

idp

idn

MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RELAÇÕES HUMANAS E CONFLITOS INTERPESSOAIS: BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO NO INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE – ICMBIO.

HELENA MACHADO CABRAL COIMBRA ARAUJO

Brasília-DF, 2021

HELENA MACHADO CABRAL COIMBRA ARAUJO

**RELAÇÕES HUMANAS E CONFLITOS INTERPESSOAIS:
BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO NO
INSTITUTO CHICO MENDES
DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE – ICMBIO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP –, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador

Professor Doutor Felipe Lopes da Cruz

Brasília-DF 2021

HELENA MACHADO CABRAL COIMBRA ARAUJO

RELAÇÕES HUMANAS E CONFLITOS INTERPESSOAIS: BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO NO INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE – ICMBIO.

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP –, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovado em 16 / 06 / 2021

Banca Examinadora

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz - Orientador

Prof. Dr. Luís Henrique da Silva de Paiva

Prof. Dr. André Luiz Valença da Cruz

A663r Araujo, Helena Machado Cabral Coimbra
Relações humanas e conflitos interpessoais: bem-estar no ambiente de trabalho no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBIO / Helena Machado Cabral Coimbra Araujo. – Brasília: IDP, 2021.

207 p.: il. Color.
Inclui bibliografia.

Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Mestrado Profissional em Administração Pública, Brasília, 2021.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz.

1. Relações humanas interpessoais. 2. Comportamento organizacional. 3. Qualidade de vida no trabalho. 4. Bem-estar no trabalho. 5. Conflitos interpessoais. I. Título.

CDD: 158.2

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa



AGRADECIMENTOS

A Deus, por permitir que eu tivesse saúde física e mental ao longo dos vinte e quatro meses.

À minha família, pelo amor, apoio e compreensão nas ausências provocadas pelos longos períodos de estudos.

Ao meu companheiro canino, Loki, que permaneceu a meu lado grande parte do tempo em que eu me dedicava à leitura e à escrita da dissertação.

Ao meu grande amigo e “co-orientador”, Cecil de Barros, pela competência, parceria e compartilhamento de ideias e reflexões.

Aos meus amigos do MEDIARE, fiéis incentivadores e participantes ativos na pesquisa.

À minha amiga e ex-chefe, Thais Pereira, pelo apoio e estímulo, sempre.

Aos colegas do ICMBio, Cecil, Evandro, Kheli, Marcelo, Raquel, Thais e Tiago, pela fundamental participação e importantes contribuições aos questionários na fase de pré-teste.

Aos colegas da CGGP/ICMBio, em especial, Elina e Raquel, pela contribuição para os dados profissionais dos participantes.

À DIPLAN e à Presidência/ICMBio, nas pessoas dos então diretor Fernando Lorencini (atual presidente), e presidente Homero Cerqueira, por permitirem meu afastamento para cursar o mestrado.

Ao meu orientador, professor doutor Felipe Cruz, que sempre demonstrou disponibilidade, conhecimento e leveza em nossas conversas.

Aos colegas da Turma IDP 2019.2 pela oportunidade de crescermos e aprendermos juntos ao longo dos anos de 2019 a 2021.

Por fim, às minhas novas e sempre amigas *Top*: Andréa, Evanilde e Nicole, por momentos inesquecíveis dentro e fora da sala de aula: apresentações em grupo, desafios, estudos, leituras, debates, trabalhos, almoços e jantares, todos recheados com muito bom humor, compromisso, qualificação e, principalmente, muitas risadas.

RESUMO

O trabalho é parte fundamental na vida de uma pessoa e grande parte do dia é dedicada a atividades laborais. Nessa direção, o objetivo principal desta pesquisa é identificar as causas de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio. Para explicar o surgimento dos conflitos intragrupais, dois questionários foram aplicados, um para todos os servidores e colaboradores da organização e outro apenas para as chefias. O primeiro estudo utilizou três escalas já validadas em ambientes corporativos e contou com uma amostra de 523 servidores/colaboradores. O segundo estudo contou com a amostra de 97 chefes e utilizou questionário com perguntas elaboradas pela autora e baseadas em instrumentos já validados de autores da área de comportamento humano e conflitos. Para atender ao objetivo do estudo, utilizaram-se os procedimentos de correlação para justificar o comportamento linear e associações sugeridas pelos dados entre as variáveis e a regressão linear simples, a fim de verificar o poder preditivo das variáveis. A partir dos dados adquiridos, constatou-se que 56% da amostra de servidores/colaboradores e cerca de 70% da amostra das chefias afirmaram existir conflitos no ambiente de trabalho “às vezes”, “frequentemente” ou “sempre”. Os principais fatores que podem explicar a ocorrência desses conflitos são comprometimento e satisfação, condições de trabalho e relações socioprofissionais. Mais especificamente, o principal responsável pelos conflitos interpessoais é a relação socioprofissional, do qual 42% dão origem a Conflito de Relacionamento. Esse é explicado pela predominante situação crítica das relações socioprofissionais no contexto de trabalho e cerca de 30%, tornam-se Conflito de Tarefa, explicado pelas relações socioprofissionais, com destaque para a desequilibrada distribuição de tarefas, comunicação com ruídos entre os membros da equipe e a existência de individualismo e disputas profissionais. A maior parte dos conflitos presentes nas unidades organizacionais advém de conflito de tarefa. O estilo integrador de gestão de conflitos está fortemente presente entre as chefias, que responderam ao questionário. E 40% declararam apresentar inabilidade em atuar na gestão de conflitos e a capacitação foi a sugestão mais presente entre os respondentes para o enfrentamento desse problema.



Palavras-chaves: relações humanas interpessoais; comportamento organizacional; qualidade de vida no trabalho; bem-estar no trabalho; conflitos interpessoais



ABSTRACT

Work is a fundamental part of a person's life and a large part of the day is dedicated to work activities. In this direction, the main objective of this research is to identify the causes of interpersonal conflicts in the work environment of the Chico Mendes Institute for Biodiversity Conservation – ICMBio. To explain the emergence of intragroup conflicts, two questionnaires were applied, one for all employees and employees of the organization and the other only for heads. The first study used three scales already validated in corporate environments and had a sample of 523 servers/employees. The second study had a sample of 97 heads and used a questionnaire with questions prepared by the author and based on instruments already validated by authors in the area of human behavior and conflicts. To meet the objective of the study, correlation procedures were used to justify the linear behavior and associations suggested by the data between the variables and simple linear regression, in order to verify the predictive power of the variables. From the data acquired, it was found that 56% of the sample of civil servants/employees and about 70% of the sample of managers stated that there were conflicts in the work environment “sometimes”, “often” or “always”. The main factors that can explain the occurrence of these conflicts are commitment and satisfaction, working conditions and socio-professional relationships. More specifically, the main responsible for interpersonal conflicts is the socio-professional relationship, of which 42% give rise to Relationship Conflict. This is explained by the predominant critical situation of socio-professional relationships in the work context and about 30% become Task Conflict, explained by socio-professional relationships, with emphasis on the unbalanced distribution of tasks, noisy communication between team members and the existence of individualism and professional disputes. Most of the conflicts present in organizational units arise from task conflicts. The integrative style of conflict management is strongly present among managers, who responded to the questionnaire. And 40% declared that they were unable to act in conflict management and training was the most present suggestion among respondents for dealing with this problem.



Keywords: interpersonal human relationships; organizational behavior; quality of life at work; well-being at work; interpersonal conflicts



LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Nº servidores/ano e nº de afastamentos/ano no ICMBio	26
Figura 2 Pirâmide das necessidades de Maslow. Adaptada pela autora baseado em Maslow (1970, apud ROBBINS, 2004, p. 47)	40
Figura 3 Fatores que conduzem à satisfação	42
Figura 4 Comportamento assertivo – passo a passo, Bom Sucesso (2002, p. 145)	44
Figura 5 Esquema do modelo constitutivo de Bem-Estar no Trabalho	56
Figura 6 Processo de conflito (ROBBINS, 2004, p. 174)	63
Figura 7 Representação de conflitos intraorganizacionais. Elaborado pela autora baseado na literatura estudada	67
Figura 8 Níveis possíveis de conflito e seus desempenhos	57
Figura 9 Modelo de estilo de gestão de conflitos (THOMAS, 1976). Elaborado pela autora	72
Figura 10 Modelo de estilos de gestão de conflitos (RAHIM, 1979). Elaborado pela autora	73
Figura 11 Modelo de estilos de gestão de conflitos (RUBIN, 1994). Elaborado pela autora	74
Figura 12 Modelo de causalidade de conflitos elaborado pela autora	82
Figura 13 Fontes de evidências. Elaborado pela autora com base em Yin (2001, p. 122)	85
Figura 14 Painel corporativo ICMBio, qv.icmbio.gov.br , acesso em 3 de abril de 2021	88

Figura 15 Cálculo do tamanho da amostra pesquisada	93
Figura 16 Representação das partes dos dois questionários aplicados	98
Figura 17 Gráfico do cargo/vínculo dos participantes	105
Figura 18 Cargo ou Função de chefia	106
Figura 19 Percentual de respondentes das UCs e NGIs por Unidade da Federação	107
Figura 20 Percentual de respondentes (servidores/colaboradores) em exercício nas UCs e NGIs, separados por região	108
Figura 21 Percentual de todos os respondentes separados por região	108
Figura 22 Percentual de servidores/colaboradores totais (PERC. TOTAL) do ICMBio e percentual de respondentes (PERC. RESP.) do questionário de pesquisa	109
Figura 23 Cargo dos participantes	57
Figura 24 Escolaridade dos respondentes	57
Figura 25 Tempo no cargo de chefia	112
Figura 26 Quantitativo de respondentes por Unidade da Federação	113
Figura 27 Tamanho da equipe de trabalho sem incluir a chefia	114
Figura 28 Área de predomínio dos três fatores de Contexto de trabalho, com base em Ferreira e Mendes (2008)	124
Figura 29 Dispersão das três dimensões do Fator EACT: OT, CT e RS	129
Figura 30 Parâmetro para a análise das respostas, baseado em Martins, Abad e Peiró (2006)	130

Figura 31 Dispersão das médias dos itens da ECI	133
Figura 32 Modelo de regressão EACT RS e “Existem conflitos no ambiente de trabalho?”	137
Figura 33 Modelo de regressão OT, CT e “Existem conflitos no ambiente de trabalho”	138
Figura 34 Modelo de regressão entre IBET e “Existem conflitos no ambiente de trabalho”	140
Figura 35 Modelo de regressão IBET, EACT e ECI	143
Figura 36 Sugestões chefias quanto ao possível apoio do ICMBio	154
Figura 37 Nuvem de palavras elaborada a partir das palavras-chave da Tabela 39	161
Figura 38 Mapa dos conflitos no ICMBio, na visão dos servidores/colaboradores e das chefias	163

LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Etapas metodológicas da pesquisa.

.....83

Quadro 2

Achados do estudo, elaborado pela autora

.....156

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Afastamentos de servidores por motivo de doença	23
Tabela 2 Indicadores que impactam o trabalho	48
Tabela 3 Causas dos conflitos no ambiente organizacional.	69
Tabela 4 Comparação entre resultados potencialmente positivos e negativos	78
Tabela 5 Representatividade dos participantes de acordo com o cargo	99
Tabela 6 Gênero e Idade dos participantes	104
Tabela 7 Escolaridade dos participantes	105
Tabela 8 Unidade organizacional de exercício dos participantes	106
Tabela 9 Gênero dos participantes	110
Tabela 10 Idade dos participantes	110
Tabela 11 Unidade organizacional onde o servidor exerce a chefia	112
Tabela 12 Médias e Desvios Padrão (DP) dos itens do questionário de Bem-Estar no Trabalho, Contexto de Trabalho e Conflitos Intragrupais para N Válido de 523 respondentes (servidores/colaboradores)	117
Tabela 13 Parâmetros para análise do IBET	120
Tabela 14 Escore médio para as dimensões do BET	121
Tabela 15 Índice geral de BET	122

Tabela 16	Parâmetros para análise das respostas à EACT	124
Tabela 17	Médias dos fatores da Avaliação do Contexto de Trabalho	124
Tabela 18	Polarização dos parâmetros no Fator RS da EACT	126
Tabela 19	Subdivisão didática do fator EACT – RS	127
Tabela 20	Faixa dos itens com maiores e menores médias do Fator EACT – CT	128
Tabela 21	Frequência das duas dimensões de conflitos	130
Tabela 22	Médias e Desvios padrão das respostas dos servidores e colaboradores para a ECI	131
Tabela 23	Comportamento da variável ECI	132
Tabela 24	Matriz de Correlações do Fator EACT RS	136
Tabela 25	Regressão linear entre os itens do Fator EACT RS e “Existem conflitos no ambiente de trabalho”	137
Tabela 26	Regressão linear entre os itens do Fator EACT OT e “Existem conflitos no ambiente de trabalho”	139
Tabela 27	Regressão linear entre os itens do Fator EACT CT e “Existem conflitos no ambiente de trabalho”	139
Tabela 28	Regressão linear entre os itens dos Fatores IBET – Compromisso e Satisfação e Envolvimento com Trabalho e o item “Existem conflitos no ambiente de trabalho”.	140
Tabela 29	Correlações bivariadas entre as variáveis ECI (duas dimensões) e o item “Existem conflitos no ambiente e trabalho” do Fator RS do Contexto de Trabalho	141

Tabela 30 Correlações dos três fatores IBET, EACT e ECI	142
Tabela 31 Regressões entre IBET, EACT e ECI_Relacionamento	144
Tabela 32 Regressões entre IBET, EACT e ECI_Tarefa	146
Tabela 33 Relação ente variável dependente EC e as três variáveis independentes mais representativas.	148
Tabela 34 Regressão entre os dois fatores de IBET e os três fatores EACT diante de ECI	148
Tabela 35 Percentual de explicação da variável preditora sobre a dependente	149
Tabela 36 Conflitos na unidade organizacional	150
Tabela 37 Dimensão do conflito	151
Tabela 38 Médias e desvios padrão dos itens referentes ao estilo integrador de gestão de conflitos	152
Tabela 39 Síntese das principais situações de conflitos observadas na unidade organizacional	160
Tabela 40 Conflitos nas unidades organizacionais do ICMBio, na visão das chefias	162

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO21

1.1 Problematização	26
1.2 Problema e Hipótese.....	29
1.2.1 Problema.....	30
1.2.2 Definição da hipótese.....	30
1.3. Justificativa.....	31
1.4 Objetivos da Pesquisa	32
1.4.1 Objetivo Geral	33
1.4.2 Objetivos específicos.....	33

2. REFERENCIAL TEÓRICO36

2.1 Relações Humanas Interpessoais	36
2.2 Comportamento Organizacional	39
2.3 Qualidade de Vida no Trabalho	47
2.4 Bem-Estar no Trabalho.....	54
2.5 Conflitos Interpessoais	61
2.5.1 Conceito	62
2.5.2 Tipologias.....	65
2.5.3 Causas	69
2.5.4 Gestão de conflitos	71
2.5.4.1 Negociação	75
2.5.4.2 Mediação	76
2.5.5 Efeitos sobre os trabalhadores e a organização	78

3. METODOLOGIA.....82

3.1 Caracterização da pesquisa	82
3.2 Descrição da Organização.....	87
3.3 Descrição do MEDIARE	90
3.4 População e Amostra	93
3.5 Instrumentos.....	95
3.5.1. Questionário de Bem-estar no Trabalho, Contexto de Trabalho e Conflitos Intragrupais no ICMBio	96
3.5.2. Questionário Gestão de Conflitos – Chefias.....	98
3.6 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados.....	100
3.7 Perfil pessoal e profissional dos respondentes (Amostra)	104
3.7.1 Questionário de Bem-Estar no Trabalho, Contexto de Trabalho e Conflitos Intragrupais no ICMBio – dados demográficos.....	105
3.7.2 Questionário de Gestão de Conflitos no ICMBio – Chefias e dados demográficos.....	110

SUMÁRIO

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....117

4.1 Resultados do Questionário de Bem-Estar no Trabalho, Contexto de Trabalho e Conflitos Intragrupais no ICMBio	118
4.1.1 IBET (Inventário de Bem-estar no Trabalho) – resultados e análises.....	121
4.1.2 EACT – Escala de Avaliação de Contexto de Trabalho – Resultados e análises.....	124
4.1.3 ECI (Escala de Conflitos Intragrupais) – resultados e análises	130
4.2 Análises relacionais entre IBET, EACT e ECI	134
4.2.1 Análises relacionais entre todos os itens da EACT – RS.....	135
4.2.2 Regressão entre os itens da EACT – RS	138
4.2.3 Regressão entre Organização e Condições de Trabalho e o item “Existem conflitos no ambiente de trabalho?”	139
4.2.4 Relações entre Bem-estar no Trabalho e o item “Existem conflitos no ambiente de trabalho”	141
4.2.5 Relações entre as duas dimensões da ECI e o item “Existem conflitos no ambiente de trabalho?”	142
4.2.6 Correlação e Regressão das variáveis EACT, IBET e ECI.....	143
4.3 Resultados do Questionário de Gestão de Conflitos no ICMBio – Chefias...151	
4.4 Relação entre os dados dos questionários de Gestão de Conflitos no ICMBio – Chefias e de Bem-Estar no Trabalho, Contexto de Trabalho e Conflitos Intragrupais no ICMBio	159
4.5 Caracterização dos Conflitos no ICMBio.....	159

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....166

5.1 Desdobramentos da pesquisa	170
5.2 Limites do estudo.....	171

REFERÊNCIAS..... 173

ANEXOS..... 189



1

INTRODUÇÃO

Há muitos séculos, filósofos, pensadores, estudiosos e profissionais, vem refletindo sobre as relações humanas que envolvem escolhas, afetos, interdependência, transitividade, empatia, interatividade, comunicação, dentre outras habilidades.

Sócrates (399 a.C.), por exemplo, foi o primeiro filósofo ocidental que se preocupou em compreender a existência entre os seres humanos para poder ajudá-los a viverem melhor e com mais qualidade.

Spinoza (1632 - 1677) queria entender o caráter dos seres humanos e acreditava que os afetos eram essenciais para a convivência entre as pessoas e para a vivência na Terra. Nessa linha, declara que “Todos os nossos pensamentos são oriundos daquilo que nos afeta” (DANUCALOV, 2018).

A compreensão desses pensadores e de outros tantos, antigos e mais modernos, portanto, serviu e serve de base para a construção de teorias das mais diversas áreas, especificamente, para este estudo, das áreas de Relações Humanas no Trabalho, Comportamento Organizacional, Bem-Estar no Trabalho e Conflitos.

Sendo o trabalho uma parte significativa da vida de uma pessoa e que a maior parcela do dia é despendida com atividades laborais que envolvem interações entre pares, chefias ou subordinados, discutir as relações humanas no trabalho torna-se fundamental e de extrema importância em um mundo globalizado, de profundas transformações e com novos paradigmas que cada um vive.

Quando se evocam as transformações no processo de organização do trabalho submetidas ao longo dos anos, percebe-se uma renovação na forma como os trabalhadores são tratados e o que é esperado deles como resultado.

Na Era da Administração Científica e da Escola da Administração Clássica, até meados do século XX, com Taylor e Fayol, não havia preocupação com a vontade, com os desejos e, tampouco, com a motivação dos trabalhadores. O foco era a tarefa e a racionalização do trabalho.

Com o passar do tempo e com o surgimento das ideias das escolas das Relações Humanas, do Behaviorismo, do Estruturalismo e da Teoria das Organizações, de Max Weber, o capital humano passou a ser mais valorizado e o trabalho sofreu profundas e irreversíveis transformações. Ele tornou-se mais complexo, interconectado, coletivo, com novas tecnologias, em multiformatos, exigindo trocas de informações de maneira instantânea. As organizações, por conseguinte, passaram a perceber que existem outros fatores que influenciam na dinâmica do trabalho, dentre os quais, motivação, bem-estar, fatores ambientais e emocionais e a qualidade de vida no trabalho. Essa percepção as levou a despenderem maior atenção à melhoria das condições de trabalho e da qualidade de vida do trabalhador, por ser esse o grande ativo e o gerador de resultados institucionais.

Em decorrência do novo cenário como o trabalho se apresenta, os trabalhadores revelaram necessidade de desenvolver novas competências, tanto de conhecimento complexo e habilidades, quanto atitudinais. Características de personalidade, como criatividade, adaptabilidade, resiliência, flexibilidade e habilidades relacionais, são hoje considerados fatores primordiais dentro das organizações.

Toda mudança traz, como consequências, pontos positivos e negativos e, sob esse prisma, intensificou-se o surgimento de uma sucessão de problemas de saúde física e mental no trabalhador, refletidos em acidentes de trabalho, licenças médicas ou até mesmo, antecipação de aposentadorias, afetando diretamente sua qualidade de vida e seu bem-estar. Relevante se faz destacarem-se as doenças relativas ao trabalho mais comumente registradas nas organizações: Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), Transtornos Mentais e de Comportamento (TMC), Lesões por Esforço Repetitivo (LER) e problemas cardiovasculares.

Corroborando essa constatação, Mäkikangas e Kinnunen (2003) salientam que os colaboradores têm passado por significativas mudanças laborais, aumentando seu nível de estresse no trabalho e refletindo prejudicialmente no nível de seu bem-estar. Uma quantidade expressiva de estudos, como os de Siqueira e Gomide Junior (2004), vêm sendo realizados com o objetivo de apurar o universo das relações socioprofissionais e investigar o impacto que o trabalho produz na vida do indivíduo.

Dados da Organização Mundial da Saúde estimam que 2,3 milhões de pessoas morrem a cada ano como resultado dos acidentes de trabalho e de doenças ou lesões relacionadas ao trabalho (OMS, 2010).

É importante evidenciar o conceito de saúde para a OMS, adotado também pela Organização Internacional do Trabalho, a OIT: “[...] um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas, a ausência de doença ou enfermidade.”. Em complementação, saúde e bem-estar estão presentes nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU para as pessoas e para o planeta “Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos, em todas as idades.”.

Outra referência relevante é que 8% do ônus global causado por doenças oriundas da depressão são atualmente atribuídos aos riscos ocupacionais (OMS, 2010). O aumento do estresse relacionado ao trabalho vem sendo destacado em estudos como uma das importantes causas de Transtornos Mentais e de Comportamento (TMC), acarretando também aumento do absenteísmo. Estudos evidenciam também o aumento no número de pessoas que adoecem e se afastam do trabalho pelos mais variados motivos de saúde, contudo os TMC têm sido os mais prevalentes e são uma das maiores causas dos afastamentos (CUNHA, 2008; SELIGMANN-SILVA, 2009).

Quando se traz o foco para o Brasil, os dados do Instituto Nacional do Seguro Social, o INSS, tratados e analisados pelo Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho do Ministério Público do Trabalho – MPT – em parceria com a OIT, demonstram que, no período compreendido entre 2012 e 2020, os afastamentos de servidores da Administração Pública por TMC ocupavam a terceira posição para os afastamentos tipo acidentário (B91) e a segunda posição para os afastamentos tipo não-acidentário (B31), conforme se observa na Tabela 1, a seguir, dado esse que está intimamente relacionado com o bem-estar no trabalho.

Tabela 1 – Afastamentos de servidores por motivo de doença, conforme CID.

Afastamentos do tipo acidentário (B91) conforme a Classificação Internacional de Doenças, de 2012 a 2020 na Administração Pública no Brasil		Afastamentos do tipo não-acidentário (B31) conforme a Classificação Internacional de Doenças, de 2012 a 2020 na Administração Pública no Brasil	
Doença	Percentual	Percentual	
Osteomuscular e Tecido Conjuntivo	26%	18%	
Fraturas	25%	11%	
Transtornos Mentais e Comportamentais	23% (3º)	17% (2º)	
Luxações	5%	2%	
Aparelho Digestivo	-	9%	
Traumatismos	5%	2%	
Circulatórias	4%	8%	
Nervosas	3%	2%	
Demais	9%	31%	

Fonte: a autora, a partir de dados do Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho/MPT e OIT, Disponível em: <https://smartlabbr.org/sst/localidade/0?dimensao=perfilCasosAfastamentos>. Acesso em 26/abr/2021.

Vale realçar que, no Brasil, a atividade econômica mais frequentemente relacionada a afastamentos dos tipos acidentário (B91) e não acidentário (B31) entre 2012 e 2020 foi a Administração Pública e, mesmo inserido o filtro do CID “Transtornos mentais e comportamentais”, a Administração Pública permanece em primeiro lugar, tanto no B91 (índice de 18%) quanto no B31 (índice de 10%).

Corroborando esses achados, Whittaker *et al.* (2012) conduziram um estudo sobre a relação entre transtornos mentais e absenteísmo em diferentes setores econômicos no Reino Unido e encontraram os maiores índices de afastamento do trabalho entre servidores públicos.

Na atualidade, muitos esforços vêm sendo envidados pelas organizações, no sentido de implementarem ações que visem a promoção, prevenção e acompanhamento da saúde do trabalhador e do bem-estar no trabalho.

Nesse contexto, o governo federal, por meio do então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, publicou alguns atos

normativos e diretrizes que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC – nos assuntos relacionados à promoção da saúde física e mental do servidor público federal (as referências podem ser obtidas no Capítulo 6).

Assim, percebe-se que, tanto a literatura especializada quanto as orientações emanadas pelo governo federal, vão ao encontro da necessidade de os órgãos vislumbrarem seus trabalhadores como seres biopsicossociais, pessoas completas que sofrem influência do contexto em que vivem e influenciam os outros por meio das inter-relações. Cabe, pois, às organizações proporem ações que objetivem a melhoria das condições de trabalho do servidor, melhorando sua saúde e seu bem-estar.

Sendo assim, calcado em uma perspectiva da construção de um olhar para os aspectos saudáveis, para além da visão estritamente curativa, pesquisadores e especialistas têm dado mais atenção à promoção e à melhoria da saúde e do bem-estar, minimizando ações de recuperação e manutenção da saúde. Essa abordagem é defendida em um novo campo do conhecimento, a Psicologia Positiva, fortemente trazida por Seligman, Steen, Park e Peterson (2005, *apud* HUTZ, 2014, p. 16) que a conceitua como sendo “[...] um termo guarda-chuva para o estudo das emoções, das características individuais e das instituições positivas, centrado na prevenção e na promoção da saúde mental.”.

Sob a óptica do mundo do trabalho e fundamentado na Psicologia Positiva, Siqueira e Padovam (2005, p. 206) revelaram uma nova visão para o conceito de bem-estar no trabalho: “[...] construto psicológico multidimensional, integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo).”.

Nesse trilha, Siqueira, Orengo e Peiró (2014) destacam que o bem-estar no trabalho é um dos comportamentos organizacionais associados à Psicologia Positiva que, ao tratar de aspectos virtuosos dos seres humanos, pode influenciar na prevenção de problemas ligados ao comportamento, como o surgimento de conflitos interpessoais.

Para os propósitos deste estudo, será adotada a concepção de Bem-Estar no Trabalho – BET – pois os constructos que o integram já são consolidados e amplamente utilizados na Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Diante da conjuntura organizacional em que o significado do trabalho, bem como, as condições como ele é realizado e o contexto são fatores dominantes para o estado de saúde e para o bem-estar do trabalhador, as relações socioprofissionais e a interdependência entre as pessoas para a realização das tarefas adquirem uma importância singular. Essa situação leva a uma intensa convivência entre os pares, o que pode favorecer o surgimento de conflitos.

O conflito é algo inerente ao cotidiano da vida das pessoas, tanto no contexto social quanto no corporativo. Onde há pessoas, há conflito e sua existência nas organizações pode até ser benéfica, a exemplo de algumas circunstâncias onde há discordâncias na realização de tarefas, constituindo uma oportunidade de aperfeiçoamento.

Em outro ângulo, existem os conflitos que, se mal administrados, podem produzir impactos negativos para o trabalhador. Esses conflitos são conhecidos como disfuncionais e podem acarretar hostilidade entre os envolvidos, muitas vezes, prejudicando o funcionamento e o ambiente corporativos e, por vezes, gerando adoecimento e mal-estar – e será esse o foco do presente estudo.

Segundo a palestrante e mestre em gestão de pessoas, Verônica Ahrens (RH.com.br, 8/jan/2013), “O que torna o conflito algo negativo não é a divergência de pensamento, e sim, a reação que temos diante dele.”.

Diante desse complexo panorama e com a possibilidade de resposta aos efeitos negativos gerados nas organizações e nos trabalhadores, ações e projetos relacionados ao Bem-estar e à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) apresentam-se como um caminho relevante para promover a saúde do servidor, melhorar as condições e relações de trabalho e, conseqüentemente, influenciar positivamente nos resultados institucionais.

À vista dessa breve introdução, convém trazer a realidade enfrentada no órgão objeto da pesquisa, o ICMBio, e a motivação para este estudo, que poderão ser observados na próxima seção.

1.1 Problematização

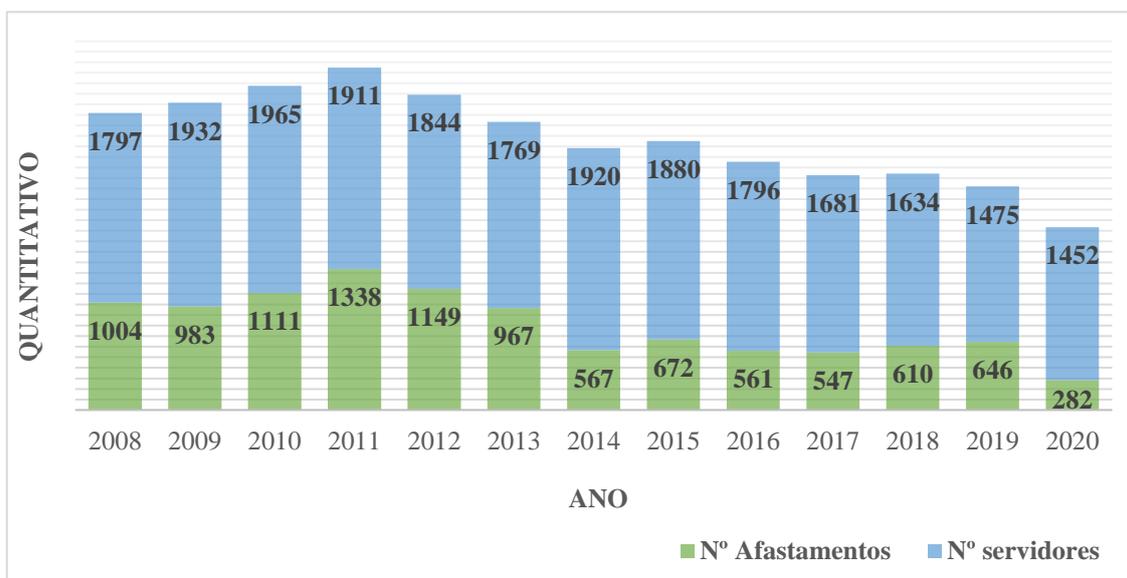
Percebe-se nas organizações públicas uma quantidade significativa de afastamentos, licenças, pedidos de remoção, de

redistribuição e de readaptação, motivados por problemas de saúde física e mental, evidenciados não apenas nos atestados e laudos médicos, mas também, no momento de realização das perícias e das avaliações psicossociais. Somam-se a esse cenário situações graves de conflitos interpessoais que impedem dois ou mais indivíduos de desempenharem suas atribuições em uma mesma unidade ou organização, o que também pode desencadear em processos de movimentação.

Corroborando com esses fatos, indicadores da área de gestão de pessoas do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio –, autarquia federal vinculada ao Ministério do Meio Ambiente, têm demonstrado que o número de licenças para tratamento de saúde dos servidores e o número de movimentações – remoções, cessões, redistribuições – por motivo de saúde do servidor, tem sido relevante ao longo dos anos.

Ilustrando esse cenário, foi elaborado o gráfico presente na Figura 1, a seguir, que traz os números de afastamentos por motivo de saúde do servidor/ano (licenças para tratamento da própria saúde do servidor, por acidente em serviço e para tratamento doença especificada em Lei) e o total de servidores/ano desde a criação do ICMBio até dezembro de 2020.

Figura 1 – Número de servidores/ano e de afastamentos/ano no ICMBio.



Fonte: a pesquisadora, a partir de dados do SIAPE/ICMBio.

Somando-se os registros de licenças para tratamento da própria saúde do(a) servidor(a) desde 2008 até 2020, obtém-se o total de 10.437

– fonte: base do SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos) do ICMBio.

Infere-se que algumas das licenças, afastamentos ou movimentações podem ser motivadas por um clima desfavorável no ambiente organizacional, caracterizado por níveis baixos de satisfação e bem-estar e, por vezes, por conflitos entre os indivíduos em exercício em uma mesma unidade organizacional. A existência de situações conflituosas intragrupo pode gerar sofrimento no servidor, comprometendo seu bem-estar e sua saúde e, até mesmo, os resultados institucionais.

Cabe o esclarecimento de que a intenção desta pesquisadora era confrontar dados das licenças para tratamento de saúde do ICMBio com os demais órgãos da Administração Pública Federal, no entanto o órgão central do SIPEC – do Ministério da Economia – não possui as referidas informações de forma sistematizada para consulta.

Os dados cadastrais disponíveis são individualizados de afastamentos e licenças dos servidores/empregados públicos do Poder Executivo Federal no Portal Brasileiro de Dados Abertos em arquivos separados por mês para os anos de 2018, 2019, 2020 e 2021. Soma-se a isso o fato de não se ter acesso de maneira explícita às informações referentes ao quantitativo da força de trabalho de cada órgão, fato esse que inviabiliza o comparativo das informações entre os órgãos.

Essa situação constatada no estudo corrobora a citação de Santi *et al.* (2018, p. 76), em sua revisão exploratória da literatura sobre absenteísmo-doença no serviço público brasileiro: “Os artigos analisados foram unânimes em ressaltar dificuldades para a obtenção dos dados apresentados e apontam a escassez de informações sobre o servidor público licenciado”.

Pautado nesse horizonte e reconhecendo a importância da construção de ações voltadas para o estabelecimento de um ambiente institucional saudável, para a promoção do bem-estar dos servidores e colaboradores, e da necessidade de aperfeiçoar as competências individuais comportamentais em comunicação e relações humanas, o ICMBio publicou, em 26 de abril de 2018, a Portaria ICMBio N° 397, que cria seu MEDIARE – Núcleo de Estudos e Formação em Relações Humanas e de Mediação de Conflitos Pessoais e Interpessoais.

O objetivo do MEDIARE é atuar na gestão e prevenção de conflitos pessoais e interpessoais manifestados internamente no

ambiente de trabalho. As ações desse Núcleo vão ao encontro das diretrizes e princípios do Programa de Qualidade de Vida do ICMBio.

Diante disso, vislumbrou-se a oportunidade de aliar os fatos percebidos no cotidiano do Instituto ao número considerável de licenças e movimentações motivados por problemas de saúde do servidor e à presença de conflitos interpessoais nas unidades organizacionais, com o interesse em realizar uma pesquisa na área de gestão de pessoas, em especial, bem-estar e conflitos. Esta pesquisa também se tornou oportuna devido ao interesse do corpo diretivo da Instituição em realizar ações voltadas para o bem-estar do corpo funcional e à escassez de estudos na área de gestão de conflitos na Administração Pública Federal no Brasil.

Este estudo está centrado, portanto, na realização de um diagnóstico organizacional com foco na identificação dos aspectos que podem estar promovendo vivências de mal-estar e de bem-estar no trabalho, bem como, objetiva realizar uma avaliação do contexto de trabalho e a identificação das possíveis causas dos conflitos intragrupais no ICMBio.

Foram aplicados dois questionários visando levantar dados quanto à percepção de servidores/colaboradores e chefias de fatores que estão na origem das representações de bem-estar e mal-estar no trabalho, o contexto de trabalho e as manifestações de situações conflituosas nas diferentes unidades organizacionais do Instituto.

Em complementação, as respostas advindas dos instrumentos de pesquisa poderão fornecer contribuições importantes para a alta gestão instituir programas educativos, pesquisas e outras estratégias que visem à melhoria do bem-estar e da qualidade de vida dos servidores. E, como resultado indireto, espera-se que o estudo forneça subsídios que possibilitarão o estabelecimento de diretrizes para a atuação do Mediare/ICMBio.

Diante dos cenários apresentados e da necessidade de identificar a existência e a causas dos conflitos na instituição, cabe descortinar o problema de pesquisa e as hipóteses a serem testadas no estudo, foco da próxima Seção.

1.2 Problema e Hipótese

Pacheco (2016) destaca a importância de se investir em práticas para melhorar a organização do trabalho como alternativa importante para alcançar a QVT, levando-se em consideração que existe uma

complexa relação entre a organização do trabalho, o mal-estar no trabalho e adoecimento.

O estudo aqui proposto abrange a análise de oito variáveis organizacionais: Compromisso/Comprometimento com o Trabalho; Satisfação com o Trabalho; Envolvimento com o Trabalho; Relações Socioprofissionais; Organização do Trabalho; Condições de Trabalho; Conflitos intragrupais de Relacionamento e Conflitos intragrupais de Tarefa.

Diante dessas situações, propõe-se que as variáveis independentes (Contexto de Trabalho e Bem-Estar no Trabalho) sejam possíveis preditoras das variáveis dependentes, Conflitos Intragrupais de Relacionamento e de Tarefa.

O modelo proposto dialoga com a pergunta de pesquisa presente na próxima Seção.

1.2.1 Problema

Com intuito de permitir a implementação de ações que visem ao bem-estar no trabalho, a qualidade de vida do servidor/colaborador e a cultura de um ambiente organizacional mais saudável e com menos conflitos interpessoais, pareceu interessante e indispensável identificar o contexto de trabalho do ICMBio e investigar **Quais fatores atuam como potenciais geradores de conflitos interpessoais no ICMBio?**

1.2.2 Definição da hipótese

Na visão de Siqueira e Gomide (2004, *apud* AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015, p. 73), “[...] para que as organizações contem com uma força de trabalho preparada para assumir diferentes tarefas nos mais variados contextos organizacionais, devem preocupar-se com o bem-estar dos profissionais.”. Nessa linha, conhecer a relações entre bem-estar, contexto e conflitos torna-se substancial.

Nesse patamar, as **hipóteses** do presente estudo são descritas da seguinte forma:

- As variáveis pessoais (Relações Socioprofissionais) constituem as principais fontes geradoras de conflitos interpessoais no ICMBio.
- As variáveis Organização do Trabalho, Condições de Trabalho, Envolvimento com o Trabalho, Compromisso com o trabalho e Satisfação com o Trabalho influenciam, mas não são determinantes para gerarem conflitos intragrupais no Instituto.

1.3. Justificativa

A escolha do problema de pesquisa está estreitamente relacionada às atividades e competências de gestão de pessoas.

O ICMBio apresenta o seguinte cenário em algumas de suas unidades organizacionais:

- instalações físicas precárias do local de trabalho;
- incompatibilidade entre o número de servidores e o volume de trabalho;
- expressivo número de afastamentos de servidores por problemas de saúde;
- significativo número de remoções a pedido, a critério da Administração por motivo de saúde do servidor, condicionada à comprovação por junta médica oficial e redistribuições; e,
- existência de conflitos interpessoais.

Para enfrentar essa crítica e complexa realidade, é necessário possuir um corpo de gestores capacitados, uma área de gestão de pessoas estratégica e multidisciplinar e uma política de gestão voltada para a atuação em uma abordagem humanista e integral do servidor.

No entanto, com base em observações, pode-se identificar que não é essa a realidade enfrentada pelo ICMBio. A autarquia possui certo número de chefias que não se dizem aptas a atuarem na gestão de suas equipes e encontram, por vezes, dificuldade para gerenciar assuntos relacionados à saúde, ao bem-estar no trabalho e aos conflitos interpessoais.

Soma-se a esse fato a escassez de estudos na literatura abordando gestão de conflitos intragrupais e interpessoais, sofrimento e adoecimento no trabalho no âmbito da Administração Pública

Federal e a carência de programas com temática voltada para gestão de conflitos e desenvolvimento de equipes, fatores esses que reforçam a necessidade de uma investigação mais apurada sobre o tema.

Torna-se premente, pois, gerar conhecimento sobre conflitos interpessoais e bem-estar no trabalho e permitir assim – com o devido cuidado e método – algumas extrapolações para outros órgãos do Poder Executivo Federal que possuam realidade semelhante à encontrada nessa instituição.

Diante das justificativas apresentadas, pode-se resumir que a pesquisa é importante porque visa investigar os possíveis fatores geradores de bem-estar e mal-estar do servidor do ICMBio e as potenciais causas dos conflitos interpessoais. Em acréscimo, esta pesquisa torna-se fundamental por pretender demonstrar a relevância da implantação de ações voltadas para a prevenção e mediação de conflitos interpessoais, para a construção de ambiente de trabalho saudável e servidores /colaboradores mais felizes.

Do ponto de vista social, considera-se relevante tal estudo pelo seu foco, pois é de conhecimento geral que, a cada dia, mais trabalhadores adoecem em decorrência das enfermidades relacionadas ao trabalho, fato que é corroborado pelas palavras de Agostini (2002, p. 375) “Há muito tempo se sabe que o trabalho, quando executado sob determinadas condições, pode causar doenças, encurtar a vida, ou mesmo matar os trabalhadores.”.

Reforçando a importância do presente estudo, Paschoal, Torres e Porto (2010, p. 1.056) apontam que o trabalho pode trazer felicidade pessoal e, com isso, sugerem que os profissionais da área de gestão de pessoas identifiquem estratégias para a promoção do bem-estar no ambiente laboral.

1.4 Objetivos da Pesquisa

Com vistas a responder ao problema apresentado, o presente trabalho tem como objetivo geral e objetivos específicos os apresentados nas subseções a seguir.

1.4.1 Objetivo Geral

Como objetivo geral, tem-se: **Identificar as causas de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio.**

1.4.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, tem-se:

- caracterizar os tipos de conflitos no contexto do trabalho da instituição;
- relacionar, de acordo com a literatura especializada, bem-estar no trabalho (BET), Contexto de Trabalho e Conflitos Intragrupais;
- descrever o histórico das ações do Núcleo de Estudos e Formação em Relações Humanas e de Mediação de Conflitos Pessoais e Interpessoais – Mediare;
- investigar a percepção dos servidores do ICMBio quanto ao bem-estar no trabalho, ao Contexto de trabalho e aos Conflitos Intragrupais por meio da aplicação de questionários;
- relacionar as variáveis preditoras com possíveis fatores desencadeadores dos conflitos; e,
- verificar a percepção e o comportamento das chefias diante de situações conflituosas no ambiente de trabalho.

Esta Seção apresentou o problema de pesquisa, a hipótese e os objetivos do presente estudo. O capítulo seguinte será dedicado ao referencial teórico que serviu de base para a realização dos estudos que estruturam esta pesquisa. Esses estudos permitem responder ao problema de pesquisa, atender aos objetivos propostos e analisar e discutir os resultados apresentados.

A apresentação deste estudo está organizada em quatro capítulos, a saber:

O primeiro trata de Introdução, contextualização, problema, hipótese e objetivos; o segundo traz o referencial teórico com os

seguintes tópicos: relações humanas interpessoais, comportamento organizacional, qualidade de vida no trabalho, bem-estar no trabalho e conflitos interpessoais; o terceiro reproduz a metodologia; e o quarto demonstra os resultados e a discussão.

Após os quatro capítulos, são exibidas as conclusões e as recomendações da presente pesquisa.

Isto posto, apresenta-se, a seguir, a fundamentação teórica que subsidiou o desenho da pesquisa.



2

REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de dar sustentação teórica a este estudo, são apresentados conceitos, modelos e definições, trazidos pelos principais autores, relacionados a relações humanas interpessoais, comportamento organizacional, qualidade de vida no trabalho, bem-estar no trabalho e conflitos no ambiente de trabalho.

Para este estudo, foram priorizados artigos sobre os temas supramencionados, num período compreendido entre os anos 1999 e 2020. A busca foi efetuada nos principais periódicos científicos brasileiros e internacionais e em publicações nas áreas de Psicologia Organizacional, Gestão de Pessoas, Administração e Saúde. Para tanto, foram citados na pesquisa os clássicos comumente referendados na área.

2.1 Relações Humanas Interpessoais

As pessoas são solitárias porque constroem muros ao invés de pontes.

Antoine de Saint-Exupéry

Na época da Revolução Industrial, os trabalhadores eram obrigados a laborar por longos períodos, sob condições adversas e, na maioria das vezes, lhes era proibido contato com os demais colegas de trabalho.

Foi com o psicólogo e pesquisador das organizações, Elton Mayo, na década de 1920, que se passou a considerar o trabalhador não mais como uma máquina, e sim, como merecedor de considerações especiais em busca constante de satisfação de suas necessidades materiais, sociais e psicológicas. A partir dos resultados da experiência de Hawthorne, conduzida por Mayo e que revelaram que os fatores sociais poderiam influenciar nas situações de trabalho, houve estímulo ao surgimento da Escola das Relações Humanas.

Para Cordeiro (1961, p. 20), as relações humanas são mais do que um simples contato entre as pessoas, deve-se considerar que todos trazem consigo suas necessidades e personalidades e se expõem nesse encontro com o outro:

Entende-se por relações humanas uma atitude que deve prevalecer no estabelecimento e na manutenção dos contatos entre pessoas. Essa atitude deve estar assentada no princípio do reconhecimento dos seres humanos como entes possuidores de uma personalidade própria que merece ser respeitada. Isso implica uma compreensão sadia de que toda pessoa traz consigo, em todas as situações, necessidades materiais, sociais e psicológicas que procura satisfazer e que dirigem seu comportamento neste ou naquele sentido.

Os relacionamentos interpessoais suscitam interdependência, ou seja, as ações dos integrantes da relação sofrem influência mútua e transitividade que se refere à ampliação da rede de amigos, conhecidos, colegas etc.

FRITZEN (1992, p. 73) afirma que:

As relações interpessoais constituem a medula da vida. Elas formam e entretêm a nossa identidade pessoal. Em certo sentido, nós nos tornamos e ficamos aquilo que somos graças à atenção que nos é dispensada pelos outros. [...] toda uma rede de comunicação com os outros nos leva a desenvolver as nossas potencialidades por toda a nossa vida.

As relações interpessoais são complexas, porque os indivíduos são múltiplos, heterogêneos e multifacetados, compostos por diversos dilemas sociais o que é reforçado por Sandel (2018, p. 33) quando afirma que “Alguns dilemas morais têm origem em princípios morais conflitantes”.

