no rendimento dos trabalhadores.

Entre as causas que geram situações de conflitos no ambiente de trabalho, estão:

> problemas de comunicação; estrutura organizacional; disputa de papéis; escassez de recursos; mal-entendidos no ambiente de trabalho; diferenciação de tarefas; alta rotatividade; compromisso individual nas organizações; falta de confiança e desvalorização do trabalho entre os membros da equipe. (SPAGNOL; L'ABBATE, 2010, p. 823).

A fim de contribuir para a análise dos resultados do presente estudo, cumpre destacar os efeitos funcionais (positivos) do conflito, bem como os efeitos disfuncionais.

1.2 O Conflito Funcional e o Disfuncional

O conflito positivo – também chamado de funcional – ocorre quando os interesses da organização são atendidos, como resultado de disputa ou desacordo. Já o conflito negativo – disfuncional- ocorre quanto a disputa ou desacordo prejudica a organização.

Segundo Ferreira (2010), o conflito funcional promove maiores níveis de desempenho por meios como: aumento da motivação, habilidades em resolver problemas, criatividade e mudança construtiva.

Para o autor, o conflito disfuncional é destrutivo em muitos aspectos como: desperdício de tempo e colocação do bem-estar pessoal acima dos interesses da empresa.

Isto posto, o desafio do gestor não é eliminar os conflitos, mas sim, descobrir como geri-los da melhor forma possível.

Pesquisas mostram que há três tipos de conflitos – segundo Ferreira (2010), os de tarefa, os de relacionamento e os de processo.

Os conflitos relacionados a tarefa estão ligados ao conteúdo do trabalho e metas estipuladas para o trabalho; o conflito de relacionamento envolve situações complexas, movidas por diferentes motivos e preocupações, sobre metas pessoais dos indivíduos, o relacionamento destes com outras pessoas e as metas de outras

pessoas; e o conflito de processo está relacionado ao fato de como o trabalho é executado.

Conforme dispõe Robbins (2002) *apud* Pereira; Guelbert; Guelbert; Guerra; Leszezynski (2009, p.5),

> níveis baixos de conflito de processo e níveis baixos e moderados de conflitos de tarefas são funcionais, demonstrando um efeito positivo no desempenho organizacional por estimular a discussão de ideias que ajudam o trabalho. Sugere assim manter em patamares aceitáveis os conflitos de tarefa e processo que são construtivos, e controlar os conflitos de relacionamento, procurando extingui-los.

Segundo Rahim (2001) *apud* Araújo; Guimarães, Rocha (2005, p. 6), discrimina-se abaixo, os possíveis efeitos de conflitos funcionais e disfuncionais, ou seja, os positivos e os negativos, respectivamente, para as organizações:

Efeitos Funcionais (Positivos):

- Conflitos podem estimular inovação, criatividade e crescimento;
- O processo decisório organizacional pode ser melhorado;
- Soluções alternativas para os problemas podem ser encontradas;
- Conflitos levam a sinergia em soluções para problemas comuns;
- Performance individual e grupal podem ser melhoradas;
- Indivíduos e grupos podem ser forçados a encontrar novas abordagens para os problemas;
- Indivíduos e grupos podem ser requeridos a articular e esclarecer suas posições e pontos de vistas.

Efeitos Disfuncionais (Negativos)

- Conflitos podem causar stress e insatisfação no trabalho;
- Comunicação entre indivíduos e grupos pode ser reduzida;
- Um clima de falta de confiança pode ser desenvolvido no trabalho;
- Relacionamentos profissionais podem sofrer desgastes;
- A performance no trabalho pode ser reduzida;
- A resistência à mudança pode ser reforçada;
- O comprometimento e lealdade organizacionais podem ser afetados

1.3 Estratégias para lidar com o conflito

Quanto às estratégias existentes para se lidar com o conflito, destaca-se a metodologia "*How do you handle conflict*?" de Rahim (2002) *apud* Pereira (2009) e McIntyre (2007):

> 1**. Evitamento** (uma baixa preocupação consigo próprio e com os outros): Tenta-se evitar o conflito; pode ser que se adie um assunto até que a altura seja mais apropriada, ou que simplesmente a pessoa se retire de uma situação ameaçadora". 2. **Acomodação** (uma baixa preocupação consigo próprio e uma alta preocupação com os outros): Tenta-se minimizar as diferenças e focalizar o esforço de resolução do problema nas coisas comuns às partes afim de satisfazer as preocupações da outra pessoa. 3. **Dominação** (uma alta preocupação consigo próprio e uma baixa preocupação com os outros): Este estilo está associado com o comando autoritário que reflete uma preocupação em impor o seu próprio interesse. Uma pessoa que utiliza este estilo, que também pode ser chamado competitivo, faz tudo para ganhar/alcançar o seu objetivo e, como resultado, frequentemente ignora as necessidades e expectativas da outra parte. 4. **Concessão Mútua** (uma preocupação média consigo próprio e com os outros): É um estilo intermédio em que ambas as pessoas cedem numas coisas para ganhar noutras. 5. **Integração** (uma alta preocupação com os outros e consigo próprio): Implica uma assertividade e colaboração entre as partes, ou seja, a troca de informação de uma maneira aberta e honesta, um exame de diferenças com o fim de chegar a um acordo aceitável entre as duas partes.

De forma mais resumida, pode-se chegar a três perfis distintos de conduta dos indivíduos quando se deparam com conflitos. Daft (2002) *apud* Pereira et al. (2009, p. 6) utiliza essa maneira mais compacta e genérica para classificar as estratégias de tratamento de conflitos, estratégia essa que será utilizada na análise dos resultados do presente estudo:

> Estratégias orientadas para **a solução**: concentram-se nos problemas mais do que nos indivíduos envolvidos. As soluções muitas vezes são mutuamente benéficas, sem deixar nenhuma das partes caracterizada como vencedora ou perdedora.
>
> Estratégias **não confrontativas**: concentram-se em evitar os conflitos, evitando a outra parte ou permitindo que a mesma tome as ações que achar melhor.
>
> Estratégias **de controle**: concentram-se na vitória ou em conseguir realizar as próprias metas sem consideração com a outra parte envolvida. São indivíduos que para conseguir o que querem se embasam em leis, normas e regulamentos.

1.4 Fontes Potenciais de Conflito

Por fim, uma vez que se trata de um dos objetivos deste estudo analisar as fontes potenciais de conflito, destaca-se as contribuições de Montana (2003) e Muchinsky (2004) *apud* Pereira et al. (2009, p.5). De acordo com os autores o conflito organizacional é fomentado principalmente por:

- Diferenças/Incompatibilidade de metas;
- Competição por recursos limitados;

- Interdependência de tarefas;
- Falha na comunicação e má interpretação de informações;
- Diferenciação/Incongruência da estrutura organizacional;
- Mudança Organizacional;
- Fatores externos.

2 METODOLOGIA

Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento (GIL,2008).

2.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Depois de apresentada a revisão bibliográfica na seção anterior, nesta seção faz-se a descrição da metodologia escolhida para a realização do presente estudo. Cumpre destacar que a classificação da tipologia da pesquisa foi efetuada conforme os seguintes critérios (GIL,2008):

1. Quanto à natureza;
2. Quanto à definição de objetivos;
3. Quanto ao local de obtenção das informações e;
4. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados.

Quanto à natureza, trata-se de pesquisa aplicada, pois objetiva-se gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidos à solução de problemas específicos.

> A pesquisa aplicada está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial. De modo geral é este o tipo de pesquisa a que mais se dedicam os psicólogos, sociólogos, economistas, assistentes sociais e outros pesquisadores sociais (GIL,2008, p.27).

O estudo classifica-se – quanto à abordagem do problema – em quantitativo; que significa que: opiniões e números foram transformados em informações, que por sua vez, foram classificadas e analisadas.

A análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa (GIL,2008)

Do ponto de vista do objetivo da pesquisa, esta classifica-se como descritiva, uma vez que objetivou descrever as características de certa população e envolveu técnicas de coleta de dados padronizadas (questionário). Segundo Gil (2008, p.28),

> As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

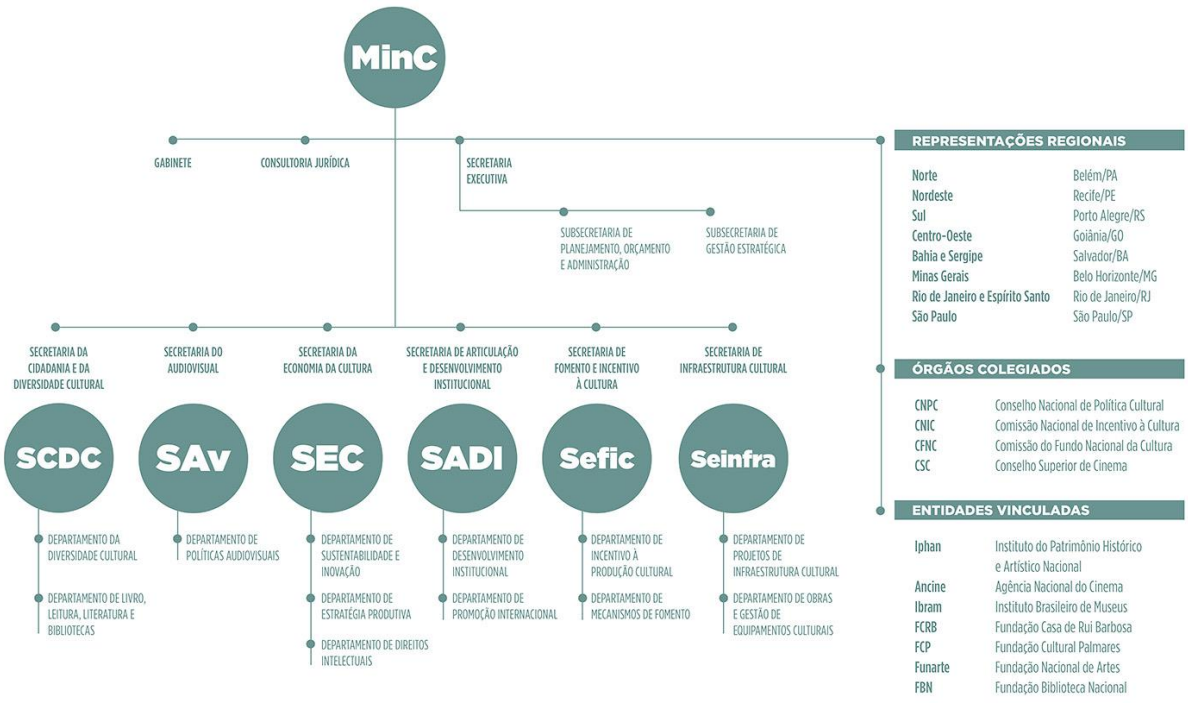
Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, este estudo caracteriza-se por ser bibliográfico, que, de acordo com Gil (2008), trata-se da pesquisa bibliográfica, a qual é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos e levantamento. Além disso, este estudo classifica-se –ademais- como de levantamento de campo (*survey*):

> As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados (GIL,2008, p. 55).