Maturana (1998, p. 50), quando se refere a emoções e linguagem na Educação, oferece uma bela reflexão sobre o “encontro com o outro” como uma alusão ao relacionamento interpessoal:

Se me encontro com o outro numa posição na qual pretendo ter um acesso privilegiado à realidade, o outro deve fazer o que eu digo ou está contra mim. Por outro lado, se me encontro

com o outro, consciente de que não tenho nem posso ter acesso a uma realidade transcendental independente do meu observar, o outro é tão legítimo quanto eu, e sua realidade é tão legítima quanto a minha, ainda que não me agrade e me pareça ameaçadora para minha existência.

Outro pesquisador, Mailhiot (1976, p. 66) atuante nos estudos da criação de grupos constatou que “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo, com a solidariedade de suas relações interpessoais.”

Em outra linha de estudos, Schutz (1974, p. 101-103) aborda a teoria das necessidades básicas interpessoais nos grupos, fontes de prazer e sofrimento: inclusão - necessidade de ser incluído no grupo; controle – desejo de poder e necessidade de se responsabilizar pela existência e manutenção do grupo e; afeição – necessidade de ser valorizado pelo grupo e demonstração de amizade.

Paralelamente, no ambiente de trabalho, as relações interpessoais se constituem a partir das interações profissionais entre colegas, entre membros de uma mesma equipe ou setor e entre subordinados e chefias. Como resultado desse convívio, formam-se, muitas vezes, vínculos pessoais que, quando positivos, fomentam uma amizade. No contraponto, se a interação é negativa, pode causar conflitos pessoais, podendo gerar consequências danosas ao indivíduo e à organização.

Com isso, depreende-se que os trabalhadores em uma organização devem sempre reconhecer que cada um de seus colegas, chefes e subordinados é um ser humano e que se comporta de maneira única e nem sempre de acordo com o “seu” padrão ou com o desejado.

Nessa lógica, atualmente nas organizações modernas, tem-se falado em humanização no ambiente de trabalho. Esse termo leva em consideração o respeito ao trabalhador como pessoa e a valorização em razão da dignidade que lhe é intrínseca. Caravantes (2000, p. 99) posiciona-se, ao afirmar que uma das características fundamentais do administrador excelente é a competência interpessoal.

[...] competência interpessoal, pois se o produto de seu trabalho visa ao homem e é feito através de pessoas, ele deve desenvolver sua capacidade de relacionamento com seus superiores, pares e

subordinados, chegando a ponto de empatia, isto é, ser capaz de colocar-se em lugar daqueles com quem se relaciona e pensar e sentir como eles.

Davis e Newstrom (1992, p.123, *apud* MORETTI; TREICHEL, 2003, p. 9), por sua vez, apontam que “[...] satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação da vida [...] a satisfação no trabalho influencia também o sentimento de satisfação global com a vida de uma pessoa.”.

Para Matos (1980, p.118, *apud* MORETTI; TREICHEL, 2003, p. 10), “[...] a humanização do ambiente de trabalho significa tornar o clima interno não opressivo, participativo, receptivo ao inter-relacionamento cordial e cooperativo.”. É indiscutível que a humanização leva a um ambiente positivo de bem-estar no trabalho.

A análise do comportamento organizacional permite compreender as consequências nas relações interpessoais de trabalho e estimular posturas facilitadoras da qualidade de vida. Diante dessa afirmação, na próxima Seção, será abordado o Comportamento Organizacional.

2.2 Comportamento Organizacional

*A lei de ouro do comportamento é a tolerância mútua,
já que nunca pensaremos todos da mesma maneira,
já que nunca veremos senão uma parte da verdade
e sob ângulos diversos.*

Mahatma Gandhi

As organizações, independentemente do seu tamanho, variam na estrutura, nos processos, nas políticas, nos recursos, na hierarquia e no comportamento de seus integrantes e líderes. Qualquer que seja o modelo adotado (hierárquica burocrática, matricial, piramidal, tradicional, dentre outros), as relações interpessoais nunca poderão ser retratadas em um organograma.

E, nas palavras de Cohen e Fink (2003, p. 44), “Embora uma imagem possa valer por mil palavras, o instantâneo de um aspecto da organização congelado num organograma **nunca captará a vibração**”

do movimento e dos agrupamentos que se formam a todo momento na vida real.” (grifos nossos)

O fator chave das organizações são as pessoas, suas ações, atitudes e seus relacionamentos. As habilidades humanas, portanto, são fundamentais para a eficiência de uma organização.

Chiavenato (2003, p. 329), nessa linha, complementa que a Teoria Comportamental (behaviorista), pautada no comportamento do indivíduo, é a base conceitual para explicar o comportamento organizacional e acrescenta:

Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Personalidade, emoções, valores, atitudes, satisfação, aprendizagem, liderança e motivação são conceitos importantes e inerentes ao comportamento organizacional. Compreendê-los e considerá-los é condição para o bom desempenho e para o bem-estar no trabalho.

É fato que o desempenho das pessoas, dentro e fora do trabalho, depende não apenas de suas habilidades individuais, mas também, da motivação.

Robbins (2004, p. 46) conceitua motivação como sendo a disposição para se fazer algo e lembra que ela está condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo.

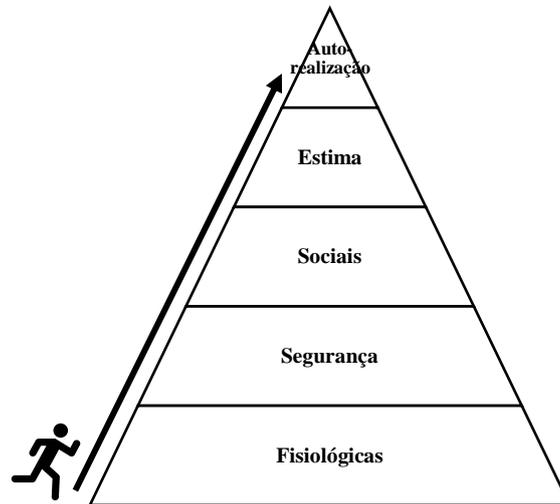
Estudiosos, desde a década de 1950, especialmente, vem formulando teorias sobre motivação dos trabalhadores, sendo as mais conhecidas a teoria da hierarquia das necessidades e a teoria de dois fatores.

Sem dúvida, a teoria mais popular é a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow. Esse pesquisador (1954, *apud* CHIAVENATO, 2003) acredita que a hierarquia das necessidades se baseia na ideia de que cada ser humano esforça-se muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais.

Segundo essa teoria, cada indivíduo tem que realizar uma “escalada” hierárquica de necessidades para atingir a sua plena autorrealização. A teoria é representada por uma pirâmide, em cuja

base estão as necessidades mais baixas e, no topo, as necessidades mais elevadas, as quais apresentam-se hierarquizadas em cinco níveis, dentro dos quais o indivíduo se movimenta de baixo para cima, conforme se observa na Figura 2, a seguir.

Figura 2 – Pirâmide das necessidades de Maslow.



Fonte: Adaptada pela autora, baseado em Maslow (1970, *apud* ROBBINS, 2004, p. 47).

Resumidamente, assim se podem definir as cinco necessidades, segundo a proposta de Maslow:

(1) fisiológicas – são inatas e relacionadas à sobrevivência (manter-se vivo, respirar, comer, descansar, beber, dormir etc.) e à preservação da espécie. No ambiente de trabalho: necessidade de horários flexíveis, conforto físico, intervalos de trabalho etc. Maslow acreditava que, sem essas necessidades saciadas, o indivíduo sequer poderia preocupar-se com os níveis seguintes da pirâmide.

(2) de segurança – relacionadas ao sentir-se seguro, tanto física quanto emocionalmente; segurança da família e social. No trabalho, essa segurança corresponde a: estabilidade no emprego; disponibilidade de um plano de saúde, boa remuneração, seguro de vida etc.

(3) sociais – representadas pelo desejo de se relacionar com os outros, ser estimado e aceito, de pertencer a um grupo, necessidades de amizade, de afeto e de amor. No trabalho: necessidade de conquistar amizades, manter relações saudáveis com colegas e chefias etc.

(4) de estima – dizem respeito à necessidade de o indivíduo manter a autoestima, de sentir-se útil, respeitado pelos outros, de

desenvolver sentimentos de autoconfiança, de valor, de prestígio e de ser necessário. No trabalho: responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções, *feedback* etc.

(5) de autorrealização (ou de crescimento) – estão relacionadas ao autodesenvolvimento contínuo e à tendência do indivíduo de tornar reais os seus potenciais. São essenciais, para que o indivíduo alcance a verdadeira realização pessoal e profissional. No trabalho: desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia, capacitação etc.

Chiavenato (2003, p. 331) ao citar Maslow, enfatiza que “[...] quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado de necessidade possa se manifestar.”. Para Maslow, a felicidade está diretamente ligada à satisfação das necessidades representadas na pirâmide e somente aquele indivíduo que alcançar os níveis mais altos vivenciará sensações de triunfo e realização.

Robbins (2004, p. 47) ressalta, no entanto, que as pesquisas não validam esta teoria e que “[...] há pouco apoio para o prognóstico de que a satisfação substancial de necessidades específicas conduza à ativação do próximo nível de necessidade.”.

A segunda teoria, de dois fatores ou teoria da higiene-motivação de Frederick Herzberg, parte da ideia de que a relação entre o indivíduo e seu trabalho é básica e essa atitude se reflete no sucesso ou no fracasso. O autor a caracteriza em fatores higiênicos, fora do controle das pessoas, como: salário, benefícios sociais, modelo de liderança percebido, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da organização etc.; e fatores motivacionais, relacionados ao conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa e envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização no trabalho. Para esse psicólogo, os dois fatores são independentes, não estão vinculados entre si e, para motivar os trabalhadores, ele sugere que se dê ênfase aos fatores motivacionais, conforme Figura 3, a seguir.

Figura 3 – Fatores que conduzem à satisfação.

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos	
(afetam a satisfação com o trabalho)	(afetam a insatisfação com o trabalho)	
Oportunidades de promoção	Qualidade da supervisão	
Oportunidades de crescimento pessoal	Remuneração	
Reconhecimento	Políticas da Organização	
Responsabilidade	Condições físicas do trabalho	
Realização	Relacionamento com os colegas	
	Segurança no emprego	
Alta	SATISFAÇÃO	Baixa

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da Teoria de dois fatores de Herzberg (1968, *apud* ROBBINS, 2004, p. 49)

Robbins (2004, p. 49), assim como se refere à teoria de Maslow, faz críticas à teoria de Herzberg, com destaque para a metodologia utilizada que, segundo sua visão, é limitada e questionável, e para o fato de ela desconsiderar variáveis situacionais.

As teorias de motivação de Maslow e Herzberg apresentam pontos de concordância e de discordância:

Os fatores higiênicos de Herzberg relacionam-se com as necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os fatores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias (necessidades de estima e autorrealização). (CHIAVENATO, 2003, p. 336)

Por outro lado, os dois pesquisadores discordam quando se fala da hierarquia das necessidades. Para Herzberg, as necessidades são independentes, enquanto, para Maslow, existe uma hierarquia de importância entre as necessidades.

Por fim, evidencia-se que as teorias supracitadas não suportam análises mais detalhadas e apresentam inconsistências, apesar de muito populares e amplamente utilizadas. Diante dessa constatação, surgiram mais recentemente outras teorias mais contemporâneas sobre motivação.

Nessa conjuntura, destacam-se: a teoria das necessidades de McClelland, teoria da fixação de objetivos, teoria do reforço, teoria da equidade e teoria da expectativa.

A teoria das necessidades de McClelland defende que as pessoas são movidas por três conjuntos de necessidades: realização, filiação/associação e poder e se baseia no alto ou baixo grau de necessidades que podem ser adquiridas socialmente mediante aprendizagem.

- necessidade de realização: é a busca da excelência, de ser reconhecido e de desenvolver-se para atingir resultados, é o desejo de fazer algo melhor ou mais eficiente do que já foi feito no passado.

- necessidade de filiação/associação: é a busca pela satisfação das necessidades de relacionamento, de amizade, de contato com outras pessoas, de compartilhar e de ser aceito pelos outros.

- necessidades de poder: é a busca por controle, liderança, influência ou mesmo domínio sobre os outros.

A teoria da fixação de objetivos, por sua vez, considera que as metas podem ser fonte principal de motivação para o trabalho e os propósitos orientam a ações do trabalhador.

Em contrapartida, a teoria do reforço é uma abordagem comportamentalista que defende a existência de um condicionamento do comportamento pelo reforço. Essa teoria desconsidera o interior do indivíduo e “[...] concentra-se apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer.” (ROBBINS, 2004, p. 53).

Por último, a teoria da expectativa: enfoca três variáveis, a saber, atração (importância que o trabalhador dá ao resultado ou à recompensa alcançada); relação desempenho-recompensa (o grau que o indivíduo julga de seu desempenho para o alcance do resultado) e relação esforço-desempenho (quantidade de esforço despendido para alcançar o resultado desejado).

Robbins (2004, p. 56) explica essa teoria, afirmando que ela está baseada no interesse do indivíduo, “[...] em que cada um procura maximizar a satisfação esperada” e enfatiza o comportamento previsto, segundo o qual, “As expectativas que o trabalhador tem em relação ao próprio desempenho, às recompensas e aos resultados da realização das metas é que determinarão o seu nível de esforço.”

Na perspectiva de Robbins (2005, p. 94) “As teorias sobre motivação propõem basicamente que as pessoas são motivadas na extensão em que seu comportamento possa levar aos resultados desejados.”. O autor acredita, pois, que as percepções e avaliações das situações por parte dos indivíduos “[...] são permeadas por emoções que

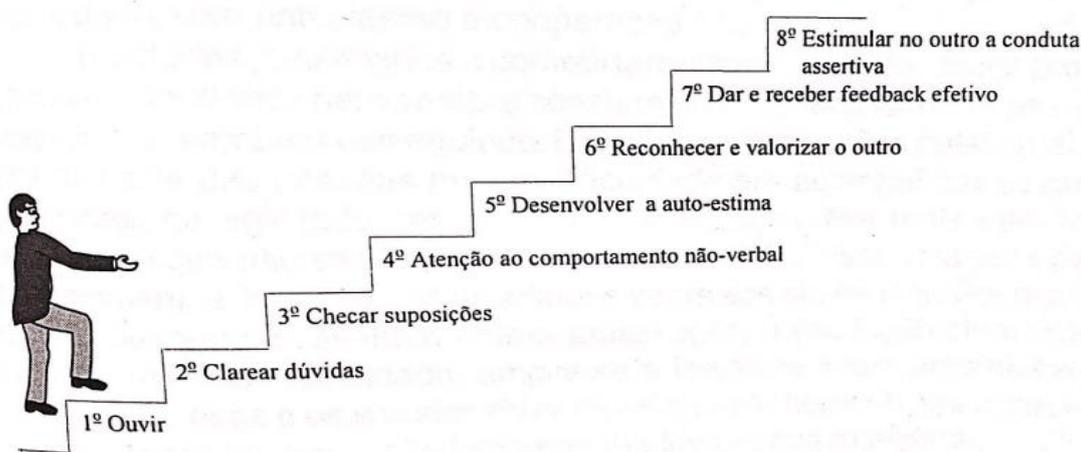
influenciam significativamente a quantidade de esforço que vão empreender. [...] pessoas altamente motivadas em seu trabalho sempre estarão emocionalmente comprometidas.” (ROBBINS, 2005, p. 95).

Por vezes, para que o indivíduo se sinta motivado a fazer algo que gere prazer, é necessária a mudança de atitude comportamental em relação ao contexto vivenciado e que está provocando a insatisfação. Assim, Robbins (2004, p. 20) ressalta que as atitudes refletem a forma como o indivíduo se sente diante de alguma coisa ou alguma situação. Em outra passagem, o mesmo autor (p. 21) destaca que as atitudes, no mundo laboral são a satisfação com o trabalho, o envolvimento com esse e o comprometimento organizacional. Em subseção posterior, serão abordados esses constructos, por estarem diretamente relacionados ao conceito de bem-estar no trabalho.

Diante do que foi abordado, compreender como indivíduos e grupos se comportam dentro da organização possibilita a compreensão das consequências das relações interpessoais no ambiente laboral e estimula posturas moderadoras da qualidade de vida.

Para Bom Sucesso (2002, p. 131), há quatro modalidades de comportamento diante de situações pessoais e profissionais: conduta manipulativa, conduta não-assertiva, conduta agressiva e conduta assertiva (baseada em sinceridade, honestidade, respeito, em fatos, e não, em julgamentos). Para a autora “[...] a assertividade é destacada como a modalidade que mais favorece o estabelecimento de vínculos de confiança, cooperação e respeito mútuo.”. O estudo da assertividade é centrado em como a pessoa se sente em relação a si mesma e aos outros. A Figura 4 mostra, de forma esquemática, passos para que um indivíduo possa exercer um comportamento assertivo.

Figura 4 – Comportamento assertivo passo a passo,



Fonte: Bom Sucesso (2002, p. 145).

No entendimento de Robbins (2005, p. 21), existem variáveis dependentes no comportamento organizacional e que influenciam no desempenho: produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação no trabalho. O mesmo autor acrescenta que, mais recentemente, surgiu um quinto tipo de comportamento – a cidadania organizacional. Essa se mostra importante para a determinação do desempenho dos trabalhadores e ajuda a promover o funcionamento eficaz da organização. Nesse contexto, Robbins (2005, p. 22-23) declara que:

As organizações precisam de funcionários que adotem um comportamento de 'bom cidadão' – como fazer declarações positivas sobre o trabalho de seu grupo e da empresa; ajudar os colegas em suas equipes; oferecer-se voluntariamente para tarefas extraordinárias; evitar conflitos desnecessários; mostrar cuidado com o patrimônio da empresa; respeitar as leis e regulamentos e ser tolerante com ocasionais aborrecimentos e imposições relacionados com o trabalho.

Cabe salientar que o que foi abordado nesta subseção relaciona-se aos processos individuais de comportamento e que, quando se encontram em grupos ou equipes de trabalho, as pessoas podem agir de forma diferente.

O comportamento dos servidores no ambiente de trabalho é, pois, determinante no processo de sua qualidade de vida e, nesse contexto, a saúde debilitada e o mal-estar podem comprometer substancialmente a capacidade de desempenho físico e intelectual. Essa situação, no entanto, pode ser revertida com a implementação de programas e projetos que busquem atuar na promoção da qualidade de vida no trabalho (QVT).

Nessa linha, Limongi-França e Rodrigues (2013) trazem um conceito de QVT que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social para realizar tarefas com segurança.

A próxima subseção vai tratar da QVT e da relação com o bem-estar, conflitos interpessoais e desempenho institucional.

2.3 Qualidade de Vida no Trabalho

*A felicidade é uma atividade virtuosa da alma;
os demais bens são a condição dela,
ou são úteis como instrumentos para sua realização.*

Aristóteles

Quando um trabalhador reflete sobre sua organização, em especial, quanto a aspectos salariais, condições de saúde e segurança, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, seu bem-estar, comportamento e relações socioprofissionais, reconhecimento e suporte recebido pelas lideranças e quanto à organização das tarefas, ele está, resumidamente, referindo-se à Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.

E por que é importante falar de QVT? Qual a ligação entre QVT e relações interpessoais, comportamento organizacional, bem-estar e conflitos? Para permitir fazer-se alusão a possíveis respostas a esses questionamentos, necessário se faz conceituar e dimensionar a QVT.

O termo QVT surgiu nos anos 1950 na Inglaterra, tomou força no início da década de 1970, em especial com a criação dos centros de estudos nos EUA, *National Center for Productivity and Quality of Working Life*, e finalmente, na década de 1990, expandiu-se para todos os cantos, passando a integrar o discurso e a prática relativos ao comportamento organizacional.

No Brasil não foi diferente, ocorrendo nessa mesma década a difusão da produção científica sobre a temática (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009, p. 320). Ferreira (2006a *apud* FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009, p. 319) destaca que, no entanto, ela ainda permanece uma questão incipiente no setor público e um campo científico de interesse restrito.

Muitos pesquisadores têm-se preocupado em estudar esse constructo com intuito de gerar mais conhecimento sobre a temática e ajudar as organizações a desenvolverem ações voltadas para o bem-estar do trabalhador e, conseqüentemente, gerarem resultados mais efetivos.

A literatura aponta vários conceitos para a QVT, demonstrando sua complexidade e abrangência. Alguns serão evidenciados a seguir:

Na óptica de Hackman e Oldham (*apud* FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009, p. 320), “[...] a QVT está fortemente associada a aspectos de motivação interna, satisfação no cargo e enriquecimento do cargo.”

Para Walton (1973, *apud* FORNO; FINGER, 2015, p. 106-107), QVT está “diretamente relacionada ao atendimento das necessidades e aspirações dos sujeitos, a partir da humanização do trabalho e da responsabilidade social da empresa.”

Moretti & Treichel (2003) e Herrera & Cassals (2005) entendem que QVT “[...] representa o grau em que os trabalhadores são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio de seu trabalho dentro da organização, seja ela qual for, hospitalar, educacional, assistencial, etc.”

Para Huzzard (2003, *apud* FIGUEIRA, 2014, p. 31), QVT refere-se à “[...] humanização do trabalho advinda da menor separação entre a concepção e a execução das tarefas.”

Na perspectiva de Ferreira (2012, p.172), “QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho.”

Por fim, na visão de Limongi-França (2013, p. 39), QVT, sob uma perspectiva biopsicossocial, é vista como sendo “[...] a percepção de bem-estar pessoal no trabalho alinhada ao conjunto de escolhas de bem-estar que compõem políticas, práticas e serviços de gestão de pessoas”. Ainda segundo a autora, “Esse conjunto pode ser analisado à luz de dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais.”

Diante dessas diversas definições que, de maneira alguma se contrapõem, para este estudo, será acolhido o eixo QVT adotado por Ferreira (2012) e por Limongi-França (2003), por terem relação com os instrumentos aplicados.

As relações socioprofissionais e seus aspectos já foram tratadas em seções anteriores, em sua grande parte efêmeras, hostis, repletas de ruídos na comunicação e de conflitos nas relações entre os pares e chefias.

Sob outra perspectiva, falou-se que experiências de relações socioprofissionais profícuas influenciam no significado positivo do trabalho para o indivíduo. Abordou-se aqui também que os trabalhadores são providos de necessidades que motivam seu

comportamento, concedendo-lhe uma direção. Em adição, conceituou-se QVT e comprovou-se que está intimamente relacionada ao bem-estar dos trabalhadores, com foco em um alto nível de satisfação, comprometimento e envolvimento.

Tanto a condição das relações socioprofissionais quanto a qualidade de vida e o bem-estar dos trabalhadores são variáveis que impactam, direta ou indiretamente, os processos de gestão organizacional, os resultados e a dinâmica da organização.

Bom Sucesso (2002, p. 7) reforça esse entendimento, quando afirma que “As variáveis que determinam o desempenho são de natureza complexa e inúmeros fatores, além do trabalho em si, do salário e das condições físicas da empresa, são responsáveis pela produtividade, compromisso, engajamento, satisfação e qualidade de vida.”

Nesse diapasão, a variável satisfação influencia substancialmente na redução de cenários negativos relacionados a desempenho no trabalho, tais como: rotatividade, absenteísmo e estresse, conforme compreendem Wright e Kim (2004, *apud* COELHO Jr., 2009, p. 53).

No entanto, a falta de qualidade de vida no trabalho, naturalmente, gera impactos negativos nas organizações: baixa produtividade, alto índice de absenteísmo e rotatividade, aumento no número de licenças e afastamentos oriundos de problema de saúde, dentre outros.

Ferreira (2011, p. 72-73) cita um rol de indicadores críticos relacionados às consequências produzidas sobre os trabalhadores e em sua prestação de serviços, em especial, quando as organizações negligenciam a existência desses e não atuam em sua gestão. Acrescenta o autor que “Tais consequências se reportam, fundamentalmente, às suas performances nos ambientes de trabalho, suas atitudes/valores e, principalmente, ao estado de saúde.”. Destacam-se alguns desses indicadores na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 – Indicadores que impactam o trabalho.

Indicadores que impactam a execução das atividades	Indicadores que impactam os servidores/colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erros frequentes na execução de tarefas; <li style="padding-left: 40px;">▪ Retrabalho; <li style="padding-left: 40px;">▪ Perda e desperdício de material. ▪ Danos a máquinas e equipamentos; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absenteísmo; ▪ Doenças do trabalho, como Transtornos Mentais e Comportamentais (TMC), Lesões por Esforços Repetitivos (LER), Distúrbios Osteomusculares

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Queda e redução na produtividade e na qualidade de produtos e serviços. 	<p>Relacionados ao Trabalho (DORT), suicídios no trabalho etc.;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acidentes; ▪ Licenças-saúde; ▪ Aposentadorias precoces; ▪ Rotatividade; e ▪ Conflitos interpessoais.
---	--

Fonte: a autora, com base em Ferreira (2011).

A visão sistêmica desses impactos faz surgirem efeitos imediatos no ambiente interno e externo da organização, manifestados por queixas, reclamações, denúncias e ações judiciais.

Cabe explorar os indicadores que apresentam maior conexão com o presente estudo e suas causas e efeitos nos trabalhadores: absenteísmo, doenças do trabalho, licenças-saúde e acidentes, sem deixar de sinalizar que os demais (aposentadorias precoces e rotatividade) podem ser consequência das doenças. Para tal, sugerem-se estudos mais aprofundados, a fim de verificar a relação de forma mais pormenorizada.

a) Absenteísmo – é a falta de assiduidade laboral, seja por falta ou atraso. Os motivos são: doença, voluntários, legais e outras causas diversas. Esse indicador representa um problema para as organizações tanto públicas quanto privadas, podendo gerar efeitos nos resultados institucionais e na qualidade do serviço prestado, ao mesmo tempo em que pode simbolizar um desdobramento das condições e da organização do trabalho, do bem-estar no trabalho, da qualidade de vida e das relações socioprofissionais. No que se refere às causas, o absenteísmo pode ser classificado em três grupos, segundo McDonald e Shaver (1981, *apud* ARAUJO, 2012):

1. causas intrínsecas – relacionadas à natureza e ao contexto de trabalho e que refletem diretamente na satisfação do servidor. Podem ser decorrentes das condições e da organização do trabalho;

2. causas extrínsecas – relacionadas à política de pessoal (comportamento das chefias; ausência ou insuficiência de canais de comunicação; conflitos entre colegas ou chefias; baixos salários etc.); e

3. causas da personalidade e do comportamento do servidor/colaborador – problemas pessoais ou familiares; saúde física e mental etc.

Conforme Gehring Junior *et al.* (2007, *apud* MARTINS; OLIVEIRA, 2019, p. 290), o absenteísmo pode estar relacionado à “[...] qualidade de

vida no trabalho, à ergonomia oferecida pela empresa, doenças, a conflitos com colegas, gestores, dificuldade financeira e até dependência química.”

Dejours (1992, p. 121), por sua vez, acredita que o trabalhador que não consegue manter o ritmo de trabalho ou seu equilíbrio mental, possui duas alternativas: ou sai do setor e da organização ou se ausenta do trabalho por meio de uma licença médica, ou seja, o absenteísmo atuando como uma válvula de escape do trabalhador e uma busca por equilíbrio diante da insatisfação laboral.

b) Doenças do trabalho, acidentes e licenças-saúde. De forma geral, as organizações realizam apenas a perícia médica, por obrigação legal e talvez desconhecimento, para o controle da ausência do trabalhador para tratamento de saúde. No entanto, a questão de saúde do trabalhador vai muito além de apenas questões médicas, conforme salienta Assunção (2003, *apud* CARNEIRO, 2006, p. 27):

As relações de saúde e trabalho não são analisadas baseando-se exclusivamente nos registros médicos, ou no perfil de adoecimento, ou nas taxas de absenteísmo originadas pelas estatísticas oficiais. Embora os indicadores deem uma ideia do problema, há o risco de tornar tema médico uma questão social que deriva das condições de trabalho, e não, das características estritamente biológicas dos indivíduos.

Sob o ponto de vista biopsicossocial, a OMS define saúde como “[...] um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não somente, ausência de afecções e enfermidades.”

Segundo dados da OIT (2013), a cada ano, ocorrem no mundo mais de 337 milhões de acidentes relacionados ao trabalho, muitos desses resultam em morte – cerca de 2,3 milhões. A mesma Organização calcula que os acidentes de trabalho e as doenças profissionais implicam perda anual de 4% do PIB global.

No que se refere ao Brasil, relatório da OMS (2001) demonstra que é o país cuja população mais sofre com ansiedade no mundo, cerca de 30% dos trabalhadores ativos são acometidos por TMC e, em torno de 5 a 10%, por transtornos mentais graves.

Pesquisa realizada pelo *International Stress Management Association* – ISMA – (2017) aponta que o Brasil é o segundo país com a população mais estressada do mundo, perdendo apenas para o Japão. A presidente da ISMA, Ana Maria Rossi, afirma que 32% da população

brasileira economicamente ativa possui a Síndrome de *Burnout*, um nível mais elevado de estresse que tem relação com o trabalho.

Pesquisa realizada na Universidade de Brasília – UnB – demonstrou que as duas maiores causas dos afastamentos dos trabalhadores da UnB foram as doenças do Sistema Osteomuscular e os TMC, com 15,2% e 13,2%, respectivamente. Desse percentual, 54% afastaram-se devido a transtornos ansiosos e 30%, devido a transtornos do humor, especificamente, os depressivos. (ARAÚJO, 2012, p. 81)

Estudo realizado com servidores da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES – mapeou as licenças médicas no período de março de 2007 a fevereiro de 2009 e foram encontrados os seguintes resultados: TMC, 29,68%; e doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo, 29,53% (ARAÚJO, 2012, p. 82).

Pesquisa realizada entre servidores públicos estaduais de Santa Catarina, no período compreendido entre 2010 e 2013 e considerando-se todas as patologias, foram registradas 79.306 licenças para tratamento de saúde, dentre as quais, 40,14% decorrentes de TMC (BAASCH; TREVISAN; CRUZ, 2017, p. 1.641).

Confirmando esses achados, na Administração Pública em Brasília/DF, 46% dos afastamentos registrados, no período de 2012 a 2020, são por TMC e, desse percentual, 12% são de episódios depressivos, 12% são de outros transtornos ansiosos e 12% de reação ao estresse grave e transtorno de adaptação (Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho/OIT). Esses resultados vão ao encontro de outras pesquisas na área, no Brasil e no mundo.

Diante desse contexto tão complexo e caracterizado pela contínua elevação no número de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho e do surgimentos de conflitos interpessoais, cujos impactos têm sido extremamente desfavoráveis, tanto para os servidores/colaboradores quanto para as organizações, torna-se premente a realização de diagnósticos de bem-estar no trabalho e, conseqüentemente, o investimento em programas de QVT com vistas a reduzir os fatores de risco, fomentar a efetividade da estratégia institucional e buscar um ambiente organizacional saudável.

Nessa diretriz, Chitakornkijasil (2010, p. 221) acredita que as organizações devem estabelecer e avaliar o impacto das políticas de QVT, medindo rotatividade, absenteísmo, satisfação no trabalho, condições de trabalho, acidentes de trabalho, salários e carga horária laboral.

Leite, Ferreira e Mendes (2009, p. 112-113) destacam importantes contribuições no que diz respeito à gestão da QVT. Características

positivas de condições de trabalho (ambiente físico, equipamentos, política de gestão de pessoas); de organização do trabalho (regras formais, duração da jornada, tipos de pressão, natureza e características das tarefas) e de relações sociais de trabalho (interações hierárquicas, interações intra e intergrupos e interações externas) contribuem para a prevalência do bem-estar de servidores/colaboradores e conseqüentemente, para uma organização saudável.

Esses mesmos autores acrescentam que, para um programa de QVT obter êxito, são necessárias algumas premissas: mudança em concepções comumente cristalizadas de práticas assistencialistas de QVT; alvo na prevenção de agravos à saúde; cooperação entre diversos setores da organização; valorização dos servidores e criação de espaços de participação efetiva dos servidores nos processos decisórios e de gestão.

Em síntese, conforme preceitua Carneiro (2006, p. 33), “Atuar em promoção da saúde do trabalhador requer sair do foco da doença para o da saúde, significa construir ações que interfiram no ambiente e na organização de trabalho.”.

Resumidamente, os programas de QVT nessa linha devem contemplar propostas de ações para melhoria da capacidade do servidor/colaborador para desempenhar as tarefas laborais, do ambiente corporativo, das relações socioprofissionais e de políticas de prevenção dos TMC, visto ser esse, como demonstrado, um dos fatores que mais provocam afastamentos nas organizações, tanto públicas quanto privadas.

Diante do conteúdo apresentado nesta Seção, depreende-se que aquela pergunta que a iniciou foi de fato respondida e se demonstrou a veemente relação existente entre os constructos: relações interpessoais, bem-estar, conflitos e comportamento organizacional.

A citação de Mendes *et al* (2012, p. 891) conclui com maestria esse entendimento: “O profissional não deve ser vítima do seu trabalho, e sim, um instrumento essencial para tal tarefa, dotado de sentimentos, valores e qualidades fundamentais para o desempenho pleno do seu papel.”

A próxima Seção abordará com mais profundidade o bem-estar no trabalho (BET), constructo diretamente associado à qualidade de vida no ambiente profissional, o que pode ser evidenciado nas palavras do professor doutor Mario Cesar Ferreira (2012, p. 180-181):

A manifestação recorrente, o caráter prevalente e a vivência duradoura dos sentimentos isolados ou associados de bem-estar no trabalho delineiam um cenário resultante de

Qualidade de Vida no Trabalho sustentável que repercute positivamente sobre os indivíduos, o funcionamento das organizações e a sociedade.

2.4 Bem-Estar no Trabalho

Uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é lamentavelmente míope.

Daniel Goleman

A ONU divulgou, em 2015, dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS – que devem ser implementados por todos os países do mundo até 2030 e que representam novos caminhos para a melhoria da vida das pessoas em todos os lugares. Desses, evidencia-se o terceiro por ter sintonia com o presente estudo: “Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.”.

Para se falar em bem-estar, é imperioso abordar os afetos e as emoções nas relações humanas e as marcas que os bons ou ruins encontros deixam em cada indivíduo.

Danucalov (2018) ressalta a importância de um olhar diferenciado sobre as emoções e compartilha a visão de Spinoza (filósofo do século XVII) sobre a vida e os afetos:

Spinoza compreende a vida como um conjunto de relações do corpo vivente com outros corpos. Desta forma, viver é relacionar-se, viver é estar em constante relação como o mundo ao redor. [...]. Os afetos são sempre e invariavelmente transformadores da sua energia vital. Alegria é uma passagem para um estado mais perfeito e potente do ser.

Em direção semelhante, Sócrates e Aristóteles debatiam o afeto positivo “Felicidade” e acreditavam ser ela a principal virtude a ser alcançada.

Partindo da filosofia e examinando a teoria produzida na academia, encontram-se pesquisadores, sobretudo, a partir dos teóricos da Psicologia Positiva, que têm buscado construir conhecimento e trazer evidências científicas sobre como se obter uma vida, pessoal e profissional, saudável e feliz. Para esse fim, investigam minuciosamente o constructo bem-estar.

Pantaleão e Veiga (2019, p. 4) esclarecem que, partindo de estudos sobre os aspectos promotores de qualidade de vida, surge o bem-estar que trata da felicidade em duas grandes correntes: a do bem-estar subjetivo (hedônico) e a do bem-estar psicológico (eudaimônico). Os autores acrescentam que a “[...] principal diferença reside na concepção de felicidade adotada: enquanto a hedonista volta-se ao prazer ou felicidade, a eudaimonista apoia-se no pleno funcionamento das potencialidades de uma pessoa”. Posteriormente, foi adicionada uma terceira corrente, a do bem-estar no trabalho – BET – que atua nos vínculos positivos com o contexto laboral.

1. Bem-estar Subjetivo – BES – refere-se ao modo como as pessoas avaliam suas vidas. Seus componentes são: satisfação com a vida (cognitivo) e afetos positivos e negativos (emocional). Siqueira e Padovam (2008, p. 202) enfatizam que o conceito de BES articula duas perspectivas em Psicologia:

Uma que se assenta nas teorias sobre estados emocionais, emoções, afetos e sentimentos (afetos positivos e afetos negativos) e outra que se sustenta nos domínios da cognição e se operacionaliza por avaliações de satisfação (com a vida em geral, com aspectos específicos da vida como o trabalho).

Diener e Lucas (2000, *apud* SIQUEIRA; PADOVAM, 2008, p. 203), acrescentam que as “[...] análises sobre bem-estar podem estar muito mais relacionadas à frequência com que se experimentam emoções positivas do que à intensidade dessas emoções.”

Satisfação, por sua vez, refere-se ao nível de entusiasmo ou prazer; ou pelo contrário, indiferença e sofrimento, percebido por uma pessoa sobre sua própria vida. Um componente largamente reconhecido como principal integrante de uma vida saudável é a felicidade (DIENER; SCOLLON; LUCAS, 2003).

2. Bem-estar Psicológico – BEP – refere-se às teorias psicológicas acerca do desenvolvimento humano e traduzidas em capacidades para enfrentar os desafios da vida. Ryff e Keyes (1995, *apud* SIQUEIRA; PADOVAM, 2008, p. 205) fracionaram o BEP em seis componentes, a saber: autoaceitação; relacionamento positivo com outras pessoas; autonomia; domínio do ambiente; propósito de vida; e crescimento pessoal.

3. Bem-estar no Trabalho – BET – proposto em 2004, por duas autoras brasileiras, Siqueira e Padovam, o BET reúne três

conceitos com conotações positivas no contexto de trabalho: satisfação no trabalho: “[...] um estado emocional agradável ou positivo, que resulta de algum trabalho ou de experiências no trabalho.” (LOCKE, 1976, *apud* MARTINS; SANTOS, 2006, p. 196); envolvimento com o trabalho: sensação de conformidade entre o que trabalhador executa e suas competências profissionais; e comprometimento organizacional afetivo: sentimento positivo, no qual o trabalhador se identifica com a organização em que trabalha e com seus objetivos.

Van Horn e cols. (2004, *apud* PASCHOAL; TAMAYO, 2008) também entendem as emoções, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional como sendo dimensões afetivas do bem-estar no trabalho.

Para Paschoal e Tamayo (2008, p. 20), “[...] o contexto de trabalho apresenta-se como um lugar privilegiado de emoções e, fundamentalmente, de realização e de construção da felicidade pessoal.”.

Paschoal, Torres e Porto (2010) e Paschoal *et al.* (2013, *apud* PANTALEÃO; VEIGA, 2019, p. 7) estabelecem que:

Todas as concepções de bem-estar no trabalho ao longo dos anos podem ser congregadas da seguinte forma: afeto do trabalhador; satisfação de desejos e necessidades; satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional, prevalência de afeto positivo no trabalho e percepção do indivíduo de que expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida a partir do seu trabalho.

Retomando o entendimento de Siqueira (2014, p. 40), os três conceitos contemplam “[...] aspectos psicológicos de natureza cognitiva (mental), nos quais estão inseridos crenças e sentimentos estritamente positivos e que emergem no contexto organizacional de trabalho.”.

A Figura 5, a seguir, descreve o modelo teórico constitutivo do Bem-Estar no Trabalho (BET):

Figura 5 – Esquema do modelo constitutivo de Bem-Estar no Trabalho.



Fonte: a autora, com base em Siqueira (2008, p. 201-209).

Os componentes do BET estão associados de forma positiva com o trabalho e com a organização e serão abordados separadamente a seguir:

a) Satisfação no trabalho

Para Siqueira e Gomide Jr (2004), os gestores compreendem a importância e o papel determinante do componente satisfação, visto que servidores/colaboradores satisfeitos, frequentes, estáveis e produtivos geram menor custo institucional e melhores resultados.

Wagner e Hollenbeck (2009, p. 121, *apud* SANTOS *et al.* 2015, p. 468) descrevem que satisfação no trabalho é um sentimento agradável fruto do trabalho que se realiza. Para os autores, existem três elementos-chave na satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção.

As fontes de satisfação no trabalho contemplam um conjunto de três categorias (SIQUEIRA, 2014, p. 41): a) relações com as chefias e colegas de trabalho; b) retribuições (salário, *feedback* e promoções) ofertadas pela organização; e c) atividades que realiza (tarefas).

Essas três categorias passam a moldar o estado mental positivo do BET, pois o servidor/colaborador sente-se satisfeito com o relacionamento socioprofissional, com os retornos recebidos por parte da organização e com as tarefas desempenhadas.

b) Envolvimento com o trabalho

Siqueira e Padovam (2008) introduziram ao envolvimento com o trabalho um novo modelo mental relativo ao BET, em que se articulam pensamentos acerca das metas a serem alcançadas; o autorreconhecimento do trabalhador em possuir competências para desempenhar as tarefas; e a visão do trabalhador de ter realizado a tarefa com êxito e receber *feedback* favorável por esse motivo. Para

tanto o indivíduo deve reconhecer que o trabalho gera satisfação para sua vida pessoal; que as horas que passa no trabalho são momentos agradáveis do dia; e que seu trabalho tem grande importância, de modo que o trabalho completa sua vida.

A proposição dessa nova concepção de BET foi baseada no termo “estado de fluxo” que, segundo Csikszentmihalyi (1999, *apud* SANTOS *et al*, 2015, p. 470-471), “[...] acontece em momentos em que o que sentimos, desejamos e pensamos se harmonizam”. O autor ainda recomenda fazer esta pergunta para avaliar se alguém é capaz de experimentar um estado de fluxo: “Você se envolve em algo tão profundamente que nada mais parece importar, a ponto de perder a noção do tempo?”.

Robbins (2004, p. 66) aponta que o envolvimento dos servidores com o trabalho tem por objetivo “[...] estimular o comprometimento crescente com o sucesso da organização.”.

c) Comprometimento organizacional afetivo

Completando o modelo mental positivo de BET, Siqueira e Padovam (2008) utilizaram a definição de comportamento organizacional afetivo como sendo um “[...] vínculo com a organização que emerge de sentimentos positivos, como entusiasmo, orgulho, contentamento, confiança, apego e dedicação à empresa empregadora.” (SIQUEIRA, 1995, *apud* SIQUEIRA, 2014, p. 42).

Nesta linha, Robbins (2004, p. 21) define “[...] a situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização.”, “[...] um indicador de lealdade para com a organização.” E o autor evidencia que o “[...] reconhecimento pode atuar como forte agente motivacional (ROBBINS, 2004, p. 64).

Abrahamsson (2002, *apud* SANTOS *et al*, 2015, p. 473) enfatiza que o conceito de comprometimento diz respeito “[...] a um estado de conexão que define a relação entre o indivíduo, grupo ou organização e uma entidade.”. É ainda do mesmo autor a afirmação de que a relação pode ter diferentes formas, tais como, afetiva, instrumental, normativa e afiliativa, que compartilham aspectos comuns de durabilidade, intensidade, força, foco, termos esses relacionados com todas as formas de comprometimento.

Com essa concepção, fica evidente que o comprometimento organizacional afetivo acrescenta ao BET a visão de que os vínculos afetivos e os sentimentos que o indivíduo sustenta pela organização lhe propiciam vivências positivas e prazerosas, gerando um desejo de permanecer trabalhando na empresa.

Como descreve SIQUEIRA (2001, *apud* BASÍLIO, 2005, p. 22)

A partir do momento em que indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com suas metas, mantém seu desempenho de forma a facilitar o cumprimento dos objetivos do sistema, considera-se que foi estabelecida ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização. Esta ligação é representada, no campo do comportamento organizacional, por um conceito denominado comprometimento organizacional afetivo.

O BET, portanto, tem origem nas avaliações emocionais e cognitivas positivas vivenciadas pelos servidores/colaboradores, as quais geram sentimentos de prazer, satisfação, alegria, felicidade etc. “Colaborar, pois, para sensação de bem-estar aumenta a produtividade do colaborador e promove a atualização do conhecimento, diminuindo o absenteísmo e aumentando o comprometimento afetivo”, segundo Shirmmeister e França (2012, *apud* BARCAUI; LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 675).

Ao contrário, o mal-estar gera sentimentos de insatisfação, aborrecimento, antipatia, aversão, desânimo, desrespeito e perturbação. Dejours (1992, p. 52) considera que, quando a insatisfação alcança um nível que já não é possível diminuir, instala-se aí o sofrimento do trabalhador. O sofrimento do trabalhador é externalizado, em geral, por uma sensação de cansaço, desânimo e descontentamento com o trabalho.

Ferreira (2011, p. 181) propõe a seguinte consideração a respeito do mal-estar no trabalho:

O mal-estar no trabalho é um sentimento desagradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. [...] A vivência duradoura do mal-estar no trabalho, igualmente, potencializa a ocorrência de agravos para a saúde dos trabalhadores, os riscos de acidentes e, no limite, os acometimentos de suicídio.

E continua Ferreira (2011, p. 182), acrescentando ainda:

As vivências e a gestão do mal-estar no trabalho são fortemente influenciadas por fatores individuais (ex. estado de saúde, características pessoais e profissionais), organizacionais (ex. cultura organizacional; modelo de gestão organizacional e do trabalho; condições, organização e relações

socioprofissionais de trabalho); e situacionais (ex. variabilidade, diversidade, dinâmica, imprevisibilidade [...] de eventos que interferem na atividade de trabalho).

O BET tem sido utilizado para designar as consequências subjetivas da QVT e Silva e Ferreira (2013, p. 332) enfatizam alguns estudos relacionados à identificação de preditores positivos do bem-estar no trabalho: valores organizacionais (COVACS, 2006); suporte organizacional (COVACS, 2006); grau de dificuldade do trabalho; variedade do trabalho; organização do trabalho; mudanças de tarefa (SCHOUTETEN; WITTE, 1999) e clima psicológico (CARVALHO, 2007).

De Dreu e Beersma (2005, p. 111) fazem uma relação entre conflito e bem-estar “[...] *employees under stress, and those with poor health and low well-being, may trigger conflicts with colleagues and are more prone to get into conflict with their colleagues and supervisors due to poor performance.*”¹

Os autores ainda acrescentam: “*Well-being is also influenced by conflict. Conflict-related emotions such as anger, disgust, and fear may affect one’s self-esteem and require cognitive resources to cope with the situation.*”²

Diante de tudo isso, acredita-se que um dos objetivos das ações de gestão de pessoas em uma organização deve ser proporcionar maior bem-estar e equilíbrio físico, psíquico e social para seus trabalhadores e, com isso, obter uma vida organizacional mais satisfatória e feliz.

Cabe finalizar este tópico, deixando uma afirmação de Siqueira e Gomide (2004) “[...] para que as organizações contem com uma força de trabalho preparada para assumir diferentes tarefas nos mais variados contextos, devem preocupar-se com o bem-estar dos profissionais.”

A próxima Seção abordará conflitos interpessoais, constructo também relacionado à QVT e ao bem-estar no trabalho.

¹ “[...] funcionários sob estresse e aqueles com problemas de saúde e baixo bem-estar podem desencadear conflitos com colegas e estão mais propensos a entrar em conflito com seus colegas e supervisores devido ao mau desempenho.”

² “O bem-estar também é influenciado pelo conflito. Emoções relacionadas ao conflito, como como raiva, nojo e medo, podem afetar a autoestima de uma pessoa e exigir recursos para lidar com a situação.”

2.5 Conflitos Interpessoais

*“Umuntu Ngumuntu Ngabantu” –
provérbio que sintetiza a filosofia Ubuntu,
significa: “Uma pessoa é uma pessoa
por causa das outras pessoas.”*

*Ubuntu é uma palavra existente nas línguas zulu e xhosa,
faladas na África do Sul, que exprime um conceito moral,
uma filosofia, um modo de viver pautado por altruísmo,
fraternidade, colaboração e no amor entre os seres humanos.
(<https://ensinarhistoriajoelza.com.br/>)*

A vida no trabalho é composta por conjecturas e cenários produzidos por atitudes, emoções e sentimentos diversos, retratados de forma particular em como cada indivíduo lida com a realidade.

O contexto laboral nem sempre se apresenta favorável ao desempenho efetivo das tarefas. A realidade das organizações exige líderes cada vez mais detentores de competências para lidar com resistências, diferenças de personalidade e conflitos interpessoais e têm que recorrer a estratégias motivacionais e de gestão de equipes, a fim de superarem esse desafio.

Cabe destacar uma citação de Pereira e Gomes (2007), que retrata como as diferenças individuais dentro das equipes no ambiente de trabalho influenciam no surgimento do conflito:

As diferenças a vários níveis entre pessoas podem causar situações inevitáveis de conflito. Essas diferenças podem estar presentes nos valores, crenças, atitudes, sexo, idades e experiências. Fazendo com que as várias situações sejam analisadas de múltiplas maneiras, pelos vários sujeitos, dando inevitavelmente a situações de divergência de pontos de vista. A estrutura que existe nos grupos de que são compostas as organizações pode ter uma influência decisiva na existência do conflito: tamanho da equipe, grau de especialização, ausência de normas claras, estilo de liderança, sistemas de recompensa, dependência entre grupos, valores e crenças individuais, características de personalidade. (PEREIRA; GOMES, 2007, p. 3-10)

Grande parte dos conflitos e da tensão pode ser percebida pela falta de empatia entre os servidores/colaboradores, que são propensos

a julgarem o outro para depois ouvi-lo e tentar compreendê-lo. Quando os indivíduos aprendem a escutar seus pares, uma escuta ativa isenta de julgamentos, torna-se possível viabilizar relações interpessoais mais benéficas e menos avaliativas e, com isso, cultivar um ambiente organizacional mais saudável e com menor incidência de conflitos.

Os conflitos são constantemente ruins e sempre se deve eliminá-los? A resposta é não. Os conflitos são necessários e inerentes a qualquer sociedade. Principalmente, em sociedades democráticas, a divergência de opiniões e perspectivas constitui uma condição imprescindível para a sustentabilidade delas. O ponto fulcral se encontra, pois, em uma eficiente gestão desses conflitos.

Nesse rumo, Mallory (1997, *apud* MALAKOWSKY; KASSICK, 2014, p. 115) ressalta que “[...] em todos os locais existem conflitos, é necessário aprender a administrá-los, convertendo os aspectos negativos do conflito em uma experiência construtiva e positiva.”

Para melhor compreensão dos conflitos, é fundamental que se conceitue, indique os tipos e formas de ocorrência, causas e efeitos de maneira a permitir a busca pela melhor forma de geri-los.

Assim exposto, as próximas subseções abordarão conceitos, tipologias, causas, consequências e gestão de conflitos.

2.5.1 Conceito

A abordagem múltipla e ampla do conceito de conflito passa pela necessidade de tentar delimitá-lo. Embora ele seja estudado por diversas ciências, é no comportamento humano e na abordagem biopsicossocial que se encontra alinhamento com esta pesquisa. Alguns autores, portanto, vão nesta esteira, a saber:

Para Vecchio (2008, p. 230), o conflito resulta de uma pessoa perceber que outra está impedindo, ou está em vias de impedir, uma ação importante.

Robbins (2004, p. 172) exemplifica um conflito como sendo o conjunto de esforços de um indivíduo com intuito de impedir, por meio de obstruções, os esforços do outro, afetando a consecução das tarefas, o alcance das metas em uma organização ou os interesses interpessoais.

O conflito é definido por Dubrin (2003) como sendo um choque de personalidade entre duas pessoas, baseado em diferenças de

atributos, idade, interesses, valores e estilos que levam a oposição ou resistência, podendo acarretar a elevação de alguma tensão.

Nessa mesma perspectiva, Griffin *et al.* (2006, *apud* ALMÉRI; BARBOSA; NASCIMENTO, 2014, p. 56) ressaltam que conflitos são desacordos em questões importantes entre pessoas ou grupos que as levam a acreditar que suas tentativas para alcançar um objetivo ou uma tarefa são dificultados por outras pessoas ou grupos.

Em se tratando da manifestação dos conflitos em grupos intraorganizacionais, Cohen e Fink (2003 p. 312) alertam para o fato de que, muitas vezes, os conflitos intergrupais são gerados pela forma como a organização conduz as atividades. Em adição, os mesmos autores pontuam que o conflito pode ser resultado de diferenças nos valores e na cultura dos grupos que se refletem em disputas (COHEN; FINK, 2003, p. 323).

Rahim (2002, p. 207), por sua vez, refere-se ao conflito de maneira inclusiva, o que implica dizer que pode estar relacionado às preferências e objetivos dos indivíduos, e não apenas, às atividades incompatíveis. Acrescenta que, para que o conflito ocorra, ele deve exceder o limiar de intensidade que as partes experimentem, ou seja, ele deve ser reconhecido pelas partes para que exista.

Por fim, mas sem inserir um ponto final nesse entrelaçado conjunto de conceitos do que é conflito, apresenta-se a visão do psicólogo social Deutsch (1973, p. 10) presente em sua obra "*The resolution of conflict*", onde ele reitera que existe um conflito "[...] sempre que atividades incompatíveis ocorrem.". Cabe trazer a ponderação, na visão desse autor de que as partes em lide possuem metas opostas e que o conflito é destrutivo nas situações em que seus participantes se sentem insatisfeitos ou "perdedores" em relação aos resultados alcançados. Nesse caso, o ponto chave, o diferencial, é saber e ter a habilidade de transformar conflitos destrutivos em oportunidades (DEUTSCH, 1973, p. 17).

Quando existe, entre as partes envolvidas, a possibilidade de cooperação e uma abertura para a solução, as chances da gestão construtiva do conflito são muito grandes.

Por outro lado, quando os indivíduos se rivalizam entre si, cada um perseguindo uma vitória diante do outro e o alcance de objetivos e valores individuais, o resultado provável é o escalonamento dos conflitos tender a alcançar níveis altos.

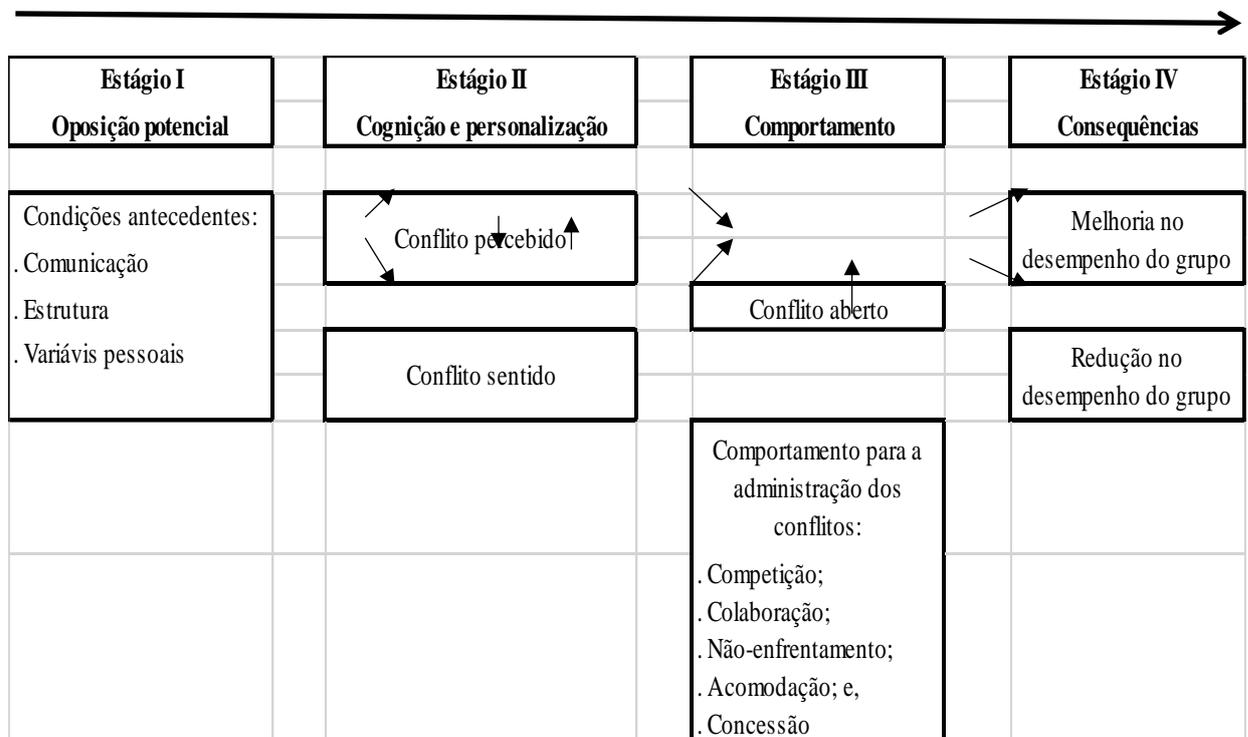
Pode-se resumir de forma basal que o conflito é um fenômeno de caráter social que surge das interações entre as pessoas que divergem

de opiniões, posicionamentos, atitudes ou estratégias. No ambiente corporativo, o potencial de surgimento de conflitos é muito grande, pois muitas das tarefas são desempenhadas em grupos e requerem uma coordenação e respeito à hierarquia, por vezes bastante, burocrática e rígida.

No entendimento de Robbins (2004, p. 174), o processo de conflito perpassa por quatro estágios: *i)* oposição potencial, que representa as condições ou causas do surgimento do conflito; *ii)* cognição e personalização, que indica a percepção ou consciência das partes da presença do conflito; *iii)* comportamento que envolve os estilos de gestão de conflitos; e *iv)* consequências funcionais ou disfuncionais.

A Figura 6, a seguir, ilustra esses estágios.

Figura 6 – Processo de conflito.



Fonte: a autora, baseado em Robbins (2004, p. 174).

A próxima subseção vai tratar dos tipos possíveis de conflitos nas organizações.

2.5.2 Tipologias

Duas situações são possíveis como resultado ao final da contenda ou disputa, segundo Dubrin (2003): a primeira, quando não gera efeitos negativos para a organização, podendo, inclusive, impulsionar o crescimento pessoal e organizacional, a inovação, bem como, a produtividade. Esse é o conflito funcional ou construtivo. A outra forma de conflito é denominada disfuncional ou destrutiva, ocorre quando o conflito gera prejuízos para a organização.

É salutar para uma organização que suas equipes e líderes possuam opiniões divergentes, conhecimentos complementares e habilidades diferenciadas para a realização das tarefas, pois essas características elevam seu patamar de eficiência e eficácia, tornando-as mais criativas, contemporâneas, com maior potencial para o alcance dos objetivos estratégicos, permitindo que a gestão dos conflitos de ideias que surjam ocorra de maneira construtiva e funcional. No entanto percebe-se que esse cenário não é o mais comum em instituições públicas e privadas.

Os conflitos disfuncionais, por sua vez, ocorrem justamente quando não se consegue administrar divergências, desacordos e disputas, causando desentendimentos e discussões duradouras e, conseqüentemente, danos para a gestão corporativa. Reproduzindo-se as palavras de Hitt *et al.* (2011, *apud* ALMÉRI; BARBOSA; NASCIMENTO, 2014, p. 56): “O conflito disfuncional é descrito como sendo gerador de conseqüências negativas e destrutivas, gerando desperdício de energia, gasto de tempo e descaso com os objetivos da organização.”.

Uma classificação adicional de conflitos está baseada em suas **dimensões**: os conflitos gerados a partir de diferenças na execução das tarefas (os de tarefas) e aqueles oriundos de divergências pessoais e emocionais, também chamados de relacionais ou afetivos ou emocionais (os de relacionamento).

Essa diferenciação recebe distintas nomenclaturas, segundo diversos autores: Siqueira (2014, p. 132) reporta-se às primeiras definições de conflitos interpessoais e ao entendimento de Guetzkow e Gyr (1954), que os classificaram como afetivo (desacordo nas relações interpessoais) e substantivo (desentendimentos que envolvem tarefas em grupo).

Essa classificação é também defendida por Jehn (1995), Amason (1996), Rahim (2002, p. 6), Benítez, Medina e Munduate (2011) e Martins, Abad e Peiró (2014), com pequenas alterações na nomenclatura, sem alterar a semântica. Para este estudo, serão utilizados conflitos de tarefa (cognitivos ou substantivo) e conflitos de relacionamento (afetivo, interpessoal ou socioemocional) por serem a base conceitual dos instrumentos aplicados na pesquisa.

Jehn (1995) acrescentou que conflitos de relacionamento são prejudiciais à satisfação dos integrantes de uma equipe de trabalho e ao desempenho do grupo, causando ansiedade.

Amason (1996, p. 128-129) cita, complementarmente, que “[...] conflito cognitivo é totalmente funcional” e melhora a qualidade da decisão “[...] *the cognitive conflict that emerges during strategic decision making should enhance decision quality, commitment, understanding, and affective acceptance.*”³ e o conflito afetivo é disfuncional e focado em incompatibilidades ou disputas pessoais.

Benítez, Medina e Munduate (2011, p. 72) se referem aos efeitos nocivos dos conflitos de relacionamento para a organização, “[...] *cuando los miembros de equipo divergen, y no cuentan con los recursos apropiados para hacer frente a estas demandas cognitivas, los conflictos comienzan a ser una importante fuente de estrés para el equipo de trabajo.*”⁴

E complementam, destacando que os fatores de suporte da chefia, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e familiar, os estilos de gestão de conflitos voltados para a integração e prevenção e a mediação de conflitos foram identificados como potenciais inibidores de consequências negativas dos conflitos de relacionamento sobre o bem-estar e eficácia das equipes de trabalho (BENÍTEZ; MEDINA; MUNDUATE, 2011, p. 77).

Martins, Abad e Peiró (2014, p. 135) agregam ainda que “[...] a maioria dos estudos identificou que conflitos de relacionamento produzem impacto negativo para o trabalhador e para a organização,

³ “[...] o conflito cognitivo que surge durante a tomada de decisão estratégica deve melhorar a qualidade da decisão, o comprometimento, a compreensão e a aceitação afetiva.” (tradução livre da autora).

⁴ “[...] quando os membros da equipe divergem e não contam com recursos apropriados para fazer frente a essas demandas cognitivas, os conflitos começam a ser uma importante fonte de estresse para a equipe de trabalho.” (tradução livre da autora).

já os de tarefa impactam de forma positiva nos resultados organizacionais.”

Existem estudos que contrariam essa percepção e revelam efeitos negativos também para o conflito de tarefa. como a pesquisa de Choi e Sy (2010, *apud* MARTINS; ABAD; PEIRÓ, 2014, p. 135).

Diferentemente das visões anteriores, Robbins (2004, p. 173) classifica os conflitos em três tipos: de relacionamento (interpessoal), de tarefa (conteúdo e objetivos do trabalho) e de processo (maneira como é realizado o trabalho). Cabe destacar, no entanto, que essa visão, incluindo um terceiro tipo, é também compartilhada por outros pesquisadores, embora seja ainda pouco estudada e gere sobreposição entre conflito de tarefa e de processo. Como explicam Dimas, Lourenço e Miguez (2005, p. 6) “[...] consideramos que os conflitos de processo são, em última análise, conflitos de tarefa.”. Para este estudo, em decorrência da limitação do suporte empírico e conceitual, essa abordagem não será adotada.

Por fim, a perspectiva de Bitencourt (2004), a qual define cinco tipos de conflito: de valor e de interesses, além de conflitos da estrutura organizativa, de informação e de relacionamento. Esses três últimos são bastante semelhantes à abordagem de Vecchio (2008) e de Robbins (2004).

Além dos tipos e dimensões referidos, os conflitos intraorganizacionais podem ser categorizados em **níveis** (RAHIM, 2001, p. 23-24):

1. conflito intrapessoal (intraindividual ou intrapsíquico) – surge no interior do indivíduo e de uma desconformidade entre as tarefas e funções que ele deve executar e suas qualificações, experiência, interesses, objetivos e valores;

2. conflito interpessoal – refere-se ao conflito entre dois ou mais membros organizacionais, de mesmo nível hierárquico ou não, que surge de diferenças de tarefas ou de relacionamento.

3. conflito intragrupal (ou intradepartamental) – manifesta-se dentro de um mesmo grupo, percebendo-se discordâncias com relação às tarefas e procedimentos (de tarefas) ou personalidade e opiniões (de relacionamento). Podem ocorrer, também, como resultado de incompatibilidades ou desacordos entre alguns ou todos os membros de um grupo e seu(s) líder(es).

4. conflito intergrupos (ou interdepartamental) surge de diferenças entre duas ou mais unidades, setores ou departamentos dentro de uma organização.

Nesse contexto, pode-se inferir que os conflitos interpessoais surgem normalmente por força de desconfiança, incompatibilidades pessoais, irritação, falta de empatia, entendimentos divergentes e excesso de competitividade. Os conflitos intergrupais ocorrem por divergências e prioridades entre os diferentes setores da organização, quanto aos objetivos ou quanto ao modo de executar as atividades.

Jehn (1997), Reichers (1986, *apud* MARTINS, ABAD; PEIRÓ, 2014, p. 133) mencionam que os conflitos interpessoais podem se transformar em conflitos intrapessoais, caso aqueles sejam internalizados pelo indivíduo.

A Figura 7, a seguir, ilustra um resumo da tipologia de conflitos em uma organização e foi elaborada por esta autora com base na literatura acessada.

Figura 7 – Representação de conflitos intraorganizacionais.



Fonte: a autora, baseado na literatura pesquisada.

O conflito, portanto, pode interferir de forma positiva ou negativa no bem-estar dos indivíduos, na efetividade e na produtividade da equipe e, conseqüentemente, nos resultados institucionais. O desafio encontra-se na maneira de administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos construtivos e minimizar os efeitos destrutivos.

Cabe reforçar que os conflitos estão sujeitos aos vieses culturais, assim como ocorre com outros fenômenos. Esse fato significa dizer que, em culturas mais individualistas, como a americana, a expectativa de chegar a acordos ou negociações de conflitos é de moderada para baixa. Por outro lado, em culturas mais coletivas, nas quais existe a

preocupação com o outro, como exemplo as orientais, o alcance de um resultado favorável para o conflito é mais facilitado.

Na próxima subseção, serão abordadas possíveis causas e cenários desencadeadores de situações conflituosas em uma organização.

2.5.3 Causas

Descobrir as principais causas das manifestações dos conflitos é um ponto fundamental para permitir atuar em sua prevenção e gestão.

Existem, na literatura, autores respeitados que descrevem algumas causas ou fontes de conflitos no ambiente corporativo.

Primeiramente, menciona-se Robbins (2004, p. 174), que discorre sobre a existência de “[...] fontes ou causas dos conflitos condensadas em três categorias gerais: comunicação, estrutura e variáveis pessoais.”.

Vecchio (2008, p. 232) acompanha essa mesma categorização para explicar o surgimento dos conflitos: fatores de comunicação, fatores estruturais e fatores do comportamento pessoal.

Para esses dois primeiros autores, uma insuficiente e inadequada comunicação é considerada como uma das principais causas de conflitos em uma organização. Ao se referir à estrutura ou aos fatores estruturais, organizações de grande porte apresentam maior índice de conflitos; a diversidade dos servidores/colaboradores (autoridade, idade e valores) geram mais conflitos; quanto maior a participação dos subordinados na tomada de decisão, mais elevados os níveis de conflito e a distribuição de poder dentro de uma organização pode ser, também, uma importante fonte de conflito. Por fim, quanto aos fatores do comportamento pessoal ou variáveis pessoais, a fonte de conflitos reside nas diferenças entre trabalhadores, seus valores, personalidade ou percepções individuais em cada situação.

Cunha e Leitão (2016, p. 25) foram mais detalhistas e não categorizaram os conflitos, mas apresentam uma listagem de fatores que podem estar na gênese de um conflito: cultura organizacional, caracterizada pelo confronto e desconfiança; ruídos e ocultação de informações; ambiguidade e indefinição de responsabilidades e papéis dos trabalhadores; inexistência de coordenação entre os diferentes níveis ou unidades da organização; incremento do grau de diferenciação intraorganizacional; aumento no grau de interdependência entre os trabalhadores; estilos de gestão inadequados ou ausência de competências de liderança de equipes;

normas e regras organizacionais inadequadas e conflitos antigos, porém não tratados.

Walton e Dutton (1978, *apud* CAVALCANTI, 2006) preocuparam-se em desenhar um modelo composto por nove causas de conflitos, a saber: 1. Dependência mútua da tarefa; 2. Assimetrias relacionadas à tarefa; 3. Critérios de desempenho e recompensa; 4. Diferenciação organizacional; 5. Insatisfação com o papel organizacional; 6. Ambiguidades; 7. Dependência de recursos comuns; 8. Obstáculos na comunicação; e 9. Habilidades e traços pessoais.

Para Chiavenato (2010), existem quatro condições que desencadeiam conflitos: *diferenciação* de atividades (equipes/setores dentro de uma organização passam a ter entendimentos próprios, desenvolvendo linguagens e objetivos próprios e concorrentes que podem divergir dos demais); *ambiguidade* de papel (atribuições e responsabilidades mal definidas e confusas); *recursos* compartilhados; e *interdependência* de atividade.

Diante dos estudos realizados, foi elaborada a Tabela 3, que sintetiza as principais causas de conflitos no ambiente de trabalho e seus respectivos autores.

Tabela 3 – Causas dos conflitos no ambiente organizacional.

Autor	Natureza da causa do conflito
Robbins (2004)	Fatores estruturais, Variáveis pessoais e Comunicação.
Vecchio (2008)	Fatores estruturais, Fatores do Comportamento Pessoal e Fatores de Comunicação.
Bitencourt (2004)	De valor, De interesses, De estrutura organizativa; De informação e De relacionamento.
Cunha e Leitão (2016)	Cultura organizacional; Comunicação; Responsabilidades e papéis; Coordenação; Grau de diferenciação; Grau de interdependência entre os trabalhadores; Estilos de gestão e liderança; Normas e regras organizacionais e Conflitos pré-existentes.
Walton e Dutton (1978)	Dependência e assimetrias relacionadas à tarefa; Critérios de desempenho e recompensa; Diferenciação organizacional; Insatisfação com o papel organizacional; Ambiguidades; Dependência de recursos comuns; Comunicação e Habilidades e traços de personalidade.
De Dreu	Aspectos individuais, da relação e da situação.
Chiavenato (2010)	Diferenciação de atividades; Ambiguidade de papéis; Recursos compartilhados e Interdependência de atividade.

Fonte: a autora, com base na literatura pesquisada.

Diante desse panorama, conclui-se que as fontes de conflitos são diversas e envolvem aspectos relacionais e estruturais em uma organização. Assim, é inegável a influência da arquitetura da organização no bem-estar dos trabalhadores, como Kanaane (2008, p. 59) cita “[...] as organizações exercem influência acentuada sobre os estados mentais e emocionais dos indivíduos que as compõem.”.

É incontestável, também, a importância de se verificar, empiricamente, as causas dos conflitos nas organizações e é neste eixo que se enquadra o estudo e se ressalta sua singularidade.

Após à apresentação de conceitos, tipologia e das usuais causas de conflitos, será tratada na Subseção 2.5.4 a gestão de conflitos, com destaque para alguns modelos de intervenção e escolas de mediação.

2.5.4 Gestão de conflitos

A Seção 2.5 está centrada em conceituar e caracterizar a taxonomia do conflito com intuito de compreendê-lo. Nesta Subseção, serão abordados princípios e critérios que devem ser considerados, assim como, os diferentes estilos de gestão de conflitos e as técnicas de negociação e mediação.

Cabe aqui uma consideração inicial: gestão de conflitos não é, necessariamente, resolução de conflitos. Nessa direção, remete-se à Rahim (2002, p. 208):

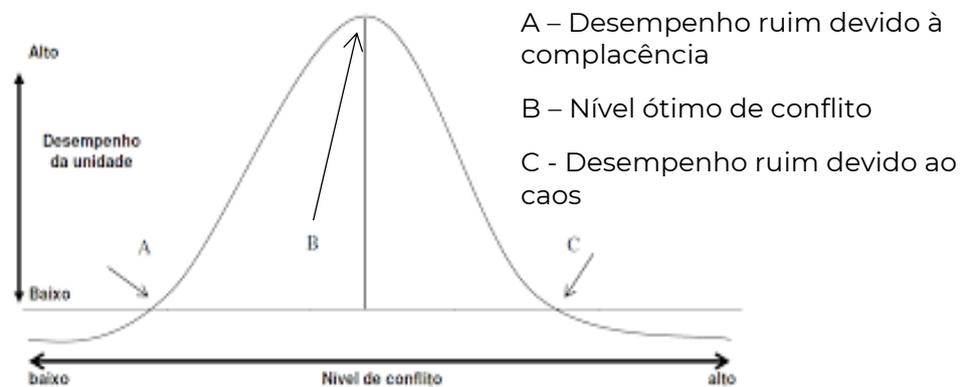
What we need for contemporary organizations is conflict management and not conflict resolution. Conflict management does not necessarily imply avoidance, reduction or termination of conflict. It involves designing effective macro-level strategies to minimize the dysfunctions of conflict and enhancing the constructive functions of conflict in order to enhance learning and effectiveness in an organization.⁵

⁵ O que precisamos para as organizações contemporâneas é a gestão de conflitos, e não, a resolução de conflitos. A gestão de conflitos não implica necessariamente evitar, reduzir ou encerrar o conflito. Envolve o desenho de estratégias eficazes de nível macro para minimizar as disfunções do conflito e aumentar as funções construtivas do conflito, a fim de aumentar a aprendizagem e a eficácia em uma organização. (tradução livre da autora).

O mesmo autor defende que a gestão de conflitos envolve parcialmente a avaliação da situação e a intervenção, de modo a reduzir o conflito de relacionamento (afetivo) e manter um montante moderado de conflito de tarefas (substantivo) nos níveis interpessoal, intragrupal e intergruppal.

Vecchio (2008, p. 231) destaca a existência de um nível ótimo de conflito em termos de efeito no desempenho da organização. Essa relação entre quantidade de conflito e resultado organizacional assume a forma de “U” invertido que significa dizer que baixos e altos índices de conflitos geram resultados ruins, conforme representado na Figura 8, a seguir.

Figura 8 – Níveis possíveis de conflito e seus desempenhos.



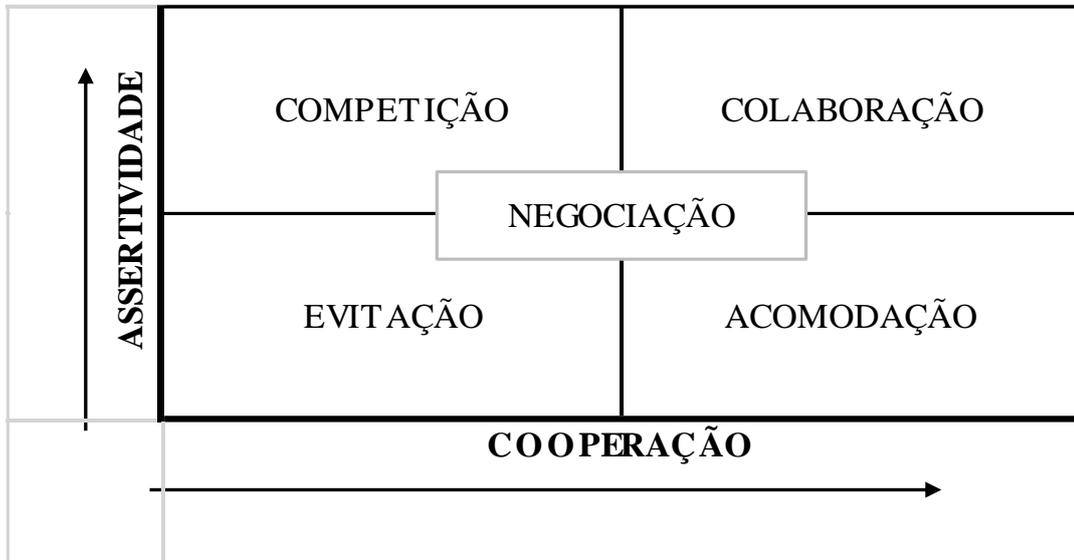
Fonte: a pesquisadora, adaptado de VECCHIO (2008).

Ainda, segundo o entendimento de Rahim (2002), para que as estratégias de gestão de conflitos sejam efetivas, elas devem cumprir certos critérios: aprendizagem e efetividade organizacional – o gerenciamento de conflitos deve ser projetado para melhorar o pensamento crítico e inovador e ser usado como processo de aprendizagem; necessidades das partes interessadas – a estratégia de gestão de conflitos deve ser projetada para a satisfazer as necessidades e expectativas das partes envolvidas; e ética – a gestão de conflitos deve estar calcada em bases éticas, os envolvidos devem agir eticamente e serem capazes de definir um problema em termos de condução de ações éticas.

Existem, na literatura, distintos estilos de comportamento ou processos de intervenção que subsidiam o indivíduo ou grupo quanto ao gerenciamento de conflitos da forma mais conveniente. Serão abordados três desses estilos, que são reconhecidos e vêm sendo fonte de estudos na academia.

O primeiro é o modelo de Thomas (1976), que possui duas dimensões: assertividade (intenção de satisfazer seus próprios interesses) e cooperação (intenção de satisfazer os interesses do outros). Ambas, articuladas, podem resultar em competição, evitação, colaboração, servilismo e negociação. A Figura 9 ilustra esse modelo.

Figura 9 – Modelo de estilo de gestão de conflitos.



Fonte: a autora, elaborado a partir de Thomas (1976).

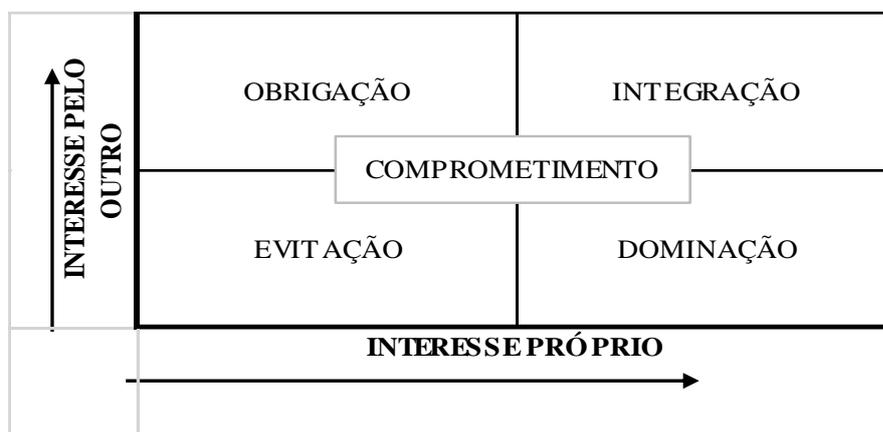
O segundo a ser abordado é o modelo de gerenciamento de conflitos de Rahim e Bonoma (1979), que consideram cinco diferentes estilos de gerenciamento de conflitos, os quais nascem da combinação de duas dimensões: interesse por si próprio e interesse pelo outro, de acordo com a Figura 10, a seguir. Os cinco estilos são: integração; obrigação ou anuência; dominação; evitação e compromisso ou concessão mútua. Os autores desenvolveram o instrumento denominado *Rahim Organizational Conflict Inventory*, o ROCI-II, que permite levantar o posicionamento /comportamento do respondente diante dos cinco estilos, baseado nos pressupostos do modelo.

ROCI-II—a 28-item instrument—was designed to measure the five styles of handling interpersonal conflict: integrating, obliging, dominating, avoiding, and compromising with superior, subordinates, and peers. The items of the instrument were selected on the basis of repeated feedback from respondents and faculty and an iterative process of exploratory factor analyses with seven nonrandom sample and a national sample. The subscales of the instrument have satisfactory retest and internal consistency reliability coefficients, and they are relatively free from social desirability response bias.

(RAHIM, 2001, p. 62).⁶

Destaca-se que o ROCI-II serviu de base para a pesquisadora elaborar uma parte do questionário de gestão de conflitos aplicado às chefias do ICMBio.

Figura 10 – Modelo de estilos de gestão de conflitos, segundo Rahim (1979).



Fonte: A autora, baseado em Rahim (1979).

Por último, a Abordagem de Rubin, Pruitt e Kim (1994), também chamada de Modelo de Dupla Preocupação, considera duas dimensões: interesse pelos próprios resultados e interesse pelos resultados do outro. A combinação dessas dimensões traduz-se em solução de problemas, rivalidade, concessão e inação (inércia), conforme observado na Figura 11, a seguir:

⁶ ROCI – II - um instrumento de 28 itens – foi projetado para medir os cinco estilos de lidar com o conflito interpessoal: integração, obrigação (anuência), dominação, evitação e comprometimento com superiores, subordinados e colegas. Os itens do instrumento foram selecionados com base em *feedback* repetido dos entrevistados e corpo docente e um processo iterativo de análises fatoriais exploratórias com sete amostras não aleatórias e uma amostra nacional. As subescalas do instrumento têm coeficientes de confiabilidade de reteste e consistência interna satisfatórios e eles são relativamente livres do viés de desejabilidade social. (tradução livre da autora).

Figura 11 – Modelo de estilos de gestão de conflitos, segundo Rubin (1994).



Fonte: a autora, com base em Rubin (1994).

Amason (1996) afirma que, quando um conflito é ignorado, pode desencadear um processo de redução da comunicação efetiva, diminuindo as interações e prejudicando o desempenho e a coesão da equipe.

Berg (2012) cita ainda que não existe estilo certo ou errado para gerir conflitos e que cada um pode ser apropriado e efetivo, dependendo da situação, da cultura e do contexto organizacionais, do assunto a ser tratado e das pessoas envolvidas.

O importante é, pois, conhecer e ter à disposição modelos, ferramentas e técnicas de gestão de conflitos para serem aplicadas nas situações adequadas. Nesta linha, serão trazidas algumas reflexões acerca das técnicas de negociação e mediação de conflitos.

2.5.4.1 Negociação

A negociação consiste em um método de resolução de conflitos entre duas ou mais partes opostas, de forma que a resposta encontrada se revele satisfatória para os envolvidos (CUNHA, 2016, p. 36).

Nesse ponto, torna-se necessário diferenciar solução e resolução de conflitos. Egaña (2002, *apud* GARRIDO QUIROZ 2015, p. 4-5) as distingue, dizendo que, na solução, a causa geradora do conflito é erradicada e a resolução implica um acordo entre as partes, mas sem reparar totalmente os danos causados pelo conflito.

Existe una diferencia entre solución y resolución, diferenciando en que la solución se da cuando la causa que lo genera es erradicada y/o los daños son significativos o puedes ser íntegramente reparados, en cambio la resolución implica el

resultado de un acuerdo entre los actores antagónicos, dejando de lado las hostilidades pero sin llegar a suspender y/o reparar el daño totalmente.⁷

O *Manual Formativo en Prevención y Resolución de Conflictos* (2018, p. 25) traz a concepção de que, em uma negociação, interrelacionam-se três fatores: as pessoas, o processo e o problema. “Um desenho ruim do processo de negociação, uma pessoa sabotadora ou uma identificação do problema equivocada pode levar ao fracasso da resolução do conflito.” Para os autores desse Manual, há dois tipos de negociação: *competitiva*, baseada em posições/exigências; e a *construtiva*, baseada em interesses /necessidades mútuas, sendo essa última a que promove a melhoria na relação entre as partes e a real transformação do conflito.

2.5.4.2 Mediação

A mediação é um processo social de resolução de conflitos que possui a participação de um terceiro indivíduo, neutro e imparcial, que atua auxiliando as partes a chegarem a um acordo, o mediador.

Vezzulla (1998, p. 44) reflete que a mediação é didática, pois “[...] além de desenvolver nos participantes a sua capacidade de dialogar, também permite a reflexão sobre como se relacionar, como enfrentar os conflitos de uma maneira mais adequada e satisfatória preservando e até aprimorando os relacionamentos.”. O mesmo autor complementa (1998, p. 44), esclarecendo a competência do mediador:

A função do mediador é trabalhar, questionar para que os participantes aprofundem nas suas motivações. Na escuta atenta de um e do outro, se produz a sensibilização entre eles. Assim, eles integram essas motivações (suas necessidades insatisfeitas) como um problema comum, para que ninguém abra mão, para que ninguém ceda na solução e que todas as motivações sejam contempladas

⁷ Há diferença entre solução e resolução, diferenciando-se em que a solução ocorre quando a causa que a gera é erradicada ou os danos são significativos ou podem ser totalmente reparados, enquanto a resolução implica o resultado de um acordo entre os atores antagônicos, deixando de lado hostilidades, mas sem suspender ou reparar totalmente os danos. (tradução livre da autora).

As bases da negociação e da mediação estão na comunicação, na cooperação e na flexibilidade das partes envolvidas.

Durante muito tempo a gestão de conflitos era única e exclusivamente tratada pelo poder judiciário (arbitragem, negociação, mediação etc.), mas, gradualmente, foi-se verificando a utilização dessas práticas, modelos e ferramentas em outros ambientes corporativos, sendo os educacionais e hospitalares os mais comuns. Nos poderes Executivo e Legislativo, a negociação e a mediação são utilizadas em menores proporções e ainda de forma acanhada.

Cunha e Lopes (2011, p. 39) acreditam que

[...] as visões actuais das teorias da negociação e da mediação enfatizam critérios integradores, em que as partes assumem o papel de protagonistas na construção da sua realidade, promovendo-se uma atitude de cooperação entre os envolvidos e a busca dos seus interesses pessoais deve ser complementar, sempre que possível, à criação de benefícios conjuntos.

As etapas do processo de mediação seguem uma estrutura referencial básica com variações, conforme a orientação teórica do mediador. Existem escolas ou modelos que embasam metodologicamente a ação das organizações na gestão de conflitos.

O modelo tradicional-linear de Harvard, ou Mediação Facilitadora, foi desenvolvido por William Ury e Roger Fisher e parte da premissa de que as partes envolvidas devem ser beneficiadas na mediação. Essa possui quatro princípios basilares que auxiliam no processo de fechar bons acordos e permitir alcançar resultados ganha-ganha: (i) separar as pessoas do problema; (ii) focar nos interesses dos envolvidos, e não, nas suas posições; (iii) criar opções de ganho mútuo; e (iv) investir em critérios objetivos para legitimar a escolha das opções.

É necessário que se construa uma MAANA (Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo) ou no termo original em inglês BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*). O mediador atua como facilitador do diálogo, para que as partes identifiquem interesses em comum, construam soluções de ganho mútuo e pactuem a MAANA.

O modelo de Mediação Transformativa compreende que o principal benefício da mediação é a transformação do conflito e a interação construtiva, com a consequente mudança no empoderamento e no relacionamento das partes em lide. Cada um dos

envolvidos deve compreender as necessidades e interesses do outro e deve ser trabalhada a empatia.

A Mediação Narrativa ou Narrativa Circular, por sua vez, reconhece que indivíduos tendem a organizar suas experiências sob a forma de narrativas que traduzem suas percepções sobre a realidade que, por sua vez, são elaboradas a partir do contexto social, cultural, econômico e étnico em que aquele que narra está inserido (CFJ, 2019). A mediação consiste em uma escuta das histórias das partes, buscando, ao final, a ressignificação dessas e a construção de novas histórias comuns.

A Mediação Warattiana, ou Terapia do Amor Mediado (TAM), foi proposta por Luis Alberto Warat e possui como fundamento desenvolver o amor e a sensibilidade como formas de mediação. Ao longo do processo de mediação, esse modelo procura construir as diferenças e a alteridade entre as partes e não alcançar, necessariamente, um acordo.

Não existe o melhor modelo, a escolha deverá se basear na prática do mediador e no contexto organizacional. O que realmente importa é o desenvolvimento de práticas que auxiliem a organização a exercitar os valores de cooperação, empatia e alteridade. Esse, sim, pode ser o caminho para se minimizar a ocorrência de novos conflitos, atuando nas causas e nas consequências de problemas sociais (CUNHA; LOPES, 2011).

Cabe descrever, após identificar a tipologia e as possíveis causas dos conflitos, os efeitos que podem ser gerados sobre o trabalhador e para o ambiente organizacional. Essa temática será abordada na próxima subseção.

2.5.5 Efeitos sobre os trabalhadores e a organização

Os conflitos podem gerar consequências positivas (benefícios) ou negativas para os trabalhadores e para a organização, a depender do indivíduo, de sua personalidade e do modo de interpretar a situação posta e a forma de agir diante do problema.

Conforme Robbins (2004, p. 177), os conflitos podem melhorar a qualidade das decisões a partir do momento que permitem a exposição e a consideração de pontos de vista diversos. Conflitos desafiam a conjuntura, estimulam o surgimento de novas ideias e aumentam a probabilidade de surgirem respostas às mudanças.

Segundo Vecchio (2008), o conflito fornece o *feedback* da atual distribuição do poder na estrutura organizacional e os grupos envolvidos aumentam a ênfase no desempenho das tarefas, melhorando a qualidade e a agilidade na resolução delas. A diversidade e a heterogeneidade de pensamentos e posições pode atrair múltiplas ideias e aguçar a criatividade, promovendo resultados superiores.

Por outro lado, no horizonte das consequências negativas (disfuncionais), o conflito pode gerar incertezas, ansiedades e ruídos que exacerbam as diferenças e os agravos entre os trabalhadores, nutrindo uma disputa impiedosa pelo objetivo desejado e dificultando o entendimento entre as partes (COHEN; FINK, 2003).

As consequências dessa situação podem ser percebidas no bem-estar dos servidores/colaboradores. Conflitos interpessoais levam à tensão e impactam negativamente a saúde e o bem-estar do agente público ou privado. Neste estudo, do agente público.

Bastante semelhante, Robbins (2004, p. 178) entende que as disfuncionalidades podem afetar o desempenho de um grupo ou de uma organização e, conseqüentemente, gerar “deficiências de comunicação, a redução da coesão e a subordinação das metas do grupo à primazia das lutas entre seus componentes.”

O valor do conflito “[...] pode ser julgado somente em termos de efeitos no desempenho [...] levado ao extremo, ele pode resultar em caos e desordem.” (VECCHIO, 2008, p. 231).

Ivancevich e Matteson (1996, p. 216, *apud* ESTEVES, 2002, p. 25) elaboraram um estudo comparativo dos resultados dos conflitos, a seguir transcritos na Tabela 4.

Tabela 4 – Comparação entre resultados potencialmente positivos e negativos.

Resultados potencialmente positivos	Resultados potencialmente negativos
Estimula o interesse e a curiosidade	Frustração, estresse e hostilidades
Aumenta a coesão do grupo	Pressão para a conformidade dos grupos
Aumenta a motivação do grupo para execução da tarefa	Dispersão de energia
Chama a atenção para os problemas	Surgimento de atividades de bloqueio
Testa e ajusta as diferenças de poder	Recusa na cooperação
	Distorção perceptual

Fonte: a autora, a partir de Ivancevich e Matteson (1996).

No que tange à saúde do servidor, os fatores psicossociais, o estresse laboral e os conflitos interpessoais podem contribuir para a manifestação de doenças cardiovasculares, em especial a hipertensão arterial, de transtornos mentais e comportamentais (TMC), distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT) e parte dos acidentes de trabalho típicos.

Os aspectos analisados no referencial teórico retratam a complexidade da relação ser humano x organização e o cenário de emoções, sentimentos e atitudes que envolvem a vida no mundo do trabalho.

Fazendo um paralelo com o objetivo deste estudo, o que se pretende investigar é se baixos índices de bem-estar (comprometimento, satisfação e envolvimento com o trabalho), itens críticos ou graves de organização do trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais (variáveis pessoais) têm relação com a presença e se configuram como causas de conflitos intragrupo (de relacionamento ou de tarefa) nas unidades do ICMBio. Por esse motivo, a escolha dos conceitos apresentados na Seção 2 constituem-se alicerce para as seções seguintes.



3



3

METODOLOGIA

[...] uma vez que as guerras se iniciam nas mentes dos homens, é nas mentes dos homens que devem ser construídas as defesas da paz.