2.2 Caracterização da organização

A pesquisa foi realizada no Ministério da Cultura, Órgão da Administração Direta Federal, composto pela seguinte estrutura (Figura 1):

Figura 1 – Organograma do Ministério da Cultura.



Fonte: <http://www.cultura.gov.br/organograma>, acesso em nov 2016.

A Pasta tem por competência os assuntos relacionados à política nacional de cultura e a proteção do patrimônio histórico e cultural e é dividida em Secretarias, Departamentos, Representações Regionais e Órgãos colegiados, além disso possui 7 (sete) entidades vinculadas, as quais não foram incluídas no presente estudo, posto que são entidades da Administração Pública Indireta, sendo a relação com o Ministério apenas de controle finalístico e não de subordinação.

As principais políticas públicas da cultura em andamento são: Capacitação em Projetos Culturais, Cine Mais Cultura, Cultura Digital, Educação e Cultura, Comunicação e Cultura, Cultura Viva, Pontos de Cultura, Direitos Autorais, Editais de Fomento a Produção Audiovisual Brasileira, Intercâmbio Cultural, Mais Cultura, Núcleos de Produção Digital, Plano Nacional de Cultura (PNC), Praça dos Esportes e da Cultura (PAC 2), Programa de Fomento, Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC), Usinas Culturais, Ordem do Mérito Cultural, Plano Nacional do Livro e Leitura – PNLL, Política Nacional das Artes (PNA), PNC, Procultura e Incentivo Fiscal. Todos os programas e ações do Ministérios estão disponíveis em < http://www.cultura.gov.br/programas-e-acoes> Acesso em nov 2016.

Quanto à composição do quadro de pessoal do Ministério da Cultura-MinC, apresenta-se a seguinte tabela, dividida por situação funcional dos servidores públicos:

Tabela 1- Quadro de Pessoal do Ministério da Cultura em outubro de 2016.

Situação Funcional	Quantidade
Ativo Permanente	488
Aposentado	286
Requisitado	39
Nomeado em Cargo em Comissão	127
Natureza Especial	1
Cedido	54
Contrato Temporário	97
Requisitado de outros órgãos	1
Aposentado TCU 733/94	2
Exercicio Descentralizado Carreiras	44
CLT ANS - DEC 6657/08	56
EXERC. §7º art. 93 8112	1
Estagiário	99

Beneficiário Pensão	113
Total de servidores	**1408**

Fonte: Autor, 2016.

2.3 População e amostra

Segundo Gil (2008), universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características, ainda para o autor, nas pesquisas sociais é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. A definição de uma amostra é comum nas pesquisas identificadas como levantamento ou experimentos.

Conforme Gil (2008), amostra é definida como o subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.

Na pesquisa social são utilizados diversos tipos de amostragem, que podem ser classificados em dois grandes grupos: amostragem probabilística e não-probabilística. Esta pesquisa caracteriza-se por ser probabilística.

Para Guimarães (2012, p. 19),

> a amostragem será probabilística se todos os elementos da população tiverem probabilidade conhecida, e diferente de zero, de pertencer à amostra. Caso contrário, a amostragem será não probabilística. Uma amostragem não-probabilística é obtida quando o acesso a informações não é tão simples ou os recursos forem limitados, assim o pesquisador faz uso de dados que estão mais ao seu alcance, é a chamada amostragem por conveniência.

2.4 Definição do tamanho da amostra

> Para que uma amostra represente com fidedignidade as características do universo, deve ser composta por um número suficiente de casos. Este número, por sua vez, depende dos seguintes fatores: extensão do universo, nível de confiança estabelecido, erro máximo permitido e percentagem com a qual o fenômeno se verifica (GIL,2008, p.95).

A extensão do universo da pesquisa é de 853 indivíduos – servidores públicos, cujas situações funcionais são: ativo permanente, contrato temporário, nomeado em cargo em comissão, requisitado, exercício descentralizado e celetista anistiado. A população encontra-se abaixo discriminada, na tabela 2:

Tabela 2 - População (Universo) da Pesquisa

Situação Funcional	Quantidade
Ativo Permanente	488
Requisitado	39
Nomeado em Cargo em Comissão	127
Contrato Temporário	97
Requisitado de outros órgãos	1
Exercicio Descentralizado Carreiras	44
CLT ANS - DEC 6657/08	56
EXERC. §7º art. 93 8112	1
Total de servidores	853

Fonte: Autor, 2016.

Quanto ao nível de confiança estabelecido nesta pesquisa utilizou-se o valor de 83%. E quanto ao erro máximo permitido, utilizou-se o valor de: 5%. Segundo Gil (2008), o erro de medição é expresso em termos percentuais e nas pesquisas sociais trabalha-se usualmente com uma estimativa de erro entre 3 e 5%.

Para definição do tamanho da amostra, utilizou-se a fórmula apresenta por Gil (2008):

$$n = \alpha^2 p.q.N / e^2 (N- 1) + \alpha^2 p.q$$

Onde:

- n = Tamanho da amostra
- α^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão
- p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica
- q = Percentagem complementar
- N = Tamanho da população
- e^2 = Erro máximo permitido

Dito isso, considerando 50% para heterogeneidade, a amostra indicada para a realização do estudo é de 155 indivíduos. Destaca-se que a escolha do valor de 50% para heterogeneidade é justificada pelo o fato de não conhecermos o comportamento das variáveis. Segundo Pereira e Galvão (2014), quanto maior a heterogeneidade, maior o questionamento sobre a validade de combinar resultados.

Assim, quando o valor é superior a 50% indica heterogeneidade substancial e, acima de 75%, heterogeneidade considerável.

A amostra da pesquisa resultou em 162 respondentes, no entanto, 4 questionários foram desconsiderados, uma vez que não possuíam respostas ou possuíam respostas consideradas sem valor para a pesquisa. Dessa forma, **158** questionários foram considerados válidos – sendo essa – a composição final da amostra do estudo.

2.5 Caracterização do instrumento de pesquisa

O instrumento de coleta de dados escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa foi questionário.

A escolha do referido instrumento deu-se após a realização de pesquisa em artigos disponibilizados em bases de dados *online*, bem como pesquisa bibliográfica sobre gerenciamento de conflitos nas organizações, e análise do estudo elaborado por Pereira et al. (2009), no qual houve aplicação de questionário.

Dito isso, utilizou-se o referido questionário com adaptações, para a aplicação desse instrumento no Órgão objeto deste estudo – MinC.

Cumpre destacar que o instrumento original objetivou identificar o estilo de gestão de conflitos mais adotado por funcionários de uma Autarquia Federal, bem como fontes de conflitos e satisfação dos respondentes quanto aos programas de treinamento e desenvolvimento na referida entidade.

O instrumento original é composto por perguntas fechadas e dividido em quatro partes:

1ª) caracterização pessoal e funcional

2ª) investigação do envolvimento do servidor em algum tipo de desacordo

3ª) potenciais fontes geradoras de conflitos

4ª) conduta e estratégias de gerenciamento de um conflito

O instrumento adaptado para o MinC é composto por perguntas abertas e fechadas. E foi dividido em três etapas, sendo a primeira: caracterização pessoal e funcional e investigação do envolvimento do servidor em algum tipo de desacordo, a

segunda; conduta e estratégias de gerenciamento de um conflito e terceira: potenciais fontes geradoras de conflitos. O instrumento original baseou-se na metodologia "*How do you handle conflict*?", sugerida por Quinn et. al. (1990 *apud* PEREIRA et al., 2009).

O número de itens fechados do questionário adaptado para o estudo foi minimizado, posto que foram retirados do questionário original os itens referentes à avaliação dos programas de treinamento; além disso, considerando a heterogeneidade da população do MinC, a redação do questionário foi revista a fim de aproximar os respondentes do objetivo da pesquisa.

Quanto às adaptações realizadas no instrumento, foi inserida uma conceituação do tema conflito no início do questionário, em seguida, na etapa 1 do instrumento, que trata dos dados pessoais e funcionais, foram inseridas mais situações funcionais (exemplo: celetistas); foram inseridas as escolaridades (ensino fundamental, médio, superior, pós graduação lato e stricto sensu), foi inserida a questão "Você atualmente exerce ou exerceu função de chefia nos últimos 4 anos?".

Na etapa 2 do questionário, algumas palavras foram modificadas para melhor compreensão dos servidores do Órgão, além disso, foi informado ao respondente que os termos "desentendimentos, desacordos e conflitos" são considerados sinônimos. As questões modificadas foram: 1, 8, 9, 12 e 29. Na questão 1, a palavra "combino" foi alterada para "organizo"; na questão 8, a questão "eu integro os argumentos em uma nova solução a partir das questões levantadas em uma discussão", foi alterada para: "a partir das questões levantadas em uma discussão, eu aproveito os argumentos em direção a uma nova solução"; a questão 9, "para chegar a um acordo, busco uma solução meio a meio", foi alterada para "para chegar a um acordo, busco uma solução para mim e para o outro".

Quanto à escrita original da questão 12 "eu fico calado sobre minhas opiniões a fim de evitar desentendimentos", esta foi alterada para "eu não expresso minhas opiniões a fim de evitar desentendimentos". Quanto ao item 29 " eu alivio o conflito afirmando que nossas diferenças são triviais", este foi modificado para " eu alivio o conflito afirmando que nossas diferenças são insignificantes".

Quanto à etapa 3 do questionário: a questão "quantas vezes nos últimos 2 anos você se envolveu em um conflito?", foi alterada para "quantas vezes nos

últimos 4 anos você se envolveu em um conflito?". A questão "assinale como o (os) conflito(os) que esteve envolvido foram resolvidos em sua maioria" foi alterada para "assinale como os conflitos que esteve envolvido no MinC foram resolvidos? Assinale uma ou mais opções".

A questão: "assinale qual foi o nível comportamental mais grave do conflito que já se envolveu" foi alterada para: "assinale qual foi o nível comportamental mais grave do conflito que já se envolveu nos últimos 4 anos".