Constituição da UNESCO

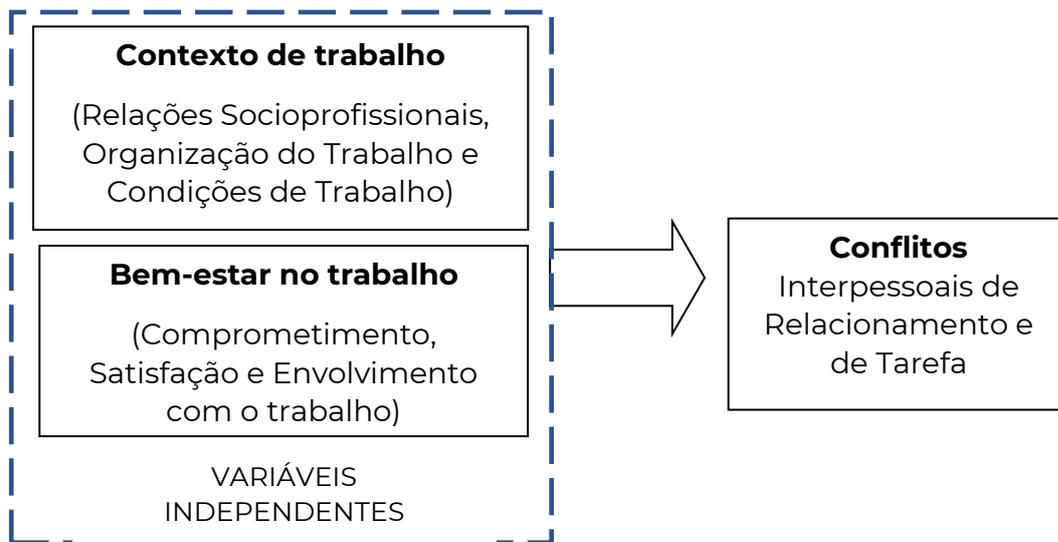
Este Capítulo apresenta os procedimentos e técnicas de pesquisa utilizados no estudo, a descrição da organização estudada e do MEDIARE – Núcleo de Estudos e Formação em Relações Humanas e de Mediação de Conflitos Pessoais e Interpessoais. Serão expostos, também, os instrumentos e os procedimentos da análise e coleta de dados adotados. O Capítulo está dividido, didaticamente, em sete seções: (1) Caracterização da pesquisa; (2) Descrição da Organização; (3) Descrição do Mediare; (4) População e Amostra; (5) Instrumentos; (6) Procedimentos de coleta e análise de dados; e (7) Perfil dos participantes respondentes.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa tem caráter **descritivo**, à medida que pretendeu coletar, registrar e analisar os dados oriundos dos questionários respondidos. Visou testar a relação das variáveis: contexto de trabalho e bem-estar no trabalho a possíveis causas de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho do ICMBio. Por meio desse levantamento, caracterizou-se o estado atual da organização com relação ao contexto, ao bem-estar no trabalho e aos conflitos interpessoais, na perspectiva de servidores e colaboradores.

A partir dessa intenção, desenhou-se o modelo constante na Figura 12, a seguir.

Figura 12 – Modelo de causalidade de conflitos.



Fonte: a autora, a partir suas próprias pesquisas.

Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Na mesma linha, Matias-Pereira (2019) pontua que estudos descritivos buscam examinar um fenômeno para descrevê-lo de forma integral ou diferenciá-lo de outro. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Para a realização deste estudo, optou-se por utilizar escalas confiáveis, validadas e amplamente utilizadas em ambientes corporativos para obtenção dos dados relacionados ao bem-estar no trabalho, contexto de trabalho e conflitos intragrupais.

Os itens das três escalas utilizadas para obter os dados foram transcritos para um instrumento único, que foi aplicado no ICMBio. Em subseção posterior, serão tratados com mais detalhes os instrumentos desta pesquisa.

A pesquisa é **documental**, pois foram reunidos, classificados e analisados documentos referentes ao MEDIARE, visando ao seu amplo conhecimento, a sua história, estrutura e funcionamento. É também **bibliográfica**, pois os artigos científicos e livros, materiais já estudados e publicados, serviram de base conceitual para a pesquisa, além de possibilitar a proposição de recomendações para o ambiente organizacional do ICMBio. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, é considerado um **Estudo de Caso**.

Para Gil (2007), o estudo de caso é um estudo aprofundado sobre objetos que podem ser um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenômeno e que pode ser aplicado nas mais diversas áreas do conhecimento.

Quanto à natureza, a pesquisa é classificada como **aplicada**, pois permitiu gerar conhecimento sobre relações humanas no trabalho, qualidade de vida no trabalho, bem-estar no trabalho e conflitos interpessoais, com aplicação direta no ambiente organizacional do ICMBio.

De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 78), a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de “[...] contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.”.

Por fim, é uma **pesquisa quali-quantitativa**, sendo estudo **qualitativo** nas etapas das pesquisas documental e bibliográfica, que visou registrar os conceitos já conhecidos e utilizados de temas relacionados ao bem-estar no trabalho, QVT, conflitos e ao Mediare. E **quantitativo**, na etapa de análise dos dados coletados e das relações entre os constructos, como resultado da aplicação dos instrumentos sob a forma de questionários.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa utiliza principalmente metodologias que possam criar dados descritivos que permitirão ao investigador observar o modo de pensar dos participantes numa investigação, enquanto o estudo quantitativo utiliza dados de natureza numérica que lhe permitem provar relações entre variáveis.

O Quadro 1, a seguir, ilustra as etapas metodológicas do estudo que se compõe de: Pesquisa bibliográfica, Análise documental, Registro em arquivos e Levantamento por meio de questionário.

Quadro 1 – Etapas metodológicas da pesquisa.

PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	
Ações	Reunir conceitos de Relações Humanas Interpessoais, Comportamento Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-Estar no Trabalho e Conflitos Interpessoais.
Fontes	Livros, artigos científicos e periódicos.

Objetivos	<p>Permitir a fundamentação teórica da pesquisa e caracterizar os conflitos no contexto de trabalho do ICMBio.</p> <p>Relacionar os três constructos: Bem-estar no Trabalho (BET), Contexto de Trabalho e Conflitos Intragrupais, e fornecer subsídios para a definição de diretrizes para a Instituição e para o Mediare.</p>
ANÁLISE DOCUMENTAL	
Ações	<p>Analisar documentos, projetos e relatórios do ICMBio e documentos, planos de ação, projeto pedagógico e formas de atuação do Mediare.</p>
Fontes	<p>Relatórios e notas técnicas institucionais, projetos, planos de cursos e peças de comunicação relacionados ao ICMBio, em especial, da gestão de pessoas e do Mediare.</p>
Objetivos	<p>Descrever o histórico do Mediare, a fim de conhecer sua história, sua estrutura e seu funcionamento.</p> <p>Identificar fatores relacionados a bem-estar no trabalho, qualidade de vida e conflitos registrados em documentos oficiais institucionais.</p>
REGISTRO EM ARQUIVOS	
Ações	<p>Reunir informações gerais referentes a afastamentos e licenças para tratamento da saúde dos servidores do ICMBio.</p> <p>Reunir informações sobre os dados gerais e funcionais dos servidores do ICMBio.</p>
Fontes	<p>SIAPE-SAÚDE com acesso pela CGGP/ICMBio.</p> <p>Painel corporativo/ICMBio com acesso pela internet.</p>
Objetivos	<p>Fazer um levantamento dos afastamentos para tratamento da saúde dos servidores do ICMBio.</p> <p>Fazer levantamento sobre a força de trabalho do ICMBio, cargos e lotação.</p>
LEVANTAMENTO POR MEIO DE QUESTIONÁRIO	
Ações	<p>Aplicar dois instrumentos:</p> <p>1) Questionário de bem-estar no trabalho, contexto de trabalho e conflitos intragrupais no ICMBio (composto por três escalas validadas: Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho – EACT –, Inventário de Bem-estar no Trabalho – IBET –, Escala de Conflitos Intragrupais – ECI.</p> <p>2) Questionário de Gestão de Conflitos – chefias.</p>
Fontes	<p>Servidores/colaboradores e chefias do ICMBio</p>

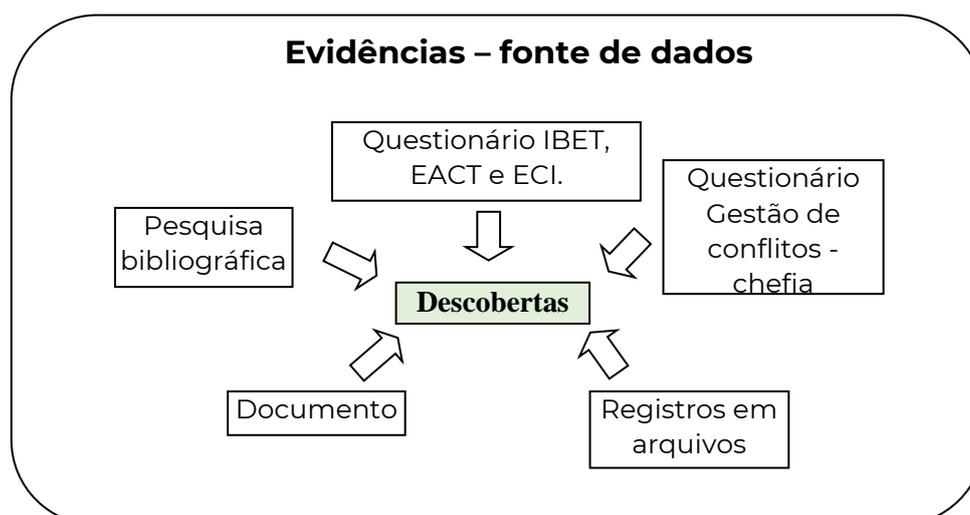
Objetivos	<p>Investigar como os servidores/colaboradores avaliam o bem-estar no trabalho e o contexto de trabalho no ICMBio e relacionar os resultados mapeados na aplicação dos instrumentos a possíveis causas de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho do ICMBio, gerando subsídios para o planejamento de ações do Mediare e de melhorias no ambiente organizacional.</p> <p>Investigar como os servidores/colaboradores percebem os conflitos interpessoais no desempenho das tarefas em suas unidades organizacionais.</p> <p>Coletar informações das chefias das unidades organizacionais acerca da existência de conflitos em suas equipes e verificar qual seu estilo de gestão de conflitos.</p>
------------------	--

Fonte: a pesquisadora.

Para efeito deste estudo, cada uma das etapas descritas no Quadro 1 são fontes de evidências, ilustradas na Figura 13, as quais foram relacionadas com o objetivo e o problema de pesquisa, a fim de confirmar ou refutar as hipóteses e garantir a validade da pesquisa.

Segundo Yin (2001, p. 120-121), o uso de múltiplas fontes de evidências é um dos princípios básicos do estudo de caso. Para o autor, “A vantagem mais importante, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação.”

Figura 13 – Fontes de evidências.



Fonte: a autora, com base em Yin (2001, p. 122).

Vale ressaltar que a pesquisadora é analista ambiental em exercício na Coordenação Geral de Gestão de Pessoas do ICMBio e

integrante do Núcleo Mediare e, dessa forma, é considerada observadora participante.

A pesquisa concentrou-se no período de 2018 a 2020, etapa que compreende a existência do Núcleo. Destaca-se, no entanto, que os dados referentes à força de trabalho e a afastamentos e licenças de servidores por problemas de saúde foram extraídos desde a criação do ICMBio, em 2007.

Cabe ressaltar, também, que se procedeu a buscas por artigos científicos e publicações sobre conflitos interpessoais e suas causas nos portais de periódicos da CAPES, SciElo e no Google Acadêmico, constatando-se que esse tema é, ainda, pouco explorado em documentos científicos.

A seguir será apresentada a Organização objeto do estudo.

3.2 Descrição da Organização

O Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio – é uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Meio Ambiente, integrante do Sistema Nacional de Meio Ambiente – SISNAMA – e com autonomia administrativa e financeira, dotada de personalidade jurídica de direito público. Foi criado por meio da Medida Provisória nº 366, de 27 de abril de 2007, posteriormente convertida na Lei nº 11.516, de 28 de agosto de 2007, com o objetivo de dar foco específico à conservação da gestão ambiental federal.

A lei nº 11.516 estabeleceu, em seu Art. 1º, estas finalidades do ICMBio:

I - executar ações da política nacional de unidades de conservação da natureza, referentes às atribuições federais relativas a proposição, implantação, gestão, proteção, fiscalização e monitoramento das unidades de conservação instituídas pela União;

II - executar políticas relativas ao uso sustentável dos recursos naturais renováveis e ao apoio ao extrativismo e às populações tradicionais nas unidades de conservação de uso sustentável instituídas pela União;

III - fomentar e executar programas de pesquisa, proteção, preservação e conservação da biodiversidade e de educação ambiental;

IV - exercer o poder de polícia ambiental para a proteção das unidades de conservação instituídas pela União; e

V - promover e executar, em articulação com os demais órgãos e entidades envolvidos, programas recreacionais, de uso público e de ecoturismo nas unidades de conservação, onde essas atividades sejam permitidas.

O Decreto N° 10.234, de 11 de fevereiro de 2020, atualizou a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, remanejou cargos em comissão e funções de confiança e transformou cargos em comissão. A instituição tem sede nacional em Brasília. Sua estrutura organizacional é composta por:

I - órgão de assistência direta e imediata ao Presidente do Instituto Chico Mendes: Gabinete;

II - órgãos seccionais:

- a) Procuradoria Federal Especializada;
- b) Auditoria Interna;
- c) Corregedoria; e
- d) Diretoria de Planejamento, Administração e Logística;

III - órgãos específicos singulares:

- a) Diretoria de Criação e Manejo de Unidades de Conservação;
- b) Diretoria de Ações Socioambientais e Consolidação Territorial em Unidades de Conservação; e
- c) Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade;

IV - unidades descentralizadas:

a) 5 Gerências Regionais:

- a.1) 334 Unidades de Conservação I e II; e
- a.2) 1 Unidade Especial Avançada;

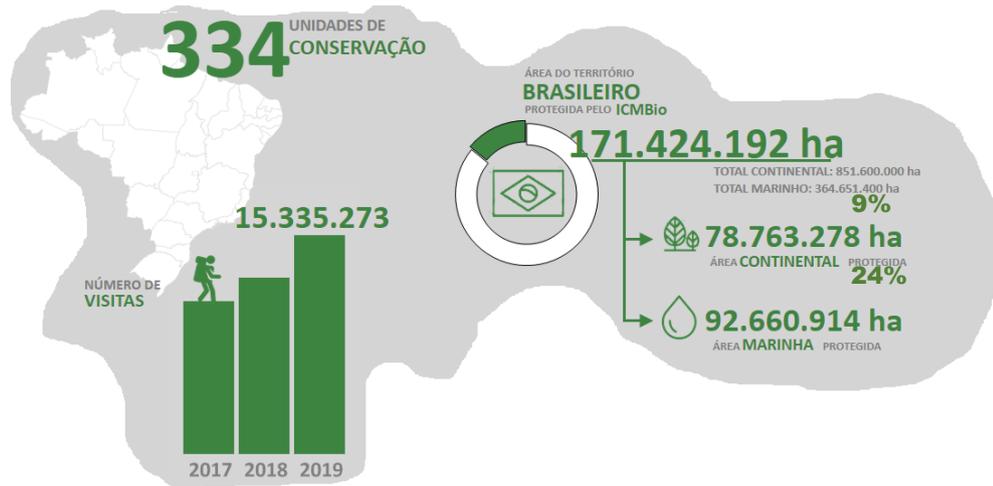
b) 14 Centros Nacionais de Pesquisa e Conservação; e

c) 1 Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade – ACADEBio.

V - órgão colegiado: Comitê Gestor, composto pelo Presidente e os diretores.

O ICMBio é responsável pela gestão de 334 unidades de conservação federais que representam 9% do território continental e 24% do território marinho brasileiro, conforme representado na Figura 14, a seguir:

Figura 14 – Painel corporativo do ICMBio.



Fonte: a autora, adaptado de <qv.icmbio.gov.br>, acesso em 3/04/2021.

Atualmente, para cumprir a grandiosa missão de “Formular e implementar políticas públicas ambientais, visando proteger o meio ambiente e promover o desenvolvimento socioeconômico sustentável”, a instituição conta com uma força de trabalho de, aproximadamente, 1.730 agentes públicos, sendo cerca de 1.450 servidores efetivos da carreira de especialista em meio ambiente, dentre analistas ambientais e administrativos, técnicos ambientais e administrativos e auxiliares administrativos (fonte: Siape/CGGP, em abril de 2021).

A Coordenação-geral de Gestão de Pessoas (CGGP) está vinculada à Diretoria de Planejamento, Administração e Logística e possui como seus principais pilares a Educação Corporativa e a Qualidade de Vida no Trabalho dos agentes públicos federais que atuam na autarquia.

Vinculado à CGGP, encontra-se o Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade – ACADEBio –, espaço destinado à formulação e desenvolvimento de ações e práticas educacionais continuadas que visam promover o desenvolvimento do servidor do

ICMBio. O Plano Anual de Capacitação do órgão é monitorado e executado pela ACADEBio.

Em perspectiva complementar, cabe reforçar que o ICMBio publicou em 12 de abril de 2013 a Portaria/ICMBio nº 131, que instituiu o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho – PQVT/ICMBio – (em revisão no ano de 2021). O objetivo geral do programa é contribuir com o bem-estar integral dos servidores do ICMBio, promovendo saúde física, emocional, social, profissional, financeira e intelectual, por meio de ações que geram um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

A pesquisa possui alinhamento com as diretrizes e finalidades da CGGP, em especial, com o Programa de QVT/ICMBio.

Adentrando-se nos aspectos metodológicos abordados no PQVT, evidencia-se o segmento que define o formato de implementação das ações de QVT no ICMBio, os quais se fundamentam em doze aspectos da vida humana e em três objetivos: reconhecimento do ser; desenvolvimento do ser; e saúde integral do ser. Reconhecer esses aspectos e objetivos alicerça as bases metodológicas e filosóficas do presente estudo.

Fundamentado nessa concepção, no desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis, nas quais se valoriza o respeito e a boa comunicação, e para ser um *locus* institucional de atuação na prevenção e gestão dos conflitos, surge o Mediare, que será abordado em detalhes na próxima subseção.

3.3 Descrição do MEDIARE

A ideia de criação de um grupo de pessoas que pudesse atuar na prevenção e mediação dos conflitos partiu de uma demanda antiga, percebida na Instituição que se apresentavam como gestores das unidades, relatando grande dificuldade na gestão de sua equipe, em especial, no que diz respeito a conflitos entre os pares. Essas queixas chegavam e chegam à Diretoria de Planejamento, Administração e Logística e à Coordenação-geral de Gestão de Pessoas, para que essas tomem alguma atitude de enfrentamento quanto às situações relatadas. Resumidamente, pode-se descrever algumas destas situações e demandas:

- desentendimentos entre pares ou entre subordinado e superior;

- desafetos entre pares ou entre subordinado e chefia, que resultavam em

- agressão física ou psicológica;

- recusa de servidores ou colaboradores detentores de transtornos de comportamento a buscarem tratamento de saúde especializado;

- baixo desempenho de servidores/colaboradores possivelmente, na visão dos

- demandantes, em decorrência de desânimo e desmotivação;

- inabilidade da chefia para lidar com a gestão de sua equipe; e,

- conflito de interesses entre os setores público e privado, ocasionando brigas e discussões – e até mesmo ameaças, em especial nas situações em que os servidores residem dentro das unidades de conservação e são vizinhos uns dos outros.

À vista do significativo número de buscas por assessoramento ou até mesmo posicionamentos diante dos problemas nas unidades do Instituto, identificou-se que seria estratégico criar um grupo de “especialistas”, multidisciplinar e de diversas localidades do país, para atuar na formação das chefias e dos servidores/colaboradores e, ao mesmo tempo, intervir em situações de conflitos já identificadas.

A partir daí, iniciou-se uma pesquisa para se conhecer e compreender um pouco sobre a temática conflitos interpessoais. Como consequência, foi constatado que o Poder Judiciário já atuava em mediação e conciliação há bastante tempo e poderia ser uma fonte importante para iniciar os entendimentos sobre o assunto.

Nesse diapasão, em outubro de 2017, propiciou-se uma aproximação com o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDF – nas pessoas de duas juízas do trabalho, referências em meios alternativos utilizados pelo judiciário para a resolução de conflitos.

Desse modo, foi possível participar de algumas sessões de audiência prévia de conciliação abertas ao público em geral e conhecer mais a fundo o processo.

Na sequência, como parte da agenda de reuniões do corpo diretivo do ICMBio, em que estavam presentes o Presidente, os Diretores e Coordenadores Regionais, uma das citadas juízas do trabalho apresentou a experiência do Judiciário. A receptiva dos

presentes foi excelente e, a partir desse momento, obteve-se o aval da alta gestão para prosseguir com o projeto.

Em novembro do mesmo ano, foram contactados alguns profissionais com experiência na formação em mediação e, com auxílio de recursos de parceiros, contratou-se o professor doutor Marcello Árias Dias Danucalov, com ampla experiência e conhecimento nas áreas de filosofia clínica, psicologia e ciências do comportamento, para ministrar um curso que serviria de base para formação dos servidores na temática e o embrião de um Núcleo que atuaria no atendimento às demandas presentes na Instituição.

Dessa feita, entre os meses de janeiro a abril de 2018, realizou-se o curso de Gestão de Conflitos Pessoais e Interpessoais com cem horas/aula, para trinta e três servidores selecionados, respeitando a multidisciplinariedade, a representatividade por tipologia de unidade organizacional, e a disponibilidade, todos fatores essenciais para a composição do Núcleo.

E, finalmente, para tornar a proposta institucionalizada e legítima, em 26 de abril de 2018, foi publicada a Portaria/ICMBio N° 397 que criou o Mediare – Núcleo de Estudos e Formação em Relações Humanas e de Mediação de Conflitos Pessoais e Interpessoais do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio –, com o objetivo de atuar na gestão e prevenção de conflitos pessoais e interpessoais manifestados internamente no Instituto, ficando excluídos os conflitos entre servidores e colaboradores com o público externo.

O Mediare contempla aspectos de humanização, formação do servidor /colaborador do ICMBio e prevenção e promoção de sua saúde e do bem-estar no trabalho, diretrizes essas atreladas aos objetivos e fundamentos do PQVT/ICMBio.

Diversas ações vêm sendo desenvolvidas, desde então, a fim de incentivar o diálogo, ampliar o bem-estar organizacional e melhorar as relações interpessoais entre servidores e colaboradores, percebendo que esses fatores influenciam diretamente em sua saúde e produtividade e, portanto, nos resultados institucionais.

Cabem destaque as ações que vêm ocorrendo desde 2018 até os dias atuais: cursos de relações humanas de gestão de conflitos para os servidores e chefias; elaboração de material didático de apoio às ações de capacitação; peças promocionais de divulgação e sensibilização; palestras; workshops; videoaulas tratando de temas relacionados a

relações humanas, bem-estar e conflitos; vídeos curtos sobre a temática disponibilizados nos *WhatsApp* por meio do canal criado pela CGGP “Alô CGGP” e nos e-mails institucionais; assistências presenciais em algumas unidades organizacionais. Nessas unidades, foi detectada situação singular e preocupante de conflitos. Há também atendimento presencial ou virtual a servidores/colaboradores, seja para solicitar esclarecimentos e informações ou apenas para conversar sobre seus sentimentos e emoções.

Por questões de oportunidade e conveniência, realizou-se, no início de 2018, um levantamento simples, a partir da experiência dos membros do Núcleo, de unidades organizacionais que apresentavam situações de conflitos interpessoais que poderiam representar pontos de atenção, chamado de “Mapa de Conflitos”.

O diagnóstico mais aprofundado sobre o cenário de bem-estar no trabalho, do contexto de trabalho e conflitos intragrupais não foi realizado à época. Resta, pois, fundamental que essa investigação ocorra, a fim de possibilitar o estabelecimento de um planejamento mais fundamentado e a verificação dos possíveis fatores geradores dos conflitos intragrupais, permitindo que sejam implementadas ações de prevenção mais direcionadas. Com o intuito de preencher essa lacuna é que o presente estudo se insere.

A fim de compreender o fenômeno social retratado no ICMBio, é fundamental que se tenha acesso à percepção dos servidores/colaboradores quanto ao que se quer compreender e os dados que se quer levantar na pesquisa. Nesse caso, os instrumentos que serão o meio de obtenção das informações devem ser aplicados a todos os servidores e colaboradores do Instituto. Os respondentes constituem, pois, a Amostra – número significativo de pessoas que reflete, com a maior precisão possível, a população.

A próxima Seção descreve a população e a amostra da pesquisa.

3.4 População e Amostra

Para fins desta pesquisa, inclui-se na população do Questionário I – Bem-estar, Contexto de Trabalho e Conflitos Intragrupais, o número total de agentes públicos que desempenham suas atividades nas dependências do ICMBio, de diferentes situações funcionais e vínculos:

servidor de cargo efetivo da carreira de especialista em meio ambiente; servidor sem vínculo apenas com DAS ou FG; anistiado; empregado público; requisitado; exercício descentralizado de carreira, exercício provisório (brigadistas), estagiários, bolsistas e colaboradores terceirizados. Assim a **População** contemplou **3.580** pessoas e os respondentes ao Questionário, por outro lado, constituem a Amostra.

Das 3.580 pessoas que receberam o questionário, 620 o responderam, das quais **523** responderam ao questionário até o fim e esse é o quantitativo a ser tratado nesta pesquisa – o valor corresponde a 15% do total e representa a **Amostra**.

A fim de verificar qual o número significativo ideal de respostas completas da população, utilizou-se a calculadora disponibilizada pelo *SurveyMonkey* e o resultado obtido com um grau de confiança de 95% (porcentagem que revela o quanto é possível estar confiante de que a população selecionaria uma resposta dentro de determinado intervalo) e margem de erro de 4% (indica o nível de correspondência dos resultados da pesquisa com as opiniões da população) foi de 515 respondentes, conforme observado na Figura 15, a seguir. Dessa forma, a amostra de **523 respondentes mostra-se expressiva**.

Figura 15 – Cálculo do tamanho da amostra pesquisada.



Fonte: calculadora do *SurveyMonkey*.

Em adição, o Questionário II – Gestão de conflitos foi encaminhado para todas as chefias do ICMBio, o que representa uma **População** de **279** pessoas. Os chefes respondentes constituem a

amostra e ficou evidenciada por **97** chefes, o que significa 35% da população.

Após a definição da amostra em cada questionário, é necessário conhecer os detalhes dos instrumentos utilizados para coletar os dados da pesquisa. É o objeto da próxima subseção.

3.5 Instrumentos

Embora não seja possível mensurar com precisão o grau de sofrimento e insatisfação ou satisfação dos servidores e colaboradores em uma organização, uma alternativa bastante efetiva e usual é a utilização de instrumentos que meçam a qualidade de vida e o bem-estar para aferir o seu impacto.

Nessa linha, a fim de responder ao objetivo do estudo que visa *Identificar as causas de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio* –, foram aplicados dois questionários: o primeiro objetivou coletar a percepção de servidores e colaboradores quanto ao Contexto de Trabalho, ao Bem-estar no Trabalho e aos Conflitos Intragrupais; e o segundo visou diagnosticar a percepção das chefias quanto à existência de conflitos intragrupais e ao estilo de gestão de conflitos mais usual.

Depreende-se que o resultado forneceu uma fotografia do ambiente organizacional do ICMBio, incluindo as práticas de gestão e os impactos do trabalho nos servidores (sentimentos, afetos, desgastes etc.). Permitiu, também, relacionar os resultados a potenciais geradores de conflitos interpessoais e testar as hipóteses: *“As variáveis pessoais (Relações Socioprofissionais) constituem as principais fontes geradoras de conflitos interpessoais no ICMBio”* e *“As variáveis Organização do Trabalho, Condições de Trabalho, Envolvimento com o Trabalho, Compromisso com o trabalho e Satisfação com o Trabalho influenciam, mas não são determinantes para gerarem conflitos intragrupais e interpessoais no ICMBio.”*

Pedagogicamente, optou-se por separar a subseção em duas partes, 3.5.1 e 3.5.2, que mostram as peculiaridades de cada instrumento separadamente.

3.5.1. Questionário de Bem-estar no Trabalho, Contexto de Trabalho e Conflitos Intragrupais no ICMBio

. Objetivo: diagnosticar a percepção dos servidores/colaboradores quanto ao bem-estar no trabalho, ao contexto de trabalho e aos conflitos intragrupais.

. Público: servidores/colaboradores do ICMBio.

. Composição – quatro partes, três das quais são instrumentos de pesquisa já validados e bastante utilizados no ambiente corporativo, totalizando 59 questões fechadas:

1) **Dados pessoais e profissionais** (gênero, idade, escolaridade, cargo /vínculo, detentor ou não de cargo de chefia e unidade organizacional de exercício);

2) **Inventário de Bem-estar no Trabalho – IBET-13** – (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014) extrai a percepção do respondente no que se refere a comprometimento organizacional afetivo, satisfação e envolvimento com o trabalho e com a instituição, elementos constitutivos do BET. Esse possui duas partes em sua estruturação, a saber: *i*) Compromisso e Satisfação – com cinco itens de comprometimento organizacional afetivo e quatro de satisfação no trabalho, totalizando nove itens ($\alpha = 0,92$) e carga fatorial variando de 0,50 a 0,95; e *ii*) envolvimento com o trabalho – representado por quatro itens ($\alpha = 0,87$) e com cargas fatoriais entre 0,64 e 0,89.

Importa transcrever a citação dos autores que indicam o IBET para a utilização em ambiente organizacional e afirmam que o modelo bifatorial obteve valores dos índices de precisão (consistência e estabilidade da medida) para as duas dimensões e para a medida completa muito bons – acima de 0,70. Acrescenta-se que as cargas fatoriais de seus itens se apresentaram muito boas – acima de 0,50 e o valor máximo de 0,95, revelando a pureza da Escala, além de confirmar que o processo de medição é consistente.

Os itens do IBET-13 compõem uma medida com indicadores psicométricos favoráveis ao seu uso no âmbito da pesquisa científica, bem como, na prática profissional. Tal afirmação é suportada pelas cargas fatoriais de seus itens, as quais ficaram acima 0,50 e atingiram o valor máximo de 0,95 [...] Já os índices de precisão das duas dimensões, bem como da medida completa, foram todos satisfatórios, acima de 0,70.

(SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014, p. 47, 48).

A aplicação do IBET gera dois escores médios (Compromisso, Satisfação e Envolvimento com o Trabalho) e um escore geral de BET e se constitui uma importante ferramenta de diagnóstico organizacional. Abre a possibilidade de opção de cinco pontos de frequência que variam de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”.

Os autores recomendam a utilização do IBET em substituição à aplicação das medidas específicas de seus componentes constitutivos: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

3) **Escala de Avaliação de Contexto de Trabalho – EACT –** (MENDES; FERREIRA, 2006) que extrai como o servidor percebe as condições, a organização e as relações socioprofissionais de trabalho. Essa escala, de trinta itens, construída com base em itens negativos, tem por objetivo captar as concepções que os indivíduos têm de seu contexto de trabalho, com base em três dimensões interdependentes, a saber: Condições do Trabalho (CT, com índice de precisão de 0,89), Organização do Trabalho (OT, com índice de precisão de 0,72) e Relações Socioprofissionais de trabalho (RS, com índice de precisão de 0,87).

Essas três escalas juntas apresentaram autovalor de 1,5 e expressam uma variância total de 38,46%, KMO de 0,93 e correlações entre os três fatores acima de 0,35. Dos trinta itens, nove referem-se à OT; dez referem-se à CT; e onze, à RS. São cinco pontos de frequência que variam de “Nunca” a “Sempre”.

Segundo Ferreira e Mendes (2008, p. 117) a aplicação da EACT possui vantagem de produzir um diagnóstico de indicadores cruciais referentes à organização, condições e relações socioprofissionais de trabalho, identificando aspectos satisfatórios, críticos e graves que podem servir de subsídios para o planejamento de ações institucionais e fornecer pistas importantes para futuras pesquisas.

4) **Escala de Conflitos Intragrupais (ECI,** MARTINS; GUIMARÃES; OLIVEIRA, 2006) cujo objetivo é levantar dados relacionados a conflitos interpessoais entre colegas de trabalho, dentro das equipes ou grupos, na unidade organizacional. A Escala foi baseada

no modelo original internacional, adaptada do inglês para o português e validada pelos autores.

As questões referem-se à avaliação baseada em dois fatores: conflito de relacionamento (afetivo) e de tarefas. Martins, Abad e Peiró (2014, p. 136-139) descrevem a validação da ECI da seguinte forma: a ECI avalia as duas dimensões do conflito intragrupal, sendo composta por nove itens, cinco para analisar conflitos de relacionamento e quatro para avaliar conflitos de tarefa. O fator 1 reúne cinco itens referentes ao conflito de relacionamento e como resultado do processo de adaptação e validação, foi responsável por 47% do total da variância explicada, tendo apresentado índice de fidedignidade (Alfa de Cronbach, α) de 0,81. O fator 2 foi composto por quatro itens referentes ao conflito de tarefa, explicou 13% da variância total e teve $\alpha = 0,77$. Esses resultados confirmaram, além da estrutura bifatorial da escala, sua confiabilidade.

Martins, Abad e Peiró (2008, p. 139) afirmam “A ECI resultou da adaptação de trabalho internacional e de estudo brasileiro realizado por Martins, Guimarães e Oliveira (2006), que demonstraram sua validade e sua fidedignidade.”. Os itens deviam ser respondidos de acordo com uma legenda de 4 pontos, variando de 0 a 3, em que 0 = Nenhum; 1 = Pouco; 2 = Muito; e 3 = MUITÍSSIMO, e interpretam-se como “quanto maior a média, maior será o nível percebido de conflitos” (MARTINS; ABAD; PEIRÓ, 2008, p. 139).

3.5.2. Questionário Gestão de Conflitos – Chefias

. Objetivo: diagnosticar a percepção das chefias com relação à existência de conflitos intragrupais em suas unidades organizacionais e seu comportamento perante os conflitos.

. Público: chefias do ICMBio

. Composição – quatro partes, totalizando 26 questões:

1) **Dados pessoais e profissionais da chefia** – gênero, idade, escolaridade, cargo/vínculo, unidade organizacional de exercício, tempo na chefia e tamanho da equipe)

2) **Dados relacionados aos conflitos** na unidade organizacional e voltados para colher informações sobre a existência ou não de conflitos na unidade, sua caracterização e gestão. Os itens foram elaborados pela autora e validados por sete servidores no pré-teste. Essa parte do questionário foi composta por dez itens, incluindo questões abertas.

3) **Dados relacionados ao comportamento**, representados por frases que se referem à atitude da chefia diante de uma situação conflituosa. Os itens foram elaborados pela autora com base no Inventário de Conflito Organizacional – ROCI II – proposto por Rahim (2001, p. 46-60). Esse autor indica que o instrumento deve ser usado para a avaliação do conflito na organização nos níveis individual, grupal e intergrupal e na perspectiva do estilo de gestão de conflitos interpessoais.

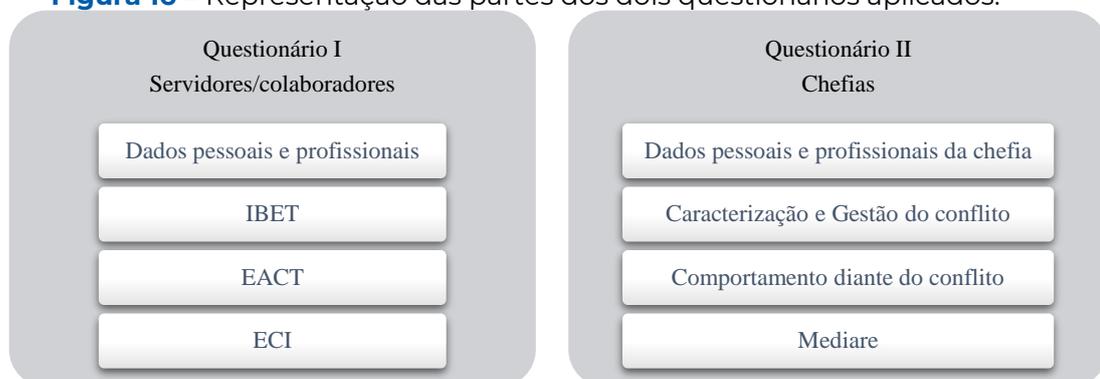
Cunha e Leitão (2016, p. 33) mencionam que o “ROCI II é um instrumento que permite que, à luz dos pressupostos do Modelo de Rahim, se possa estabelecer o seu posicionamento face aos 5 estilos de gestão de conflito definidos.”. Essa autora optou por adaptar uma parte do instrumento ROCI II – COM OS SUBORDINADOS (Cunha e Leitão, 2016, p. 79-82) para servir de fundamento para a construção dos itens do Questionário.

Essa parte é composta por sete itens que objetivam analisar o grau de motivação da chefia pelo estilo integrador da gestão de conflitos. Os itens deveriam ser respondidos de acordo com uma legenda de 5 pontos, variando de 1 a 5, em que 1 = Discordo fortemente; e 5 = Concordo fortemente. E se interpreta como “[...] quanto maior a média, maior será a presença do estilo integrador de gestão de conflitos”. Essa parte do questionário foi validada por sete servidores no pré-teste.

4) **Dados relacionados ao Mediare** com o intuito de verificar o nível de conhecimento e de participação nas ações do Núcleo. Esse segmento é composto por duas questões com opções de respostas: “Sim” ou “Não” e “Comente”.

Com vistas a ilustrar o conteúdo dos instrumentos utilizados, foi elaborada a Figura 16, apresentada a seguir.

Figura 16 – Representação das partes dos dois questionários aplicados.



Fonte: a autora, a partir dos objetivos propostos nos questionários.

Elucidados os instrumentos utilizados, o próximo tópico aborda a forma como os dados coletados foram tratados e analisados à luz dos objetivos e da metodologia deste estudo.

3.6 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Com o objetivo de verificar se todos os itens dos questionários se mostravam compreensíveis para todos os membros da população, foi aplicado um pré-teste para uma amostra de sete servidores. Os critérios de seleção dos sete servidores foram: representatividade regional, abrangência dos cargos do ICMBio, desejo de participar, representatividade do Mediare e participação de servidores que não eram membros do Núcleo. Os sete servidores foram orientados a fazer uma revisão do texto, verificar a objetividade e a clareza dos enunciados, atentar às alternativas de resposta em cada pergunta e analisar o texto de introdução.

A amostra ficou caracterizada conforme segue exposta na Tabela 5.

Tabela 5 – Representatividade dos participantes de acordo com o cargo.

CARGO	Membro do Mediare	Servidor não participante do Mediare
Analista Ambiental	3	1
Técnico Ambiental		1
Analista Administrativo		1
Técnico Administrativo		1

Fonte: a autora, a partir dos dados da pesquisa.

Com as contribuições dos sete participantes, foi possível realizar alguns ajustes nos dois questionários. A totalidade dos participantes respondeu aos questionários e enviou críticas e sugestões. Os tópicos abaixo foram sugeridos por 100% dos respondentes:

- “melhorar o formato do questionário no que se refere às opções de respostas, a fim de deixá-lo mais claro e não gerar dúvidas. Uma opção seria utilizar *múltipla escolha*.”;

- “as questões 10, 11, 13 e 15 do IBET são muito semelhantes e poderiam ser juntadas.”;

- “trocar a palavra *promovido* na questão 22 do IBET por *progressão na carreira*, pois possui mais afinidade em relação ao sentido de mecanismo de desenvolvimento na carreira, nos termos da Lei 8112/90.”;

- “trocar a palavra *fiscalização* na questão 28 da EACT por *monitoramento e avaliação*.”;

- “não compreendi o que a questão 32 da EACT quis dizer com *divisão entre quem planeja e quem executa*”. Nesse item, todos pontuaram a dúvida, mas apenas um sugeriu nova redação: “*Existe integração entre os que planejam as atividades/processos e os que as executam?*”;

- “não entendi o que é *posto de trabalho* na questão 38 da EACT.”
– dois participantes sugeriram trocar por *local de trabalho*.

Dois respondentes sugeriram trocar as questões com conotação negativa para positivas. “*Não sei se é proposital (a escala foi construída com base em itens negativos) colocar as palavras no sentido negativo, caso não seja, sugiro substituir essas palavras pelo seu antônimo. (Ex.: insatisfatório por satisfatório, injusto por justo, insuficiente por suficiente...), para que o questionário seja apresentado de forma mais neutra possível.*”.

Dois participantes sugeriram colocar em ordem alfabética os cargos/vínculos e a unidade de exercício e inserir “município” na questão que pede a descrição do nome da unidade de exercício, nos dois questionários.

Outros dois servidores sugeriram alterar a palavra *autonomia* “*inexistente*” na questão 44 da EACT por *autonomia limitada*”. E, na questão 46, trocar “*funcionários*” por “*servidores e colaboradores*”.

Um participante sugeriu na questão 45 da EACT acrescentar no fim da frase “*ou desbalanceada dentro da equipe de trabalho*”.

Para o questionário ECI, foram proposições estruturais do questionário e uma sugestão de alteração registrada por 100% dos participantes: *retirar o N/A das questões 10 e 11*. Foi levantado por todos que as questões 20, 21 e 22 são muito semelhantes.

Uma participante sugeriu “*acrescentar perguntas relacionadas ao relacionamento com os pares, considero bastante importante a relação de troca entre os colegas para o bem-estar no trabalho.*”; “*senti falta de perguntas sobre como a chefia lida quando há conflitos entre*

os membros da equipe, quando a chefia não é parte integrante da situação. Sugiro também incluir perguntas, como: Em quais momentos mais ocorrem situações de conflitos? Reunião para tomada de decisão. Reunião para troca de ideias. Distribuição de atribuições. Organização ou execução de novas atividades. Execução de atividades rotineiras.”.

Outro participante sugeriu *“Poderia haver outra questão aberta, como Que tipo de apoio a instituição poderia dar para auxiliar as chefias na gestão dos conflitos com suas equipes?”.*

Outra relatou *“acho que vale perguntar se as relações impactam negativamente no trabalho; na frequência das pessoas; no comprometimento. Se há ou houve questões de adoecimento emocional que foi influenciado pelo clima organizacional.”.*

Por fim, um servidor mencionou *“registro alguns pontos que, talvez, seja interessante aferir: como a pessoa se sente após um dia de trabalho? Existem relações de amizade e convivência com colegas do trabalho em período fora do trabalho? Penso serem indicadores, mesmo que indiretos, do bem-estar no trabalho.”.*

As sugestões relativas a alterações na redação, sem alterar o entendimento dos itens foram acatadas em sua totalidade.

As contribuições referentes a mudanças na estrutura dos questionários foram aceitas e os ajustes no *SurveyMonkey* foram realizados.

A sugestão de inserir recorte temporal foi levada à banca de qualificação e a sugestão dos membros foi no sentido de não acatar.

Com relação à percepção de 100% dos respondentes de que existem questões semelhantes, tanto no IBET quanto no ECI, que poderiam ser aglutinadas, optou-se por não realizar alteração diante da orientação dos autores dos instrumentos já validados *“alterações em um ou mais desses elementos tornam inválidos os resultados obtidos.”* (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014).

Quanto à sugestão de mudança na conotação de algumas questões, não foi atendida pois a escala foi validada dessa forma e não é possível alterar, sob pena de invalidar os resultados: *“A EACT é construída com base em itens negativos, devendo sua análise ser feita por fator...”* (FERREIRA; MENDES, 2008, p. 118).

Após os ajustes terem sido efetuados nos dois questionários, procedeu-se à adaptação aos formulários *SurveyMonkey*, incluindo a inserção dos itens de dados pessoais e profissionais.

A decisão pela coleta *online* ocorreu em virtude da natureza descentralizada da organização e pela cultura institucional de utilizar a prática de realizar pesquisas de maneira virtual para se obter maior alcance e abrangência regional, somado ao fato de se estar vivendo em um período de pandemia do COVID-19, o que impossibilita o contato presencial. Para a pesquisadora, foi um facilitador, no que diz respeito à distribuição da pesquisa a servidores/colaboradores e chefias e, posteriormente, à organização e análise dos dados então coletados.

Os dois questionários – I. Bem-estar no trabalho, Contexto de trabalho e Conflitos intragrupo no ICMBio; e II. Gestão de conflitos – _Chefias – foram encaminhados digitalmente aos respectivos públicos no mês de novembro de 2020.

Ao longo do período de coleta (de 20 de novembro de 2020 a 31 janeiro de 2021) solicitou-se apoio às equipes da CGGP e do Mediare, no sentido de sensibilizar os servidores/colaboradores e chefias para a importância de responder ao estudo.

A pesquisadora enviou, também, várias comunicações e solicitações aos servidores/colaboradores e chefias, por meio de redes sociais e e-mails, com o objetivo de obter maior número de respondentes.

As informações geradas nos questionários foram automaticamente registradas no *SurveyMonkey*, ajustadas no Excel e importadas para o software SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), versão 25.0, para posterior análise.

Os dados foram submetidos a análises estatísticas descritivas, exploratórias e inferenciais. Foi calculada a medida de tendência central (média), bem como, as medidas de dispersão e amplitude (desvio padrão) de cada variável, além da análise de frequência.

Foi calculada, também, a média de cada fator (componente psicossocial) Compromisso e Satisfação e Envolvimento com o trabalho (IBET); Organização do trabalho, Condições de trabalho e Relações socioprofissionais (EACT); e Conflito de relacionamento e Conflito de Tarefa (ECI).

Para atender ao objetivo do estudo, utilizaram-se os procedimentos de correlação para justificar o comportamento linear e associações sugeridas pelos dados entre as variáveis. E a regressão linear múltipla, a fim de verificar o poder preditivo das variáveis antecedentes, preditoras (contexto de trabalho, organização do trabalho, relação socioprofissional, envolvimento com o trabalho, compromisso com o trabalho e satisfação com o trabalho) sobre a variável consequente, resultado (conflito intragrupal de tarefa e de relacionamento). Os resultados foram discutidos à luz dos achados da literatura da área.

Antes de apresentar os resultados obtidos a partir das respostas aos dois questionários aplicados, é fundamental caracterizar o perfil da amostra, ou seja, o conjunto das características da população, que vai ser usado para definir o grupo a ser pesquisado e que será apresentado no item 3.7, a seguir.

3.7 Perfil pessoal e profissional dos respondentes (Amostra)

Antecedendo às análises sobre os fatores que estão causando conflitos intragrupais nas unidades organizacionais do ICMBio, é necessário caracterizar a amostra pesquisada quanto a gênero, idade, escolaridade, cargo, unidade de exercício e função de chefia.

Os dados demográficos dos respondentes dos dois questionários aplicados no ICMBio são apresentados separadamente em duas subseções: 3.7.1 Questionário de Bem-Estar no Trabalho, Contexto de Trabalho e Conflitos Intragrupais no ICMBio – dados demográficos; e 3.7.2 Questionário de Gestão de Conflitos no ICMBio – Chefias – dados demográficos.