Foi inserida a questão "caso tenha respondido não à questão anterior, informe quais recursos são insuficientes", "caso tenha respondido outro na questão anterior, favor especificar qual recurso considera insuficiente", "abaixo, reservo espaço para observações/sugestões".

Com a utilização do questionário no MinC, objetivou-se identificar:

1) Caracterização pessoal e funcional (etapa 1 do questionário)

2) Se o respondente exerce ou exerceu função de chefia nos últimos 4 anos. (etapa 1 do questionário)

3) Como o respondente lida com o conflito. (etapa 2 do questionário)

4) Fontes potenciais de conflito. (etapa 3 do questionário)

5) Opinião e sugestão dos respondentes sobre o tema do estudo. (etapa 3 do questionário).

Dessa forma, o questionário adaptado passou a ter perguntas fechadas em sua maioria e duas perguntas abertas. A primeira relativa a que recursos o respondente identifica como insuficiente e a segunda – opcional - relativa a opiniões/sugestões.

A metodologia descrita nesta seção foi utilizada em cada objetivo do presente estudo, tanto o geral quanto os específicos, dito isso, para o alcance dos objetivos, a metodologia aplicada refere-se à apresentada neste capítulo – ou seja- pesquisa aplicada, quantitativa, descritiva, bibliográfica, de levantamento de campo (*survey*), com a aplicação de questionário – o qual buscou o diagnóstico do conflito no Ministério da Cultura, por meio dos itens e questões apresentadas aos respondentes, a fim de atingir os objetivos da pesquisa:

- diagnosticar as estratégias de resolução de conflitos mais utilizadas pelos servidores do Órgão (Questionário – etapa 2).
- identificar as principais fontes de conflito percebidas (Questionário – etapa 3).
- classificar as potenciais fontes de conflito em funcionais ou disfuncionais (Questionário – etapa 3).
- identificar os níveis comportamentais de conflitos já vivenciados no Ministério (Questionário – etapa 3).
- identificar como os conflitos vivenciados na Pasta foram solucionados e se o servidor se sentiu satisfeito com a solução encontrada (Questionário – etapa 3).
- analisar o nível de satisfação dos servidores por trabalharem no Órgão, quanto às tarefas desempenhadas, ao ambiente e trabalho, à relação com superiores e colegas de trabalho (Questionário – etapa 3).

Para Almeida, Santos e Costa (2010 p. 2),

> um questionário deve ser devidamente elaborado para que se reproduza de forma confiável a realidade, e é esta a proposta da utilização do coeficiente alfa de Cronbach, expressar, por meio de um fator, o grau de confiabilidade das respostas decorrentes de um questionário.

Considerando a importância de se avaliar a confiabilidade do instrumento adaptado, realizou-se o cálculo do coeficiente alfa de *Cronbach*, que – para os três fatores - resultou em:

Tabela 3 - Coeficiente alfa de *Conbrach*

Fatores	Alfa de *Conbrach*
Estratégias Orientadas para Solução (itens: 1,4, 6, 8, 9, 11, 13,16, 19,20 e 21)	0,87
Estratégias não-confrontativas (itens: 2,5,7,12,14,15,23,24,25,27,28 e 29)	0,85
Estratégias de Controle (itens: 3, 10, 17, 18, 22, 26 e 30)	0,76

Fonte: Autor,2016

Segundo Cortina (1993) *apud* Almeida et al., (2010 p. 5),

> O coeficiente alfa é um índice utilizado para medir a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados.

Conforme Streiner (2003) *apud* Almeida et al. (2010, p. 7),

> O valor mínimo aceitável para o alfa é 0,70; abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. Em contrapartida, o valor máximo esperado é 0,90; acima deste valor, pode-se considerar que há redundância ou duplicação, ou seja, vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo; portanto, os itens redundantes devem ser eliminados. Usualmente, são preferidos valores de alfa entre 0,80 e 0,90 (STREINER, 2003).

Dito isso, verifica-se que o questionário possui consistência interna e é confiável para o desenvolvimento da pesquisa em questão.

2.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Após adaptação do questionário elaborado por Pereira (2009) quando da realização do estudo “Análise de Conflitos Organizacionais: características, estilos e estratégias”, o instrumento foi inserido no aplicativo *Google Forms*, que consiste em uma ferramenta *Google* de edição de formulários.

Conforme Santos; Coelho; Santos (2014, p. 94),

> Similar ao pacote Microsoft Office foi desenvolvido o Google Docs que funciona totalmente online. Essa ferramenta foi desenvolvida pelo Google para ser integrado ao Google Drive outra ferramenta excelente para tarefas de colaboração. O Docs é um pacote de aplicativos, que oferece a edição de documentos, planilhas de cálculo, apresentações, **e formulários**. A ferramenta permite que seus usuários criem e editem documentos online ao mesmo tempo, colaborando em tempo real com outros usuários.

Em seguida, o *link* do questionário foi enviado a 853 e-mails por meio do serviço de Formulários do *Google Drive*.

Após 3 dias de prazo para respostas, retornaram 162 questionários respondidos, porém 4 foram eliminados por não contribuírem para o estudo, restando **158** questionários válidos, conforme já explicitado no presente estudo.

Após obtenção das respostas, utilizou-se planilha Excel (2013) para tabulação dos dados obtidos e elaboração de tabelas e gráficos. Destaca-se que o próprio *Docs* fornece a planilha com as respostas de cada respondente, além de gráficos e tabelas.

Segundo Gil (2008, p.122), o questionário apresenta uma série de vantagens, como:

> possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio; implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores; garante o anonimato das respostas; permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente; não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Em vista dessas vantagens, justifica-se a escolha do questionário como o instrumento de coleta de dados desta pesquisa.

Na próxima seção, os resultados encontrados a partir do desenvolvimento do estudo são apresentados e discutidos detalhadamente.

3 RESULTADOS: apresentação e discussão

Em seguida são apresentados os resultados obtidos após tratamento das respostas dos participantes. Os resultados buscam atender aos objetivos anteriormente definidos, quais sejam:

- diagnosticar as estratégias de resolução de conflitos mais utilizadas pelos servidores do Órgão;
- identificar as principais fontes de conflito percebidas;
- classificar as potenciais fontes de conflito em funcionais ou disfuncionais;
- identificar os níveis comportamentais de conflitos já vivenciados no Ministério;
- identificar como os conflitos vivenciados na Pasta foram solucionados e se o servidor se sentiu satisfeito com a solução encontrada;
- analisar o nível de satisfação dos servidores por trabalharem no Órgão, quanto às tarefas desempenhadas, ao ambiente e trabalho, à relação com superiores e colegas de trabalho.

Os resultados foram obtidos das 158 respostas às perguntas fechadas do instrumento da pesquisa e, ao final desta seção, faz-se consideração acerca do campo observações e sugestões - item disponibilizado ao final do questionário.

Registra-se que o questionário possui 3 etapas, sendo a primeira “Dados pessoais e funcionais dos participantes da pesquisa”, etapa 2 “Como você lida com o conflito” e etapa 3 “Fontes de conflito”, dessa forma, os resultados serão apresentados em 3 etapas e posteriormente serão realizadas as relações entre as respostas da etapa 1 com a etapa 2.

Em vista disso, segue análise da etapa 1 – descritiva – relativa aos dados pessoais e funcionais.

3.1 Análise dos Resultados da Etapa 1 do questionário – Dados pessoais e funcionais

Tabela 4 - Dados Pessoais e Funcionais dos Participantes da Pesquisa

Variável	Frequência	%
Gênero		
Feminino	88	55,7
Masculino	70	44,3
Faixa Etária		
até 30	32	20,3

entre 31 e 40	47	29,7
entre 41 e 50	16	10,1
maior que 51	33	20,9
Não Informado	30	19,0
Escolaridade		
Ensino Fundamental	2	1,3
Ensino Médio	16	10,1
Ensino Superior	78	49,4
Pós-Graduação (Lato ou Stricto Sensu)	61	38,6
Não Informado	1	0,6
Situação Funcional		
Ativo permanente	129	81,6
Celetista	7	4,4
Contrato temporário	6	3,8
Exercício descentralizado	4	2,5
Nomeado em cargo comissionado	8	5,1
Requisitado	4	2,5
Lotação		
Gabinete do Ministro - GM, Secretaria-Executiva- SE, Consultoria Jurídica - CONJUR	9	5,7
Representações Regionais	6	3,8
Secretaria de Articulação e Desenvolvimento Institucional -SADI	1	0,6
Secretaria do Audiovisual - SAV	5	3,2
Secretaria da Cidadania e da Diversidade Cultural -SCDC	14	8,9
Secretaria da Economia da Cultura - SEC	7	4,4
Secretaria de Fomento e Incentivo à Cultura - SEFIC	18	11,4
Subsecretaria de Gestão Estratégica - SGE	19	12,0
Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração - SPOA	13	8,2
Não informado	66	41,8
Tempo de Serviço		
Até cinco anos	48	30,4
De cinco a dez anos	58	36,7
Mais de 10 anos	29	18,4
Não informado	23	14,6
Cargo		
Nível Médio	44	27,8
Nível Superior	62	39,2
Não Informado	52	32,9

Fonte: Autor, 2016

- Quanto à distribuição dos pesquisados em relação ao gênero, verifica-se que a maioria da amostra (55,7%) é composta pelo sexo feminino, no entanto, não

é uma disparidade, posto que a porcentagem de indivíduos do sexo masculino é de 44,3%.

- Quanto à distribuição dos pesquisados em relação ao faixa etária, verifica-se que o maior percentual corresponde à faixa de 31 a 40 anos; com 29,7% dos respondentes.
- Quanto à distribuição dos pesquisados em relação a escolaridade, verifica-se que a maioria da amostra (49,4%) possui nível superior. Importante destacar-ademais - que o percentual de indivíduos pós-graduados também é alta, sendo 38,6%, enquanto que indivíduos com escolaridade nível médio compõem 10,1% da amostra.
- Quanto à distribuição dos pesquisados em relação à situação funcional, verifica-se que a situação de maior percentual é ativo permanente (81,6%).
- Quanto à distribuição dos pesquisados em relação à lotação, verifica-se que lotações não informadas possuem maior percentual (41,8%). Em seguida, as lotações de maiores percentuais foram: Subsecretaria de Gestão Estratégica (12%) e Secretaria de Fomento e Incentivo à Cultura (11,4%).
- Quanto à distribuição dos pesquisados em relação ao tempo de serviço, verifica-se que o maior percentual (36,7%) de respondentes corresponde à faixa de 5 a 10 anos de serviço no Órgão.
- Quanto à distribuição dos pesquisados em relação ao cargo, verifica-se que o maior percentual de respostas foi de indivíduos que ocupam cargos de nível superior no Órgão (39,2%). No entanto, verifica-se também um grande número de respostas não informadas/identificadas (32,9%).

Tabela 5 - Você atualmente exerce ou exerceu função de chefia nos últimos 4 anos?

	Frequência	%
Não	78	49,4
Sim	79	50,0
Não informado	1	0,6

Fonte: Autor, 2016

No que diz respeito ao exercício ou não de cargos de chefia nos últimos 4 (quatro) anos, verifica-se que a amostra está dividida ao meio; tendo 50% dos respondentes ocupado funções de chefia no período indicado, e 49,4% não ocupado.

3.2 Análise dos Resultados da Etapa 2 do questionário – Como você lida com o conflito?

Tabela 6 - Como você lida com o conflito?

Estratégias	Frequência	%
Estratégia Controle	15	9,5
Estratégia não confrontativa	17	10,8
Estratégia orientada para solução	126	79,7

Fonte: Autor, 2016

Atendendo a um dos objetivos da pesquisa, esse resultado mostra que 79,7% dos servidores do MinC adotam a estratégia orientada para solução, sendo que apenas 9,5% adotam a estratégia de controle, e 10,8%, a estratégia não-confrontativa.

O resultado do estudo coincidiu com o resultado da pesquisa de Pereira et al. (2009), posto que em ambos os estudos se verificou que os pesquisados adotam a estratégia orientada para solução no trato dos conflitos. O alto percentual (79,7%) de respondentes para a estratégia voltada para solução de conflitos demonstra que no Ministério da Cultura, os servidores concentram-se mais nos problemas do que nos indivíduos envolvidos. Com a adoção desse estilo, nenhuma das partes sente-se vencedora ou perdedora, a solução é benéfica para ambas as partes. Essa técnica permite a criação de um clima de confiança, de compreensão e respeito mútuo entre todas as partes implicadas no conflito. Assim, procura-se em conjunto identificar as melhores hipóteses para solucionar o conflito e atingir os objetivos de ambas as partes. Segundo Cavalcanti (2006), não existe um bom estilo ou um mau estilo de gestão de conflitos, mas deve-se usar o estilo mais apropriado perante cada situação de conflito.

Segundo Cunha e Leitão (2011) *apud* Miguelote (2012), todos os estilos são úteis. Não há um estilo certo e único para todas as situações.

3.3 Análise da relação entre as respostas das etapas 1 e 2 do questionário:

Tabela 7- Relação entre gênero e estratégia adotada para lidar com conflitos

Gênero	Frequência - Estratégia Controle	%	Frequência- Estratégia não confrontativa	%	Frequência - Estratégia orientada para solução	%
Feminino	13	8,2	10	6,3	65	41,1

Masculino	2	1,3	7	4,4	61	38,6
Total Geral	**15**	9,5	**17**	10,8	**126**	79,7

Fonte: Autor, 2016

Verifica-se que a maioria dos pesquisados do MinC de ambos os gêneros – feminino e masculino (41,1% e 38,6%, respectivamente) adotam a estratégia orientada para solução. Sendo que, das pessoas que adotam a estratégia controle, a maioria é do sexo feminino (8,2 %) e apenas 1,3% do sexo masculino.

O resultado desse item demonstra congruência com os resultados dos estudos de Renwick (1977) *apud* McIntyre (2007), que não encontrou diferenças significativas entre homens e mulheres nos seus estilos de lidar com o conflito (MCINTYRE, 2007). Além desse estudo, Cunha, Silva e Moreira (2003) *apud* McIntyre (2007), também concluíram que – de um modo geral, as mulheres partilham da mesma posição perante o conflito que os homens.

Tabela 8- Relação entre faixa etária e estratégia adotada para lidar com conflitos

Faixa Etária	Frequência - Estratégia Controle	%	Frequência- Estratégia não confrontativa	%	Frequência - Estratégia orientada para solução	%
até 30	4	2,5	7	4,4	21	13,3
entre 31 e 40	3	1,9	5	3,2	39	24,7
entre 41 e 50	1	0,6		0,0	15	9,49
maior que 51	5	3,2	4	2,5	24	15,2
Não Informado	2	1,3	1	0,6	27	17,1

Fonte: Autor, 2016

A relação entre idade e estratégia de gestão de conflitos mostrou que em todas as faixas etárias, a maioria dos respondentes adotam a estratégia orientada para solução, sendo 13,3 % pessoas de até 30 anos, 24,7% entre 31 e 40 anos, 9,49% entre 41 e 50 anos, 15,2% maior que 51 anos. Destaca-se que, das pessoas que adotam o estilo controle, a maioria (3,2%) está na faixa “maior que 51”.

Tabela 9- Relação entre escolaridade e estratégia adotada para lidar com conflitos

Escolaridade	Frequência Estratégia Controle	%	Frequência Estratégia não confrontativa	%	Frequência Estratégia orientada para solução	%
Ensino Fundamental		0		0	2	1,3
Ensino Médio	4	3	2	1,3	10	6,3
Ensino Superior	9	6	10	6,3	59	37,3

Pós-Graduação (Lato ou Stricto Sensu)	2	1	5	3,2	54	34,2

Fonte: Autor, 2016

Essa relação demonstra que, independente da escolaridade, a maioria dos pesquisados de cada nível de escolaridade: 1,3% (ensino fundamental), 6,3% (ensino médio), 37,3% (ensino superior) e 34,2% pós-graduação (lato ou stricto sensu), adotam a estratégia orientada para solução, sendo que, dentre aqueles que adotam a estratégia controle, a maioria (6%) possui escolaridade de nível superior.

Tabela 10 - Relação entre situação funcional e estratégia adotada para lidar com conflitos

Situação Funcional	Frequência - Estratégia Controle	%	Frequência Estratégia não confrontativa	%	Frequência - Estratégia orientada para solução	%
Ativo permanente	13	8,2	12	7,6	104	65,8
Celetista	1	0,6	2	1,3	4	2,53
Contrato temporário		0,0	2	1,3	4	2,53
Exercício descentralizado	1	0,6		0,0	3	1,9
Nomeado em cargo comissionado		0,0	1	0,6	7	4,43
Requisitado		0,0		0,0	4	2,53
Total	**15**	9,5	**17**	10,8	**126**	79,7

Fonte: Autor, 2016

Verifica-se que 65,8% dos pesquisados são ativos permanentes e adotam estratégia orientada para solução, sendo também dessa situação funcional, a maioria (8,2%) dos indivíduos que adotam a estratégia controle.

Tabela 11 - Relação entre lotação e estratégia adotada para lidar com conflitos

Lotação	Frequência - Estratégia Controle	%	Frequência- Estratégia não confrontativa	%	Frequência - Estratégia orientada para solução	%
Gabinete do Ministro - GM, Secretaria-Executiva- SE, Consultoria Jurídica – CONJUR	0	0	0	0	9	5,7
Representações Regionais	0	0	0	0	6	3,8
Secretaria de Articulação e Desenvolvimento Institucional -SADI	0	0	0	0	1	0,6
Secretaria do Audiovisual – SAV	0	0	0	0	5	3,2

Secretaria da Cidadania e da Diversidade Cultural – SCDC	0	0	3	1,9	11	7
Secretaria da Economia da Cultura - SEC	0	0	2	1,3	5	3,2
Secretaria de Fomento e Incentivo à Cultura - SEFIC	3	1,9	2	1,3	13	8,2
Subsecretaria de Gestão Estratégica - SGE	5	3,2	3	1,9	11	7
Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração - SPOA	4	2,5	0	0	9	5,7
Não informado	3	1,9	7	4,4	56	35

Fonte: Autor, 2016

Verifica-se que a maioria (3,2%) dos indivíduos que adotam a estratégia de controle encontram-se lotados na SGE e a maioria que adotam estratégias voltadas para solução estão lotados na SEFIC (8,2%).

Tabela 12 - Relação entre nível do cargo e estratégia adotada para lidar com conflitos

Nível Cargo	Frequência - Estratégia Controle	%	Frequência- Estratégia não confrontativa	%	Frequência - Estratégia orientada para solução	%
Nível Médio	3	1,9	6	3,8	35	22
Nível Superior	5	3,2	6	3,8	51	32
Não identificado	7	4,4	5	3,2	40	25

Fonte: Autor, 2016

Pode-se observar nessa tabela que, independente do nível do cargo, a estratégia encontrada pelos respondentes é a de solução.

Tabela 13 - Relação entre o exercício de chefia e estratégia adotada para lidar com conflitos

Exerce ou exerceu função de chefia nos últimos 4 anos?	Frequência- Estratégia Controle	%	Frequência- Estratégia não confrontativa	%	Frequência - Estratégia orientada para solução	%
Não	9	5,7	11	7	58	37
Sim	5	3,2	6	3,8	68	43
Não Informado	1	0,6	0	0	0	0

Fonte: Autor, 2016

Verifica-se que não há discrepância entre essa relação, ou seja, pessoas que exerceram chefia e aquelas que não exerceram buscam a estratégia orientada para solução na resolução dos conflitos.

Tabela 14 - Relação entre o tempo de serviço no Órgão e a estratégia adotada para lidar com conflitos

Tempo de Serviço	Frequência - Estratégia Controle	%	Frequência- Estratégia não confrontativa	%	Frequência -Estratégia orientada para solução	%
Até cinco anos	6	3,8	6	3,8	36	23
De cinco a dez anos	3	1,9	8	5,1	47	30
Mais de 10 anos	4	2,5	1	0,6	24	15
Não informado	2	1,3	2	1,3	19	12

Fonte: Autor, 2016

Quanto a essa distribuição dos pesquisados em relação ao tempo de serviço e estratégia para resolução de conflitos, tem-se que, dos que compõem a faixa de 5 a 10 anos, 30% adotam estratégia de solução. Entre os indivíduos que adotam a estratégia controle, a maioria (3,8%) têm até 5 anos de tempo de serviço no MinC.

Tabela 15 - Relação entre nº de envolvimento em conflitos e a estratégia adotada para lidar com conflitos

Frequência de envolvimento em conflitos nos últimos 4 anos	Frequência - Estratégia Controle	%	Frequência- Estratégia não confrontativa	%	Frequência - Estratégia orientada para solução	%
1 vez	6	3,8	7	4,4	33	21
2 vezes	1	0,6	4	2,5	30	19
3 vezes	2	1,3	0	0	23	15
4 vezes	1	0,6	0	0	5	3,2
Mais de 4 vezes	4	2,5	4	2,5	31	20
Não Informado	1	0,6	2	1,3	4	2,5

Fonte: Autor, 2016

Observa-se que, a maioria (3,8%) das pessoas que utilizam a estratégia controle se envolveu em apenas um conflito nos últimos 4 anos. Quanto àqueles que utilizam a estratégia orientada para solução, as respostas foram bastante próximas: 21% deles tiveram envolvimento em conflito apenas uma vez no período indicado e 20% tiveram mais de 4 envolvimentos em conflitos no mesmo período.