3.7.1 Questionário de Bem-Estar no Trabalho, Contexto de Trabalho e Conflitos Intragrupais no ICMBio – dados demográficos

A amostra (N válido = 523) apresenta certa homogeneidade em relação ao gênero, posto que 47% são do sexo feminino e 52% do sexo masculino, conforme Tabela 6, adiante. No que se refere à idade dos participantes, percebe-se que a amostra é composta, em sua maior parte (41%) por indivíduos com idade média variando entre 40 e 50 anos, conforme se verifica na Tabela 6, a seguir.

Tabela 6 – Gênero e Idade dos participantes

Gênero	Percentual
Feminino	47%
Masculino	52%
Outro	0,2%
Prefiro não informar	1%
Idade	Percentual
Entre 18 e 28 anos	6%
Entre 29 e 39 anos	31%
Entre 40 e 50 anos	41%
Entre 51 e 61 anos	19%
Mais de 62 anos	3%

Fonte: a autora, a partir dos dados dos questionários.

Com relação à escolaridade, os dados demográficos mostram que a maior parte dos respondentes possui mestrado (34%). No entanto, importa destacar que quase 70% da amostra é representada por servidores ou colaboradores com pós-graduação, representando um corpo funcional bastante qualificado. Por outro lado, pequena parcela é representada por servidores/colaboradores que possuem nível médio (5%), conforme exposto a seguir na Tabela 7.

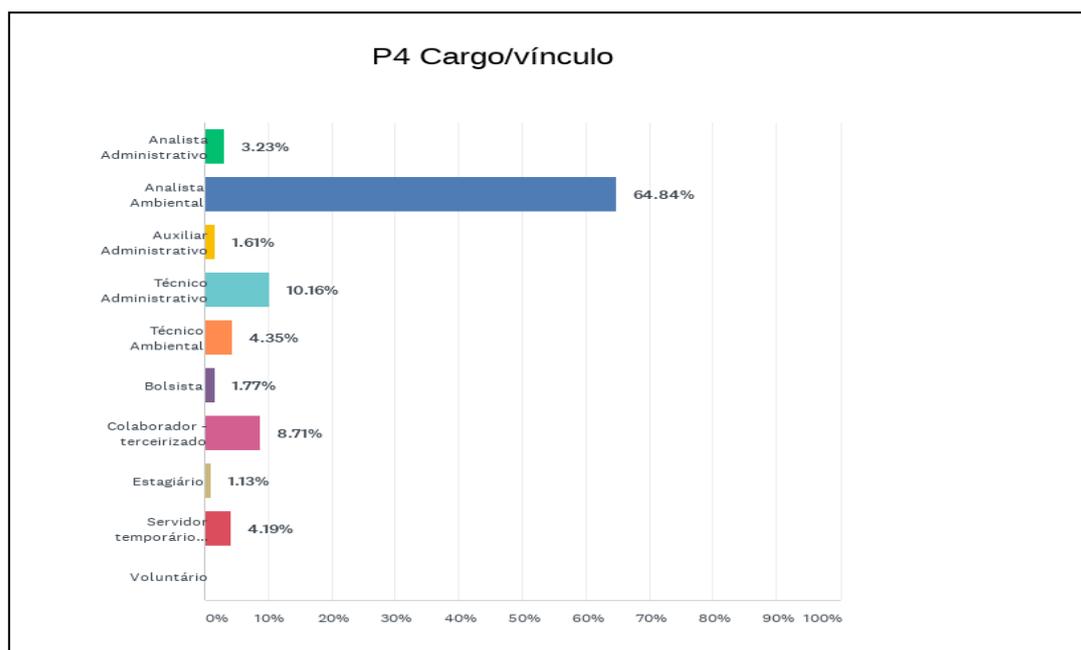
Tabela 7 – Escolaridade dos participantes.

Escolaridade	Percentual
Nível Médio	5%
Superior Completo	27%
Especialização	24%
MBA	2%
Mestrado	34%
Doutorado	8%
Pós-Doutorado	1%

Fonte: a autora, a partir de dados da pesquisa.

Verifica-se, ainda, que aproximadamente, 65% dos participantes possuem cargo de analista ambiental, conforme gráfico constante na Figura 17. Interessante destacar que os dados obtidos corroboram a realidade da força de trabalho do ICMBio, que é representada por 55% de analistas ambientais (fonte: painel corporativo ICMBio, endereço: <http://qv.icmbio.gov.br/>).

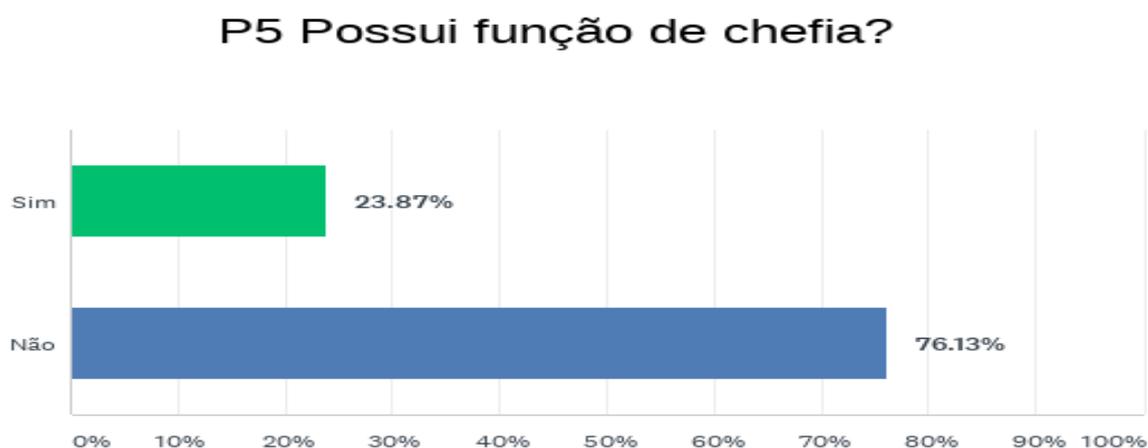
Figura 17 – Gráfico do cargo/vínculo dos participantes.



Fonte: a pesquisadora, a partir de dados retirados do SurveyMonkey.

Com base no gráfico constante na Figura 18, a seguir, percebe-se que 76% dos respondentes não possuem função de chefia.

Figura 18 – Cargo ou Função de chefia.



Fonte: a autora, a partir de dados retirados do *SurveyMonkey*.

Por fim, quanto à unidade de exercício, há um predomínio de respondentes em exercício nas unidades de conservação (34%), conforme exposto a seguir na Tabela 8, seguido da Sede em Brasília (23%). Vale destacar que, se forem somados os percentuais dos respondentes em exercício nas unidades de conservação com os respondentes em exercício nos NGIs,⁸ obtém-se 55%.

Tabela 8 – Unidade Organizacional de exercício dos participantes.

Unidade Organizacional de exercício dos respondentes	Percentual
ACADEBio (Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade)	1%
Centro Nacional de Pesquisa e Conservação	11%
DIAG (Divisão de Apoio à Gestão Regional)	3%
Gerência Regional	4%
NGI (Núcleo de Gestão Integrada)	21%
NUCAM (Núcleo de Conciliação Ambiental)	2%
Sede em Brasília	23%
Unidade de Conservação (UC)	34%

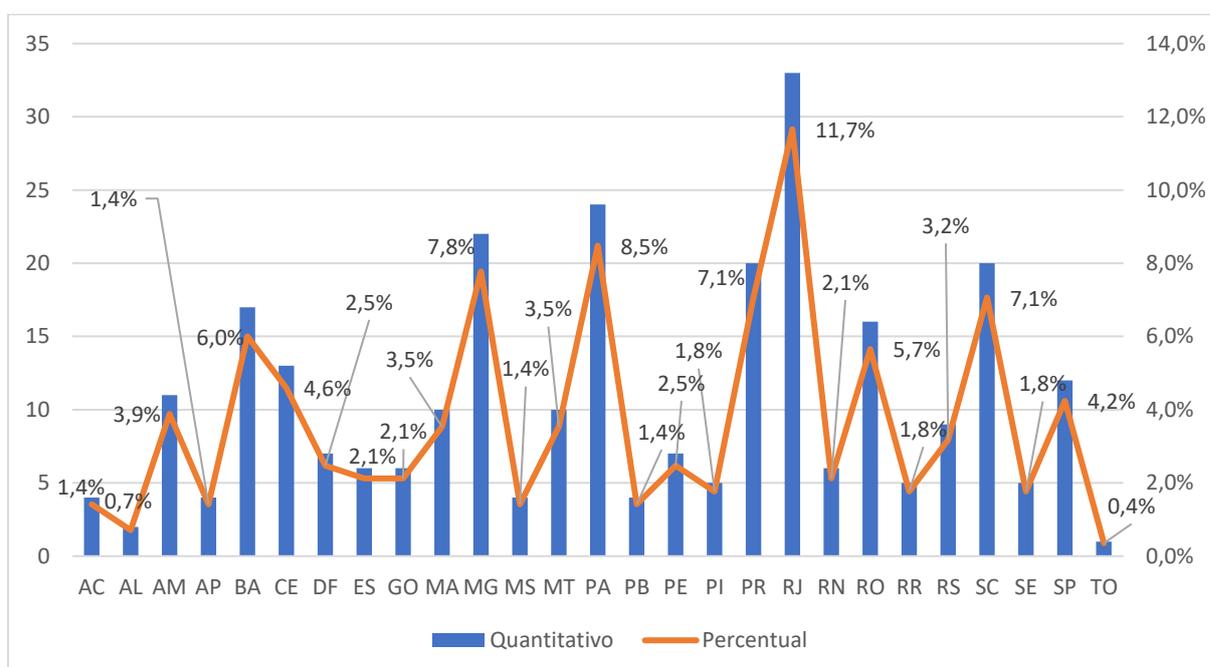
⁸ Núcleo de Gestão Integrada (NGI) – arranjo adotado pelo ICMBio entre unidades de conservação federais contíguas, próximas ou com similaridade regional, cuja administração unificada permita alcançar maior eficiência gerencial, melhor uso de recursos, instalações e equipamentos, e disposição das equipes técnicas de forma mais articulada com os macroprocessos e processos institucionais.

Fonte: a autora, a partir dos dados das pesquisas.

A amostra revela-se representativa da realidade do ICMBio, visto que cerca de 60% dos servidores e colaboradores do ICMBio estão em exercício nas UCs ou nos NGIs (fonte: painel corporativo ICMBio em: <<http://qv.icmbio.gov.br/>>).

O percentual de respondentes em exercício nas UCs e NGIs (55%) apresenta-se distribuído pelas unidades da federação conforme gráfico presente na Figura 19, demonstrando que os estados do Rio de Janeiro, seguido de Pará e Minas Gerais tiveram o maior número de participantes em exercício em UC ou NGI na pesquisa.

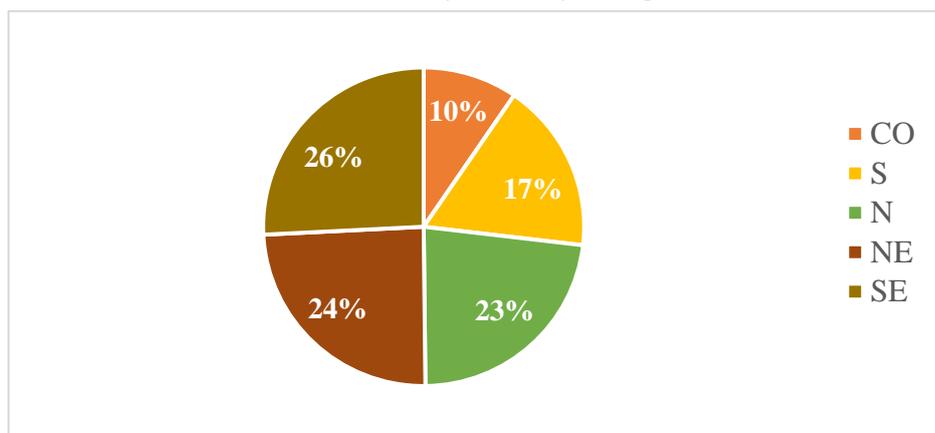
Figura 19 – Percentual de respondentes das UCs e NGIs por Unidade da Federação.



Fonte: a autora, a partir de dados dos questionários.

Se forem agregados os dados dos servidores e colaboradores em exercício nas UCs e NGIs pelas regiões do País, obtém-se que a maior parte está concentrada na região Sudeste (26%), enquanto a menor representatividade deu-se na região Centro-Oeste (10%), conforme exposto a seguir na Figura 20.

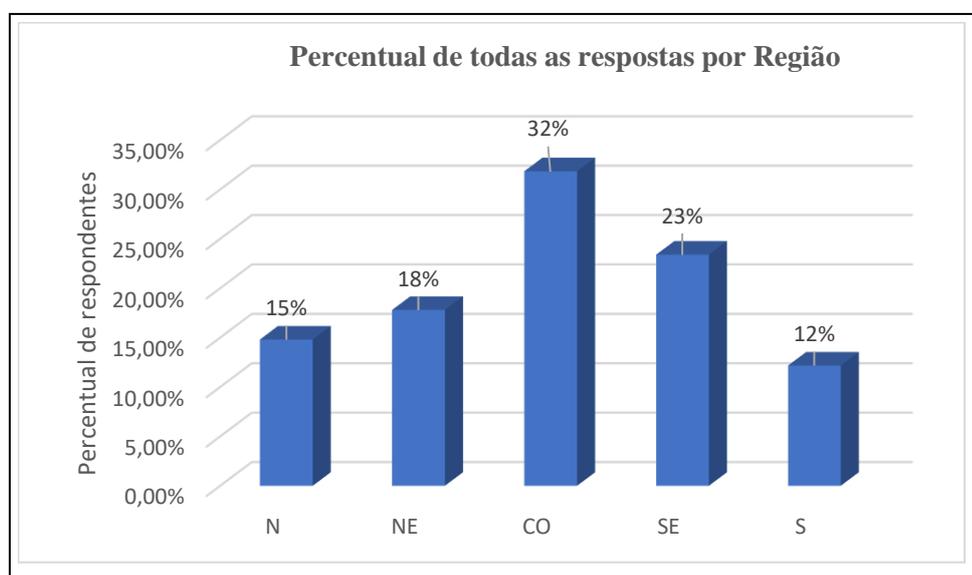
Figura 20 – Percentual de respondentes (servidores/colaboradores) em exercício nas UCs e NGIs, separados por região.



Fonte: a autora, a partir de dados dos questionários.

Por outro lado, analisando-se a representatividade do total de respondentes por região do País, detecta-se que a maior parte está concentrada na região Centro-Oeste (32%), seguida pela região Sudeste (23%), conforme representado a seguir na Figura 21.

Figura 21 – Percentual de todos os respondentes separados por região.



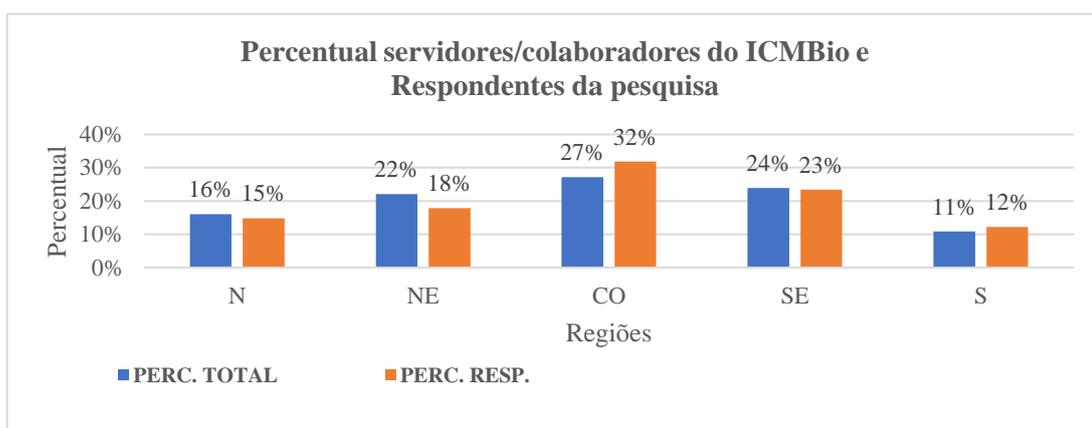
Fonte: a autora, a partir de dados da pesquisa.

Possivelmente, a indicação de que o quantitativo de respondentes lotados na Administração Central – Sede, em Brasília, fez com que o número final obtido sofresse um aumento considerável.

A fim de verificar se existe correspondência entre os dados obtidos nos questionários com a realidade do Instituto, procedeu-se à

comparação entre os percentuais de respondentes e de servidores/colaboradores totais e observou-se que há equiparação entre os dois. Demonstra-se, assim, que os dados obtidos por meio da pesquisa são fiéis e válidos e que a amostra é representativa e reflete, com a maior precisão possível, a população do ICMBio, tal como é demonstrado na Figura 22.

Figura 22 – Percentual de Servidores/colaboradores Totais (PERC. TOTAL) do ICMBio e Percentual de Respondentes (PERC. RESP.) do questionário.



Fonte: a autora, com dados da pesquisa.

Considerando-se as variáveis demográficas e profissionais, pode-se perceber que a amostra se apresentou heterogênea, fruto da diversidade de perfis dos agentes públicos que atuam no ICMBio e da alta capilaridade na gestão.

Por fim, os dados oriundos da amostra demonstram que essa é composta, em sua maioria, por analistas ambientais, com pós-graduação, em exercício nas unidades de conservação ou NCI, com idade entre 40 e 50 anos e sem cargo de chefia.

3.7.2 Questionário de Gestão de Conflitos no ICMBio – Chefias e dados demográficos

A amostra (N válido = 97) apresenta certo predomínio, em relação ao gênero, para o sexo masculino, 62% em comparação aos 38% do sexo feminino, conforme Tabela 9, a seguir.

Tabela 9. Gênero dos participantes.

Gênero	Respostas	
	Percentual	Frequência
Feminino	38%	37
Masculino	62%	60
Outro	0%	0
Prefiro não informar	0%	0
	Total	97

Fonte: a autora, a partir dos dados da pesquisa.

Comparando-se ao percentual de servidores do ICMBio, tem-se uma amostra significativa e representativa da realidade do Instituto que apresenta cerca de 64% de servidores do sexo masculino e 36% do sexo feminino (fonte: Painel Corporativo do ICMBio, <http://qv.icmbio.gov.br/>).

No que se refere à idade dos participantes, percebe-se que a amostra é composta, em sua maior parte (frequência = 44 e percentual = 45%), por indivíduos com idade média predominante variando entre 40 e 50 anos, conforme se verifica na Tabela 10.

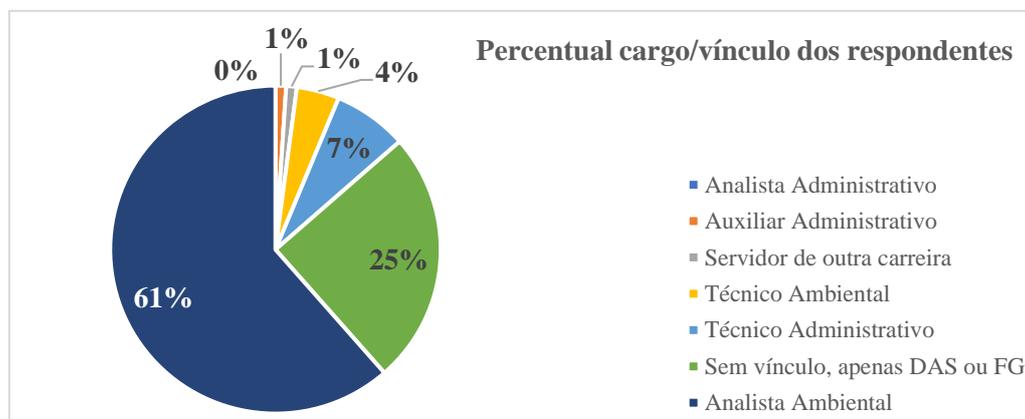
Tabela 10 – Idade dos participantes.

Faixa etária	Respostas	
	Percentual	Frequência
Entre 18 e 28 anos	4%	4
Entre 29 e 39 anos	26%	25
Entre 40 e 50 anos	45%	44
Entre 51 e 61 anos	23%	22
Mais de 62 anos	2%	2
	Total	97

Fonte: a pesquisadora, a partir das respostas dos participantes.

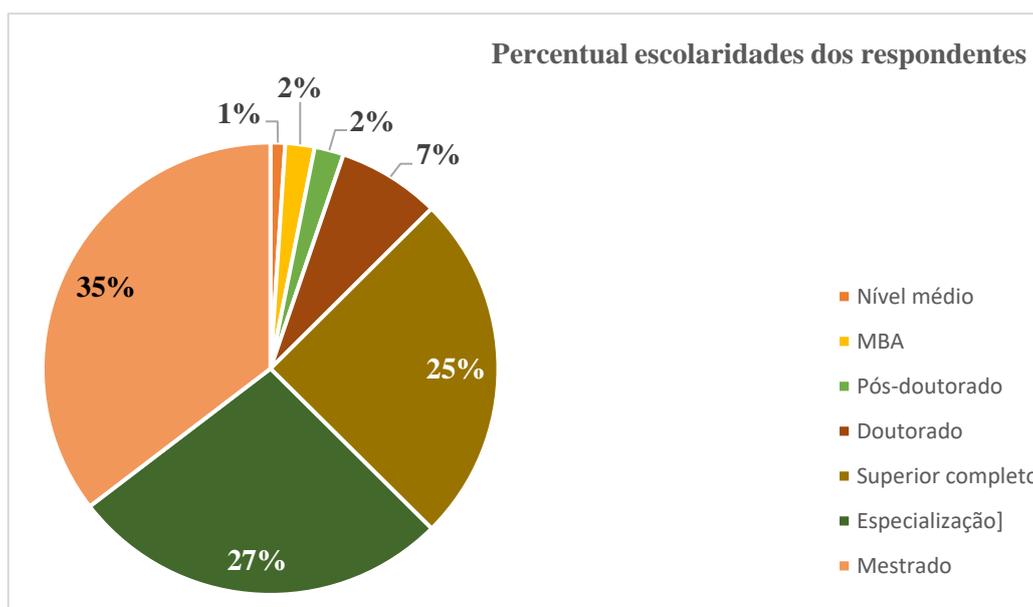
Com relação ao cargo e à escolaridade dos respondentes, há predomínio, 61%, de analistas ambientais e com formação em pós-graduação a nível de mestrado, 35% (frequência = 35) conforme observa-se nas Figuras 23 e 24 que representam os gráficos dos cargos e da escolaridade dos participantes, respectivamente.

Figura 23 – Cargo dos participantes.



Fonte: a autora, a partir das respostas dos participantes.

Figura 24 – Escolaridade dos respondentes.

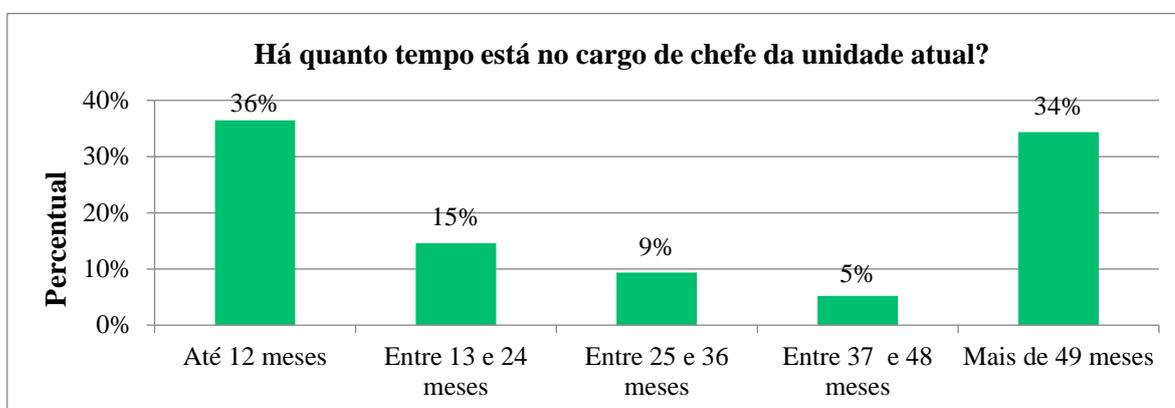


Fonte: a autora, a partir das respostas dos questionários.

A Figura 25 traz um dado interessante: a amostra é representada por dois extremos, em uma ponta, chefes com até doze meses de experiência no cargo atual (36%) e na outra extremidade, com percentual bastante similar, chefes com mais de quatro anos na chefia da unidade atual (34%). Os dois juntos totalizam 70% da amostra. Esse fato traz riqueza de subsídios para as análises das respostas, pois combina situações em que as chefias possuem um bom conhecimento de sua equipe, em decorrência da experiência e do convívio de longo

prazo, e chefias e subordinados que usufruem de menor tempo de contato e conhecimento. Infere-se, com isso, que essa informação apresenta vinculação com a ocorrência de conflitos.

Figura 25 – Tempo no cargo de chefia.



Fonte: a autora, a partir de informe dos respondentes.

A maior parte dos respondentes está exercendo a chefia em UC ou NGI, 72%, conforme exposto nos dados da Tabela 11, a seguir.

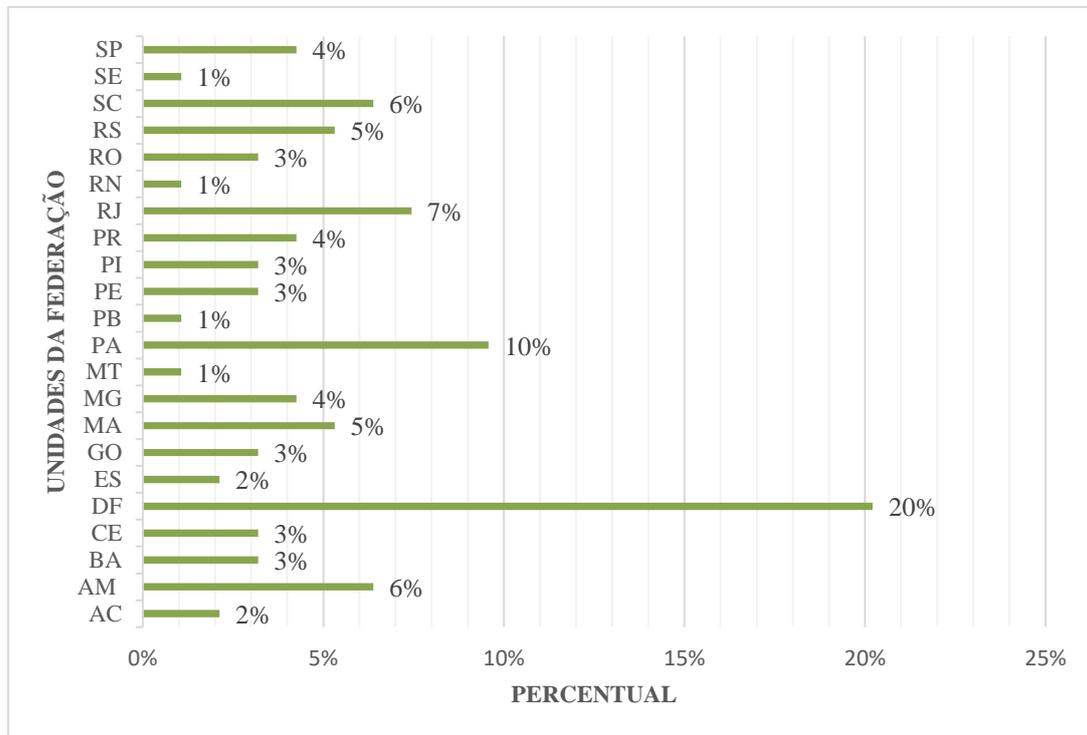
Tabela 11 – Unidade organizacional onde o servidor exerce a chefia.

Tipologia	Frequência	Percentual
UC e NGI	69	72%
GR	2	2%
CENTRO	6	6%
SEDE	17	18%
Não respondeu	3	3%
Total	97	100%

Fonte: a autora, a partir das respostas dos servidores.

Com o intuito de ilustrar a representação espacial dos respondentes, procedeu-se à elaboração do gráfico constante na Figura 26, a seguir, a partir do qual se pode identificar que a maior parte dos chefes que responderam aos questionários estão em exercício no Distrito Federal (20%). Por outro lado, não se obteve respostas de cinco estados: Alagoas, Amapá, Mato Grosso do Sul, Roraima e Tocantins.

Figura 26 – Quantitativo de respondentes por Unidade da Federação.

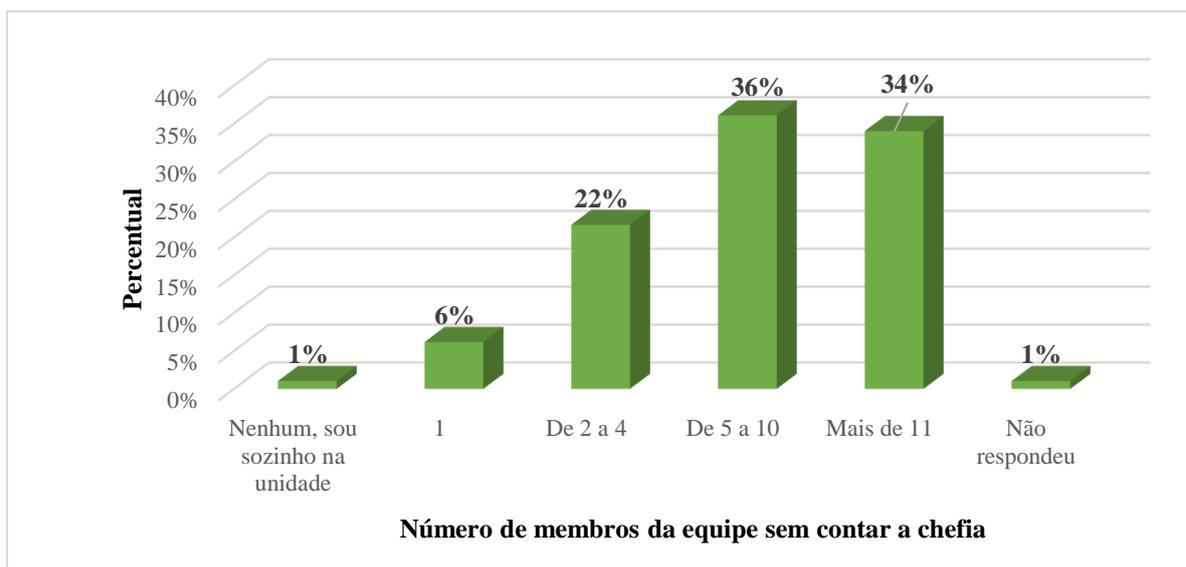


Fonte: a autora, a partir de informações dos respondentes.

A Figura 27, a seguir, demonstra graficamente a quantidade de servidores e colaboradores que fazem parte da equipe dos respondentes na condição de chefes. Observa-se que 36% desses possuem de cinco a dez membros em sua equipe e 34% possuem mais de onze membros em suas equipes de trabalho, ou seja, 70% dos respondentes possuem equipes com mais de cinco pessoas, sem contar o próprio líder. Esse fato indica a possibilidade de se detectar mais situações de conflitos, pois quanto maior a equipe, maior a chance de haver conflitos.

Conforme destacam Rahim e Bonoma (1979), quanto mais o grupo cresce, maior é o potencial de conflito, já que a diversidade interna dos grupos pode ter influência considerável no nível de conflito intragrupal. Em síntese, se um grupo é composto por indivíduos com diferenças de gênero, idade, cargo ou nível de escolaridade, entre outros itens, a tendência é surgirem perspectivas divergentes com relação às atividades que a equipe executa. E podem surgir níveis de conflito intragrupais significativos.

Figura 27 – Tamanho da equipe de trabalho, sem incluir a chefia.



Fonte: a autora, a partir de informações dos respondentes.

Este Capítulo apresentou a metodologia adotada neste estudo. Inicialmente, foi caracterizada a Instituição e o Mediare. Posteriormente, foram descritos os instrumentos de pesquisa, sua aplicação e como foram coletados e tratados os dados obtidos. Finalmente, identificou-se o perfil dos participantes da pesquisa. O próximo Capítulo mostrará os resultados obtidos na etapa quantitativa da presente pesquisa, resultados de frequência, média, correlação e regressão.



4

RESULTADOS E DISCUSSÃO

No presente Capítulo, são apresentados os resultados obtidos a partir dos dados coletados, considerando os objetivos propostos e o problema de pesquisa. Para melhor compreensão, estruturou-se este Capítulo em cinco seções, a saber: na primeira Seção, são descritos os resultados referentes ao Questionário de Bem-Estar no Trabalho, Contexto de Trabalho e Conflitos Intragrupais no ICMBio; na segunda Seção, são abordadas as análises relacionais entre as variáveis contidas nas escalas do IBET, da EACT e da ECI; na terceira Seção, são relatados os resultados referentes ao Questionário de Gestão de Conflitos no ICMBio – Chefias; a quarta Seção traz a relação entre os dados dos questionários de Gestão de Conflitos no ICMBio – Chefias – e do Bem-Estar no Trabalho, Contexto de Trabalho e Conflitos Intragrupais no ICMBio; a quinta Seção aduz a Caracterização dos conflitos no ICMBio.

O processo de análise das variáveis incluiu o uso de estatística descritiva simples, análise qualitativa, e acompanhou as etapas metodológicas da pesquisa, conforme se viu no Quadro 1.

Cabe resgatar os objetivos específicos da pesquisa, que serão atendidos nesta Seção: investigar a percepção dos servidores do ICMBio quanto ao Bem-estar no Trabalho, ao Contexto de Trabalho e aos Conflitos Intragrupais por meio da aplicação de questionários; relacionar as variáveis preditoras com os possíveis fatores desencadeadores dos conflitos; e verificar a percepção e o comportamento das chefias diante de situações conflituosas no ambiente de trabalho.

Depreende-se com os resultados alcançados que o ICMBio terá elementos para aperfeiçoar práticas que levem à melhor qualidade de vida de seu corpo funcional, primando por relações interpessoais mais saudáveis e por um ambiente laborativo próspero.

Antes de sobrepujar os dados obtidos com a aplicação dos dois questionários, cabe mencionar que se está convencido de que se conseguiu um número significativo e considerável de dados e informações sobre a fotografia do contexto organizacional do ICMBio. Esse fato possibilitou relacionar as variáveis e compreender o quão elas se mostram ou não explicativas, ao tempo em que auxiliaram no

alcance dos objetivos, na resposta ao problema de pesquisa e na comprovação das hipóteses.

Por fim, destaca-se o caráter inovador da pesquisa: em se tratando de organizações públicas, existem poucos estudos e poucos dados consolidados envolvendo o bem-estar no trabalho e a relação com conflitos intragrupais em servidores públicos no Brasil.

4.1 Resultados do Questionário de Bem-Estar no Trabalho, Contexto de Trabalho e Conflitos Intragrupais no ICMBio

As médias e desvios padrão relativos aos resultados obtidos após a aplicação do instrumento de pesquisa podem ser observados na Tabela 12, a seguir. O uso da estatística auxiliou na verificação e na avaliação da quantidade e da qualidade dos índices analisados.

Tabela 12 – Médias e Desvios Padrão (DP) dos itens do questionário de Bem-Estar no Trabalho, Contexto de Trabalho e Conflitos Intragrupais para N Válido de 523 respondentes (servidores/colaboradores).

Estatística Descritiva

IBET - Compromisso e Satisfação	Média	DP
Estou contente com a instituição onde trabalho.	3,5	1,1
Estou entusiasmado com a instituição onde trabalho.	3,0	1,1
Estou interessado na instituição onde trabalho.	4,2	0,8
Estou orgulhoso da instituição onde trabalho.	3,4	1,1
Estou animado com a instituição onde trabalho.	3,0	1,1
Estou satisfeito com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.	3,0	1,2
Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.	3,4	1,0
Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe.	3,7	1,1
Estou satisfeito com as oportunidades de progredir na carreira nesta instituição.	2,6	1,1

IBET - Envolvimento com o trabalho	Média	DP
As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.	2,6	1,0
As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.	2,7	1,0
As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.	2,8	0,9
Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.	2,4	1,1
EACT - Organização do Trabalho (OT)	Média	DP
O ritmo de trabalho é acelerado.	3,7	0,8
As tarefas são cumpridas com pressão temporal.	3,4	0,9
A cobrança por resultados é presente.	3,5	0,9
As normas para execução das tarefas são rígidas.	3,2	1,0
Existe monitoramento e avaliação do desempenho.	3,4	1,1
O número de pessoas é insuficiente para realizar as tarefas.	3,7	1,1
Os resultados esperados estão fora da realidade.	2,8	0,9
Falta tempo para realizar pausa de descanso no trabalho.	2,7	1,1
Existe divisão (separação de funções) entre quem planeja e quem executa.	2,9	1,1
EACT - Condições de Trabalho (CT)	Média	DP
As condições de trabalho são precárias.	2,6	1,1
O ambiente físico é desconfortável.	2,5	1,2
Existe barulho no ambiente de trabalho.	2,4	1,0
O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado.	2,5	1,2
Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas.	2,7	1,1
O local de trabalho é inadequado para realização das tarefas.	2,3	1,1
Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários.	2,6	1,0
O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado.	2,3	1,2
As condições de trabalho oferecem riscos à segurança física das pessoas.	2,4	1,1
O material de consumo é insuficiente.	2,3	0,9
EACT - Relações Socioprofissionais (RS)	Média	DP
As tarefas não estão claramente definidas.	2,8	1,0
A autonomia é limitada ou inexistente.	2,7	1,0

A distribuição das tarefas é injusta ou desequilibrada/desbalanceada dentro da equipe.	2,9	1,1	
Os servidores e colaboradores são excluídos das decisões.	2,6	1,1	
Existem dificuldades na comunicação chefia-subordinado.	2,4	1,1	
Existem disputas profissionais no local de trabalho.	2,3	1,1	
Existe individualismo no ambiente de trabalho.	2,7	1,1	
Existem conflitos no ambiente de trabalho.	2,7	1,0	
A comunicação entre os servidores ou colaboradores é insatisfatória.	2,5	1,0	
As informações de que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso.	2,3	0,9	
Falta apoio da chefia para o meu desenvolvimento profissional.	2,0	1,1	
ECI - Conflito de Relacionamento		Média	DP
Quanto (s) conflito (s) emocional (is) (de relacionamento ou afetivo) existe (m) entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?	0,9	0,7	
Quanta hostilidade (raiva, desrespeito, irritação) há entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?	0,8	0,7	
Quanto atrito pessoal há em seu grupo ou em sua equipe durante as decisões?	1,0	0,7	
O quanto é evidente o choque de personalidade entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?	1,3	0,8	
Quanta tensão há entre os membros quando seu grupo ou equipe tem que tomar uma decisão?	1,0	0,7	
ECI - Conflito de Tarefa		Média	DP
Quanta discordância de opinião sobre as tarefas há entre membros do seu grupo ou equipe de trabalho?	1,2	0,6	
Quanta diferença de ideias sobre a realização das tarefas existe entre membros do seu grupo ou equipe de trabalho?	1,3	0,6	
Quanta diferença de ideias sobre as decisões de trabalho seu grupo ou equipe enfrenta?	1,2	0,6	
Quanta diferença de opinião em relação às tarefas e atividades há em seu grupo ou equipe de trabalho?	1,3	0,6	
N válido		523	

Fonte: a autora, a partir dos dados dos respondentes.

Na sequência, serão realizadas as análises de forma separada para cada parte do Questionário I. Para melhor compreensão, estruturou-se a Seção em três subseções: (1) IBET (Inventário de Bem-estar no Trabalho) – resultados e análises; (2) EACT (Escala de Avaliação de Contexto de Trabalho) – resultados e análises; e (3) ECI (Escala de Conflitos Intragrupais) – resultados e análises.

4.1.1 IBET (Inventário de Bem-estar no Trabalho) – resultados e análises

Conforme Siqueira, Orengo e Peiró (2014), a interpretação de cada um dos escores médios produzidos pela aplicação do IBET deve ser feita levando-se em consideração as dimensões divididas em duas partes: (1) Compromisso e Satisfação e (2) Envolvimento com o trabalho. Os autores acrescentam ainda que a interpretação dos dados deve se basear em parâmetros pré-estabelecidos, conforme exposto na Tabela 13, ou seja, quanto maior o escore encontrado, mais alto será o nível de bem-estar no trabalho em cada uma das três dimensões.

Tabela 13 – Parâmetros para análise do IBET.

1 - 2,9	3 - 3,9	4 - 5
Escore Baixo	Escore Médio	Escore Alto

Fonte: a autora, a partir de Siqueira, Orengo e Peiró (2014).

Nesse cenário, o fator que obteve maior média na dimensão “1” foi: *“Estou interessado na instituição onde trabalho”*, apresentando o valor de 4,2 e um desvio padrão de 0,8. O fator que obteve menor valor médio foi: *“Estou satisfeito com as oportunidades de progredir na carreira nesta instituição.”*, com de média 2,6 e de desvio padrão 1,1. Para a dimensão “2”, os valores foram: maior média: 2,8 *“As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.”*, com desvio padrão de 0,9. A menor média foi 2,4 *“Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.”*, com desvio padrão de 1,1.

Os fatores Compromisso/Satisfação apresentaram valores **medianos**, com média dos nove itens de **3,3**. Enquanto Envolvimento com o Trabalho apontou escore médio entre os quatro itens de **2,6**, indicando **baixo** índice para esse fator. Os escores médios obtidos para

as duas dimensões do Bem-Estar no Trabalho (BET) podem ser verificados na Tabela 14, a seguir.

Tabela 14 – Escore médio para as dimensões do BET.

BET – Dimensão	Escore Médio	DP	Interpretação
Compromisso e Satisfação	3,3	1,1	Mediano
Envolvimento com o Trabalho	2,6	1,0	Baixo

Fonte: a autora, a partir dos dados da pesquisa.

A partir dos resultados obtidos, infere-se que, de forma geral, os servidores /colaboradores nutrem sentimentos e afetos moderados, nem positivos, nem negativos diante do ICMBio e, portanto, o grau de **compromisso afetivo é mediano**. Os servidores/colaboradores se apresentam, também, **medianamente satisfeitos** e com sentimentos moderadamente prazerosos e gratificantes com as tarefas que executam, com o entendimento com a chefia e com o salário, comparado aos esforços despendidos.

Cabe um destaque para os valores encontrados para o item “*Estou interessado na instituição onde trabalho.*”. Os dados mostraram que os servidores/colaboradores estão dispostos e interessados pelo ICMBio, apresentando alto escore $4,2 \pm 0,8$. Pode-se depreender também, a partir dos dados da pesquisa e da literatura, que os sentimentos de orgulho, entusiasmo, animação, interesse e contentamento têm relação com os valores institucionais, com a identificação com as metas e objetivos estratégicos e as atividades desempenhadas para o alcance da missão do ICMBio.

Nessa linha, as respostas sugerem uma indecisão quanto ao vínculo afetivo do servidor/colaborador para com o Instituto. Observa-se também que o item relacionado à progressão na carreira apresentou baixo escore médio, 2,6. Registra-se nesse ponto que as ações a serem implementadas para melhoria na progressão na carreira de especialista em meio ambiente dependem de anuência e articulação com os Ministérios do Meio Ambiente e da Economia, pois o nível de autonomia do ICMBio é menor.

Em se tratando do **Envolvimento** com o trabalho, terceiro componente psicossocial do BET, os dados apresentaram-se **inferiores**. Todos os quatro itens mostraram-se com escore baixo, de onde se pode

inferir que o trabalho realizado pelo servidor/colaborador não está conseguindo absorvê-lo completamente, enquanto realiza as atividades laborais, tampouco está sendo importante para sua vida, na visão dos respondentes. Em seção posterior, será analisada a correlação e a regressão entre IBET – Envolvimento com o Trabalho – e ECI, a fim de verificar se os baixos índices de envolvimento estão ocasionando conflitos intragrupais.

Os itens do IBET cujos dados estão no limite entre os escores baixo e médio: *“Estou entusiasmado com a instituição onde trabalho.”*; *“Estou animado com a instituição onde trabalho.”*; e *“Estou satisfeito com o meu salário, comparado com os meus esforços no trabalho.”* devem ser avaliados como um ponto de atenção e merecem ser considerados no momento quando proposições de melhorias na qualidade de vida e no bem-estar no trabalho no ICMBio forem sugeridas.

O **Índice Geral de BET** foi calculado e obteve-se o valor de **3,0** e desvio padrão de 1,0, conforme Tabela 15, indicando bem-estar no trabalho de **baixo a moderado**. Esse achado responde à parte de um dos objetivos específicos de investigar a percepção dos servidores do ICMBio quanto ao Bem-estar no Trabalho.

Tabela 15 – Índice geral de BET.

IBET – ÍNDICE DE BEM-ESTAR NO TRABALHO	DESVIO PADRÃO
3,0	1,0

Fonte: a autora, a partir das informações dos respondentes.

Levando-se em consideração a interpretação dos autores, o valor do IBET identificado é considerado no **limiar entre baixo e médio** para o índice de Bem-estar no Trabalho no ICMBio, revelando que o servidor/colaborador, nesse retrato atual, está vivenciando medianamente sentimentos positivos providos pela vivência no ambiente corporativo; medianamente comprometidos afetivamente com a organização; e medianamente satisfeitos e não está percebendo com frequência sensações prazerosas ao realizar seu trabalho, o que resulta em baixo envolvimento com o o que faz.

Pode-se inferir que os servidores e colaboradores se sentem mais ou menos satisfeitos com os relacionamentos entre eles e com os demais membros da equipe e chefia, com as políticas de gestão de pessoas em especial, remuneração e capacitação e com as tarefas que

lhes são atribuídas. E, de modo geral, os respondentes não vislumbram o trabalho no ICMBio como uma atividade que complete sua vida. Essa percepção, no entanto, é diferente entre os servidores/colaboradores, dado o tamanho do desvio-padrão – 1,1 –, ou seja, alguns se sentiram muito satisfeitos, comprometidos e envolvidos com o trabalho, e outros, nem tanto.

Conforme Ferreira *et. al.* (2007, p. 7), as pessoas quando desenvolvem “[...] reações emocionais negativas em relação a seu trabalho (caracterizadas, por exemplo, por sentimentos de tristeza, angústia e descontentamento com o mesmo), mostram-se, também, mais vulneráveis a sentir que estão desgastadas física e emocionalmente.” e esse fato pode ser um gatilho para o surgimento de conflitos interpessoais. Importante ressaltar que envolvimento, satisfação e compromisso com o trabalho não são características estáveis do trabalhador.

Siqueira (2008) destaca que as circunstâncias que desenham o escopo do trabalho, as competências da chefia imediata, o clima vivenciado na unidade organizacional, as exigências para o desempenho das tarefas e os conflitos interpessoais podem alterar o grau de envolvimento e satisfação com ele.

4.1.2 EACT – Escala de Avaliação de Contexto de Trabalho – Resultados e análises

A EACT é baseada em itens negativos e sua análise deve ser feita por cada fator individualmente, considerando o desvio padrão em relação ao ponto médio, de acordo com o que propõem Ferreira e Mendes (2008).

Os resultados devem ser analisados conforme parâmetros pré-estabelecidos pelos autores e representados na Tabela 16, a seguir, ou seja, quanto mais alto o score obtido, pior será a situação do contexto de trabalho em cada uma das três dimensões.

Tabela 16 – Parâmetros para análise das respostas à EACT.

1	2,3	3,7	5
Satisfatório	Crítico	Grave	
Resultado positivo e produtor de bem-estar no trabalho	Resultado mediano, sinaliza estado de alerta	Resultado negativo e produtor de mal-estar no trabalho	

Fonte: a autora, com base nos dados dos respondentes

As médias dos fatores da EACT obtidas com as respostas ao questionário são as constantes na Tabela 17, a seguir apresentada.

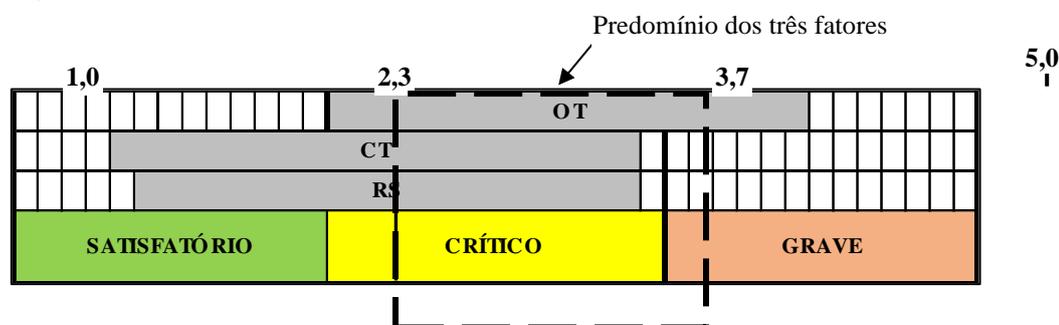
Tabela 17 – Médias dos fatores da Avaliação do Contexto de Trabalho..

EACT - Fatores	Média	Desvio Padrão
Organização do Trabalho (OT)	3,3	1,0
Condições de Trabalho (CT)	2,5	1,1
Relações Socioprofissionais (RS)	2,5	1,0

Fonte: a autora, a partir das respostas aos questionários.

Ao se sobreporem os resultados médios com os respectivos desvios padrão na régua de parâmetros, obtém-se o retrato da EACT constante na Figura 28 a seguir apresentada, destacando-se que os três fatores se encontram, na maior parte, na faixa de situação **crítica do contexto de trabalho**.

Figura 28 – Área de predomínio dos três fatores de Contexto de trabalho.



Fonte: a autora, tendo como base as médias e os desvios padrão dos fatores OT, CT e RS, obtidos com base em Ferreira e Mendes (2008).

Dentre os três fatores analisados, o que apresentou dados com maior peso de gravidade, sob a óptica dos respondentes, foi a OT, com resultados na faixa de crítico a grave, sinalizando tendência à produção de mal-estar no trabalho, risco de adoecimento e requerendo providências imediatas a curto e médio prazos nas causas, visando atenuá-las ou até mesmo, eliminá-las, segundo a concepção de Ferreira e Mendes (2008, p. 118).

Da mesma forma como se percebeu para os fatores de BET, as médias da Organização do Trabalho, Condições de Trabalho e Relações Socioprofissionais indicaram que os participantes avaliam o contexto de trabalho como sendo crítico. Essa percepção, no entanto, mostra-se diferente entre os servidores/colaboradores, dado o tamanho do desvio-padrão, **1,1**, ou seja, alguns entendem o contexto de trabalho grave, e outros, satisfatório ou crítico.

No fator OT, conforme Tabela 12, os itens que apresentaram a percepção de situação mais problemática foram “*O ritmo de trabalho é acelerado.*” com média de 3,7 e desvio padrão de 0,8, e “*O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas.*”, com média de 3,7 e desvio padrão de 1,1, sinalizando que a situação é grave com tendência ao adoecimento do servidor/colaborador e mal-estar no trabalho. Situação preocupante foi encontrada também nos itens “*As tarefas são cumpridas com pressão temporal.*” média de 3,4 e desvio padrão de 0,9; “*A cobrança por resultados é presente.*”, média 3,5 e desvio padrão 0,9; e “*Existe monitoramento e avaliação do desempenho*”; média 3,4 e desvio padrão 1,1. Esses dados sinalizam situação no limite entre os parâmetros crítico e grave. Cabe destaque que o parâmetro “3”, conforme legenda, significa “às vezes”, e o “4” significa frequentemente, ou seja, os itens avaliados pelos respondentes estão entre 3 e 4 e demonstram que, às vezes ou frequentemente, são presenciadas àquelas situações identificadas.

Para o fator OT, infere-se que existe frequentemente monitoramento e controle, com recorrente pressão temporal, quanto à produtividade de servidores/colaboradores e quanto à entrega de resultados; que o ritmo de trabalho é acelerado, incluindo prazos a serem cumpridos e formas pouco adequadas de pressão por parte dos superiores; e, por último, que número de pessoas para realizar as tarefas nas unidades organizacionais do ICMBio é, frequentemente, insuficiente. Observa-se, também, que existe, às vezes, separação das

Experimentou-se fazer um agrupamento dos itens da EACT-RS que apresentavam certa sintonia entre si com o objetivo de facilitar a compreensão da dinâmica das interações entre os servidores e colaboradores no contexto de trabalho e propôs-se a subdivisão constante na Tabela 19.

Tabela 19 – Subdivisão didática do fator EACT – RS – proposta pela autora.

EACT - RELAÇÕES SOCIOPROFISSIONAIS (RS)		Média
As tarefas não estão claramente definidas.	Tarefa	2,8
A autonomia é limitada ou inexistente.		2,7
A distribuição das tarefas é injusta ou desequilibrada/desbalanceada dentro da equipe.	Md do subgrupo = 2,8	2,9
Os servidores e colaboradores são excluídos das decisões.	Comunicação	2,6
Existem dificuldades na comunicação chefia-subordinado.		2,4
A comunicação entre os servidores ou colaboradores é insatisfatória.		2,5
As informações de que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso.		Md do subgrupo = 2,5 2,3
Existe individualismo no ambiente de trabalho.	Relacionamento Interpessoal	2,7
Existem conflitos no ambiente de trabalho.		2,7
Existem disputas profissionais no local de trabalho.		2,3
Falta apoio da chefia para o meu desenvolvimento profissional.		Md do subgrupo = 2,4 2,0

Fonte: a autora, a partir das respostas colhidas.

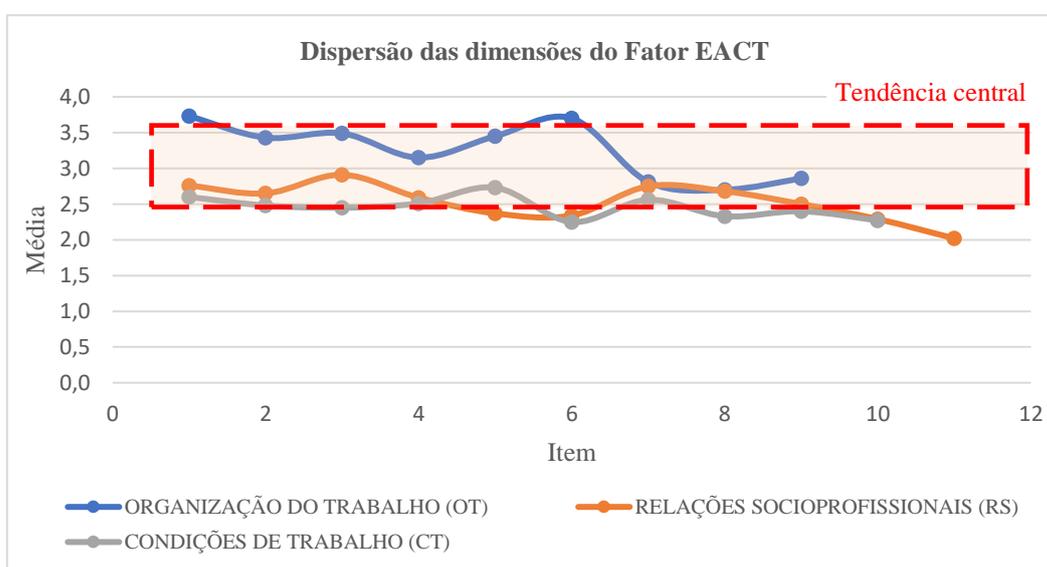
Diante dessa proposta, pode-se inferir que o cenário possível para o Fator Relações Socioprofissionais no ICMBio seria: frequentemente, não há igualdade na distribuição das atividades dentro da equipe de trabalho, percebendo-se poucas ou medianas autonomia e clareza na definição das tarefas. Há problemas de comunicação dentro das unidades organizacionais, em especial, entre servidores e colaboradores e às vezes parece haver pouca transparência no intercâmbio de informações necessárias para o desenvolvimento das atividades.

Um ponto a ser destacado é o satisfatório apoio da chefia para a capacitação dos membros da equipe. Por fim, existem às vezes,

inadequado, não respeitando a ergonomia, fator importante para a saúde física no ambiente de trabalho; d) de maneira geral, as condições de trabalho necessitam de aperfeiçoamentos que podem trazer melhorias ao bem-estar e à qualidade de vida dos servidores/colaboradores do ICMBio.

Quando plotadas as médias de todos os itens das três dimensões da EACT, obtém-se o gráfico de dispersão presente na Figura 29, a seguir apresentada, mostrando como as variáveis se comportam e permitindo inferir que a tendência central está na faixa entre 2,4 e 3,5, situação crítica.

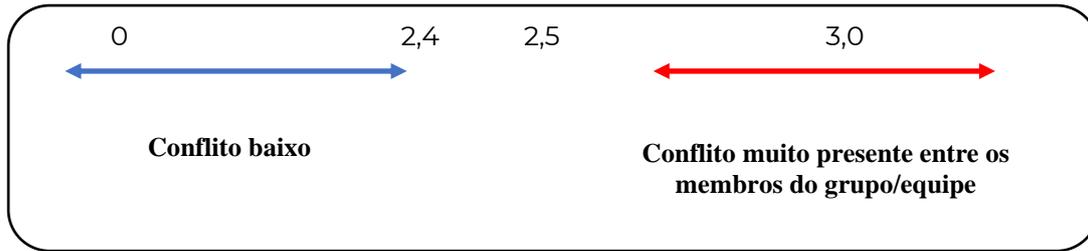
Figura 29 – Dispersão das três dimensões do Fator EACT: OT, CT e RS.



Fonte: a autora, a partir de dados dos respondentes.

4.1.3 ECI (Escala de Conflitos Intragrupais) – resultados e análises

No questionário, os respondentes indicaram a intensidade do conflito que percebem no ambiente corporativo a cada situação descrita nos itens. Valores superiores a 2,5 indicam que o conflito é apresentado como muito presente no ambiente de trabalho e valores inferiores a 2,4 demonstram menores níveis de conflito percebido, de acordo com a representação constante na Figura 30, a seguir.

Figura 30 – Parâmetro para a análise das respostas.

Fonte: a autora, baseado em Martins, Abad e Peiró (2006).

A Tabela 21, a seguir, mostra a Frequência de respostas dos servidores /colaboradores para as duas dimensões do conflito e percebe-se que o conflito de Tarefa é mais percebido pelos respondentes: 96% apontaram que percebem pouco, muito ou muitíssimo conflito de tarefa na equipe de trabalho; e 80% apontaram que percebem pouco, muito ou muitíssimo conflito de relacionamento na equipe de trabalho.

Tabela 21 – Frequência das duas dimensões de conflitos.

F Relacionamento	Escala		
103	0	20%	apontaram que não percebem nenhum conflito de relacionamento na equipe de trabalho.
323	1		
86	2		
11	3	80%	apontaram que percebem pouco, muito ou muitíssimo conflito de relacionamento na equipe de trabalho.
F Tarefa	Escala		
23	0	4%	responderam que não percebem nenhum conflito de tarefa na equipe de trabalho
345	1		
140	2		
15	3	96%	responderam que percebem pouco, muito ou muitíssimo conflito de tarefa na equipe de trabalho.

Fonte: a autora, a partir das respostas colhidas.

A Tabela 22, em seguida, traz as médias fatoriais e os desvios padrão para as duas dimensões de conflitos intragrupais, de relacionamento (1,0) e de tarefa (1,2), obtidos por meio das respostas da amostra da pesquisa. Significa dizer que, a partir dos dados obtidos, existem nas unidades um pouco mais de desacordos sobre o trabalho e a forma de executá-lo do que animosidades entre os membros da equipe. A média dos fatores encontrada demonstra que foi percebido conflito pelos servidores/colaboradores do ICMBio, mas em níveis baixos, segundo escala proposta pelos autores.

Tabela 22 – Médias e Desvios padrão das respostas dos servidores e colaboradores para a ECI.

ECI - Dimensões	Média	Desvio Padrão
De Relacionamento	1,0	0,7
De Tarefa	1,2	0,6

Fonte: a autora, a partir dos questionários dos respondentes.

De acordo com a Tabela 12, percebe-se que a média individual mais alta na dimensão “Conflito de Relacionamento” ($1,3 \pm 0,8$) corresponde ao item que trata sobre o choque de personalidade entre os membros do grupo ou equipe de trabalho. Tal fato pode apontar para um possível choque de personalidade e sentimentos negativos entre os indivíduos, produzindo uma série de divergências no ambiente corporativo, embora seja considerada uma baixa percepção de conflitos, segundo os parâmetros estabelecidos por MARTINS; GUIMARÃES; OLIVEIRA, 2006.

Com relação à dimensão Conflito de Tarefa, observa-se que as médias são maiores que 1,2 e as duas situações com maiores médias e frequências são: “*Quanta diferença de ideias sobre a realização das tarefas existe entre membros do seu grupo ou equipe de trabalho? (1,3)*” e “*Quanta diferença de opinião em relação às tarefas e atividades há em seu grupo ou equipe de trabalho? (1,3)*”, conforme Tabela 12.

A variável com menor valor da dimensão do Conflito de Relacionamento foi “*Quanta hostilidade (raiva, desrespeito, irritação) há entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?*”, com 0,8.

Quanto à dimensão “de Tarefa”, os itens que apresentaram menores médias foram “*Quanta discordância de opinião sobre as tarefas há entre membros do seu grupo ou equipe de trabalho?*” e

“Quanta diferença de ideias sobre as decisões de trabalho seu grupo ou equipe enfrenta?”, com média 1,2 cada, mais os desvios padrão.

Desse modo, os dados demonstram que os servidores/colaboradores percebem que **existem conflitos intragrupais no ambiente de trabalho**, de relacionamento e de tarefa, no entanto com **intensidade baixa**.

Apesar do baixo nível de conflito, não se pode negligenciar e deve-se implementar ações para identificar os problemas e atuar na gestão dos conflitos existentes. A presença de conflito pressupõe um problema e Cunha e Leitão (2016, p. 23) citam que “[...] todos os *conflitos* têm, na sua origem, um ou mais problemas.” e, dessa forma, tendo acesso aos dados da pesquisa, o ICMBio pode estrategiar ações que venham a fazer a gestão do embate.

O comportamento das variáveis percebido dentro da equipe de trabalho pode ser observado na Tabela 23, a seguir. Esse achado corrobora os dados encontrados na resposta ao item “*Existem conflitos no ambiente de trabalho?*” da EACT -RS, que referiu um resultado predominantemente crítico, indicando situação-limite, mas que apresentou também números na faixa de satisfatório.

Tabela 23. Comportamento da variável ECI.

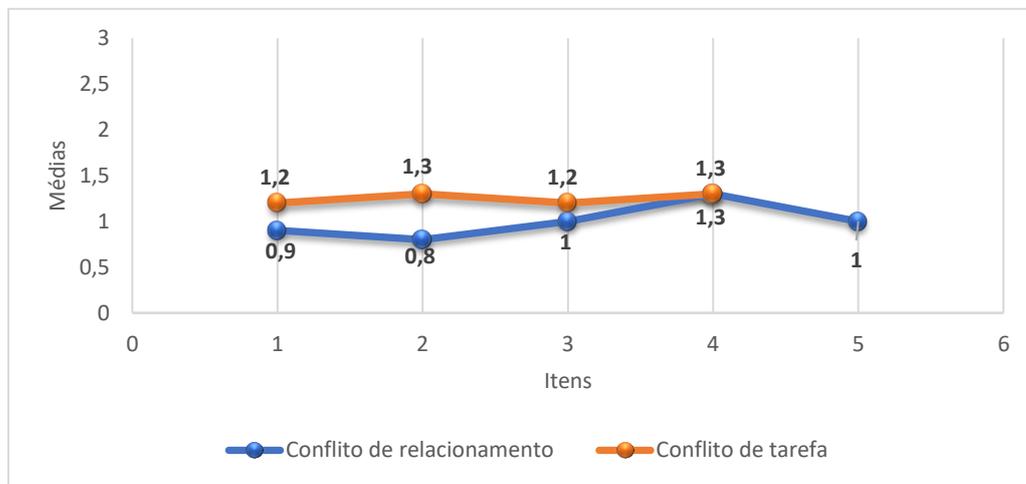
ECI - CONFLITO DE RELACIONAMENTO	PARÂMETROS					POUCO PRESENTE					MUITO PRESENTE				
	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3	
Quanto (s) conflito (s) emocional (is) (de relacionamento ou afetivo) existe (m) entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?															
Quanta hostilidade (raiva, desrespeito, irritação) há entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?															
Quanto atrito pessoal há em seu grupo ou em sua equipe durante as decisões?															
O quanto é evidente o choque de personalidade entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?															
Quanta tensão há entre os membros quando seu grupo ou equipe tem que tomar uma decisão?															
ECI - CONFLITO DE TAREFA															
Quanta discordância de opinião sobre as tarefas há entre membros do seu grupo ou equipe de trabalho?															
Quanta diferença de ideias sobre a realização das tarefas existe entre membros do seu grupo ou equipe de trabalho?															
Quanta diferença de ideias sobre as decisões de trabalho seu grupo ou equipe enfrenta?															
Quanta diferença de opinião em relação às tarefas e atividades há em seu grupo ou equipe de trabalho?															

Fonte: a autora, a partir de dados colhidos dos respondentes.

O comportamento dos nove itens da ECI pode ser representado, adicionalmente, pelo gráfico de dispersão, mostrando que não houve variação muito grande entre as respostas aos itens, sendo a menor

média 0,8 e a maior média 1,3, conforme observado na Figura 31, a seguir.

Figura 31 – Dispersão das médias dos itens da ECI.



Fonte: a autora, a partir de dados colhidos dos respondentes.

Um provável cenário dos conflitos intragrupais nas unidades organizacionais pode ser descrito da seguinte forma: constatação de choque de personalidade entre os membros da equipe que pode estar ocasionando conflitos emocionais, atritos e tensão no dia a dia da unidade e, em especial, nos momentos das reuniões e deliberações. Em complementação, existe uma quantidade considerável de divergências de opiniões e ideias sobre como realizar as tarefas e acerca das decisões tomadas.

4.2 Análises relacionais entre IBET, EACT e ECI

Inicialmente, é importante dizer que, para verificar como se comportam as relações entre os fatores de bem-estar, de contexto e conflitos intragrupais perante os dados pessoais e profissionais dos respondentes, foram realizadas análises correlacionais. As variáveis sociodemográficas que caracterizam os respondentes (gênero, idade, escolaridade, cargo, unidade de exercício, função de chefia) **não** apresentaram relação com conflito e, portanto, não demonstraram ser preditoras, tampouco influenciam no surgimento de conflitos intragrupais de relacionamento e de tarefa no ambiente de trabalho.

Para ajudar a responder ao problema de pesquisa proposto neste estudo: “Quais fatores atuam como potenciais geradores de conflitos interpessoais no ICMBio?”, foi verificado se existe relação entre as

variáveis envolvidas, determinando o coeficiente de correlação de Pearson (ρ) e se a variável conflito intragrupal é explicada por uma ou mais variáveis, por meio da regressão, encontrando o coeficiente de determinação (R^2).

Para fins didáticos, os dados são apresentados em subseções (i) Relação entre os itens da EACT – RS; (ii) Regressão linear múltipla entre os itens da EACT - RS e o item da mesma escala “*Existem conflitos no ambiente de trabalho?*”; (iii) Regressão linear múltipla entre a organização e as condições de trabalho e “*Existem conflitos no ambiente de trabalho?*”; (iv) Relações entre as dimensões do BET e “*Existem conflitos no ambiente de trabalho?*”; (v) Relações entre ECI e “*Existem conflitos no ambiente de trabalho?*”; e (vi) Relações entre as variáveis EACT e IBET diante da ECI.

4.2.1 Análises relacionais entre todos os itens da EACT – RS

Primeiramente, a intenção era verificar os relacionamentos entre os itens integrantes da EACT - RS, em especial, como o item “*Existem conflitos no ambiente de trabalho?*” se comportava diante dos demais. Para tanto, foram inseridos dados referentes ao Fator RS no SPSS e rodou-se a correlação bivariada e regressão linear. A Tabela 24 traz os resultados obtidos na correlação **entre os itens da EACT - RS**, destacando-se que **todas** mostraram-se **significativas** e muitas apresentaram-se fortes, demonstrando que há um inter-relacionamento complexo entre as variáveis. Ressalta-se que **todos os itens** do fator Relações Socioprofissionais do Contexto de Trabalho do ICMBio apresentaram um **correlacionamento altamente significativo e forte com o item “Existem conflitos no ambiente de trabalho?”**.

Destacam-se os itens que apresentaram ρ maior de 0,500 na relação dos Fatores do RS com o item “*Existem conflitos no ambiente de trabalho?*”:

- “A distribuição das tarefas é injusta ou desequilibrada/desbalanceada dentro da equipe?” $\rho = 0,506$;

- “Existem dificuldades na comunicação chefia-subordinado?” $\rho = 0,476$;

- “A comunicação entre os servidores ou colaboradores é insatisfatória?” $\rho = 0,508$;
- “Existe individualismo no ambiente de trabalho?” $\rho = 0,691$; e
- “Existem disputas profissionais no local de trabalho?” $\rho = 0,631$.

Tabela 24 – Matriz de Correlações dentro do Fator EACT RS.

Correlações		As tarefas não estão claramente definidas.	A autonomia é limitada ou inexistente.	A distribuição das tarefas é injusta ou desequilibrada / desbalanceada dentro da equipe.	Os servidores e colaboradores são excluídos das decisões.	Existem dificuldades na comunicação chefe-subordinado.	A comunicação entre os servidores ou colaboradores é insatisfatória.	As informações de que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso.	Existem disputas profissionais no local de trabalho.	Existe individualismo no ambiente de trabalho.	Falta apoio da chefia para o meu desenvolvimento profissional.	Existem conflitos no ambiente de trabalho.
As tarefas não estão claramente definidas.	Correlação de Pearson	1	,334**	,333**	,311**	,365**	,331**	,344**	,234**	,317**	,318**	,316**
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
A autonomia é limitada ou inexistente.	Correlação de Pearson	,354**	1	,377**	,532**	,515**	,289**	,394**	,290**	,348**	,481**	,322**
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
A distribuição das tarefas é injusta ou desequilibrada/desbalanceada dentro da equipe.	Correlação de Pearson	,333**	,377**	1	,472**	,498**	,472**	,431**	,379**	,543**	,425**	,506**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Os servidores e colaboradores são excluídos das decisões.	Correlação de Pearson	,311**	,532**	,472**	1	,654**	,441**	,417**	,394**	,474**	,546**	,419**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Existem dificuldades na comunicação chefe-subordinado.	Correlação de Pearson	,365**	,515**	,498**	,654**	1	,498**	,415**	,439**	,503**	,637**	,476**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
A comunicação entre os servidores ou colaboradores é insatisfatória.	Correlação de Pearson	,331**	,289**	,472**	,441**	,498**	1	,472**	,498**	,575**	,410**	,508**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
As informações de que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso.	Correlação de Pearson	,344**	,394**	,431**	,417**	,415**	,472**	1	,330**	,382**	,440**	,354**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
Existem disputas profissionais no local de trabalho.	Correlação de Pearson	,234**	,290**	,379**	,394**	,439**	,498**	,330**	1	,646**	,330**	,631**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
Existe individualismo no ambiente de trabalho.	Correlação de Pearson	,317**	,348**	,543**	,474**	,503**	,575**	,382**	,646**	1	,415**	,691**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
Falta apoio da chefia para o meu desenvolvimento profissional.	Correlação de Pearson	,318**	,481**	,425**	,546**	,637**	,410**	,440**	,330**	,415**	1	,394**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
Existem conflitos no ambiente de trabalho.	Correlação de Pearson	,316**	,322**	,506**	,419**	,476**	,508**	,354**	,631**	,691**	,394**	1,0
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	523	523	523	523	523	523	523	523	523	523	523

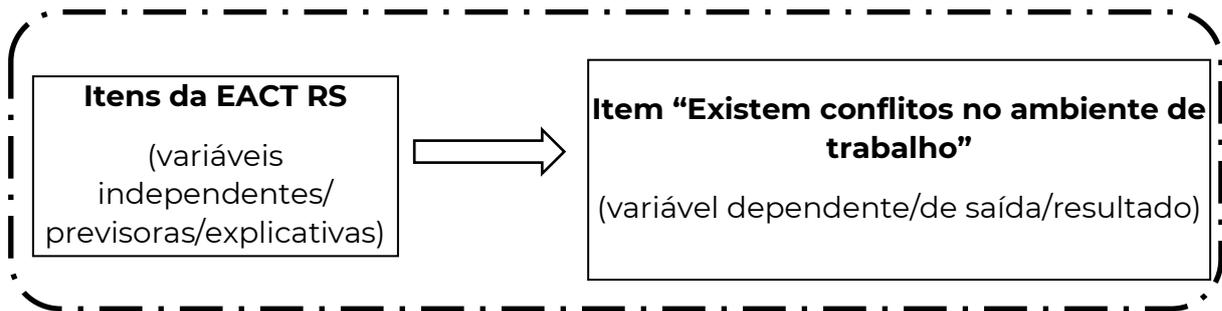
**-. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: a autora, a partir das respostas aos questionários.

4.2.2 Regressão entre os itens da EACT – RS

Com a intenção de verificar se os itens da EACT.-RS poderiam **explicar a existência dos conflitos** no ambiente de trabalho, testou-se a regressão linear múltipla entre as variáveis independentes sobre a dependente, conforme Modelo constante na Figura 32, a seguir.

Figura 32 – Modelo de regressão EACT RS e “Existem conflitos no ambiente de trabalho?”



Fonte: a autora, a partir das respostas recebidas.

Diante disso, foram inseridos no SPSS dez itens do Fator RS (variáveis independentes/preditoras no Modelo) e rodou-se com o item da EACT RS “Existem conflitos no ambiente de trabalho?” (variável dependente no Modelo). O resultado é que, na percepção dos respondentes, **56%** dos conflitos existentes na unidade são **explicados** pela situação **crítica ou grave do contexto de trabalho, na perspectiva dos relacionamentos socioprofissionais**, ou seja, o **contexto desfavorável** de trabalho está **gerando conflitos**, conforme Tabela 25.

Tabela 25 – Regressão linear entre os itens do Fator EACT RS e “Existem conflitos no ambiente de trabalho?”.

Resumo do modelo Regressão Linear entre "Existem conflitos no ambiente de trabalho " e Preditores (a)									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,753 ^a	0,566	0,558	0,637	0,566	66,902	10	512	0,000

a. Preditores: (Constante), Existem disputas profissionais no local de trabalho; As tarefas não estão claramente definidas; A autonomia é limitada ou inexistente; As informações de que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso; A distribuição das tarefas é injusta ou desequilibrada/desbalanceada dentro da equipe; Falta apoio da chefia para o meu desenvolvimento profissional; A comunicação entre os servidores ou colaboradores é insatisfatória; Os servidores e colaboradores são excluídos das decisões; Existe individualismo no ambiente de trabalho; Existem dificuldades na comunicação chefia-subordinado.

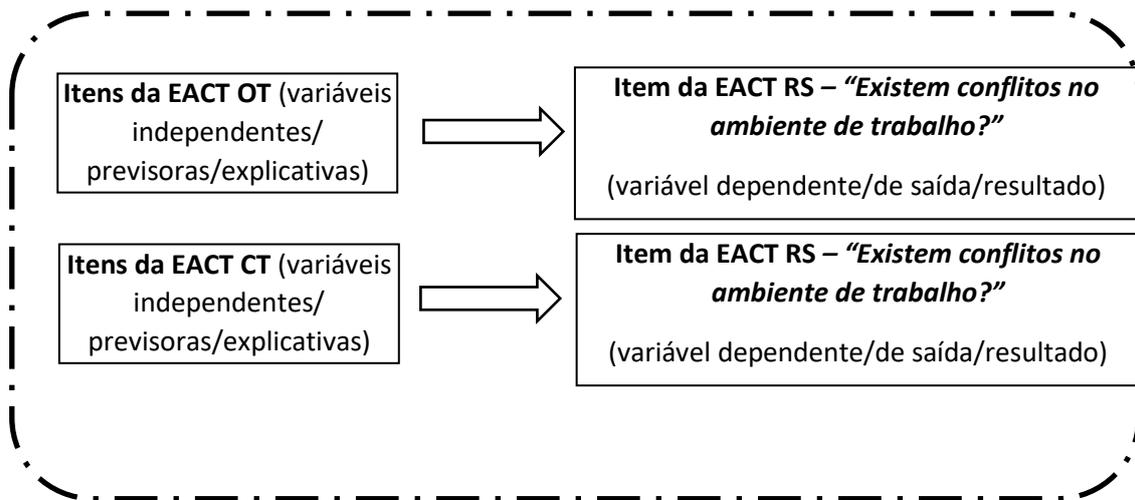
Fonte: A autora, a partir dos dados da pesquisa.

Conforme pode ser observado na Tabela 25, alínea “a”, foi excluído dos fatores preditores das Relações Socioprofissionais o item “*Existem conflitos no ambiente de trabalho?*”, para não gerar duplicidade na hora de rodar a regressão.

4.2.3 Regressão entre Organização e Condições de Trabalho e o item “Existem conflitos no ambiente de trabalho?”

Com o objetivo de verificar se a Organização e as Condições de trabalho (dimensões da EACT) também se relacionavam com a existência de conflitos no ambiente de trabalho, rodou-se a regressão linear entre essas variáveis, com base no Modelo constante da Figura 33, a seguir.

Figura 33 – Modelo de regressão OT, CT e “*Existem conflitos no ambiente de trabalho?*”



Fonte: a autora, a partir das respostas à pesquisa.

A Tabela 26, a seguir, mostra que cerca de **10%** do conflito existente na unidade é explicado pela **Organização crítica ou grave do Trabalho**, com excessos de trabalho e de controle, pressão temporal e pouca gente para realizar as atividades.

Tabela 26 – Regressão linear entre os itens do Fator EACT OT e “Existem conflitos no ambiente de trabalho?”.

Resumo do modelo Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,332 ^a	0,110	0,095	0,912	0,110	7,070	9	513	0,000

a) Preditores: (Constante); Existe divisão (separação de funções) entre quem planeja e quem executa; O ritmo de trabalho é acelerado; Os resultados esperados estão fora da realidade; Existe monitoramento e avaliação do desempenho; O número de pessoas é insuficiente para realizar as tarefas; As normas para execução das tarefas são rígidas; A cobrança por resultados é presente; Falta tempo para realizar pausa de descanso no trabalho; As tarefas são cumpridas com pressão temporal.

Fonte: a autora, com dados da pesquisa.

A Tabela 27, a seguir, mostra que **12%** dos conflitos existentes na unidade são explicados por **Condições de Trabalho críticas**, como mobiliário inadequado, instrumentos e equipamentos insuficientes e ambiente desconfortável.

Tabela 27 – Regressão linear entre os itens do Fator EACT CT e “Existem conflitos no ambiente de trabalho?”

Resumo do modelo Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,368 ^a	0,135	0,118	0,900	0,135	8,013	10	512	0,000

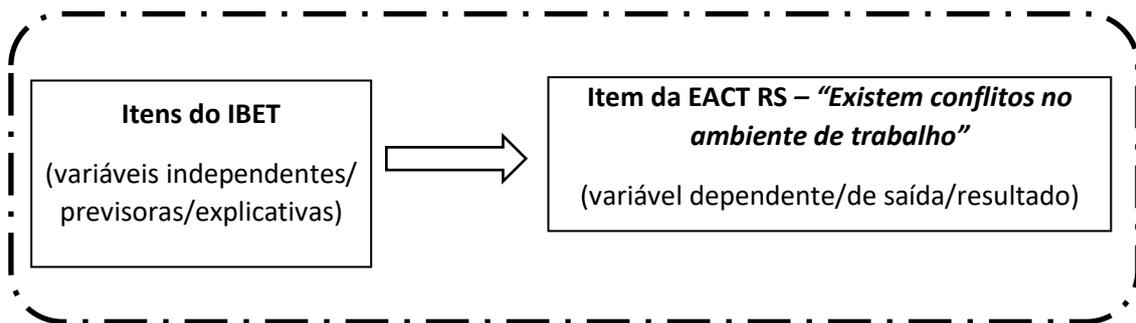
a. Preditores: (Constante); O material de consumo é insuficiente; Existe barulho no ambiente de trabalho; O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado; As condições de trabalho oferecem riscos à segurança física das pessoas; Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas; O ambiente físico é desconfortável; Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários; O local de trabalho é inadequado para realização das tarefas; As condições de trabalho são precárias; O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado.

Fonte: a autora, a partir dos dados da pesquisa.

4.2.4 Relações entre Bem-estar no Trabalho e o item “Existem conflitos no ambiente de trabalho”

Além dos fatores de contexto, importa também testar as relações entre Bem-Estar no Trabalho e a existência de conflitos da unidade organizacional, conforme representado no Modelo constante da Figura 34, a seguir apresentado.

Figura 34 – Modelo de regressão entre IBET e “Existem conflitos no ambiente de trabalho?”



Fonte: a autora, a partir dos dados da pesquisa.

Observa-se que **cerca de 20% dos conflitos existentes no ambiente de trabalho são explicados pela satisfação e pelo comprometimento moderados com o ICMBio**, percebidos pelos respondentes, conforme se verifica na Tabela 28.

Cabe o registro de que, apesar de a média encontrada para o fator “Envolvimento com o Trabalho” ter sido ruim e pior que a média do fator “Compromisso e Satisfação”, somado ao fato da identificação da correlação significativa entre ECI e “Envolvimento com o trabalho”, não se descobriu forte regressão entre essas duas variáveis, o que seria o mais provável de se imaginar. Infere-se, pois, que **o pouco envolvimento do servidor/colaborador com o trabalho** está gerando reflexos em seu bem-estar, no entanto, está gerando **poucos conflitos interpessoais (5%)** dentro da equipe de trabalho, conforme se vê na Tabela 28, a seguir.

Tabela 28 – Regressão linear entre os itens dos Fatores IBET – Compromisso e Satisfação e Envolvimento com Trabalho e o item “Existem conflitos no ambiente de trabalho?”, separadamente.

Resumo do modelo de regressão linear									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,436 ^a	0,190	0,176	0,870	0,190	13,384	9	513	0,000

a. Preditores: (Constante), Estou satisfeito com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho; Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe; Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim; Estou interessado na instituição onde trabalho; Estou satisfeito com as oportunidades de progredir na carreira nesta instituição; Estou orgulhoso da instituição onde trabalho; Estou contente com a instituição onde trabalho; Estou animado com a instituição onde

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,243 ^a	0,059	0,052	0,933	0,059	8,133	4	518	0,000

a. Preditores: (Constante), Eu como, vivo e respiro o meu trabalho; As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia; As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho. (Envolvimento com o Trabalho)

Fonte: A autora, a partir dos dados da pesquisa.

4.2.5 Relações entre as duas dimensões da ECI e o item “Existem conflitos no ambiente de trabalho?”

Posteriormente, entendeu-se necessário confrontar as variáveis estudadas nesta pesquisa que possuem o mesmo objetivo, ou seja, avaliar conflitos. Assim, testou-se a relação entre as **variáveis da escala ECI** nas duas dimensões e o item “**Existem conflitos em seu ambiente de trabalho?**” da EACT RS.

Dessa forma, foram inseridos dados no SPSS e observou-se que há correlação significativa e forte entre essas variáveis, $\rho = 0,543$ e $\rho = 0,731$, confirmando que **o item “Existem conflitos no ambiente de trabalho?”** e as duas **dimensões da ECI estão alinhadas e fortemente relacionadas**, conforme se observa na Tabela 29, a seguir.

Tabela 29 – Correlações bivariadas entre as variáveis ECI (duas dimensões) e o item “Existem conflitos no ambiente e trabalho” do Fator RS do Contexto de Trabalho.

Correlações Bivariadas			
		ECI_Tarefas	Existem conflitos no ambiente de trabalho
ECI_Tarefas	Correlação de Pearson	1	,543**
	Sig. (2 extremidades)		0,000
	N	523	523
Existem conflitos no ambiente de trabalho	Correlação de Pearson	,543**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,000	
	N	523	523

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Correlações Bivariadas			
		Existem conflitos no ambiente de trabalho	ECI_Relacionamento
Existem conflitos no ambiente de trabalho	Correlação de Pearson	1	,731**
	Sig. (2 extremidades)		0,000
	N	523	523
ECI_Relacionamento	Correlação de Pearson	,731**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,000	
	N	523	523

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: a autora, extraído do SPSS.

Ciente de que foi **confirmada a existência de conflitos** no ambiente de trabalho por meio dos dados obtidos com o item do contexto de trabalho, “*Existem conflitos no ambiente de trabalho?*”, e que esse possui significativa relação com as dimensões da ECI, o próximo passo foi verificar como se relacionavam as variáveis EACT e IBET diante da ECI, dados esses que permitirão categorizar e caracterizar as dimensões e percepções acerca dos conflitos da unidade.

4.2.6 Correlação e Regressão das variáveis EACT, IBET e ECI

Testou-se, na sequência, a correlação bivariada e a regressão linear múltipla entre os itens das escalas: EACT, IBET e ECI. Os resultados obtidos foram acrescentados à Tabela 30 e demonstram grau de associação **significativo entre as dimensões do IBET e da EACT com a ECI**. Cabe destaque que o sinal negativo à frente dos valores do IBET significa dizer que, quando o bem-estar no trabalho tende a aumentar o conflito intragrupal, tende a diminuir, ou seja, quanto maior o bem-estar menor o índice de conflitos.

Outro ponto a ser evidenciado é o **alto valor encontrado na correlação da EACT RS** ($\rho=0,646$ e $\rho=0,528$) **com as duas dimensões da ECI**, demonstrando forte inter-relacionamento linear entre as variáveis. Por fim, lembrando que a EACT foi construída com bases em itens negativos, a interpretação dos resultados deve ser quanto mais crítica e grave a situação mais conflitos são notados.

Tabela 30 – Correlações dos três fatores IBET, EACT e ECI.

		IBET_Comp e Satisfação	IBET_Envolv com Trb	EACT_OT	EACT_CT	EACT_RS
ECI_Relacioname nto	Correlação de Pearson	-,324**	-,152**	,122**	,270**	,646**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000

	N	523	523	523	523	523
ECI_Tarefas	Correlação de Pearson	-,310**	-,181**	,098*	,215**	,528**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,025	0,000	0,000
	N	523	523	523	523	523

Fonte: a autora, extraído do SPSS.

** A correlação é significativa no nível 0,01 (nas duas extremidades +1 e -1).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (nas duas extremidades +1 e -1).

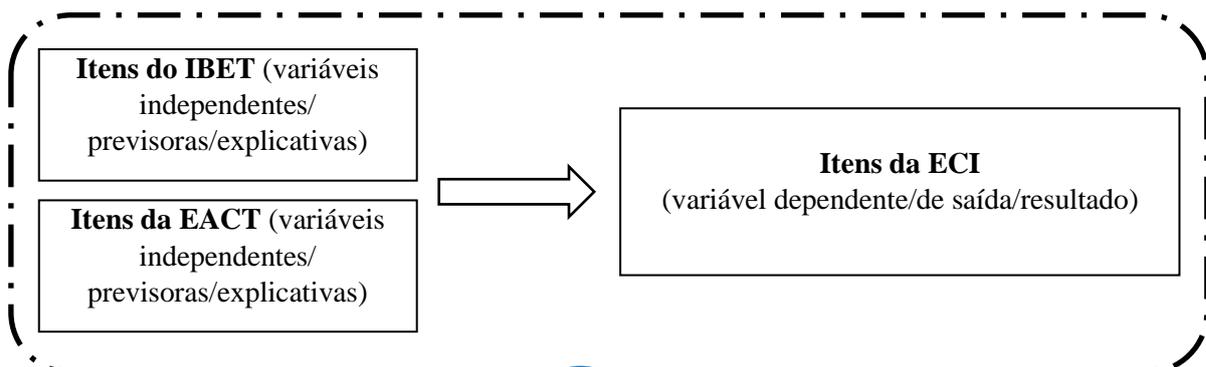
Obs.: O item do fator RS da EACT "Existem conflitos no ambiente de trabalho" foi excluído para rodar a correlação com o objetivo de não gerar duplicidade na análise.

Ressalta-se que, de todos os valores de ρ encontrados, o mais baixo foi o da relação EACT_OT e ECI_Tarefas ($\rho = 0,98$) sendo considerada menos significativa que as demais. Mais adiante, será verificado se OT pode ser preditor de conflitos intragrupo na dimensão Tarefas.

Para consolidar esses últimos achados, traz-se a publicação de Dreu e Weingart (2003), que resume quinze estudos sobre conflito e satisfação no trabalho em equipes de trabalho. Os resultados comprovam uma correlação forte e negativa entre conflito de relacionamento e satisfação e uma moderada e negativa correlação entre conflito de tarefa e satisfação. Esses dados significam que, quanto mais satisfeito o servidor/colaborador se encontra, menor é o índice de percepção de conflito intragrupo.

Primeiramente, desenhou-se o Modelo, constante na Figura 35 e, na sequência, rodou-se a regressão entre cada um dos fatores do IBET e da EACT em relação ao ECI e obteve-se o coeficiente de determinação R^2 de cada um deles, conforme Tabela 31 e Tabela 32, com o intuito de conhecer a quantidade de alteração em uma variável que é explicada pela outra.

Figura 35 – Modelo de regressão IBET, EACT e ECI.



Fonte: a autora, a partir de dados da pesquisa.

Partindo do Modelo proposto e tomando-se como base os dados obtidos e registrados na Tabela 31, destacam-se os valores de R² para as relações do **conflito de relacionamento** com Relação Socioprofissional (0,416); com Condições de Trabalho (0,071) e com Compromisso e Satisfação (0,104). Cabe destaque que o item “*Existem conflitos no ambiente de trabalho?*” da EACT_RS foi retirado na hora de rodar a regressão com a ECI.

Tabela 31 – Regressões entre IBET, EACT e ECI_Relacionamento.

ECI_Relacionamento									
Resumo do modelo									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,646 ^a	0,417	0,416	0,454	0,417	372,753	1	521	0,000
a. Preditores: (Constante), EACT_RS									
Resumo do modelo									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,270 ^a	0,073	0,071	0,573	0,073	41,010	1	521	0,000
a. Preditores: (Constante), EACT_CT									
Resumo do modelo									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,122 ^a	0,015	0,013	0,590	0,015	7,831	1	521	0,005
a. Preditores: (Constante), EACT_OT									
Resumo do modelo									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,152 ^a	0,023	0,021	0,588	0,023	12,334	1	521	0,000
a. Preditores: (Constante), IBET_Envolv com Trb									
Resumo do modelo									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,324 ^a	0,105	0,104	0,562	0,105	61,277	1	521	0,000
a. Preditores: (Constante), IBET_Comp e Satis									

Fonte: a autora, extraído do SPSS.

Mais especificamente, algumas inferências podem ser realizadas acerca da relação do conflito intragrupal de relacionamento com as demais variáveis estudadas:

- **42%** dos Conflitos de Relacionamento são explicados pela predominante situação **crítica das Relações socioprofissionais** no contexto de trabalho do ICMBio;
- **10%** dos Conflitos de Relacionamento podem ser explicados pelo **mediano compromisso e satisfação** com o trabalho no ICMBio;
- **7%** dos Conflitos de Relacionamento são explicados pelas **condições de trabalho desfavoráveis** no ICMBio;
- As relações entre Organização do Trabalho, Envolvimento com o Trabalho e Conflito de Relacionamento mostraram-se mais fracas, **1%** e **2%**, respectivamente.

Inferre-se, portanto, que o excesso de trabalho, de controle e pressão, a pouca transparência no compartilhamento das informações, o pouco quantitativo de pessoal para o desempenho das atividades e o baixo índice de envolvimento com o trabalho no ICMBio mostraram-se fracas preditoras de conflitos de relacionamento. Esse dado surpreendeu, uma vez que Envolvimento com o Trabalho e Organização do Trabalho foram percebidos como os piores fatores na perspectiva dos respondentes.

Segundo os dados extraídos da Tabela 32 e de acordo com o Modelo proposto, podem-se observar as relações preditoras de **Conflito de Tarefa**, destacando-se Relacionamento Socioprofissional (0,278), Compromisso e Satisfação (0,095) e as Condições de Trabalho (0,045).

Tabela 32 – Regressões entre IBET, EACT e ECL_Tarefa.