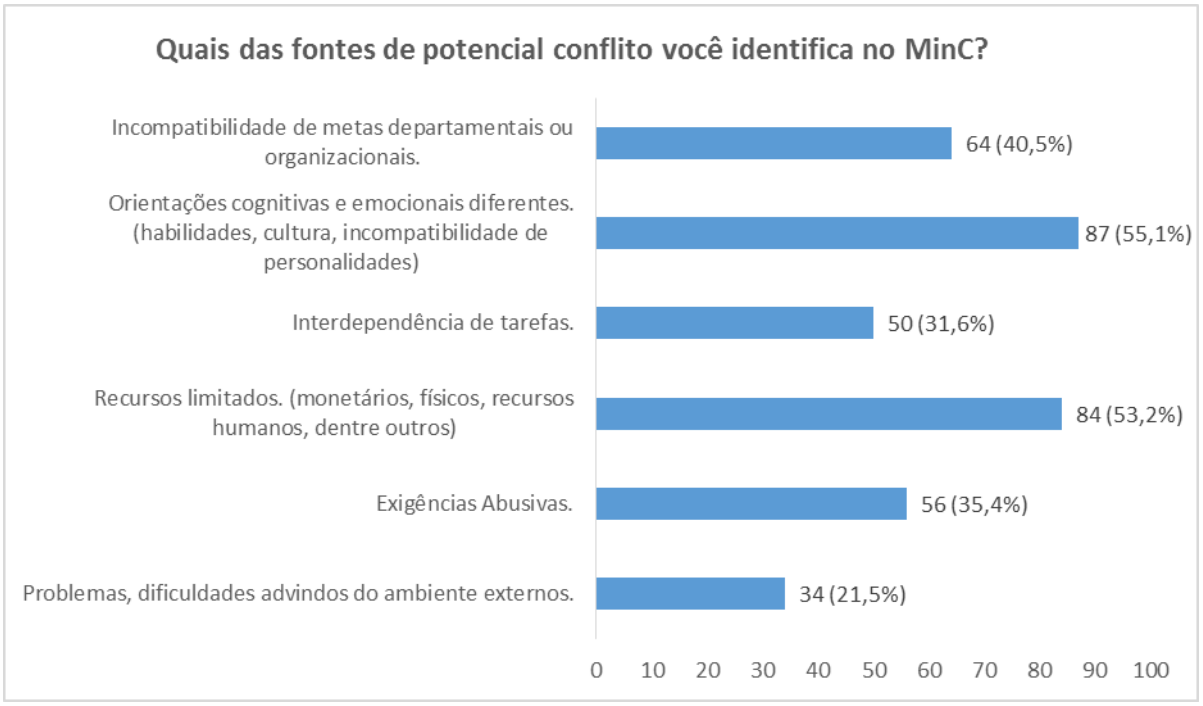
Tabela 16 - Relação entre o nível comportamental mais grave do conflito que já se envolveu nos últimos 4 anos e estratégia para lidar com conflitos

Comportamento	Frequência - Estratégia Controle	%	Frequência- Estratégia não confrontativa	%	Frequência -Estratégia orientada para solução	%
Ameaças e ultimatos.	0	0	0	0	1	0,6
Ataques verbais.	6	3,8	2	1,3	7	4,4
Desacordos ou mal-entendidos.	4	2,5	12	7,6	83	53
Esforços explícitos para destruir a outra parte.	2	1,3	1	0,6	7	4,4
Questionamento explícito ou desafios.	3	1,9	0	0	23	15
Não Informado	0	0	2	1,3	5	3,2

Fonte: Autor, 2016

Dos pesquisados que adotam a estratégia controle, a maioria (3,8%) deles se envolveu em conflitos cuja gravidade constituiu ataques verbais. Dos que adotam estratégia orientada para solução, 53% (maioria) tiveram apenas desacordos ou mal-entendidos. Em seguida, com 15% dos respondentes, o nível de gravidade encontrado foi “questionamento explícito ou desafios”.

3.4 Análise dos Resultados da Etapa 3 do questionário – Fontes de Conflito



Fonte: Autor, 2016

De acordo com o gráfico acima, duas fontes de conflito foram preponderantes em relação às demais apresentadas. Para a amostra do estudo,

55,1% alegam que “orientações cognitivas e emocionais diferentes” é uma fonte de potencial conflito. Em seguida, 53,2% alegam recursos limitados como fonte de conflitos.

Nesse item, identificam-se conflitos disfuncionais (orientações cognitivas e emocionais diferentes) e conflitos funcionais (recursos limitados). Neste tópico os dirigentes do Ministério podem observar que os recursos limitados podem transformar-se em fonte de conflitos na organização.

Tabela 17 -Quantas vezes, nos últimos 4 anos, você se envolveu em um conflito?

	Frequência	%
1 vez	46	29,1
2 vezes	35	22,2
3 vezes	25	15,8
4 vezes	6	3,8
Mais de 4 vezes	39	24,7
Não Informado	7	4,4

Fonte: Autor, 2016

Verifica-se que, a maioria dos pesquisados (29,1%) se envolveu uma vez em conflitos nos últimos 4 anos.

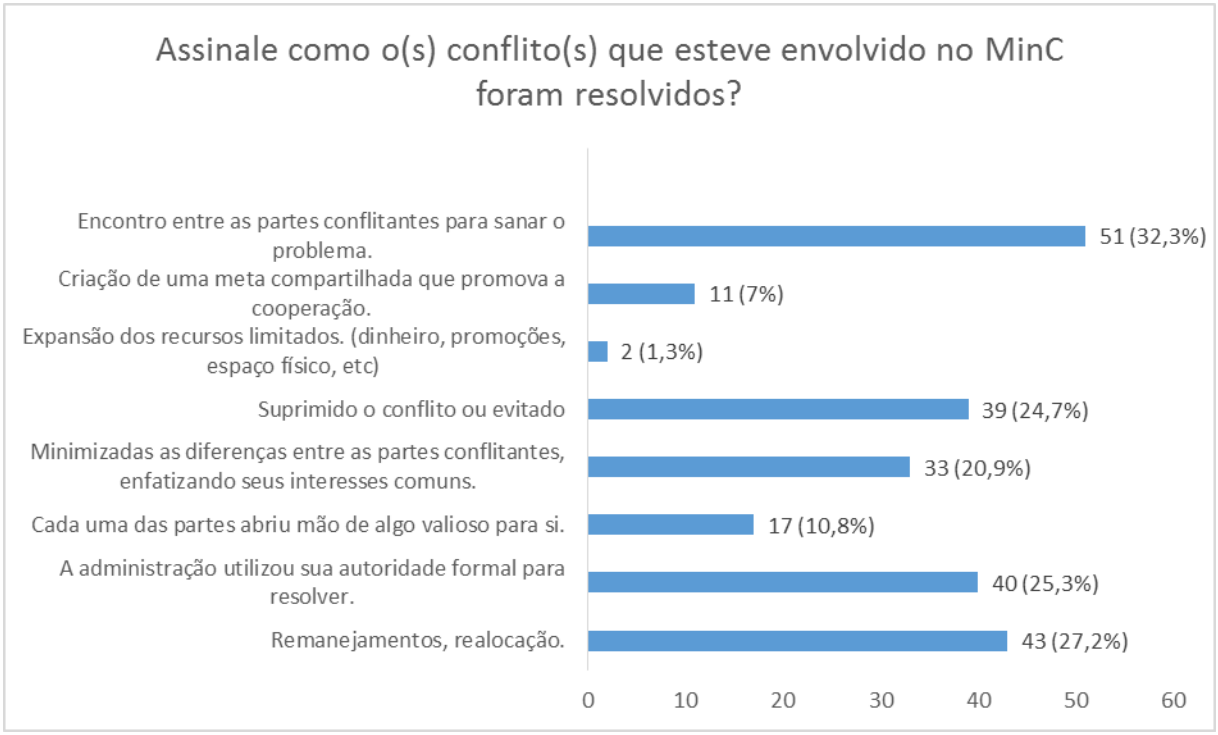
Tabela 18 - Qual foi o nível comportamental mais grave do conflito que já se envolveu nos últimos 4 anos?

	Frequência	%
Ameaças e ultimatos.	1	0,6
Ataques verbais.	15	9,5
Desacordos ou mal-entendidos.	99	62,7
Esforços explícitos para destruir a outra parte.	10	6,3
Questionamento explícito ou desafios.	26	16,5
Não Informado	7	4,4

Fonte: Autor, 2016.

Observa-se que a maioria dos pesquisados (62,7%) se envolveu em desacordos ou mal-entendidos, como comportamento mais grave identificado.

Gráfico 1 – Como os conflitos que esteve envolvido no MinC foram resolvidos?



Fonte: Autor, 2016

Pode-se observar, após análise do gráfico acima que, a maioria (32,3 %) dos pesquisados respondeu “Encontro entre as partes conflitantes para sanar o problema” como a solução dos conflitos que já se envolveram no MinC.

Tabela 19 - Em relação à questão anterior, qual sua avaliação quanto à resolução dos conflitos, em geral?

	Frequência	%
Insatisfeito	40	25,3
Muito insatisfeito	19	12,0
Muito Satisfeito	13	8,2
Não sei	17	10,8
Satisfeito	63	39,9
Não Informado	6	3,8

Fonte: Autor, 2016

Verifica-se que os respondentes estão – em sua maioria (48,1%) – satisfeitos com a resolução dos conflitos.

Tabela 20 - Você está satisfeito em trabalhar no MinC?

	Frequência	%
Insatisfeito	31	19,6
Muito insatisfeito	14	8,9
Muito Satisfeito	18	11,4
Não sei	12	7,6

Satisfeito	82	51,9
Não Informado	1	0,6

Fonte: Autor, 2016

Observa-se nesta análise que a maioria (63,3%) dos pesquisados está satisfeita em trabalhar no MinC.

Tabela 21 - Você está satisfeito com as tarefas que desempenha no MinC?

	Frequência	%
Insatisfeito	32	20,3
Muito insatisfeito	11	7,0
Muito Satisfeito	23	14,6
Não sei	14	8,9
Satisfeito	78	49,4

Fonte: Autor, 2016

Verifica-se que os respondentes estão satisfeitos com as tarefas que desempenham no Ministério, conforme percentuais: 14,6% referente a “muito satisfeito” e 49,4% referente a “satisfeito”.

Tabela 22 - Você está satisfeito com o seu ambiente de trabalho?

	Frequência	%
Insatisfeito	36	22,8
Muito insatisfeito	12	7,6
Muito Satisfeito	21	13,3
Não sei	15	9,5
Satisfeito	74	46,8

Fonte: Autor, 2016

Os maiores percentuais referem-se à soma satisfeito (46,8%) e muito satisfeito (13,3%). Assim, os pesquisados encontram-se satisfeitos com o ambiente de trabalho.

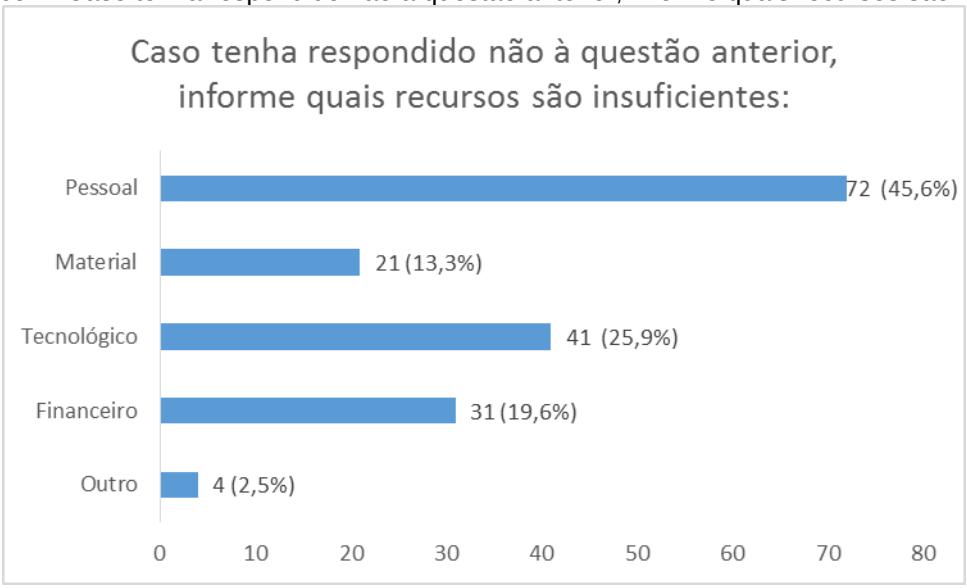
Tabela 23 - Os recursos disponíveis são suficientes para realização do seu trabalho?

	Frequência	%
Não	80	50,6
Sim	78	49,4

Fonte: Autor, 2016

Nessa tabela verifica-se que a amostra está dividida entre servidores que acham que os recursos são suficientes (49,4%) e outros que discordam dessa afirmação (50,6%).

Gráfico 2- Caso tenha respondido não à questão anterior, informe quais recursos são insuficientes:



Fonte: Autor, 2016

Observa-se que o recurso quantidade de “Pessoal” é identificado pela maioria dos pesquisados como o principal recurso insuficiente no Órgão. Em seguida com 25,9% dos respondentes – encontra-se o recurso tecnológico.

4

Caso tenha respondido "outro" na questão anterior, favor especificar qual recurso considera insuficiente:

Nessa questão aberta retornaram 10 respostas, no entanto, duas delas referem-se ao recurso financeiro já mencionado na questão anterior. Além disso, nota-se que os servidores utilizaram o espaço para opiniões em geral. Dessa forma, os “recursos” que consideram insuficientes são:

1) Tempo para tomada de decisões (o respondente considera que a tomada de decisão é demorada).
2) Necessidade de um procedimento operacional padrão no setor a fim de padronizar procedimentos.
3) Necessidade de melhor avaliação da qualificação das pessoas que ingressam por indicações políticas. Este respondente afirma que há indicações políticas de pessoas desqualificadas.
4) Capacitação e treinamento para elevação do nível de instrução dos

servidores.

5) Falta de reconhecimento em relação ao trabalho desenvolvido pelos servidores.
6) Há a necessidade de avaliação do clima organizacional.
7) Este respondente afirma que “Não há parâmetros atuais e objetivos que possibilitem avaliar os valores orçados nos projetos que o MinC apoia”.
8) Este respondente afirma que “Muitos servidores são desinteressados e não cumprem suas tarefas da forma como deveriam. Isso compromete o setor como um todo”.

Destaca-se que, essas respostas não podem ser generalizadas para o Órgão. Apenas constituem indicativo para melhorias na gestão.

Tabela 24 -Você está satisfeito com a sua relação com seus superiores?

	Frequência	%
Insatisfeito	20	12,7
Muito insatisfeito	11	7,0
Muito Satisfeito	27	17,1
Não sei	26	16,5
Satisfeito	74	46,8

Fonte: Autor, 2016

Destaca-se que a maioria (63,9%) dos pesquisados está satisfeita com a relação com os superiores.

Tabela 25 -Você está satisfeito com a sua relação com seus colegas de trabalho?

	Frequência	%
Insatisfeito	5	3,2
Muito insatisfeito	11	7,0
Muito Satisfeito	35	22,2
Não sei	6	3,8
Satisfeito	100	63,3
Não Informado	1	0,6

Fonte: Autor, 2016

Os respondentes estão satisfeitos com a relação com os colegas de trabalho (63,3%)

Respostas obtidas a partir da questão aberta do questionário para observações/sugestões em geral:

O objetivo da disponibilização do espaço para observações e sugestões foi alcançado, uma vez que 29 servidores manifestaram suas opiniões sobre diferentes aspectos do Ministério.

Em razão do número de respondentes, não se pode generalizar as seguintes opiniões para todo o Órgão, mas considerou-se as respostas como importante *feedback* para os dirigentes, posto que tratam de temas que influenciam a gestão do Órgão.

As respostas não foram disponibilizadas neste estudo na íntegra para preservar os servidores que se manifestaram, no entanto, apresenta-se um resumo daquelas consideradas úteis para posterior análise dos dirigentes:

1) Importância do trabalho em equipe.

2) Qualificação/capacitação dos servidores. Necessidade de metas bem definidas e realização de integração entre as equipes para que haja um resultado satisfatório e produtivo. Sugere-se a realização de mais pesquisas, disponibilização de cursos mais definidos, bem como utilização de material mais produtivo.

3) Incentivo à realização de pesquisas/questionários como oportunidade de o servidor se expressar suas ideias.

4) Necessidade de valorização do servidor de carreira, aqui o servidor afirma que colaboradores terceirizados são maioria.

5) Necessidade – no MinC – de uma cultura institucionalizada de mediação de conflitos, uma vez que não há na Pasta.

6) Importância da existência de espaço institucional de diálogo entre servidores e dirigentes. Necessidade de fortalecimento dos canais construídos pelo servidor. Necessidade de retomada do Grupo de Resolução de Conflitos criado na última gestão. Crítica ao tamanho do questionário aplicado, bem como ao momento de aplicação deste (momento de reorganização do ambiente interno). Observação quanto aos conflitos na unidade do respondente, que são abafados ao invés do estabelecimento do diálogo para resolução desses.

7) Crítica à Cúpula – que deveria compartilhar projetos e decisões com os servidores e não apenas decidir e impor aos níveis hierárquicos mais baixos.

8) Conflitos vividos na relação com superiores pelo motivo comunicação (chefia utiliza comunicação abusiva e “sem tato”). Sugestão de que os líderes façam cursos sobre comunicação – como o que foi recentemente oferecido pelo MinC “Comunicação eficaz para líderes”. Crítica à falta de reconhecimento aos esforços e valorização do servidor (salários melhores, entre outros).

9) Sugestão de abertura no Ministério de um ponto de encontro para servidores expressarem sua espiritualidade.

10) Sugestão de realização de levantamento das atividades dos servidores, para definição de metas, divisão de tarefas de forma isonômica, e de acordo com o perfil do servidor. Este respondente afirma que mais da metade dos conflitos seriam eliminados com a realização das ações propostas.

11) Crítica à realização de concursos para MinC enquanto não houver uma carreira organizada. Este respondente afirma que – por não haver carreira organizada, os servidores “entram e saem” e a instabilidade institucional continua.

12) Crítica à carga horária da jornada de trabalho. Este respondente afirma que a jornada atual é ultrapassada para pessoas que desejam uma boa qualidade de vida. Além disso, afirma que a carga horária revisada poderia elevar a satisfação do servidor.

13) Crítica ao ambiente escuro de trabalho no 1º andar da Sede. Janelas fechadas impedem a entrada da luz do sol. Esse respondente acredita que a melhoria neste aspecto do ambiente pode tornar o ambiente mais agradável.

14) Observação quanto à necessidade de que o corpo central do Ministério da Cultura (localizado em Brasília) tenha mais atenção com as unidades localizadas em outras cidades. Esse respondente afirma que alguns espaços parecem não fazer parte do mesmo órgão. E mais: que o

funcionamento, a forma de se trabalhar e o perfil dos servidores é completamente diferente do que é vivenciado na sede.

CONCLUSÃO

O foco da pesquisa foi atingido e contou com o apoio metodológico a pesquisa empírica com os servidores do Ministério da Cultura.

A análise dos dados permitiu compreender que os servidores do Ministério da Cultura (de todas as situações funcionais analisadas) utilizam a estratégia orientada para solução na resolução de seus conflitos, atendendo – assim – ao objetivo geral da pesquisa. O percentual dessa estratégia foi alto (79,7%) em relação ao percentual das demais estratégias (10,8 % para estratégia não-confrontativa e 9,5% para estratégia relacionada ao controle).

Ademais, em relação ao objetivo geral do estudo; quanto às fontes potenciais de conflito, verificou-se que os servidores – em sua maioria (55,1%) – alegam que orientações cognitivas e emocionais diferentes (habilidades, cultura, incompatibilidade de personalidades) são as causas de potencias conflitos. Além desse resultado, verificou-se que um grande percentual de servidores (53,2%) entende que recursos limitados também são uma das causas de potencial conflito, em especial o recurso – quantidade de pessoal. Respectivamente, trata-se de conflito disfuncional e funcional que merecem atenção dos dirigentes do Órgão.

Quanto aos resultados alcançados em relação aos seguintes objetivos específicos, tem –se:

Objetivo específico 1: (identificar os níveis comportamentais de conflitos já vivenciados no Ministério): verificou-se que, em relação à gravidade dos conflitos, a maioria dos respondentes (62,7%) se envolveu em desacordos ou mal-entendidos.

Objetivo específico 2: (identificar como os conflitos vivenciados na Pasta foram solucionados e se o servidor se sentiu satisfeito com a solução encontrada). Verificou-se como resolução de conflitos vivenciados no MinC, o encontro entre as partes conflitantes para sanar o problema (32,3%). E, quanto ao percentual de satisfação em relação a essa solução encontrada, tem-se 48,1% dos respondentes satisfeitos quanto a essa forma de resolução de conflitos. Outro percentual alto quanto à solução para dirimir conflitos foi o uso de remanejamentos e realocação, com 27,2%.

Objetivo específico 3: (analisar o nível de satisfação dos servidores por trabalharem no Órgão, quanto às tarefas desempenhadas, ao ambiente e trabalho, à relação com superiores e colegas de trabalho). O resultado da pesquisa demonstra que os servidores estão satisfeitos em trabalhar no Órgão (63,3%), e satisfeitos com a relação com os colegas (85,5%). Além disso, se verificou baixa insatisfação com a relação com superiores (19,7%), enquanto que 63,9% se encontram satisfeitos com a relação com superiores. Quanto às tarefas que desempenham: 64% dos respondentes estão satisfeitos e, quanto ao ambiente de trabalho, 60,1 % se encontram satisfeitos.

Conclui-se que o principal recurso insuficiente para a realização do trabalho no Órgão é a quantidade de pessoal para a realização do trabalho. Além disso, a fim de subsidiar a gestão dos dirigentes do Órgão, o presente estudo empírico verificou que, dentre as fontes de potencial conflito na organização reveladas pelos entrevistados, algumas são positivas, consideradas funcionais, por estimularem a inovação e criatividade e outras são disfuncionais, por poderem causar insatisfação no trabalho. As positivas encontradas com maiores percentuais são: incompatibilidade de metas departamentais ou organizacionais e recursos limitados (pessoal e tecnológico); quanto às negativas, a de maior percentual encontrado foi a incompatibilidade cognitiva e emocional, que carece de atenção dos gestores, por serem fontes negativas para a organização.

Como considerações finais, entende-se que o tema gerenciamento de conflitos é muito importante em qualquer organização, no sentido de compreender o conflito, mapear focos, bem como identificar variáveis em busca de encaminhamentos positivos. Além disso, a partir do diagnóstico do conflito na organização, os dirigentes poderão procurar soluções construtivas para os problemas enfrentados pela organização.

Por conseguinte, verifica-se a importância do aprofundamento de pesquisas sobre gestão de conflitos, a fim de que as organizações públicas e privadas consigam empreender uma efetiva gestão deste fenômeno, resultando em melhorias para o trabalho desenvolvido pelos servidores do Órgão, bem como na qualidade do serviço prestado à população.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Diogo; SANTOS, Marco Aurélio Reis dos; COSTA, Antônio Fernando Branco. **Aplicação do coeficiente alfa de *cronbach* nos resultados de Um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública.** Xxx Encontro Nacional de Engenharia de Produção Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010.

ALMÉRI, Tatiana Martins. BARBOSA, Eliel Gomes. 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.

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de Competências de Servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006.

ARAÚJO, Wagner Silva de; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; ROCHA, Cinara Maria Carneiro. **Estilos de Administração de Conflitos Intraorganizacionais: Uma Análise Comparativa entre Brasileiros e Norte-americanos.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-eorb-1684.pdf.> Acesso em set 2016.

CAVALCANTI, Antônio Carlos Ribeiro. **O Gestor e seu Papel na Gestão de Conflitos. Um estudo de caso em empresa de Varejo de Vestuário Masculino**. Belo Horizonte, 2006. 20 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.

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

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

FIGUEIREDO, Lara Joana Lopes de. **A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores.** Universidade Católica Portuguesa. Viseu, Março 2012.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207 p.

GUIMARÃES, Paulo Ricardo Bittencourt. **Métodos Quantitativos Estatísticos**. 1.ed.rev. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

IKEDA, Ana Akemi. CAMPOMAR, Marcos Cortez. VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia Modesto. **Conflito Organizacional: Um Estudo com Executivos de Marketing.** Disponível em:

<www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/.../2004_COR66.pdf> Acesso em nov 2016.

McINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. Instituto Superior da Maia, Portugal. **Análise Psicológica** (2007), 2(XXV): 295-305.

MIGUELOTE, Sofia Raquel Guimarães Almeida. **A Gestão de Conflitos em Ambiente Laboral: Estudo no IBMC e no IPATIMUP (Institutos de Investigação Científica).** (Mestrado em Economia e Administração de Empresas) Faculdade de Economia. Universidade do Porto, 2012.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; SIMÕES, Janaína Machado**.** A Gestão de Conflitos Interpessoais nas Organizações Públicas de ensino profissionalizante: uma análise da experiência de Nova Iguaçu – RJ. **Revista de Gestão** - **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 18, n. 4, p. 585-604, out./dez. 2011.

PEREIRA, Arcelo Luis.et al. **Estilos de Administração de Conflitos - Estudo dos Níveis de Conflito a partir da Visão Interacionista.** XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, Out/2009.

PEREIRA, Mauricio Gomes; GALVÃO, Taís Freire. Heterogeneidade e Viés de Publicação em Revisões Sistemáticas. Epidemiol. **Serv. Saúde**, Brasília, 23(4):775-778, out-dez 2014

SANTOS, Raimundo Nonato Ribeiro dos; COELHO, Odete Máyra Mesquita; SANTOS, Kleber Lima dos. Utilização das Ferramentas *Google* pelos alunos do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPB. **MPGOA**, João Pessoa, v.3, n.1, p. 87-108, 2014

SPAGNOL, Carla Aparecida. L'ABBATE, Solange. Conflito Organizacional: considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem. **Cienc Cuid Saude** 2010 Out/Dez; 9(4):822-827

APÊNDICE A – Questionário a Gestão de Conflitos no Ministério da Cultura

A Gestão de Conflitos no Ministério da Cultura

Conflito é definido por Rahim, Antonioni, Krumov e Ilieva (2000) como um processo manifesto de incompatibilidade, desacordo ou dissonância entre entidades sociais como pessoas, grupos ou organizações (Guimarães, 2007).

Etapa 1 - Dados pessoais e Funcionais

Sexo ( ) Masculino ( ) Feminino

Idade:

Escolaridade (Informe sua escolaridade)
( ) Ensino Fundamental ( ) Ensono Médio ( ) Ensino Superior ( ) Pós-Graduação Lato ou Stricto Sensu

Assinale sua situação funcional:
( ) Ativo Permanente ( ) Nomeado em cargo comissionado ( ) Requisitado ( ) Exercício Descentralizado ( ) Contrato Temporário ( ) Celetista

Lotação (opcional):
Cargo:

Você atualmente exerce ou exerceu função de chefia nos últimos 4 anos?
( ) Sim ( ) Não

Tempo de serviço no Ministério da Cultura:

Etapa 2 - Como você lida com o conflito?

Pense em alguns conflitos/desacordos/desentendimentos que teve com colegas de trabalho e, depois assinale a freqüência com que assumiu os seguintes comportamentos:

Para cada item, escolha o número que representa o comportamento que você tende mais a demonstrar.

No presente instrumento, os termos desentendimentos, desacordos e conflitos são considerados sinônimos.

1. Organizo minhas ideias para criar novas alternativas para resolver um desacordo.
( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca
2. Eu me retraio diante de temas que são fontes de disputas.
( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca
3. Eu expresso minha opinião em um desacordo.
( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca
4. Sugiro soluções que combinam diferentes pontos de vista
( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca
5. Eu fico longe de situações desagradáveis.
( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

6. Eu cedo um pouco em minhas ideias quando a outra pessoa também cede.

( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

7. Eu evito a outra pessoa quando desconfio que ela deseja discutir um desacordo.

( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

8. A partir das questões levantadas em uma discussão, eu aproveito os argumentos em direção a uma nova solução.

( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

9. Para chegar a um acordo, busco uma solução para mim e para o outro.

( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

10. Eu levanto a voz quando estou tentando fazer a outra pessoa aceitar minha opinião.

( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

11. Eu ofereço soluções criativas nas discussões sobre desacordos.

( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

12. Eu não expresso minhas opiniões a fim de evitar desentendimentos

( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

13. Eu concedo, se a outra pessoa também fizer concessões.

( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

14. Eu minimizo a importância de um desacordo.

( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

15. Eu elimino os desacordos fazendo-os parecer insignificantes.

( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

16. Eu encontro a outra pessoa em um ponto médio de nossas diferenças.

( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

17. Eu afirmo minha opinião energicamente.

( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

18. Eu comando a discussão até que a outra pessoa compreenda a minha posição/opinião.

( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

19. Eu sugiro que trabalhemos juntos para criar soluções para os desacordos.

( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

20. Eu tento usar as ideias da outra pessoa para gerar soluções para os problemas.

( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

21. Eu ofereço compensações para chegar a soluções nos desacordos.

( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

22. Eu argumento insistentemente em favor de minha posição.

( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

23. Eu me retiro quando a outra pessoa me confronta sobre uma questão controvertida.

( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

24. Eu me esquivo dos desacordos quando eles surgem.
( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca
25. Eu tento amenizar os desacordos fazendo-os parecer sem importância.
( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca
26. Eu insisto em que minha posição seja aceita durante um desentendimento com a outra pessoa.
( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca
27. Eu faço as nossas diferenças parecerem menos graves.
( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca
28. Eu prefiro segurar minha língua a discutir com a outra pessoa.
( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca
29. Eu alivio o conflito afirmando que nossas diferenças são insignificantes.
( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca
30. Eu permaneço firme na expressão de meus pontos de vista durante um desentendimento.
( ) 1 - Sempre ( ) 2- Muito Frequente ( ) 3 - Frequentemente ( ) 4- Ocasionalmente ( ) 5- Raramente ( ) 6- Muito raramente ( ) 7 - Nunca

Etapa 3 - Fontes de Conflito

QUAIS DAS FONTES DE POTENCIAL CONFLITO VOCÊ IDENTIFICA NO MinC?
Assinale uma ou mais opções
( ) Incompatibilidade de metas departamentais ou organizacionais.
( ) Orientações cognitivas e emocionais diferentes. (habilidades, cultura, incompatibilidade de personalidades)
( ) Interdependência de tarefas.
( ) Recursos limitados. (monetários, físicos, recursos humanos, dentre outros)
( ) Exigências Abusivas.
( ) Problemas, dificuldades advindos do ambiente externos.

QUANTAS VEZES, NOS ÚLTIMOS 4 ANOS, VOCÊ SE ENVOLVEU EM UM CONFLITO?
( ) 1 vezes
( ) 2 vezes
( ) 3 vezes
( ) 4 vezes
( ) + de 4 vezes

Assinale qual foi o nível comportamental mais grave do conflito que já se envolveu nos últimos 4 anos?
( ) Esforços explícitos para destruir a outra parte.
( ) Agressões físicas.
( ) Ameaças e ultimatos.
( ) Ataques verbais.
( ) Questionamento explícito ou desafios.
( ) Desacordos ou mal-entendidos.

Assinale como o(s) conflito(s) que esteve envolvido no MinC foram resolvidos?
Assinale uma ou mais opções

( ) Encontro entre as partes conflitantes para sanar o problema.

( ) Criação de uma meta compartilhada que promova a cooperação.
( ) Expansão dos recursos limitados. (dinheiro, promoções, espaço físico, etc)
( ) Suprimido o conflito ou evitado
( ) Minimizadas as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns.
( ) Cada uma das partes abriu mão de algo valioso para si.
( ) A administração utilizou sua autoridade formal para resolver.
( ) Remanejamentos, realocação.

Em relação à questão anterior, qual sua avaliação quanto à resolução dos conflitos, em geral?
( ) Muito insatisfeito
( ) Insatisfeito
( ) Não Sei
( ) Satisfeito
( ) Muito Satisfeito

Você está satisfeito em trabalhar no MinC?
( ) Muito insatisfeito
( ) Insatisfeito
( ) Não Sei
( ) Satisfeito
( ) Muito Satisfeito

Você está satisfeito com as tarefas que desempenha no MinC?
( ) Muito insatisfeito
( ) Insatisfeito
( ) Não Sei
( ) Satisfeito
( ) Muito Satisfeito

Você está satisfeito com o seu ambiente de trabalho?
( ) Muito insatisfeito
( ) Insatisfeito
( ) Não Sei
( ) Satisfeito
( ) Muito Satisfeito

Os recursos disponíveis são suficientes para realização do seu trabalho?
( ) Sim
( ) Não

Caso tenha respondido não à questão anterior, informe quais recursos são insuficientes:
( ) Pessoal
( ) Material
( ) Tecnológico
( ) Financeiro

Caso tenha respondido "outro" na questão anterior, favor especificar qual recurso considera insuficiente:

Você está satisfeito com a sua relação com seus superiores?
( ) Muito insatisfeito
( ) Insatisfeito
( ) Não Sei
( ) Satisfeito

( ) Muito Satisfeito

Você está satisfeito com a sua relação com seus colegas de trabalho?
( ) Muito insatisfeito
( ) Insatisfeito
( ) Não Sei
( ) Satisfeito
( ) Muito Satisfeito

Obrigada ! Abaixo reservo espaço para observações/sugestões.

ANEXO A – Questionário da pesquisa desenvolvido por Pereira, Arcelo Luis. (2009) para a realização do Estudo - Análise de Conflitos Organizacionais: Características, estilos e estratégias.

DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS

Nome: *(facultativo)*

_____

Cargo: _____ **Lotação:**

_____

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino **Idade:**

_____

Escolaridade: _____ **Tempo de Serviço na instituição**:

_____

COMO VOCÊ LIDA COM O CONFLITO?

Pense em alguns desacordos que teve com colegas de trabalho e, depois assinale a freqüência com que você se envolve em cada um dos seguintes comportamentos apresentados abaixo.

Para cada item, escolha o número que representa o comportamento que você tende mais a demonstrar. Responda todos os itens utilizando a escala apresentada a seguir:

Escala:

Sempre	Muito Freqüente	Freqüente	Ocasionalmente	Raramente	Muito Raramente	Nunca
1	2	3	4	5	6	7

	1.	Combino minhas idéias para criar novas alternativas para resolver um desacordo.
	2.	Eu me retraio diante de tópicos que são fontes de disputas.
	3.	Eu expresso minha opinião em um desacordo.
	4.	Sugiro soluções que combinam uma série de pontos de vista.
	5.	Eu fico longe de situações desagradáveis.
	6.	Eu cedo um pouco em minhas idéias quando a outra pessoa também cede.
	7.	Eu evito a outra pessoa quando desconfio que ela deseja discutir um desacordo.
	8.	Eu integro os argumentos em uma nova solução a partir das questões levantadas em uma discussão.
	9.	Para chegar a um acordo, busco uma solução meio a meio.
	10.	Eu levanto a voz quando estou tentando fazer a outra pessoa aceitar minha opinião.
	11.	Eu ofereço soluções criativas nas discussões sobre desacordos.
	12.	Eu fico calado sobre minhas opiniões a fim de evitar desentendimentos.
	13.	Eu concedo, se a outra pessoa também fizer concessões.
	14.	Eu minimizo a importância de um desacordo.
	15.	Eu elimino os desacordos fazendo-os parecer insignificantes.
	16.	Eu encontro a outra pessoa em um ponto médio de nossas diferenças.
	17.	Eu afirmo minha opinião energicamente.
	18.	Eu comando a discussão até que a outra pessoa compreenda a minha posição/opinião.
	19.	Eu sugiro que trabalhemos juntos para criar soluções para os desacordos.
	20.	Eu tento usar as idéias da outra pessoa para gerar soluções para os problemas.
	21.	Eu ofereço compensações para chegar a soluções nos desacordos.
	22.	Eu argumento insistentemente em favor de minha posição.
	23.	Eu me retiro quando a outra pessoa me confronta sobre uma questão controvertida.
	24.	Eu me esquivo dos desacordos quando eles surgem.
	25.	Eu tento amenizar os desacordos fazendo-os parecer sem importância.

	26.	Eu insisto em que minha posição seja aceita durante um desentendimento com a outra pessoa.
	27.	Eu faço nossas diferenças parecerem menos graves.
	28.	Eu prefiro segurar minha língua a discutir com a outra pessoa.
	29.	Eu alivio o conflito afirmando que nossas diferenças são triviais.
	30.	Eu permaneço firme na expressão de meus pontos de vista durante um desentendimento.

FONTES DE POTENCIAL CONFLITO INTERGRUPAL (assinale)

	Incompatibilidade de metas departamentais ou organizacionais.
	Orientações cognitivas e emocionais diferentes. (habilidades, cultura, incompatibilidade de personalidades)
	Interdependência de tarefas.
	Recursos limitados. (monetários, físicos, recursos humanos, dentre outros)
	Exigências Abusivas.
	Problemas, dificuldades advindos do ambiente externos.

QUANTAS VEZES VOCÊ JÁ SE ENVOLVEU EM UM CONFLITO?

1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	Mais de 4 vezes

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Assinale qual foi o nível comportamental mais grave do desacordo que se envolveu?

	Esforços explícitos para destruir a outra parte.
	Agressões físicas.
	Ameaças e ultimatos.
	Ataques verbais.
	Questionamento explícito ou desafios.
	Desacordos ou mal-entendidos.
	Nenhum conflito

Assinale como o(s) conflito(s) que esteve envolvido, foram diagnosticados?

	Encontro entre as partes conflitantes para sanar o problema.
	Criação de uma meta compartilhada que promova a cooperação.
	Expansão dos recursos limitados. (dinheiro, promoções, espaço físico, etc)
	Suprimido o conflito ou evitado
	Minimizadas as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns.
	Cada uma das partes abriu mão de algo valioso para si.
	A administração utilizou sua autoridade formal para resolver.
	Remanejamentos, realocação.

Qual sua avaliação quanto à resolução do problema?

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Não sei	Satisfeito	Muito Satisfeito

Você gosta de trabalhar na utfpr? (ambiente de trabalho)

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Não sei	Satisfeito	Muito Satisfeito

Você está satisfeito com as tarefas que desempenha?

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Não sei	Satisfeito	Muito Satisfeito

Os recursos disponíveis são suficientes para realização do seu trabalho?

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Não sei	Satisfeito	Muito Satisfeito

Você tem uma boa relação com seus colegas de trabalho que desenvolvem a mesma função?

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Não sei	Satisfeito	Muito Satisfeito

Você tem uma boa relação com superiores ou colegas que exercem funções diferentes?

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Não sei	Satisfeito	Muito Satisfeito

Você está satisfeito com os programas de treinamento oferecidos pela instituição?

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Não sei	Satisfeito	Muito Satisfeito

Como você avalia os programas de treinamento oferecidos pela instituição? (capacitação profissional e comportamental)

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Não sei	Satisfeito	Muito Satisfeito

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Assinale qual foi o nível comportamental mais grave do desacordo que se envolveu?

	Esforços explícitos para destruir a outra parte.
	Agressões físicas.
	Ameaças e ultimatos.
	Ataques verbais.
	Questionamento explícito ou desafios.
	Desacordos ou mal-entendidos.
	Nenhum conflito

Como o(s) conflito(s) que esteve envolvido, foram diagnosticados?

	Encontro entre as partes conflitantes para sanar o problema.
	Criação de uma meta compartilhada que promova a cooperação.
	Expansão dos recursos limitados. (dinheiro, promoções, espaço físico, etc)
	Suprimido o conflito ou evitado
	Minimizadas as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns.
	Cada uma das partes abriu mão de algo valioso para si.
	A administração utilizou sua autoridade formal para resolver.
	Remanejamentos, realocação.

Qual sua avaliação quanto à resolução do problema?

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Não sei	Satisfeito	Muito Satisfeito

Você gosta de trabalhar na utfpr? (ambiente de trabalho)

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Não sei	Satisfeito	Muito Satisfeito

Você está satisfeito com as tarefas que desempenha?

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Não sei	Satisfeito	Muito Satisfeito

Os recursos disponíveis são suficientes para realização do seu trabalho?

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Não sei	Satisfeito	Muito Satisfeito

Você tem uma boa relação com seus colegas de trabalho que desenvolvem a mesma função?

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Não sei	Satisfeito	Muito Satisfeito

Você tem uma boa relação com superiores ou colegas que exercem funções diferentes?

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Não sei	Satisfeito	Muito Satisfeito

Você está satisfeito com os programas de treinamento oferecidos pela instituição?

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Não sei	Satisfeito	Muito Satisfeito

Como você avalia os programas de treinamento oferecidos pela instituição? (capacitação profissional e comportamental)

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Não sei	Satisfeito	Muito Satisfeito