ECL_Tarefa									
Resumo do modelo									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,528 ^a	0,279	0,278	0,45838	0,279	201,823	1	521	0,000
a. Preditores: (Constante), EACT_RS									
Resumo do modelo									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,215 ^a	0,046	0,045	0,52725	0,046	25,339	1	521	0,000
a. Preditores: (Constante), EACT_CT									
Resumo do modelo									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,098 ^a	0,010	0,008	0,53732	0,010	5,044	1	521	0,025
a. Preditores: (Constante), EACT_OT									
Resumo do modelo									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,181 ^a	0,033	0,031	0,53098	0,033	17,690	1	521	0,000
a. Preditores: (Constante), IBET_Envolv com Trib									
Resumo do modelo									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,310 ^a	0,096	0,095	0,51326	0,096	55,523	1	521	0,000
a. Preditores: (Constante), IBET_Comp e Satis									

Fonte: a autora, extraído do SPSS.

Mais especificamente, algumas inferências podem ser realizadas acerca da relação do conflito intragrupal de tarefa com as demais variáveis estudadas:

- Cerca de **30%** dos Conflitos de Tarefa (28%) são explicados pelas **relações socioprofissionais**, com destaque para a desequilibrada distribuição de tarefas; a comunicação entre os membros da equipe com ruídos e a existência de individualismo e disputas profissionais. Cabe destaque que o item “*Existem conflitos no ambiente de trabalho?*” da EACT_RS foi retirado na hora de rodar a regressão com a ECI;

- **10%** dos Conflitos de Tarefa podem ser explicados por **sentimentos e afetos moderados** dos servidores/colaboradores para com o ICMBio e pelo **grau de compromisso e satisfação medianos**;

- **5%** dos Conflitos de Tarefa podem ser explicados pela insuficiente quantidade qualidade dos equipamentos e instrumentos

para se realizarem as tarefas; por **condições precárias de trabalho** e por ambiente físico e mobiliário desconfortáveis.

- **3%** dos Conflitos de Tarefa são explicados pelo **baixo envolvimento com o trabalho** e pela percepção do servidor/colaborador de que o trabalho que ele está realizando no ICMBio não está lhe provocando satisfação;

- As relações entre **Organização do Trabalho e Conflito de Tarefa** mostraram-se as mais fracas, **1%**. Assim, infere-se que, por vezes, o ritmo acelerado de trabalho, o número insuficiente de pessoal para realizar as atividades e a pressão da chefia pelo cumprimento de metas e desempenho não têm gerado efeitos significativos no surgimento de conflitos de tarefa.

A título de informação, os valores de “F” revelam que o modelo de regressão encontrado se mostra estatisticamente significativa e adequado para descrever o fenômeno e comprova a influência das variáveis independentes (EACT e IBET) sobre as variáveis dependentes (conflitos de relacionamento e de tarefas). Adicionalmente, os valores de “Sig” (nível de significância) obtidos nos modelos sinalizam que são nulas as chances de que os resultados obtidos foram devidos a eventos aleatórios ($Sig = 0,000$). Para se obter um bom modelo de regressão, o valor de “Sig” deve ser zero ou muito próximo a zero, indicando que as relações obtidas são verdadeiras e não aleatórias. No caso do valor obtido para EACT_OT ($Sig = 0,005$ e $Sig = 0,025$), as chances são quase nulas.

Testou-se, na sequência, o comportamento das três variáveis juntas, as quais apresentaram maior relação com os conflitos de tarefa e de relacionamento (EACT_RS, EACT_CT e IBET_Comp e Satis) e resultaram que as **três variáveis juntas** explicaram, conforme Tabela 33, **42% dos conflitos de relacionamento** e cerca de **30% dos conflitos de tarefa**. Cabe destaque que o item “*Existem conflitos no ambiente de trabalho?*” da EACT_RS foi retirado na hora de rodar a regressão com a ECI.

Tabela 33 – Relação ente variável dependente ECI e as três variáveis independentes mais representativas.

Variável dependente: ECI_Relacionamento									
Resumo do modelo									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,650 ^a	0,423	0,419	0,453	0,423	126,588	3	519	0,000
a. Preditores: (Constante), EACT_RS (sem conflitos), EACT_CT, IBET_Comp e Satisfação									
Variável dependente: ECI_Tarefas									
Resumo do modelo									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,532 ^a	0,283	0,278	0,458	0,283	68,118	3	519	0,000
a. Preditores: (Constante), EACT_RS (sem conflitos), EACT_CT, IBET_Comp e Satisfação									

Fonte a autora, extraído do SPSS.

Por último, juntaram-se as variáveis IBET Compromisso e Satisfação e Envolvimento com o Trabalho, EACT OT, CT e RS (sem o item “*Existem conflitos no ambiente de trabalho?*”) e testou-se a regressão com as duas dimensões dos Conflitos Intragrupais: de Tarefa e de Relacionamento. Os dados obtidos estão representados na Tabela 34, a seguir.

Tabela 34 – Regressão entre os dois fatores de IBET e os três fatores EACT diante de ECI.

Resumo do modelo Regressão - ECI Relacionamento									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,654 ^a	0,428	0,422	0,451	0,428	77,358	5	517	0,000
a. Preditores: (Constante), EACT_RS (sem conflitos), EACT_OT, IBET_Envolv com Trb, EACT_CT, IBET_Comp e Satisf									
Resumo do modelo Regressão - ECI Tarefa									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,538 ^a	0,290	0,283	0,457	0,290	42,193	5	517	0,000
a. Preditores: (Constante), EACT_RS (sem conflitos), EACT_OT, IBET_Envolv com Trb, EACT_CT, IBET_Comp e Satisf									

Fonte: a autora, extraído do SPSS.

Analisando as informações geradas no SPSS e importadas para a Tabela 34, percebe-se que o resultado de $R^2 = 0,283$ significa dizer que **cerca de 30% do conflito** de tarefa é explicado pelos **dois fatores juntos (EACT e IBET)**. E o valor de $R^2 = 0,422$, significa que cerca de **40%**

do conflito de relacionamento pode ser explicado pela junção **dos componentes dos dois fatores EACT e IBET**.

O bem-estar no trabalho e o contexto de trabalho apresentaram-se com o preditores de conflito intragrupal de relacionamento e de tarefa. Os focos de insatisfação, o pouco envolvimento, os raros momentos de comprometimento com o trabalho, o contexto pouco favorável com condições precárias de trabalho e as relações socioprofissionais frequentemente caracterizadas por falhas na comunicação, tarefas distribuídas desigualmente e com pouca transparência explicaram, negativamente a presença das duas dimensões de conflito.

Para fins didáticos, elaborou-se a planilha constante na Tabela 35, que resume o comportamento das regressões entre as variáveis independentes (preditoras) e as variáveis dependentes.

Tabela 35. Percentual de explicação da variável preditora (independente) sobre a dependente.

Variáveis dependentes	Variáveis independentes				
	Organização do Trabalho	Condições de Trabalho	Relações Socioprofissionais	Compromisso e Satisfação no Trabalho	Envolvimento com o Trabalho
“Existem conflitos no ambiente de trabalho?”	10%	12%	56%	18%	5%
ECI_Relacioname nto	1%	7%	42%	10%	2%
ECI_Tarefa	1%	5%	28%	10%	3%

O cruzamento entre os fatores mostra o quanto que a variável independente é preditora da variável dependente, em outras palavras, o quanto da variável dependente é explicado pela variável independente.

Fonte: a autora, a partir dos dados da pesquisa.

Esses achados corroboram aqueles encontrados em outras pesquisas similares. Distingue-se o estudo de MARTINS *et al.* (2000), o qual vai ao encontro dos achados desta pesquisa no sentido de que identificou que a sobrecarga de trabalho, o relacionamento, a comunicação e as características da Instituição configuram-se agentes estressores organizacionais em enfermeiras, gerando consequências danosas à qualidade de vida delas.

Acrescente-se que a melhoria no planejamento do trabalho, o aspecto de humanização, a adequação dos trabalhadores às funções que desempenham, a melhoria na comunicação e a capacitação foram sugestões que surgiram com o estudo para minimizar a situação de mal-estar detectada.

A pesquisa de Guimarães (2007) mostrou a correlação significativa e forte entre conflito de relacionamento e de tarefa e que o conflito de relacionamento explica negativamente os comprometimentos organizacionais afetivos. Outro dado encontrado na pesquisa foi que o tipo de conflito mais presente foi o “de tarefa”, corroborando os achados do presente estudo.

Salienta-se que os estudos encontrados tendem a analisar os efeitos dos conflitos na qualidade de vida, na satisfação dos trabalhadores, no comprometimento organizacional, nas bases de poder do gestor ou no bem-estar no trabalho. Poucas pesquisas, no entanto, foram encontradas na perspectiva inversa, compreender quais os fatores organizacionais que potencializam o surgimento de conflitos de relacionamento e de tarefas. **Daí o caráter inovador desta pesquisa.**

Coube, na sequência, avaliar como os gestores avaliam os conflitos em sua unidade organizacional, confrontando com os resultados obtidos pelos servidores/colaboradores. A próxima Seção mostra os resultados do Questionário de gestão de conflitos aplicados aos chefes do ICMBio.

4.3 Resultados do Questionário de Gestão de Conflitos no ICMBio – Chefias

Os dados mostram que **70% dos chefes respondentes já presenciaram conflitos** em sua unidade organizacional e **cerca de 50%** são ou já foram parte integrante deste conflito, como pode ser visto na Tabela 36, a seguir.

Tabela 36 – Conflitos na unidade organizacional.

Perguntas	Respostas	
	Não	Sim
Você, como chefe, já presenciou ou presencia situações de conflitos entre os servidores ou colaboradores em sua	30%	70%
Você, como chefe, já foi ou é parte integrante de alguma situação de conflito em sua unidade organizacional?	51%	49%

Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

Na visão de **60% das chefias, a dimensão do conflito mais comum na unidade organizacional é o conflito de tarefa**, conforme exposto na Tabela 37, a seguir. Os dados obtidos reforçam os resultados observados no questionário aplicado aos servidores e colaboradores com relação, principalmente, à parte relacionada à Escala de Avaliação de Contexto de Trabalho, que apresentaram situação crítica ou grave e que se relacionam a organização, execução das tarefas e relacionamentos socioprofissionais.

Tabela 37 – Dimensão do conflito.

Qual a dimensão de conflito interpessoal mais comum na sua unidade organizacional?

Opções de respostas	Percentual de respostas	Frequência
De relacionamento ou afetivo (gerados a partir de desacordos nas relações interpessoais baseados em animosidades entre membros da equipe, incluindo incompatibilidades de personalidade e disputas pessoais).	40%	39
De tarefas (gerados a partir de desacordos sobre o trabalho, algum projeto, tarefas ou a forma de executá-los; incluindo diferenças de opinião sobre determinado assunto de interesse ou a respeito de certa decisão).	60%	58
	Total	97

Fonte: a autora, com base nas respostas recebidas.

Objetivando aferir o nível de intensidade do estilo de gestão integrador das chefias, utilizou-se a estatística descritiva (média e desvio padrão) de todos os itens, conforme se pode observar na Tabela 38, a seguir. Depreende-se dos dados obtidos que os respondentes percebem que o estilo **integrador/colaborativo** da gestão de conflitos está bastante presente, promovendo cooperação com os subordinados para o desempenho das tarefas, na tentativa de se obter uma solução “ganha-ganha” para o conflito e a tentativa de satisfazer os interesses de ambas as partes.

Todas as médias foram superiores a 4, demonstrando que os chefes “concordam” ou “concordam fortemente” com os itens apresentados a eles no instrumento de pesquisa. A **média** atingida entre os sete itens foi **4,4** e o **desvio padrão** foi de **0,8**. Tendo em vista

que o parâmetro de análise é a escala de 1 a 5, considera-se o valor encontrado como sendo elevado, chegando próximo ao máximo.

O estilo de gestão de conflitos integrador, segundo Rahim e Bonoma (1979, *apud* CUNHA; LEITÃO, 2016, p. 32), é resultado da influência simultânea da alta motivação para alcançar os próprios objetivos e satisfazer sua preocupação e a alta motivação para alcançar os objetivos e satisfazer a preocupação do outro.

Para Rahim (2002), “[...] o uso desse estilo (integrador) envolve abertura, troca de informações, busca de alternativas e exame das diferenças para chegar a uma solução eficaz e aceitável para ambas as partes.”. O autor complementa que o estilo integrador se mostra adequado para tratar questões estratégicas de uma organização, como políticas, objetivos estratégicos e planejamento a longo prazo.

Tabela 38 – Médias e desvios padrão dos itens referentes ao estilo integrador de gestão de conflitos.

Itens	Média	Desvio Padrão
Diante de uma situação de discordância de opiniões, tento integrar minhas ideias com as do meu subordinado para chegarmos a uma solução aceitável por ambos.	4,4	0,6
Colaboro com meu subordinado na realização das tarefas.	4,4	0,5
Evito disputa com meus subordinados.	4,4	0,7
Procuo analisar soluções para problemas juntamente com meu(s) subordinado(s).	4,4	0,5
Realizo reuniões periódicas com a equipe de trabalho para monitorar as atividades e acordar metas.	4,0	0,9
Procuo praticar a empatia (colocar-se no lugar do outro; entender as situações na perspectiva do outro) na minha unidade organizacional.	4,5	0,6
Mantenho uma comunicação franca, uma escuta ativa e falo de forma que meu(s) subordinado(s) me compreenda(m).	4,4	0,5
N válido		97

Fonte: a autora, a partir dos dados recolhidos.

Analisando-se as questões descritivas do questionário obteve-se que **60%** (frequência = 58) dos chefes não encontram dificuldade em atuar na gestão de conflitos em sua unidade organizacional. Esse valor

revalida os dados obtidos com o estilo de gestão de conflitos, entendendo que parte das chefias respondentes tem logrado êxito na gestão de conflitos, utilizando seu conhecimento, sua experiência e, em especial, seu estilo integrador para atuar no tratamento dos conflitos.

Os demais **40%** (frequência = 39) declararam apresentar **inabilidade em atuar na gestão de conflitos** e mais de 70% desses (F=29) sugeriram a **capacitação** como alternativa de enfrentamento ao problema. Os temas de capacitação mais citados foram: gestão de conflitos; gestão de pessoas; PGR (Programa de Gestão para Resultados); liderança; ética e comunicação. Um gestor sugeriu, ainda, que além da capacitação o Instituto deveria investir em mentoria voltada para os chefes, um acompanhamento constante por parte de uma pessoa ou grupo específico e qualificado para auxiliar nas questões de gestão das equipes de trabalho e conflitos.

Surgiram também recomendações, por parte de dez chefes que sentem dificuldade em atuar com conflitos, para que o Órgão disponibilize atendimento especializado em gestão das emoções e atendimento psicológico por profissional devidamente habilitado para os servidores/colaboradores. Sugeriram ainda que a atuação do Mediare seja ampliada e que as equipes de trabalho possuam mais servidores/colaboradores. Por fim, solicitaram que haja maior participação e apoio das instâncias superiores, Gerências Regionais, por exemplo, junto às unidades descentralizadas.

As próximas duas questões relacionavam-se ao modo de agir do chefe perante uma situação conflituosa em sua unidade, quando ele é mero observador e externo ao conflito e quando ele é parte do conflito. Os dados obtidos a partir das respostas à questão quando ele é externo ao conflito, revelam que **53 dos chefes (55% da amostra) apostam no diálogo para tentar gerir o conflito entre os membros de sua equipe.**

Esses dados também reforçam os valores altos do estilo integrador, encontrados nos resultados. Apontam-se outras atitudes que apareceram nas respostas dos chefes: “Mediação; Resolução; Entendimento do contexto; Gerenciamento do conflito; Solução do conflito; Acompanhamento, apenas; Tentativa de ser empático, colocando-se na posição do outro; Atribuição a cada um dos envolvidos e membros a tarefa de solucionar o problema; e Ajuda a estabelecer um caminho, junto com as pessoas em lide.”.

Com relação às respostas referentes à ação do chefe quando ele é parte do conflito, os dados obtidos não são muito diferentes, **cerca de**

40% apontaram que o “diálogo” é a principal ferramenta empregada e a “busca por um encaminhamento que seja benéfico a ambas as partes” apareceu com **13%**.

Destaca-se que algumas chefias manifestaram a opinião de que “[...] decidem a questão, abrindo espaço para opiniões diversas, mas sem deixar de exercer o papel de liderança que lhe foi imputado.” e outros admitiram que “[...] quando erraram, acabaram mudando sua opinião e o conflito encerrou.”, foi solucionado.

A questão seguinte procurou levantar junto às chefias que tipo de apoio o ICMBio poderia oferecer para auxiliar na gestão de conflitos intragrupais na unidade organizacional. As respostas foram compiladas e estão representadas na Figura 36.

Figura 36 – Sugestões das chefias quanto ao possível apoio do ICMBio.

Publicação referente à gestão de conflitos.	Capacitação para chefes.	Ampliação da atuação do Mediare.	Canal de diálogo.	Concurso público.
Apoio psicológico.	Mediador externo à unidade.	Melhoria da estrutura e dos recursos do ICMBio.	Mentoria (externa à unidade) para auxiliar na gestão das equipes.	Locação de servidores por competências.
Concurso Interno de Remoção - CIR.	Palestras motivacionais.	Manual de procedimentos.	Incentivo e facilitação da capacitação dos chefes.	Aperfeiçoamento da ferramenta de avaliação desempenho.
Atuação da Administração Central em situações críticas e graves.	Melhoria na comunicação entre Administração Central e as unidades descentralizadas.	Participação maior da Gerência Reginal na gestão das equipes das unidades de conservação.	Estabelecimento e divulgação de diretrizes institucionais claras.	Mediação e gestão de conflitos com instâncias bem definidas.

Fonte: a autora, a partir de dados obtidos das respostas.

Ao serem questionados quanto às relações interpessoais conflituosas entre os membros da equipe, se provocavam impacto negativo nos resultados da unidade, afetando por exemplo, a frequência, o comprometimento, a saúde, e por conseguinte, gerando aumento nas licenças e afastamentos para tratamento da saúde do servidor/colaborador, 37 chefes (**38%** da amostra), responderam que “**sim**” e 69 dos chefes (**62% da amostra**) reportaram que os conflitos **não** estão afetando nos resultados da unidade, segundo a percepção deles.

Esse achado merece análise posterior mais aprofundada visto detectar-se um quantitativo significativo de afastamentos para tratamento da própria saúde do servidor, conforme registrou-se na introdução do presente trabalho, somado ao fato de a literatura demonstrar relação entre trabalho e doença (física e mental) em diversos artigos.

Nessa direção, Santi, Barbieri e Cheade (2017, p. 79) publicaram uma revisão da literatura sobre o absenteísmo no serviço público brasileiro e uma das conclusões encontradas foi que “[...] os artigos encontrados alertam para ocorrência de TCM e DOM como causas do absenteísmo-doença em servidores públicos, o que reflete a sua vulnerabilidade a tais agravos.”.

Dentre os diversos artigos pesquisados pelas autoras para essa revisão bibliográfica, destaca-se um estudo realizado entre servidores públicos de Tocantins que indica o trabalho como um fator estressante e a presença de pessoas que atrapalham o ambiente, sendo preditores da Síndrome de Burnout.

Sugere-se, pois, realizar estudos posteriores com o objetivo de compreender os motivos que levaram ao grande número de afastamentos para tratamento da própria saúde do servidor nos anos de 2010, 2011 e 2012, em comparação aos índices mais baixos nos anos de 2014, 2016 e 2020.

Por fim, as últimas questões referiam-se ao Mediare. O objetivo era levantar como estava o conhecimento do Mediare pelos chefes e a participação nas ações. Os dados apurados mostraram que **96% dos respondentes conhecem o Núcleo** e, desse total, **57%** (frequência = 53) **não participaram** de nenhuma ação, sendo a totalidade das justificativas a “**falta de tempo, aliada a muita demanda de trabalho na unidade**” e 43% (frequência = 40) participaram de, pelo menos, uma ação executada pelos membros do Núcleo, dentre curso, palestra, acesso a vídeos ou evento on-line.

Cabem aqui dois destaques: o primeiro é que a divulgação do Mediare e de suas ações está sendo bastante efetiva; e o segundo é que, na visão dos chefes, a participação nas ações e eventos de capacitação conduzidos pelo Mediare são fundamentais, porém ensejam maior apoio e facilitação das chefias superiores e da Direção do ICMBio.

Elaborou-se o Quadro 2, a seguir, com a finalidade de destacar os achados deste estudo.

Quadro 2 – Achados do estudo.

	Achados do estudo
1º	Grau mediano de Compromisso e Satisfação e Grau de Envolvimento com o Trabalho baixo.
2º	O Índice Geral de BET obtido foi de 3,0 e desvio padrão de 1,0, indicando de baixo a moderado bem-estar no trabalho.
3º	Os resultados dos itens de OT, CT e RS encontram-se, em grande parte, na faixa de crítico, sendo o fator Organização do Trabalho o de pior avaliação, encontrando-se uma parte significativa na faixa de grave.
4º	56% dos respondentes acreditam existir conflitos no ambiente de trabalho, às vezes, frequentemente ou sempre e 44% dos respondentes percebem que os conflitos existem raramente ou nunca.
5º	Os valores encontrados para as duas dimensões de conflitos intragrupo mostram baixos níveis de conflitos percebidos pelos respondentes.
6º	A dimensão Conflito de Tarefa é percebida com um pouco mais de frequência que o Conflito de Relacionamento.
7º	Todos os itens do fator Relações Socioprofissionais apresentaram correlacionamento altamente significativo e forte com o item “ <i>Existem conflitos no ambiente de trabalho</i> ”, todos da EACT.
8º	Na percepção dos respondentes, 56% dos conflitos existentes na unidade são explicados pela situação crítica ou grave das relações socioprofissionais.
9º	10% dos conflitos existentes na unidade são explicados pela Organização crítica ou grave do Trabalho, com excessos de trabalho e de controle, pressão temporal e pouca gente para realizar as atividades.
10º	12% dos conflitos existentes na unidade são explicados pelas Condições de Trabalho críticas, como mobiliário inadequado, instrumentos e equipamentos insuficientes e ambiente desconfortável.
11º	Cerca de 20% dos conflitos existentes no Ambiente de Trabalho são explicados pelo moderado bem-estar percebido pelos respondentes, em especial, por moderada satisfação e comprometimento com o ICMBio.
12º	O pouco Envolvimento do servidor/colaborador com o Trabalho está gerando reflexos em seu bem-estar, no entanto está gerando poucos conflitos interpessoais (5%) dentro da equipe de trabalho.
13º	O item “ <i>Existem conflitos no ambiente de trabalho?</i> ” (EACT_RS) e as duas dimensões da ECI estão alinhadas e fortemente relacionadas.
14º	O grau de associação entre as dimensões do IBET e da EACT com a ECI é significativa.
15º	O alto valor encontrado na correlação da EACT RS ($\rho=0,646$ e $\rho=0,528$) com as duas dimensões da ECI, demonstra forte inter-relacionamento linear entre as variáveis.
16º	42% dos Conflitos de Relacionamento são explicados pela predominante situação crítica do relacionamento socioprofissional no contexto de trabalho do ICMBio.
17º	10% dos Conflitos de Relacionamento podem ser explicados por mediano compromisso e satisfação com o trabalho no ICMBio.

18°	7% dos Conflitos de Relacionamento são explicados pelas condições de trabalho desfavoráveis no ICMBio.
19°	A Organização do Trabalho e o Envolvimento com o Trabalho mostraram-se fracos preditores de Conflito de Relacionamento, 1% e 2%, respectivamente.
20°	Cerca de 30% dos Conflitos de Tarefa são explicados pelas relações socioprofissionais, com destaque para a desequilibrada distribuição de tarefas; a comunicação entre os membros da equipe com ruídos e a existência de individualismo e disputas profissionais.
21°	10% dos Conflitos de Tarefa podem ser explicados por sentimentos e afetos moderados dos servidores/colaboradores para com o ICMBio e o grau de Compromisso mediano.
22°	5% dos Conflitos de Tarefa podem ser explicados pela insuficiente quantidade/qualidade dos equipamentos e instrumentos para a realização de tarefas; pelas Condições precárias de Trabalho e pelo ambiente físico e mobiliário desconfortáveis.
23°	3% dos Conflitos de Tarefa são explicados pelo baixo Envolvimento com o trabalho e a percepção do servidor/colaborador de que o trabalho que ele está realizando no ICMBio não lhe dá satisfação.
24°	As relações entre Organização do Trabalho e Conflito de Tarefa mostraram-se as mais fracas, 1%.
25°	As três variáveis que apresentaram maior poder preditivo de conflitos (EACT_RS, EACT_CT e IBET_Comp e Satisf) juntas, explicaram 42% dos conflitos de relacionamento e cerca de 30% dos conflitos de tarefa.
26°	Juntando todos os componentes das variáveis IBET e EACT resultam que cerca de 30% dos conflitos de tarefa e cerca de 40% dos conflitos de relacionamento podem ser explicados por eles.
27°	70% dos chefes respondentes já presenciaram conflitos em sua unidade organizacional e cerca de 50% são, ou foram parte integrante desse conflito.
28°	60% das chefias percebem que a dimensão do conflito mais comum na unidade organizacional é o conflito de tarefa.
29°	A média atingida entre os sete itens referentes ao estilo de gestão de conflitos foi 4,4 e o desvio padrão foi de 0,8, demonstrando que o estilo integrador de gestão de conflitos está bastante presente entre as chefias respondentes.
30°	40% dos chefes declararam apresentar inabilidade em atuar na gestão de conflitos, sendo que mais de 70% desses sugeriram a capacitação como alternativa de enfrentamento ao problema.
31°	55% da amostra de chefias apostam no diálogo para tentar gerir o conflito entre os membros de sua equipe.
32°	38% da amostra responderam que os conflitos estão afetando os resultados da unidade e 62% da amostra afirmaram que os conflitos não estão afetando.
33°	96% dos respondentes dizem conhecer o Núcleo Mediare e, desse total, 57% não participaram de nenhuma ação, sendo a totalidade das justificativas dos respondentes a " <i>falta de tempo, aliado à intensa demanda de trabalho na unidade</i> ".
34°	Apoio que o ICMBio pode oferecer aos chefes na gestão de conflitos intragrupais (Figura 39).

Fonte: a autora, com base nas respostas recebidas.

4.4 Relação entre os dados dos questionários de Gestão de Conflitos no ICMBio – Chefias e de Bem-Estar no Trabalho, Contexto de Trabalho e Conflitos Intragrupais no ICMBio

Quando se confrontam os dados dos dois questionários, percebe-se que existe certa similaridade entre as respostas dos servidores/colaboradores e das chefias das unidades organizacionais, o que reforça e dá consistência aos achados desta pesquisa.

O razoável bem-estar no trabalho, o contexto de trabalho crítico ou grave abrangendo falhas na comunicação, moderada transparência e iniquidade na distribuição das atividades, excessos de controle, pressão temporal e pouco quantitativo de profissionais para realizar as atividades têm gerado conflitos no ambiente de trabalho. Na visão dos chefes, os conflitos percebidos em suas unidades são mais relacionados aos desacordos sobre o trabalho ou quanto à forma de executá-los, o que corrobora a percepção de servidores/colaboradores a partir dos dados obtidos com o questionário de bem-estar, contexto e conflitos.

No entanto as duas dimensões não apresentaram uma diferença muito expressiva entre elas, o que leva a inferir que as diferenças de personalidade entre os membros da equipe de trabalho, as emoções e os afetos influem sobremaneira no relacionamento entre os servidores/colaboradores, no contexto e bem-estar do trabalho, sendo, portanto, potenciais geradores de conflitos.

Importante destacar que, neste estudo, foram tratadas as percepções dos respondentes. Em virtude da dificuldade de se demarcar a evidência científica no campo das ciências sociais, acredita-se que os dados podem ter sofrido influência da desejabilidade social.

Na próxima seção, será feito um exercício de caracterizar os conflitos existentes no âmbito do ICMBio a partir dos dados oriundos dos dois instrumentos aplicados e embasados na literatura específica.

4.5 Caracterização dos Conflitos no ICMBio

A partir do modelo proposto neste estudo, conforme representado na Figura 12, p. 68, procurou-se caracterizar os conflitos presentes no ICMBio, segundo percepção dos respondentes.

Em nível intragrupal, foram identificadas as duas dimensões de conflitos – de relacionamento e de tarefa – com uma tendência pouco maior para esse último e com intensidade baixa.

Relembrando o que foi tratado no Capítulo do Referencial Teórico, os conflitos de tarefa são aqueles gerados a partir de diferenças na execução das atividades; e o conflito de relacionamento é aquele oriundo de divergências pessoais, de personalidade, e emocionais.

Para esta Seção, serão levadas em consideração as respostas obtidas no Questionário I, além das respostas abertas dos chefes no Questionário II. Nesse caso, cabe destacar que os dados mostram que cerca de 70% dos chefes respondentes já presenciaram conflitos em sua unidade organizacional e 51% são, ou foram, parte integrante deste conflito. Esse é um valor significativo que merece atenção, pois a presença de conflitos disfuncionais do ambiente corporativo do ICMBio pode estar sendo prejudicial ao bem-estar e à qualidade de vida dos servidores/colaboradores e importante fonte de estresse para o indivíduo e para a equipe de trabalho.

Buscando referências teóricas, relembra-se que há fatores importantes que interferem, positivamente, nas consequências danosas dos conflitos interpessoais no ambiente de trabalho. Nessa linha, incluem-se os fatores de suporte da chefia e os estilos de gestão de conflitos voltados para a integração e mediação de conflitos (BENÍTEZ; MEDINA; MUNDUATE, 2011).

Observando-se os resultados obtidos, percebe-se com surpresa que 60% dos chefes reportaram não encontrar dificuldade em atuar na gestão de conflitos em sua unidade organizacional e que o estilo integrador e colaborativo de sua gestão está bastante presente dentre os respondentes (média = 4,4, em uma escala de 1 a 5).

Ainda, conforme as respostas ao questionário, empatia, colaboração para o desenvolvimento das tarefas, realização frequente de reuniões, escuta ativa, diálogo e comunicação clara são comportamentos comuns aos respondentes na gestão de conflitos em suas equipes. Esse achado configura-se importante e uma premissa para a gestão construtiva dos conflitos existentes que requer um ambiente favorável para reconhecer, confrontar e modificar as rotinas

organizacionais (procedimentos, políticas, práticas e ações institucionais) e instigar o processo de solução dos problemas, conforme Cunha e Leitão (2016). Os demais respondentes, 40%, declararam apresentar pouca ou nenhuma capacidade em atuar na gestão de conflitos e sugeriram ações de capacitação como a melhor estratégia para adquirir conhecimentos e habilidades.

A questão número 9 do questionário II (Gestão de conflitos / chefes) solicitava à chefia que descrevesse as principais situações de conflitos observadas em sua unidade organizacional. Dessa forma, procedeu-se a um agrupamento das respostas das chefias por similaridade e elaborou-se uma síntese que pode ser observada na Tabela 39.

Cabe destaque para dois itens com maior frequência nas respostas: *Diferenças de personalidade* (F=43) e *Divergências quanto à estratégia/opinião na execução das tarefas* (F=37). Esses dados demonstram que grande parte dos conflitos havidos nas unidades organizacionais do ICMBio, segundo a percepção dos respondentes, é oriunda ou de características das pessoas, seus sentimentos, afetos e crenças ou da maneira como cada um desempenha suas atribuições e executa suas atividades laborais. Esse fato corrobora os dados obtidos por meio da análise das respostas aos questionários I e II, que elucidaram a existência de conflitos de relacionamento, associados mais fortemente a diferenças de personalidade e de conflitos de tarefa, relacionados mais estreitamente a discordâncias quanto à forma de executar as tarefas, com ênfase para este último.

Tabela 39 – Síntese das principais situações de conflitos observadas na unidade organizacional.

Síntese	F
Diferença de personalidade .	43
Discordâncias quanto à estratégia/opinião na execução das atividades .	37
Desrespeito a normas (hierarquia, confusão entre público e privado, direitos e deveres, competências etc.).	13
Desigualdade no tratamento entre os membros da equipe (em decorrência do cargo e do vínculo ao ICMBio; afinidade; idade; formação/qualificação etc.).	6
Falta de comprometimento do servidor/colaborador.	5
Divergência conceitual sobre temas afetos ao ICMBio.	5

Falta ou insuficiência de conhecimento .	3
Presença de ruídos na comunicação (presencial ou virtual).	3
Relacionamento amoroso entre membros da equipe.	2
Desigualdade na distribuição do trabalho.	1

Fonte: a autora, com base em dados das respostas.

Inserindo-se as palavras-chave das situações de conflitos na perspectiva das chefias, em destaque na Tabela 39, em uma “nuvem de palavras”, obtém-se o resultado constante na Figura 37, a seguir.

Figura 37 – Nuvem de palavras, elaborada a partir das palavras-chave da Tabela 39.



Fonte: a autora.

Em resumo, é possível retratar os conflitos presentes no ICMBio, a partir da visão dos respondentes, como sendo: (1) **de Relacionamento**, fundamentalmente oriundos de modos de pensar e sentir, dos valores morais, das necessidades fisiológicas, dos desejos psicológicos, da manifestação das emoções e paixões, e dos afetos confirmados pelo dito de Spinoza (*apud* DANUCALOV, 2018, s/n) “[...] a razão, na esmagadora maioria das vezes, é somente uma serva de nossos afetos” – em suma, da personalidade de cada um.

Observando-se a Tabela 39, referente ao item “Diferença de personalidade”; (2) **de Tarefa**, relaciona-se aos desentendimentos quanto a formas de executar o trabalho, aos desacordos sobre algum projeto, à divergência de opiniões ou ao desacordo de decisões tomadas pela chefia.

Inclui-se nessa dimensão os itens encontrados nos relatos das chefias no questionário, representado na Tabela 39, ou seja, discordâncias quanto à estratégia/opinião na execução das atividades; falta de comprometimento do servidor/colaborador, divergência conceitual sobre temas afetos ao ICMBio; falta ou insuficiência de conhecimento; presença de ruídos na comunicação (presencial ou virtual); relacionamento amoroso entre membros da equipe; desigualdade na distribuição do trabalho; desrespeito a normas (hierarquia, confusão entre público e privado, direitos e deveres, competências etc.) e desigualdade no tratamento entre os membros da equipe (em decorrência do cargo e do vínculo ao ICMBio; afinidade; idade; formação/qualificação etc.).

Ao se relacionar a síntese das principais situações de conflitos observadas na unidade organizacional (Tabela 39) com as duas dimensões de conflito intragrupal, obtém-se como resultado que a maior parte dos conflitos presentes nas unidades organizacionais do ICMBio é o conflito de Tarefa (F=75), conforme Tabela 40, corroborando os achados da pesquisa.

Tabela 40. Conflitos nas unidades organizacionais do ICMBio, na visão das chefias.

Dimensão do conflito	Frequência total
De Tarefa	75
De Relacionamento	43

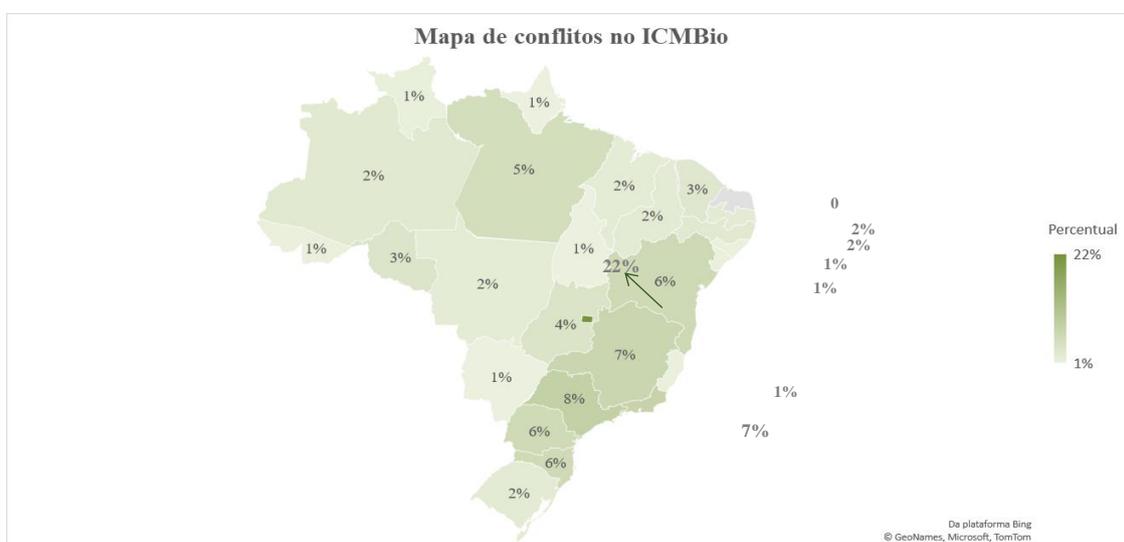
Fonte: a autora.

A partir dos dados obtidos nas respostas aos itens “*Existem conflitos no ambiente de trabalho?*” (EACT-RS) e “*Você, como chefe, já presenciou ou presencia situações de conflitos entre os servidores ou colaboradores em sua unidade?*”, constata-se que 294 servidores/colaboradores respondentes (**56%** da amostra) e 68 chefes (cerca de **70%** da amostra) afirmaram existir conflito no ambiente de trabalho.

Plotando-se os dados do total de respondentes (servidores/colaboradores e chefias) que presenciam conflitos nas unidades organizacionais do ICMBio no mapa geográfico do Brasil, obtém-se o cenário constante na Figura 38, destacando-se os cinco primeiros estados a apresentarem mais situações conflituosas, DF (22%), SP (8%), RJ (7%), MG (7%) e BA (6%), na percepção dos respondentes.

Igualmente, salienta-se que 3% dos respondentes não quiseram informar o local de exercício e que 26 Unidades da Federação estão representadas no Mapa. Apenas o estado do Rio Grande do Norte apareceu com “0”, porque os servidores/colaboradores responderam ao questionário que raramente presenciam conflitos no ambiente de trabalho e o mapa foi construído com as alternativas 3, 4 e 5 ao item, ou seja, “às vezes, frequentemente ou sempre” existem conflitos no ambiente de trabalho. Com relação às chefias, não foi detectada nenhuma resposta de chefe com exercício no RN.

Figura 38 – Mapa de conflitos no ICMBio, na visão de servidores/colaboradores e das chefias.



Fonte: a autora, a partir dos dados recolhidos por estado da Federação.



5

5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho é uma atividade complexa que ocupa, no indivíduo e na sociedade um lugar cada vez mais importante e se constitui um alicerce de sua identidade. Pode ser caracterizado como fonte de prazer e de bem-estar ou ocasionar problemas de saúde física e mental, a depender do contexto, das condições em que é realizado, das relações humanas interpessoais e da personalidade de cada pessoa.

Este estudo demonstrou ser uma ação estratégica para a área de gestão de pessoas, na medida em que evidenciou como as relações humanas interpessoais podem favorecer o alcance dos resultados organizacionais e como bem-estar no trabalho e os fatores de contexto contribuem para o desempenho da instituição, ao passo que influenciam na conjuntura dos conflitos interpessoais.

Nesse sentido, com o objetivo de investigar os fatores que estão intervindo no surgimento de conflitos de relacionamento e de tarefa e que estão gerando consequências na efetividade e no nível de desempenho individual dos servidores /colaboradores foi possível retratar o cenário organizacional do ICMBio para os anos de 2018 a 2020. Os instrumentos utilizados para esse fim foram o Questionário de Bem-Estar no Trabalho, Contexto de Trabalho e Conflitos Intragrupais no ICMBio e o Questionário de Gestão de Conflitos no ICMBio – chefias.

A questão premente a ser respondida era: Quais fatores atuam como potenciais geradores de conflitos interpessoais no ICMBio?

Diante dessa interrogação, este estudo foi realizado para testar empiricamente as pressuposições de que bem-estar no trabalho e contexto de trabalho intervêm no surgimento de conflitos na unidade. Para tal, duas hipóteses foram apresentadas e testadas: “As variáveis pessoais (Relações Socioprofissionais, RS) constituem as principais fontes geradoras de conflitos interpessoais no ICMBio; e “As variáveis Organização do Trabalho, Condições de Trabalho, Envolvimento com o Trabalho, Compromisso com o Trabalho e Satisfação com o Trabalho influenciam, mas não são determinantes para gerarem conflitos intragrupais no ICMBio”.

Por meio da aplicação dos questionários e de procedimentos de correlação para justificar o comportamento linear e as associações sugeridas pelos dados entre as variáveis e a regressão linear múltipla, a

fim de verificar o poder preditivo dessas, a pesquisa evidenciou que existem de forma moderada ou frequente, conflitos de relacionamento e de tarefa nas unidades organizacionais do ICMBio. Esses tendem um pouco mais para essa última e os principais fatores que podem explicar a ocorrência desses conflitos são: (i) o comprometimento e a satisfação (componentes do Bem-estar no Trabalho); (ii) as condições de trabalho; e (iii) as relações socioprofissionais (componentes do Contexto de Trabalho).

Dentre esses três fatores as relações socioprofissionais mostraram-se com poder preditivo maior diante dos conflitos intragrupais. Igualmente, demonstrou-se que há relacionamento estatisticamente significativo das dimensões de bem-estar no trabalho (compromisso, satisfação e envolvimento com o trabalho) e contexto de trabalho (condições, organização do trabalho e relação socioprofissional) com os conflitos intragrupais (de tarefa e de relacionamento), destacando-se alta correlação entre a relação socioprofissional e o conflito de relacionamento. Cabe destaque para o sinal negativo à frente dos valores do IBET, significando que, quanto maior o bem-estar, menor o índice de conflitos.

Os dados demonstraram que, a partir da percepção dos respondentes, **cerca de 30% dos conflitos de tarefa** são explicados por desequilíbrio na distribuição das tarefas, ruídos na comunicação entre os membros da equipe de trabalho e por individualismo e disputas profissionais.

Em complementação, **42% dos conflitos de relacionamento** existentes são explicados por atritos pessoais, divergências de personalidade e desrespeito entre os membros da equipe de trabalho, ou seja, as relações desfavoráveis entre os membros da equipe de trabalho estão gerando conflitos. Diante desse fato, infere-se que, quanto melhores as relações socioprofissionais no ambiente de trabalho, menor é a chance de surgirem conflitos intragrupais.

A variável de contexto **Relação Socioprofissional mostrou-se significativa preditora de conflitos de relacionamento e de tarefas**. Cabe acrescentar que, dentre todas as relações entre as variáveis testadas, a que se apresentou mais fortemente significativa foi entre **EACT_RS e ECI**, obtendo o $p = 0,528$ para correlação entre EACT_RS e ECI_Tarefa; e $p = 0,646$ para correlação entre EACT_RS e ECI_Relacionamento. Os dados encontrados serviram para **comprovar as hipóteses** de que os relacionamentos socioprofissionais são as

principais causas de conflitos no ICMBio e que os demais fatores influenciam, mas não de maneira fortemente significativa.

Outro achado é que **cerca de 10% dos conflitos de relacionamento e 10% dos conflitos de tarefa** podem ser explicados pelo moderado bem-estar percebido pelos respondentes, em especial, por sua **moderada satisfação e comprometimento afetivo com o ICMBio**. Por fim, cabe salientar que **7% dos conflitos de relacionamento e 5% dos conflitos de tarefa** podem ser explicados por **Condições de Trabalho críticas**, como mobiliário inadequado; instrumentos, equipamentos e materiais insuficientes e ambiente físico (local, espaço, iluminação, temperatura) desconfortável.

Um achado curioso foi o relacionado à variável Envolvimento com o trabalho. Os resultados mostraram um escore baixo, do qual se pode inferir que o trabalho realizado pelo servidor/colaborador não está conseguindo absorvê-lo completamente enquanto realiza as atividades laborais, tampouco está sendo importante para sua vida. E essa constatação está gerando reflexos no índice de bem-estar no trabalho. No entanto os dados obtidos com a regressão ressaltaram que **Envolvimento com o Trabalho não se apresentou como preditor significativo de conflito interpessoal** dentro da equipe de trabalho, segundo a percepção dos respondentes.

Nesta mesma linha, a **Organização do Trabalho não se mostrou forte preditora dos conflitos intragrupais**, ou seja, na percepção de servidores /colaboradores as variáveis de tempo (prazo, pausa), de controle (monitoramento, pressão, cobrança), o ritmo das tarefas e a sobrecarga de trabalho influenciam no desempenho e no contexto de trabalho no ICMBio, no entanto não estão gerando conflitos intragrupais interpessoais significativamente.

As três variáveis que apresentaram relações mais significativas (Relacionamento Socioprofissional, Condições de Trabalho e Compromisso e Satisfação) com os fatores da ECI foram testadas conjuntamente e o resultado é que as três juntas explicaram 42% do conflito de relacionamento e 28% do conflito de tarefa nas unidades organizacionais do ICMBio. Infere-se, pois, que o nível mediano de bem-estar em um contexto de trabalho razoável está afetando a gestão da unidade e o surgimento de conflitos de relacionamento e de tarefa. Os valores obtidos não diferem daqueles encontrados ao serem testados separadamente.

Coube às chefias identificar, em sua percepção, qual dimensão do conflito era mais evidente em sua unidade e os dados mostraram que ambas as dimensões estão bem representadas, possuindo uma tendência maior para o conflito de tarefa, corroborando os dados obtidos junto aos servidores/colaboradores.

Outra informação interessante refere-se ao modelo de gestão de conflitos adotado pelos (as) chefes e ficou evidente, pelas respostas obtidas, que o estilo é o integrador, o qual respeita opiniões dos membros da equipe e age de forma colaborativa e participativa.

Avultam-se também sugestões emanadas pelos (as) chefes com o intuito de melhorar a capacidade de atuação junto à gestão de conflitos em suas unidades. E cabe nesse ponto o destaque para a “capacitação”, enunciada por grande parte dos respondentes. Nessa mesma linha, o “diálogo” foi apontado como a ferramenta mais empregada pela chefia para gerir os conflitos em sua unidade.

Por último, importa salientar que quase a totalidade dos chefes já ouviram falar no Mediare e quase 60% participaram de ações promovidas por esse Núcleo.

A decisão de levantar possíveis fatores que geram conflitos no ambiente corporativo deve passar pela necessidade de se promoverem mudanças em nível organizacional, estrutural e cultural, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida do servidor do ICMBio.

Assim, é necessário que o retrato organizacional desvelado seja tratado e, para tal, sugere-se que a Administração implemente ações que aumentem a sensação de bem-estar do seu corpo funcional, pois o resultado tenderá a ser o aumento na produtividade, o alcance de melhores resultados, a diminuição do absenteísmo, o aumento do comprometimento organizacional afetivo e um corpo funcional mais satisfeito e feliz.

Nessa linha, importa investir em ações de qualidade de vida no trabalho, a fim de gerar aumento no bem-estar dos servidores/colaboradores. Cabe destacar também que os servidores/colaboradores sob estresse e aqueles com problemas de saúde e baixo e ou moderado bem-estar podem acabar desencadeando conflitos com colegas e superiores.

Diante desses achados e considerando o que citam Cunha e Leitão (2016), os conflitos possuem em sua origem um ou mais problemas e uma opção racional é focar na resolução dos problemas que se configuram geralmente menos complexos e mais facilmente solucionáveis do que os conflitos. Sugere-se à Administração do ICMBio

a implementação de ações que minimizem as distorções detectadas por meio desta pesquisa.

Diante de estudos como este, verifica-se a importância de se desenvolver uma cultura humanista voltada para o servidor/colaborador, visando ao aprimoramento das condições e das relações de trabalho e do bem-estar no ICMBio.

5.1 Desdobramentos da pesquisa

Uma grande contribuição deste estudo é a possibilidade de entregar à alta gestão do ICMBio subsídios para aperfeiçoar as práticas que levem à melhor qualidade de vida de seu corpo funcional, aprimorar as estratégias que promovam o bem-estar no trabalho, favorecendo ações de acolhimento e escuta ao servidor/colaborador que possam repercutir na melhoria de sua saúde física e mental, primando por relações interpessoais mais saudáveis e pela construção de um clima favorável no ambiente do trabalho.

Outra possibilidade é que os dados gerados nesta pesquisa possam orientar os chefes para a adoção de medidas que promovam melhorias locais em sua gestão, em nível pessoal, relacional, estrutural e organizacional, todas voltadas para elevar o nível de bem-estar no trabalho e abrandar conflitos interpessoais existentes.

Considerando-se os resultados apresentados, sugere-se que a área de Gestão de Pessoas e o Núcleo Mediare se apropriem dos dados constantes nesta pesquisa, a fim de fundamentar ações do Núcleo e aprimorar o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, implementando ações efetivas e preventivas de cuidado com as pessoas e voltadas para a melhoria das relações interpessoais do ICMBio.

Os instrumentos utilizados permitiram diagnosticar como os servidores /colaboradores avaliam o ambiente de trabalho nas unidades do ICMBio. Na mesma linha que Ferreira e Mendes (2008, p. 111), este tipo de estudo constitui-se um importante desafio para as abordagens das ciências do trabalho. Ainda trazendo a perspectiva desses autores,

[...] captar, tratar e analisar as representações que os indivíduos fazem do seu contexto de trabalho pode ser um diferencial, em certa medida, um requisito central, para a adoção de mudanças que visem promover o bem-estar no trabalho, a eficiência e a eficácia dos processos produtivos.

Novas pesquisas nessa temática podem ser propostas, no sentido de se investigar determinantes de afastamentos para tratamento da própria saúde do servidor /colaborador, para então, analisar se suas causas estão relacionadas a fatores ocupacionais ou à existência de conflitos de relacionamento e de tarefas.

5.2 Limites do estudo

Uma limitação do presente estudo refere-se à impossibilidade de generalizar os resultados encontrados para outros órgãos e participantes, pois foi feito com base em um contexto e uma organização específicos. No entanto não há limitação do tema, visto que outras instituições podem aplicar as escalas aqui utilizadas no seu âmbito.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

AGAPITO, Paula R.; POLIZZI FILHO, Angelo; SIQUEIRA, Mirlene M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. RAM - REV. ADM. MACKENZIE, 16 (6), ed. especial, p. 71-93. São Paulo (SP). Nov-dez/2015.

AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO/EU-OSHA. Disponível em <https://osha.europa.eu/pt/contact-us>. Acesso: 1º/set/2020.

AGOSTINI, Marcia. Saúde do trabalhador. In: ANDRADE, A.; PINTO, S. C.; OLIVEIRA, R. S. (orgs). **Animais de Laboratório: Criação e experimentação** [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2002.

ALMEIDA, Tânia. **Caixa de Ferramentas em Mediação: Aportes práticos e teóricos**. São Paulo: Ed. Dash, 2014.

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 – RAF**, v. 9, n 9, São Paulo, p. 54-71. Ago/Dez, 2014.

AMASON, Allen C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. **The Academy of Management Journal**, Vol. 39, nº 1, NY, USA, p. 123-148. Feb/1996.

ARAÚJO, Jane Pereira. **Afastamento do Trabalho: Absenteísmo e presenteísmo em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Dissertação de Mestrado. julho/2012. Universidade de Brasília. Brasília, 2012.

ÁVILA, Flávia; BIANCHI, Ana Maria (orgs). tradução Laura Teixeira Motta. **Guia de Economia Comportamental e Experimental**. 1ª ed. São Paulo: Economia Comportamental.org, 2015.

BAASCH, Davi; TREVISAN, Rafaela Luiza; CRUZ, Roberto Moraes. Perfil epidemiológico dos servidores públicos catarinenses afastados do trabalho por transtornos mentais de 2010 a 2013. **Ciência & Saúde Coletiva**, 22 (5), Rio de Janeiro, p. 1641-1650, 2017.

BARCAUI, Andre; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Estresse, Enfrentamento e Qualidade de Vida: Um Estudo Sobre Gerentes Brasileiros. **RAC**, v. 18, n° 5. Curitiba (PR) set-out/2014.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia**: Um Guia para a Iniciação Científica. 2ª. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BASÍLIO, Maria Aparecida. **As relações entre bem-estar no trabalho e participação em programas organizacionais de promoção da saúde**. Dissertação apresentada ao programa de mestrado em Psicologia da Saúde. UMESP, São Bernardo do Campo (SP), 2005.

BENÍTEZ, Miriam; MEDINA, Francisco J.; MUNDUATE, Lourdes. El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España. **Papeles del Psicólogo**, Vol. 32 (1), Madrid (Espanha), p. 69-81, 2011.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: Abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba (PR): Juruá, 2010.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação** – Uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. e cols. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho** – Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. (2008, reimpressão)

BRASIL. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília (DF), 19/abr/1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 6/mai/2020.

_____. **Decreto nº 6.833**, de 29 de abril de 2009. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal – SIASS – e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília (DF), 30/abr/2009a. Seção 1, p. 4.

_____. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 6.856**, de 25 de maio de 2009 que regulamenta o art. 206-A da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990 – Regime Jurídico Único, dispondo sobre os exames médicos periódicos de servidores. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília (DF), 26/mai/2009. Acesso em 6/mai/2020.

_____. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 7.003**, de 9/nov/2009 que regulamenta a licença para tratamento de saúde, de que tratam os arts. 202 a 205 da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília (DF), 10/nov/2009. Acesso em: 6/mai/2020.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Portaria nº 797**, de 22/mar/2010. Institui o Manual de Perícia Oficial em Saúde do Servidor Público Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília (DF), 23/mar/2010a. Seção 1, p. 53-54.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Portaria Normativa nº 3**, de 7/mai/2010 que estabelece orientações básicas sobre a Norma Operacional de Saúde do Servidor – NOSS – aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC – com o objetivo de definir diretrizes gerais para implementação das ações de vigilância aos ambientes e processos de trabalho e promoção à saúde do servidor. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília (DF), 10/mai/2010c. Acesso em: 6/mai/2020.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Portaria nº 1.261**, de 5/maio/2010 que institui Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil - SIPEC da Administração Pública Federal sobre a saúde mental dos servidores. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília (DF), 6/mai/2010d. Acesso em: 6/mai/2020.

_____. Conselho da Justiça Federal (CJF). **Manual de mediação e conciliação na Justiça Federal**. Bruno Takahashi [et al.]. Brasília (DF), 179, p. fev/2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Orientação Normativa nº 6**, de 18/mar/2013 que estabelece orientação sobre a concessão dos adicionais de

insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante e gratificação por trabalhos com raios-x ou substâncias radioativas, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília (DF), 20/mar/2013a. Acesso em: 6/mai/2020.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Portaria Normativa nº 3**, de 25/mar/2013 que institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília (DF), 27/mar/2013b. Acesso em: 6/mai/2020.

CARAVANTES, Geraldo R. **O ser total**: Talentos humanos para o novo milênio. 2ª ed. Porto Alegre: AGE, 2000.

CARNEIRO, Sérgio Antonio Martins. Saúde do trabalhador público: questão para a gestão de pessoas – a experiência na Prefeitura de São Paulo. **Revista do Serviço Público – ENAP**. Brasília (DF) 57, (1), p. 23-49, jan-mar/2006.

CARTA DE OTTAWA – 1986. **Primeira Conferência Internacional sobre promoção da saúde**. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Oswaldo Cruz. IEC. Brasília (DF): Ministério da Saúde, 1996.

CAVALCANTI, Antônio Carlos R. **O gestor e seu papel na gestão de conflitos**. Um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino. Dissertação apresentada e aprovada na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte (MG), 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier. 6ª reimpressão, 2003.

_____. **Gestão de pessoas**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2010.

CHITAKORNKIJSIL, P. Broad perspective and framework of quality of work life. **International Journal of Organization Innovation**, 3 (2), Thailand, p. 214-242, 2010.

CISNEROS, I. F. J. de; MEDINA, F. J.; DORADO, M. A. Características personales de los negociadores. In JACA, L. M.; DIAZ, J. M. (orgs). **Gestion del conflicto, negociación y mediación**. Madrid (España): Pirámide, 2005.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen. **Comportamento Organizacional** – Conceitos e estudos de caso. Tradução: Maria José Cyhlar Monteiro. 7ª. ed. americana. Rio de Janeiro: Campus. 3ª reimpressão, 2003.

CORDEIRO, Laerte Leite. O significado de “relações humanas”. **RAE – ver. Adm. Empresas**. vol. 1 n° 2, São Paulo (SP), set-dez/1961.

COSER, Lewis. **Nuevos aportes a la teoría del conflicto social**. Buenos Aires (Arg.) Amorrortu editores, 1970.

CUNHA, J. C. C. B. A análise estatística dos afastamentos por problemas de saúde de servidores públicos: Ferramenta para a gestão da área de saúde de servidores públicos. In: **Congresso de Gestão Pública. CONSAD**, 2, 2008, Brasília. Anais eletrônicos. Brasília: CONSAD, 2008.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R.; CABRAL-CARDOSO, C.; NEVES, P. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 8ª ed. Lisboa: Editora RH, 2016.

CUNHA, Pedro; LEITÃO, Sofia. **Manual de Gestão Construtiva de Conflitos**. 1ª ed. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa, 2016.

CUNHA, Pedro; LOPES, Carla. Cidadania na gestão de conflitos: A negociação na, para e com a mediação? **ANTROPOLógicas**, n° 12, p. 38-43. Porto (Portugal), 2011.

CUNHA, Pedro. **Conflito e negociação**. 2ª. ed. Porto (Portugal): Asa, 2008.

DANUCALOV, Marcelo A. D. **Apostila de Referencial teórico de relações humanas e mediação de conflitos do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade** – ICMBio. 2018.

DE DREU, Carsten K. W.; BEERSMA, Bianca. Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. **European Journal of Work and Organizational Psychology** 14 (2). Inglaterra, p. 105-117, Jun/2005.

DE DREU, Carsten K. W.; WEINGART, Laurie R. Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 88, No. 4, Inglaterra, p. 741-749, 2003.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho**. Estudo de psicopatologia do trabalho. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5ª ed. Ampl., 12ª reimpressão. São Paulo: Cortez, 1992.

DEUTSCH, Morton. **The resolution of conflict**: Constructive and destructive processes. New Haven (CT): Yale University Press, 1973.

DEUTSCH, Morton; COLEMAN, Peter T. (Eds.) **Handbook of conflict resolution**: Theory and practice. San Francisco (CA/USA): Jossey-Bass, 2000.

DIMAS, Isabel D.; LOURENÇO, Paulo R.; MIGUEZ, José. Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho: Uma abordagem integrada. **Psychologica**, 38, p. 103-119, Coimbra (Portugal), 2005.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

EKMAN, Paul. **A linguagem das emoções**: Revolucione sua comunicação e seus relacionamentos reconhecendo todas as expressões das pessoas ao redor. Trad. Carlos Szlak. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

ESTEVES, Alvaro Eduardo F. **Mediação e Arbitragem**: Perspectivas na Administração dos Conflitos, em Relacionamentos Estratégicos Interorganizacionais. Dissertação de mestrado apresentada e aprovada. São Paulo, FGV, 2002.

FERREIRA, Maria Cristina; PACHECO, Stanley; PINTO, Nelise Maciel; FERNANDES, Helenita de Araújo; CORREA E SILVA, Ana Paula. O bem-estar no trabalho e a predição da exaustão emocional. **EnANPAD**, 2007.

FERREIRA, Mário César. **Ofurô corporativo**. Brasília, 2006b. Disponível em: <www.secom.unb.br/artigos/at0306-03.htm>. Acesso em 14/mar/2006.

_____. Inventário de avaliação de qualidade de vida no trabalho (IA_QVT): Instrumento de Diagnóstico e Monitoramento de QVT nas Organizações. **Anais 61ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência**, 2009.

_____. **Qualidade de Vida no Trabalho.** Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores. Brasília (DF): Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natália. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. Universidade de Brasília. **Psicologia: Teoria e Pesquisa.** Vol. 25 n° 3, p. 319-327, jul-set/2009.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia B. Contexto de Trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional:** Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 111-123.

FIELD, Andy. Descobrimo a estatística usando o SPSS. Trad Lorí Viali, 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIGUEIRA, Tânia Gomes. **Bem-Estar, Mal-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho em uma Instituição Pública Brasileira.** Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2014.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim:** Negociação de acordos sem concessões. Tradução: Rachel Agavino. Rio de Janeiro: Sextante Ed., 2018.

FORNO, Cristiano Dal; FINGER, Igor da Rosa. Qualidade de vida no trabalho: Conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida.** v. 7, n° 2, abr/jun/2015, p. 103-112. Ponta Grossa (PR), 2015.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **RAE,** v. 44, n° 3, São Paulo, 2004.

FRITZEN, Silvino José. **Relações Humanas Interpessoais** (Nas convivências grupais e comunitárias). 3ª. ed. Petrópolis (RJ): Vozes Ed., 1992.

GARRIDO QUIROZ, Rolando. Loop generativo para la construcción de una cultura de paz activa y el tratamiento de los conflictos y las violencias. In: **Congreso Mundial de Mediação e Construção de Cultura de Paz.** Lima, 2015.

GIACOMINI, C. H. Bem-estar subjetivo: Em busca da qualidade de vida. **Temas em Psicologia da SBP**, 12 (1), 43-50, Ribeirão Preto (SP), 2004.

GLANZNER, C. H.; OLSCHOWSKY, A.; KANTORSKI, L. P. O trabalho como fonte de prazer: Avaliação da equipe de um Centro de Atenção Psicossocial. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 3, São Paulo, p. 716-721, 2011.

GUIMARÃES, Vanessa da Fonseca. **Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe**: Um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado em Psicologia Aplicada da Universidade Federal de Uberlândia (MG), 2007.

HERRERA, Rita Sanchez; CASSALS, Maura Villa. Alguns fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho do enfermeiro. **Rev Cubana Enfermer**, Cidade de Havana (Cuba), v. 21, n°. 1. jan-abr/2005.

JACKSON FILHO, J. M.; PONCE, T. B. O Papel dos Agentes de Recursos Humanos na Implementação da Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS). **Revista do Serviço Público**, 68 (1), p. 131-156, 2017.

JEHN, K. A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, Pennsylvania (USA), p. 256-282, 1995.

LACAZ, F. A. de C. O campo saúde do trabalhador: Resgatando conhecimentos e práticas sobre as relações trabalho-saúde. **Caderno Saúde Pública**, v. 23, n. 4, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, RJ, p. 757-766, 2007.

LACERDA, E. R. M.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: Investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n° 4, Maringá (PR), p. 77-96, 2003.

LEITE, José Vieira; FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. Mudando a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 9, 2, p. 109-123. Florianópolis, SC, jul-dez/2009.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e Trabalho** Guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2019.

_____. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo (SP): Atlas, 2003.

_____. O que é qualidade de vida no trabalho? Breve percurso conceitual, histórico e projeções para a próxima década. In: FERREIRA, Mário César; ANTLOGA, Carla; PASCHOAL, Tatiane; FERREIRA, Rodrigo R. (Org.). **Qualidade de Vida no Trabalho**: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção. 1ª. ed. São Paulo: Paralelo 15, 2013, v. 1, p. 39-50.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 3ª. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.

MALAKOWSKY, Halana Franciela; KASSICK, Cristine. O conflito no ambiente de trabalho: Um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. **Revista do ICSA – Gestão e Desenvolvimento**. Novo Hamburgo (RS). Ano XI, v. 11, nº 1, p. 113-128. Jan/2014.

MARTINS, L. M. M. *et al.* Agentes estressores no trabalho e sugestões para amenizá-los: opiniões de enfermeiros de pós-graduação. **Rev.Esc.Enf.USP**, v. 34, n. 1, São Paulo, p. 52-8, mar/2000.

MARTINS, Maria do Carmo F.; GUIMARÃES, V. F.; OLIVEIRA, M. C. Adaptação e validação fatorial da Escala de Conflitos Intragrupais. In: **II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Brasília. Anais. Brasília: (s.n.), 2006.

MARTINS, Maria do Carmo F.; SANTOS, Gisele E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, v. 11, nº 2, Campinas, SP, p. 195-205, jul-dez/2006.

MARTINS, Maria do Carmo F.; ABAD, Ana Z.; PEIRÓ, José M. Conflitos no ambiente organizacional. In: Siqueira, Mirlene M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 132-143.

MARTINS, Natanael M.; OLIVEIRA, Luciana Nery de. Índice de absenteísmo na administração pública indireta: Um estudo em uma estatal de Caetité/BA. **Revista Valore**. Volta Redonda, 4ª. ed. Esp. 2019, p. 289-305.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4^a. ed., 3^a. reimpr. São Paulo: Atlas, 2019.

MATURANA, Humberto R. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Trad. José Fernando Campos Fortes. 3^a reimpr. Belo Horizonte (MG): Ed. UFMG, 1998.

_____. Uma abordagem da educação atual na perspectiva da biologia do conhecimento. In: MATURANA, H. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte (MG): Ed. UFMG, 1998.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6^a. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDINA, F. J.; Y MUNDUATE, L. **Gestión del conflicto, Negociación y Mediación**. Madrid (Espanha): Pirámide, 2009.

MENDES A. M.; TAMAYO A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psicol UFS**. 6 (1), Campinas, SP, 2001, p. 39-46.

MENDES, Davidson P.; OLIVEIRA, Mariana M. de; MATOS, Virgínia G. de; MAZONI, Marcela B.; MORAES, Geraldo F. S. Do prescrito ao real: A gestão individual e coletiva dos trabalhadores de enfermagem frente ao risco de acidente de trabalho. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n° 4, 2012, p. 885-892.

MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C. Validação do Inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento. In: **Congresso Regional de La Sociedade Interamericana de Psicologia**, 2006, Habana, Cuba. Anais... 2006.

MINAYO-GOMEZ, C.; THEDIM-COSTA, S. M. da F. A construção do campo da saúde do trabalhador: Percurso e dilemas. **Caderno Saúde Pública**, v.13, n.2, Rio de Janeiro, p. 21-32, 1997.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO E ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT BRASIL. **Iniciativa SmartLab** – Promoção do Trabalho Decente Guiada por Dados. Disponível em <<https://smartlabbr.org/>>. Acesso 6/mai/2020.

MORETTI, Silvinha; TREICHEL, Adriana. Qualidade de vida no trabalho x autorrealização humana. **Revista pós-graduação, Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG**, Blumenau (SC), 2003.

MOTTA, Fernando Cláudio P.; VASCONCELOS, Isabella G. de. **Teoria geral da administração**. 17ª. ed. rev. e ampl. São Paulo: Ed. Livraria Pioneira, 1992.

NIXONA, Ashley E.; MAZZOLAB, Joseph J.; BAUERA, Jeremy; KRUEGER, Jeremy R.; SPECTORA, Paul E. Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. **Work & Stress**, 25: 1, 1-2. Londres (UK), 2011.

OLIVEIRA, P.; LIMONGI-FRANÇA, C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE Eletrônica**, 4 (1), São Paulo, p. 1-21, 2005.

OLIVEIRA, R. R.; SILVA, I. B.; CASTRO, D. S. P.; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Um estudo com professores dos institutos federais. **Holos**, Ano 31, Vol. 6. p. 432-447, 2015.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE – OMS. Organização Pan-Americana de Saúde – OPAS. **Classificação Internacional de Doenças: 10ª revisão**. Tradução Centro Colaborador da Organização Mundial de Saúde para a Classificação de Doenças em português. 6. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998. 1.248p.

_____. OMS. **Relatório sobre a saúde no mundo: Saúde mental: Nova concepção, nova esperança**. Genebra (Suíça), 2001, 135p.

_____. OMS. **Ambientes de trabalho saudáveis: Um modelo para ação: Para empregadores, trabalhadores, formuladores de política e profissionais**. Trad: Serviço Social da Indústria. Brasília: SESI/DN, 2010.

_____. OMS. Relatório Mundial da Saúde – **Saúde mental: Nova concepção, nova esperança**. Lisboa: Ministério da Saúde. Disponível em <<http://who.int.2002>>. Acesso em 1º/set/2020.

_____. OMS. **Carta de Ottawa para a promoção da saúde**. Disponível em <www.who.int/1986>. Acesso em 1º/set/2020.

PACHECO, Veruska Albuquerque. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Bem-estar/Mal-estar no Trabalho e Reconversão Tecnológica: Representações de Trabalhadores em Empresa Pública Brasileira**. Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações do Instituto de Psicologia (PSTO), Universidade de Brasília. Brasília (DF), 2016.

PANTALEÃO, Patrícia F.; VEIGA, H. M. S. Bem-estar no Trabalho: Revisão sistemática da literatura nacional na última década. **Holos**, Ano 35, v. 5, Natal, RN, e7570, 2019.

PASCHOAL, Tatiane; TORRES, Cláudio V.; PORTO, Juliana B. Felicidade no Trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte social. **RAC**, Curitiba (PR), v. 14, n. 6, art. 4, p. 1054-1072, nov-dez/2010.

PASSARELI, Paola M.; SILVA, José Aparecido da. Psicologia positiva e o estudo do bem-estar subjetivo. **Estudos de Psicologia**, 24 (4), Campinas, out-dez/2007, p. 513-517.

PEREIRA, Jorge M. F.; GOMES, Bruno M. F. **Gestão de Conflitos**. Instituto Politécnico de Coimbra (Portugal). maio, 2007.

PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, HONDURAS. **Manual Formativo en Prevención y Resolución de Conflictos**. PNUD, 2018.

PROGRAMA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: Uma experiência de mediação comunitária no contexto das políticas públicas. **Comissão Técnica de Conceitos do Programa Mediação de Conflitos – CTC**. Belo Horizonte: Arraes Edit., 2011, 298p.

RAMÍREZ-MARÍN, Jimena; MEDINA, Francisco J.; JACA, Lourdes Munduate. La experiencia en negociacion como facilitadora de los procesos de mediacion. **Temas Laborales**. Vol. II. núm. Sevilla (Espanha), p. 613-627, 2009.

RAHIM, M. Afzalur. **Managing Conflict in Organizations**. 3rd ed. Westport (Connecticut-USA) London: Quorum Books, 2001.

_____. Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. **Psychological Reports**, 44, Thousand Oaks (CA), p. 1323-1344, 1979.

_____. Toward a theory of managing organizational conflict. **The International Journal of Conflict Management**, 13(3), Western Kentucky University USA), p. 206-235, 2002.

RAHIM, M. Afzalur; BONOMA, Thomas V. Managing Organizational Conflict: A model for diagnosis and intervention. **Psychological Reports**, vol. 44, Issue 3: Thousand Oaks (CA-USA), p. 759-764, 1979.

RIBEIRO, J. L.; GALINHA, I. História e evolução do conceito de bem-estar subjetivo. **Psicologia, Saúde & Doenças**, 6 (2), Lisboa (Portugal), p. 203-214, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Trad. Téc. Reynaldo Marcondes. 7ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

_____. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALES, Lilia M. de M. **Mediare**: Um guia prático para mediadores. 3ª. ed. rev. atual. ampl. Rio de Janeiro: GZ Ed., 2010.

SANDEL, Michael J. **Justiça** - O que é fazer a coisa certa. Tradução de Heloísa Matias e Maria Alice Máximo. 25ª. ed., Rio de Janeiro (RJ): Civilização Brasileira, 2018.

SANTI, D. B.; BARBIERI, A. R.; CHEADE, M. F. M. Absenteísmo – Doença no serviço público brasileiro: Uma revisão integrativa da literatura. **Rev Bras Med Trab**. 16(1), São Paulo, SP, p. 71-81, 2018.

SANTOS, Caren Alexandra dos; RIBAS, Fabio Teodoro Tolfo; RUARO, Isadora; ZAN, Tais. v. 3 n° 3. Quais os fatores que impactam no bem-estar do trabalho dos graduandos em administração de Caxias do Sul. **Anais III Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG**, 462-480. Faculdade da Serra Gaúcha. Caxias do Sul, RS, 2015.

SCHUTZ, William C. **O prazer**. Expansão da consciência humana. Trad. Marlene Schwartz e Marina Brandão Machado (livro original publicado em 1967: JOY Expanding Human Awareness). Rio de Janeiro: Imago Ed., 1974.

SELIGMANN-SILVA, S. E. Saúde mental no trabalho contemporâneo. In: **Congresso Internacional de Stress da ISMA-BR**, 9., 2009, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre: ISMA-BR, 2009.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SILVA, A. B.; ROSSETTO, C. R. Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: Uma abordagem complexa e multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, 14 (1), Maringá/PR, p. 40-60, 2010.

ILVA, Cleide Aparecida da; FERREIRA, Maria Cristina. Dimensões e Indicadores da Qualidade de Vida e do Bem-Estar no Trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Vol. 29, nº 3, Ivaiporã (Paraná), p. 331-339. jul-set/2013.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. et Colabs. **Medidas de comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, Mirlene M. M.; ORENGO, Virginia; PEIRÓ, José M. Bem-estar no trabalho. In: Siqueira, Mirlene M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 39-51.

SIQUEIRA, Mirlene M. M.; PADOVAM, Valquíria A. R. Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Vol. 24, nº 2, Universidade de Brasília, Brasília, DF, p. 201-209, 2008.

UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura). **Manifesto 2000** - Por uma cultura de paz e não-violência, ONU, Paris, 2000.

VAN DE VLIERT, Evert; NAUTA, Aukje; GIEBELS, Ellen; JANSSEN, Onne. Constructive conflict at work. **Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.** 20, Enschede (Países Baixos), 475-491, 1999.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, nº 1, jan-mar/2001.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**: Conceitos básicos. Trad. Roberto Galmanj. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VEZZULLA, Juan Carlos. Mediação de conflitos: A questão coletiva. In: **Comissão Técnica de Conceitos do Programa Mediação de Conflitos** - CTC, Programa Mediação de Conflitos: Uma experiência de mediação comunitária no contexto das políticas públicas. Belo Horizonte (MG), p. 41-48, 2011.

XAVIER, Tércio Antonio de Souza; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. O que pode gerar situações de conflito intragrupal? Um estudo comparativo em uma empresa de comunicação televisiva. **Enanpad**, 2003.

WAGNER, Luciane Raquel; THOFEHRN, Maira Buss; AMESTOY, Simone Coelho; PORTO, Adrize Rutz; ARRIEIRA, Isabel Cristina de Oliveira. Relações interpessoais no trabalho: percepção de técnicos e auxiliares de enfermagem. **Cogitare Enfermagem**. Curitiba (PR), v.14, n.1, p.107-113, jan-mar/2009.

WEIL, Pierre. **A arte de viver em paz**: Manual de educação para uma cultura de paz. Porto (Portugal): Asa, 2005.

WEISS, C. How Can Theory-Based Evaluation Make Greater Headway? **Evaluation Review**, 21(4), RePEc, EconPapers, 1997.

WILLINGHAM, Ron. **Gente**: o fator humano – Uma revolucionária redefinição de liderança. Trad.: Flávio Kuczynski. São Paulo: Educator, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



ANEXOS

ANEXOS

ANEXOS

Anexo I: Instrumento I - QUESTIONÁRIO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO, CONTEXTO DE TRABALHO E CONFLITOS INTRAGRUPAIS NO ICMBIO

Prezado (a) colega servidor (a) ou colaborador (a). Seu envolvimento nesta pesquisa é valioso!

Agradeço por participar do questionário. Seu *feedback* é muito importante.

Este questionário consiste em uma etapa da pesquisa sobre “Relações Humanas e Gestão de Conflitos: Bem-estar no ambiente de trabalho no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio” da servidora Helena Machado C. C. Araujo, mestranda em Administração Pública pelo IDP.

Os dados coletados auxiliarão o ICMBio a conhecer como se manifestam, na visão dos (as) servidores (as) e colaboradores (as), o contexto de trabalho, o bem-estar no trabalho e os conflitos dentro das equipes de trabalho, possibilitando a implantação de políticas públicas de gestão de pessoas que priorizem a melhoria da qualidade de vida de seu corpo funcional.

O questionário é composto por quatro partes:

- 1) Dados pessoais e profissionais
- 2) Inventário de Bem-estar no Trabalho – IBET - que visa aferir o bem-estar no trabalho no ICMBio a partir de vínculos positivos de satisfação no trabalho; envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.
- 3) Escala de Avaliação de Contexto de Trabalho - EACT - que pretende entender como você percebe as condições, a organização e as relações socioprofissionais de trabalho no ICMBio.
- 4) Escala de Conflitos Intragrupais – ECI – que objetiva captar como você percebe os conflitos interpessoais dentro de sua equipe de trabalho.

Siga atentamente as instruções que antecedem cada etapa do questionário, não deixando nenhuma questão em branco e lembre-se: quanto mais próxima da realidade, da sua real percepção, for sua resposta, mais este trabalho poderá contribuir para a melhoria dos processos relacionados à gestão de pessoas no ICMBio.

Não é necessário se identificar. Suas respostas terão caráter confidencial.

Muito obrigada pela colaboração!

Parte 1. Dados pessoais e profissionais

* 1. Gênero

Feminino

Masculino
 Outro
 Prefiro não informar

* 2. Idade

Entre 18 e 28 anos
 Entre 29 e 39 anos
 Entre 40 e 50 anos
 Entre 51 e 61 anos
 Mais de 62 anos

* 3. Escolaridade

Nível Médio
 Superior Completo
 Especialização
 MBA
 Mestrado
 Doutorado
 Pós-Doutorado
 Outro (especifique)

* 4. Cargo/vínculo

Analista Administrativo
 Analista Ambiental
 Auxiliar Administrativo
 Técnico Administrativo
 Técnico Ambiental
 Bolsista
 Colaborador - terceirizado
 Estagiário
 Servidor temporário (brigadista por exemplo)
 Voluntário

* 5. Possui função de chefia?

Sim
 Não
 Outro (especifique)

* 6. Unidade de exercício

ACADEBio
 Centro Nacional de Pesquisa e Conservação
 DIAG
 Gerência Regional
 NGI
 NUCAM
 Sede

Unidade de Conservação

7. Descreva o nome da sua Unidade de exercício, Município e Unidade da Federação (UF)

Parte 2 - Inventário de Bem-estar no Trabalho – IBET – (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014)

As frases a seguir referem-se a seu local de trabalho atual e ao ICMBio. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas, marcando a que melhor representa sua percepção, considerando o período de 2018 a 2020, conforme legenda:

Legenda:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem concordo, nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

* 8. Estou contente com a instituição onde trabalho.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem concordo, nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

* 9. Estou entusiasmado com a instituição onde trabalho.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem concordo, nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

* 10. As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem concordo, nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

* 11. Estou interessado na instituição onde trabalho.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem concordo, nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

* 12. Estou satisfeito com o meu salário, comparado com os meus esforços no trabalho.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem concordo, nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

* 13. Estou animado (a) com a instituição onde trabalho.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem concordo, nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

* 14. As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem concordo, nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

* 15. Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem concordo, nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

* 16. As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem concordo, nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

* 17. Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem concordo, nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

* 18. Estou orgulhoso da instituição onde trabalho.

- 1 - Discordo totalmente

- 2 - Discordo
- 3 - Nem concordo, nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

* 19. Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem concordo, nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

* 20. Estou satisfeito com as oportunidades de progredir na carreira nesta instituição.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem concordo, nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

Parte 3 – Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho – EACT (MENDES; FERREIRA, 2006).

O objetivo é coletar informações sobre como você percebe o seu trabalho em seu local de exercício atual. Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponda à avaliação que você faz do seu contexto de trabalho, considerando o período de 2018 a 2020. Escolha o item que melhor represente sua resposta conforme a legenda:

Legenda:

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre

As questões números 21 a 29 referem-se à Organização do Trabalho (OT) em seu local de trabalho.

* 21. O ritmo de trabalho é acelerado.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre

* 22. As tarefas são cumpridas com pressão temporal.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes

4 - Frequentemente
5 – Sempre

* 23. A cobrança por resultados é presente.

1 - Nunca
2 - Raramente
3 - Às vezes
4 - Frequentemente
5 – Sempre

* 24. As normas para execução das tarefas são rígidas.

1 - Nunca
2 - Raramente
3 - Às vezes
4 - Frequentemente
5 – Sempre

* 25. Existe monitoramento e avaliação do desempenho.

1 - Nunca
2 - Raramente
3 - Às vezes
4 - Frequentemente
5 – Sempre

* 26. O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas.

1 - Nunca
2 - Raramente
3 - Às vezes
4 - Frequentemente
5 – Sempre

* 27. Os resultados esperados estão fora da realidade.

1 - Nunca
2 - Raramente
3 - Às vezes
4 - Frequentemente
5 – Sempre

* 28. Falta tempo para realizar pausa de descanso no trabalho.

1 - Nunca
2 - Raramente
3 - Às vezes
4 - Frequentemente
5 – Sempre

* 29. Existe divisão (separação de funções) entre quem planeja e quem executa.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre

As questões números 30 a 39 referem-se às Condições de Trabalho (CT) em seu local de trabalho.

* 30. As condições de trabalho são precárias.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre

* 31. O ambiente físico é desconfortável.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre

* 32. Existe barulho no ambiente de trabalho.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre

* 33. O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre

* 34. Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre

* 35. O local de trabalho é inadequado para realização das tarefas.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente

- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre

* 36. Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre

* 37. O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre

* 38. As condições de trabalho oferecem riscos à segurança física das pessoas.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre

* 39. O material de consumo é insuficiente.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre

As questões números 40 a 50 referem-se às Relações Socioprofissionais (RS) em seu local de trabalho.

* 40. As tarefas não estão claramente definidas.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre

* 41. A autonomia é limitada ou inexistente.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes

4 - Frequentemente
5 – Sempre

* 42. A distribuição das tarefas é injusta ou desequilibrada/desbalanceada dentro da equipe.

1 - Nunca
2 - Raramente
3 - Às vezes
4 - Frequentemente
5 – Sempre

* 43. Os servidores e colaboradores são excluídos das decisões.

1 - Nunca
2 - Raramente
3 - Às vezes
4 - Frequentemente
5 – Sempre

* 44. Existem dificuldades na comunicação chefia-subordinado.

1 - Nunca
2 - Raramente
3 - Às vezes
4 - Frequentemente
5 – Sempre

* 45. Existem disputas profissionais no local de trabalho.

1 - Nunca
2 - Raramente
3 - Às vezes
4 - Frequentemente
5 – Sempre

* 46. Existe individualismo no ambiente de trabalho.

1 - Nunca
2 - Raramente
3 - Às vezes
4 - Frequentemente
5 – Sempre

* 47. Existem conflitos no ambiente de trabalho.

1 - Nunca
2 - Raramente
3 - Às vezes
4 - Frequentemente
5 – Sempre

* 48. A comunicação entre os servidores ou colaboradores é insatisfatória.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre

* 49. As informações de que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre

* 50. Falta apoio da chefia para o meu desenvolvimento profissional.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre

Parte 4. Escala de Conflitos Intragrupais - ECI - (MARTINS; GUIMARÃES; OLIVEIRA, 2006).

O objetivo é colher sua percepção acerca dos conflitos interpessoais existentes entre os membros de sua equipe de trabalho. Este diagnóstico baseia-se nas duas dimensões de conflitos: de relacionamento ou afetivo (desacordos nas relações interpessoais baseados em animosidades entre os membros da equipe; incluindo incompatibilidades de personalidade e disputas pessoais) e de tarefas (desacordos sobre o trabalho, algum projeto ou a forma de executá-lo; incluindo diferenças de opinião sobre determinado assunto de interesse ou a respeito de certa decisão). Você encontrará uma série de sentenças que procuram descrever a forma como se dá o trabalho em grupos ou equipes. Utilize a legenda abaixo para apontar a frequência com que as situações descritas ocorrem em seu grupo de trabalho ou equipe, considerando o período de 2018 a 2020 e escolhendo a alternativa que melhor represente sua resposta:

Legenda:

- 0 - Nenhum
- 1 - Pouco
- 2 - Muito
- 3 - Muitíssimo

As questões números 51 a 55, referem-se aos conflitos de relacionamento ou afetivos em sua equipe de trabalho.

* 51. Quanto (s) conflito (s) emocional (is) (de relacionamento ou afetivo) existe (m) entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?

- 0 - Nenhum
- 1 - Pouco
- 2 - Muito
- 3 – Muitíssimo

* 52. Quanta hostilidade (raiva, desrespeito, irritação) há entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?

- 0 - Nenhum
- 1 - Pouco
- 2 - Muito
- 3 – Muitíssimo

* 53. Quanto atrito pessoal há em seu grupo ou em sua equipe durante as decisões?

- 0 - Nenhum
- 1 - Pouco
- 2 - Muito
- 3 – Muitíssimo

* 54. O quanto é evidente o choque de personalidade entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?

- 0 - Nenhum
- 1 - Pouco
- 2 - Muito
- 3 – Muitíssimo

* 55. Quanta tensão há entre os membros, quando seu grupo ou equipe tem que tomar uma decisão?

- 0 - Nenhum
- 1 - Pouco
- 2 - Muito
- 3 – Muitíssimo

As questões números 56 a 59 referem-se a conflitos de tarefa em sua equipe de trabalho.

* 56. Quanta discordância de opinião sobre as tarefas há entre membros do seu grupo ou equipe de trabalho?

- 0 - Nenhum
- 1 - Pouco
- 2 - Muito
- 3 – Muitíssimo

* 57. Quanta diferença de ideias sobre a realização das tarefas existe entre membros do seu grupo ou equipe de trabalho?

- 0 - Nenhum
- 1 - Pouco
- 2 - Muito
- 3 – MUITÍSSIMO

* 58. Quanta diferença de ideias sobre as decisões de trabalho seu grupo ou equipe enfrenta?

- 0 - Nenhum
- 1 - Pouco
- 2 - Muito
- 3 - MUITÍSSIMO

* 59. Quanta diferença de opinião em relação às tarefas e atividades há em seu grupo ou equipe de trabalho?

- 0 - Nenhum
- 1 - Pouco
- 2 - Muito
- 3 – MUITÍSSIMO

Prezado (a) servidor (a) / colaborador (a)!
Você chegou ao final do Questionário.
Muito obrigada pela participação e colaboração nesta pesquisa!

Anexo II: Instrumento II – QUESTIONÁRIO DE GESTÃO DE CONFLITOS NO ICMBIO – CHEFIAS

Prezado (a) CHEFE, seu envolvimento nesta pesquisa é essencial!

Este questionário consiste em uma etapa da pesquisa sobre “Relações Humanas e Gestão de Conflitos: Bem-estar no ambiente de trabalho no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio” da servidora Helena Machado C. C. Araujo, mestranda em Administração Pública pelo IDP.

Agradeço por participar do questionário.

As perguntas e frases constantes deste Questionário tratam da existência ou não de conflitos em sua unidade organizacional e alguns aspectos relacionados a seu comportamento diante de situações conflituosas.

Ele está dividido em quatro partes:

- 1) Dados pessoais e profissionais.
- 2) Dados relacionados aos conflitos na unidade organizacional onde exerce a chefia.
- 3) Dados relacionados ao seu comportamento diante de situações vivenciadas na unidade organizacional onde você exerce a chefia.
- 4) Dados relacionados à Gestão de Conflitos na unidade organizacional em que você exerce chefia e ao MEDIARE.

Não deixe nenhuma questão em branco e lembre-se: quanto mais próxima da realidade, da sua percepção real, for sua resposta, mais este trabalho poderá contribuir para a melhoria de processos relacionados à gestão de pessoas no ICMBio. Não é necessário se identificar. Suas respostas terão caráter confidencial.

Muito obrigada pela colaboração!

Parte 1 - Dados pessoais e profissionais

* 1. Gênero

Feminino

Masculino

Outro

Prefiro não informar

* 2. Idade

- Entre 18 e 28 anos
- Entre 29 e 39 anos
- Entre 40 e 50 anos
- Entre 51 e 61 anos
- Mais de 62 anos

* 3. Escolaridade

- Nível Médio
- Superior Completo
- Especialização
- MBA
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

* 4. Cargo/vínculo

- Analista Administrativo
- Analista Ambiental
- Auxiliar Administrativo
- Técnico Administrativo
- Técnico Ambiental
- Sem vínculo, apenas DAS ou FG
- Servidor de outra carreira

* 5. Descreva o nome da unidade organizacional e a Unidade da Federação a qual exerce a chefia.

* 6. Há quanto tempo está no cargo de chefe da unidade atual?

- Até 12 meses.
- Entre 13 e 24 meses.
- Entre 25 e 36 meses.

Entre 37 e 48 meses.

Mais de 49 meses.

* 7. Quantos membros (servidores e colaboradores) fazem parte de sua equipe? (não incluindo você).

Nenhum, sou sozinho (a) na unidade.

1

De 2 a 4

De 5 a 10

Mais de 11

Parte 2 - Dados relacionados aos conflitos na unidade organizacional onde exerce a chefia.

* 8. Você, como chefe, já presenciou ou presencia situações de conflitos entre os servidores ou colaboradores em sua unidade?

Não

Sim

* 9. Você, como chefe, já foi ou é parte integrante de alguma situação de conflito em sua unidade organizacional?

Não

Sim

* 10. Qual a dimensão de conflito interpessoal mais comum na sua unidade organizacional?

De relacionamento ou afetivo (gerados a partir de desacordos nas relações interpessoais baseados em animosidades entre os membros da equipe; incluindo incompatibilidades de personalidade e disputas pessoais).

De tarefas (gerados a partir de desacordos sobre o trabalho, algum projeto, tarefas ou a forma de executá-los; incluindo diferenças de opinião sobre determinado assunto de interesse ou a respeito de certa decisão).

11. Descreva, de forma sucinta, quais as principais situações de conflitos que você observa ou observou em sua unidade organizacional.

Parte 3 - Dados relacionados a seu comportamento diante de situações vivenciadas na unidade organizacional onde você exerce a chefia.

As questões números 12 a 19 trazem frases relacionadas a situações de gestão no dia a dia em sua unidade organizacional. Indique o quanto você CONCORDA ou DISCORDA de cada uma delas, marcando a alternativa que melhor represente sua resposta, conforme a legenda abaixo.

Legenda:

1 = Discordo fortemente

2 = Discordo

3 = Indiferente

4 = Concordo

5 = Concordo fortemente

* 12. Diante de uma situação de discordância de opiniões, tento integrar minhas ideias com as do meu subordinado para chegarmos a uma solução aceitável por ambos.

1 = Discordo fortemente

2 = Discordo

3 = Indiferente

4 = Concordo

5 = Concordo fortemente

* 13. Colaboro com meu subordinado na realização das tarefas.

1 = Discordo fortemente

2 = Discordo

3 = Indiferente

4 = Concordo

5 = Concordo fortemente

* 14. Evito disputa com meus subordinados.

1 = Discordo fortemente

2 = Discordo

3 = Indiferente

4 = Concordo

5 = Concordo fortemente

* 15. Procuo analisar soluções para problemas juntamente com meu(s) subordinado(s).

1 = Discordo fortemente

2 = Discordo

3 = Indiferente

4 = Concordo

5 = Concordo fortemente

* 16. Realizo reuniões periódicas com a equipe de trabalho para monitorar as atividades e acordar metas.

1 = Discordo fortemente

2 = Discordo

3 = Indiferente

4 = Concordo

5 = Concordo fortemente

* 17. Procuo praticar a empatia (colocar-se no lugar do outro; entender as situações na perspectiva do outro) na minha unidade organizacional.

1 = Discordo fortemente

2 = Discordo

3 = Indiferente

4 = Concordo

5 = Concordo fortemente

* 18. Mantenho uma comunicação franca, uma escuta ativa e falo de forma que meu(s) subordinado(s) me compreenda(m).

1 = Discordo fortemente

2 = Discordo

3 = Indiferente

4 = Concordo

5 = Concordo fortemente

Parte 4 - Dados relacionados à Gestão de Conflitos na unidade organizacional em que você exerce chefia e ao MEDIARE.

* 19. Você sente alguma dificuldade em atuar na gestão de conflitos em sua unidade?

Não

Sim

20. Caso sua resposta anterior tenha sido "SIM", dê sugestões de como você pode adquirir mais conhecimentos e habilidades para atuar na gestão de conflitos em sua unidade organizacional.

* 21. Como você lida quando há conflitos entre os membros da sua equipe de trabalho? (neste caso, você não é parte integrante do conflito).

* 22. Como você lida, quando há conflitos entre os membros da sua equipe de trabalho e você é parte integrante do conflito?

* 23. Que tipo de apoio o ICMBio poderia lhe oferecer para auxiliar na gestão de conflitos interpessoais em sua unidade organizacional? Comente se quiser.

* 24. As relações interpessoais conflituosas entre os membros de sua equipe provocam impacto negativo nos resultados da unidade? Afetando por exemplo, a frequência dos servidores/colaboradores; o comprometimento dos servidores /colaboradores; a saúde e, por conseguinte, as licenças e afastamentos para tratamento da saúde do servidor?

Não

Sim

Comente se quiser

* 25. Você já ouviu falar no MEDIARE?

Não

Sim

Comente se quiser

* 26. Você já participou de alguma atividade organizada pelo MEDIARE?

Não

Sim

Chefe, você chegou ao final deste questionário.

Muito obrigada pelas valiosas contribuições!



idn

Bo
pro
cit
ref
Nos
são

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO