

# **GESTÃO DE CONFLITOS: UM OLHAR À LUZ DA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DA COMPANHIA DE ÁGUAS E ESGOTOS DO RIO GRANDE DO NORTE**

**Diogo Breno Oliveira Moraes**

**MSc. Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara**

## **RESUMO**

A volatilidade dos negócios nas organizações tende a gerar cada vez mais conflitos. Não necessariamente isso é positivo ou negativo. Conflitos existem porque pessoas pensam de formas distintas e a velocidade das mudanças os potencializam ainda mais. A linha tênue de separação entre um conflito saudável de um prejudicial está no tratamento que é dado a questão problema. Em outras palavras, depende dos gestores da organização, mais precisamente de uma política de gestão de pessoas efetiva. Maximizar os benefícios e minimizar os malefícios são resultados de uma boa gestão de conflitos. Nesse contexto, o objetivo do artigo foi verificar se a Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte tem uma política organizacional de gestão de pessoas, elaborada e implantada, que aborde especificamente o tema gestão de conflitos, com método de tratamento e negociação. Para atingir esse objetivo, a pesquisa foi do tipo exploratória, por meio do estudo de caso da CAERN para a problemática em questão que foi tratada qualitativamente e que apontou como resultado a inexistência da tratativa da Gestão de Conflitos na Política de Gestão de Pessoas vigente na Companhia. Para atingir esse objetivo, a pesquisa foi do tipo exploratória, por meio do estudo de caso da CAERN para a problemática em questão que foi tratada qualitativamente e que apontou como resultado a inexistência da tratativa da Gestão de Conflitos na Política de Gestão de Pessoas vigente na Companhia.

**Palavras-chave:** Gestão de conflitos, Política Organizacional, Conflito Organizacional, Negociação Organizacional.

## ABSTRACT

The volatility of business in organizations tends to generate more and more conflicts. It is not to say if that is positive or negative. Conflicts happen because people think in different ways and the speed of change may potentialize those issues even more. The tenuous line of separation between a healthy conflict and a harmful one lies in how the issue is addressed. In other words, it depends on the managers of the organization, more precisely on an effective people management policy. Maximizing the benefits and minimizing harm are the outcomes of good conflict management. In this context, the goal of the article was to verify if the Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte (Or CAERN - Water and Sewage Company of Rio Grande do Norte) has an organizational policy of people management, elaborated and implemented, that specifically addresses the issue of conflict management, using treatment and negotiation method. To achieve this objective, the research was a exploratory type through the study of a CAERN's case for the problematic at discussion. Problematic which was qualitative treated and pointed as a result the inexistence of Conflicts Management Tries on the Human Resources Politics in use at the Company.

**Keywords:** Conflict Management, Organizational Policy, Organizational Conflict, Organizational Negotiation.

## 1 Introdução

Gerenciar conflitos é uma tarefa essencial para qualquer gestor. Uma organização que não tem a habilidade de gerenciar conflitos estará em condições adversas no segmento na qual está inserida. No setor público, lidar com essa problemática se torna mais desafiador pelas nuances e características do setor, embora independente da dimensão, seja público ou privado, a origem dos problemas está voltada às pessoas e a cultura organizacional.

Os conflitos existem desde que o ser humano passou a conviver em sociedade e continuam existindo até os dias de hoje, sejam de ordem pessoal ou de ordem profissional, deste modo, o interesse crescente e contínuo pelo estudo dos

conflitos nas Ciências Organizacionais, surgiu a partir de 1950, quando diversos autores realizaram pesquisas sobre o tema. Sendo assim, a visão acerca desta temática era tradicional, tratando o conflito exclusivamente como algo indesejado, maléfico e de caráter negativo à organização, diferente da visão predominante dos dias atuais da administração contemporânea onde o conflito passou a assumir um caráter funcional para as atividades organizacionais, ou seja, ele precisa existir para a empresa evoluir, pois como afirma Robbins (2004, p. 173), *um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo está na iminência de tornar-se estático, apático, sem responder à necessidade de mudança e inovação.*

A partir deste momento, a política organizacional passa a assumir um caráter relevante na gestão de conflitos, pois é ela quem vai orientar os princípios do processo de negociação, direcionando os gestores quanto a melhor forma de atuação. Assim sendo, o presente artigo visa debater os principais pontos teóricos da temática levando à reflexão prática de que os conflitos, desde que bem geridos, podem trazer benefícios à organização.

## **2 Revisão da Literatura**

Para fins didáticos e maior compreensão do tema Gestão de Conflitos, este capítulo está subdividido em três tópicos que seguem: Política; Conflito, e; Negociação Organizacional.

### **2.1 Política Organizacional**

A organização é um sistema político. Para Motta (1999, p. 114), *a organização pode ser vista na perspectiva política, como um sistema de poder onde pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório.* Trata-se de um jogo de interesses em que é preciso observar as organizações informais, identificando quem são os líderes informais envolvidos no processo para que sejam envolvidos positivamente no processo, sabendo que também é preciso gerenciar os riscos a partir de uma postura proativa que significa, reunir esforços na construção de uma política organizacional eficiente, efetiva e eficaz para a organização.

A estruturação desse processo consiste em: (a) definição de regras e procedimentos de forma participativa entre os gestores, a área de gestão de pessoas

e a alta administração da organização; (b) na normatização desses procedimentos e, (c) na disseminação dessa política entre toda a liderança da organização, sendo, apenas na etapa de disseminação que deverá ser tratada de forma continuada e sistemática, pois é nela que poderá se comprovar que uma organização possui de forma explícita uma política organizacional estabelecida em sua cultura, já que várias organizações interrompem o processo na etapa de normatização, comprometendo assim a disseminação, gerando os famosos e indesejados ruídos que ocasionam as falhas na comunicação e consequentemente os conflitos.

No setor público, a política organizacional com ênfase em suprimir os conflitos é uma abordagem ignorada. De acordo com Chiavenato (2006), preocupações com a qualidade de vida no trabalho, melhoria do clima organizacional, formação de uma cultura organizacional saudável e a preocupação com relacionamento interpessoal, são exemplos de responsabilidades da área de Gestão de Pessoas nas organizações contemporâneas. Desta forma, são obtidos os objetivos de promover a integração do agente humano a organização, pois se as pessoas não forem geridas e tratadas com prioridades, os conflitos serão gerados, uma vez que os administrar significa gerir pessoas.

## **2.2 Conflito Organizacional**

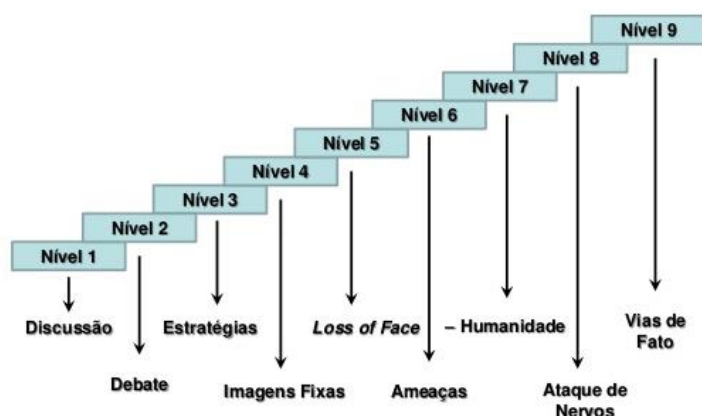
O conflito é um choque que não se pode impedir dentro da organização, como já foi discutido anteriormente, porém cabe ao gestor intervir através de análise para que após identificação da situação indesejada, este seja capaz de administrar o conflito. As classificações mais clássicas tratam acerca das “partes envolvidas” e “conteúdo”. Quanto as partes envolvidas, o conflito pode ser classificado em: (a) intrapessoal; (b) interpessoal; (c) intragrupal; (d) intergrupar, ou (e) interorganizacional. Já no que diz respeito ao conteúdo, há três tipos de conflito: de relacionamento, de tarefa e de processo.

Os tipos descritos relacionados às partes envolvidas são comumente elucidados devido seu teor autoexplicativo. Já quanto ao conteúdo, o conflito de relacionamento se distingue dos demais uma vez que precisa de uma explanação, pois inclina-se a gerar resultados negativos para a organização. No relacionamento entre as pessoas e grupos e aquelas organizações mais variadas no que diz respeito aos recursos humanos estão mais propensas ao maior índice desse tipo de conflito.

Os conflitos de tarefa e de processo são conflitos funcionais já que tendem a um resultado positivo para a organização. O primeiro está conectado ao conteúdo e as metas do trabalho e o segundo ao modo como o processo de trabalho é organizado.

Identificado o tipo do conflito, é necessário analisar que fator que serviu como gatilho para seu estímulo. Os principais fatores desencadeantes são: diferenças pessoais; comunicação entre os vários níveis hierárquicos; valores dos membros da organização; diferenciação de atividades; recursos compartilhados; atividades interdependentes; disposição física do ambiente, e; personalidade. Percebe-se que um conflito prontamente identificado e analisado é capaz de ser evitado e de se chegar as vias de fato, sendo este o nível mais extremo que um conflito pode atingir, conforme Figura 1 a seguir:

FIGURA 1 – Níveis do Conflito



Fonte: Nascimento, Eunice Maria, El Sayed Kassem Mohamed. Administração de conflitos (2002).

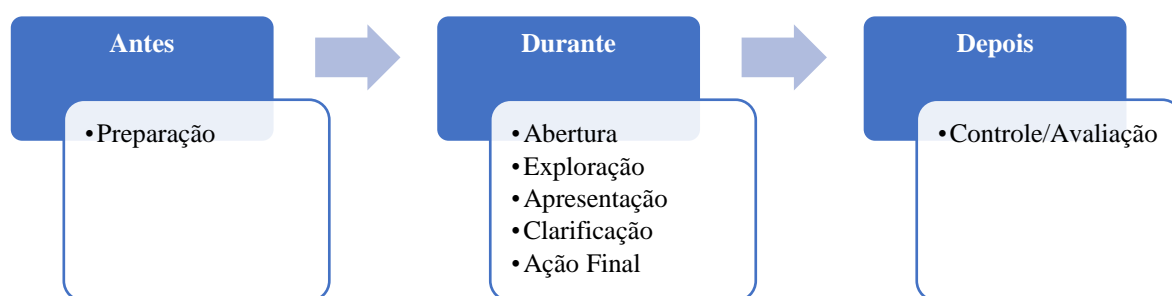
As consequências de um conflito são das mais diversas, independentemente do nível atingido, porém, se ele é eliminado nos estágios iniciais, as chances de se obter resultados mais favoráveis para todas as partes envolvidas são consideravelmente maiores. Estímulo à mudança; inovação; criatividade; motivação para resolver problemas; transformação de valores, e; aprofundamento dos relacionamentos são benefícios que podem ser citados. Enquanto comprometimento do desempenho da organização; tensões internas; desconfiança; redução de cooperação; irritação; frustração, e; trauma emocional são exemplos negativos quando mal geridos. Para tanto, minimizar esses efeitos, aliados a um processo de negociação formal, é essencial.

## 2.3 Negociação Organizacional

Todo tipo de negociação é um processo, com seu início, meio e fim com características metódicos, não sendo assim algo intrínseco. Com isto, é preciso trabalhar para o desenvolvimento da competência organizacional de negociação, pois ela é meio necessário para se alcançar os objetivos organizacionais.

O processo de negociação se divide em três etapas com subdivisões ilustradas na Figura 2 a seguir:

FIGURA 2 – Etapas da Negociação Organizacional



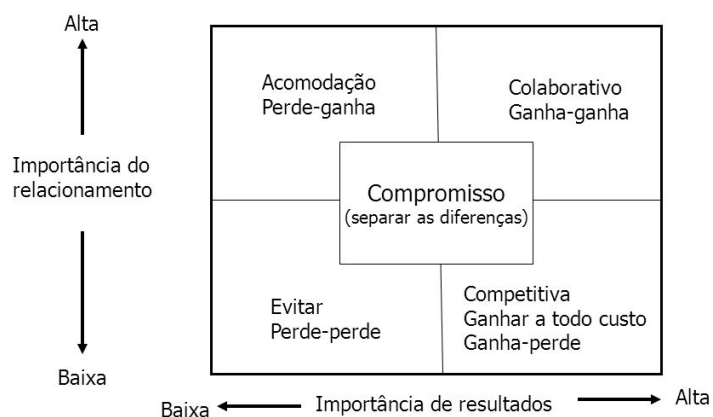
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2019)

Em uma negociação, como pode ser definido um bom negociador? O bom negociador é aquele que busca resultados com características “ganha-ganha”. Para entender essa estratégia é condição *sine-qua-non* compreender a *Teoria dos Jogos* desenvolvida na década de 40, pelo matemático norte-americano John Von Neumann e pelo austríaco Oskar Morgenstern (*The Theory of Games and Economic Behavior*) que agregam a economia e a organização social aos jogos de estratégia.

Esta teoria visa prever a reação dos concorrentes através da elaboração de uma árvore de cenários, que nada mais é, uma análise matemática de situações que englobam interesses em conflito, com a finalidade de indicar as melhores opções para se alcançar um objetivo. É dito ainda, que as pessoas possuem uma forte tendência a atender seus interesses individuais em detrimento do interesse coletivo. Em uma matriz de resultado versus importância, dado o grau de importância a essas variáveis

em um determinado conflito, são encontrados quatro resultados diferentes conforme Figura 3 a seguir:

FIGURA 3 – Matriz Estratégica de Negociação



Fonte: Lewicki, Saunders, Minton. Fundamentos da negociação (2002).

Na estratégia “evitar”, a ideia predominante é “eu perco para o outro perder”; na “acomodação”, “eu perco para o outro ganhar”; na competitiva, “eu ganho a todo custo” e, por fim, na colaborativa, “eu quero que todos ganhem e o meu processo de negociação por inteiro visa isso”. É esta última estratégia que deve ser desenvolvida e alcançada pelas organizações. O conflito, se for bem gerido, pode ser benéfico e ter resultados positivos para ambas as partes envolvidas; é o pressuposto e desejado equilíbrio organizacional que por muitas vezes parecer ser inalcançável, restando saber se esse equilíbrio pode ser alcançado nas organizações públicas.

### 3 Metodologia

De acordo com Gil (2008), as tipologias de pesquisa se classificam quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos. Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser: Exploratória; Descritiva, ou; Explicativa. E, já quanto aos procedimentos técnicos, ela pode ser: Bibliográfica; Documental; Experimental; Levantamento; Estudo de Campo; Estudo de Caso, ou; Pesquisa-Ação.

Considerando que o tema Gestão de Conflitos é muito debatido e massificado na literatura, porém nem tanto quando aplicado ao setor público, classificou-se a

presente pesquisa como do tipo Exploratória, quanto aos seus objetivos, uma vez que visou proporcionar maior familiaridade com a temática, envolvendo levantamento bibliográfico e documental. Já quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi do tipo Estudo de Caso, consistindo no estudo da CAERN, de maneira que permitisse seu amplo conhecimento para o alcance do objetivo a que a pesquisa se propôs.

Com relação a forma de abordagem do problema, segundo Diehl (2004), essa pode ser quantitativa ou qualitativa. Para a pesquisa em questão, classificou-se ainda a presente pesquisa em qualitativa, uma vez que não houve levantamento quantitativo diante da complexidade do tema em um universo tão específico.

## 4 Resultados

A experiência vivida pelo pesquisador na Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte (CAERN) ratifica que conflitos são inevitáveis. O principal fator desencadeante é o ruído, ou seja, as falhas na comunicação entre os níveis hierárquicos. O recente jogo de interesse entre categorias profissionais – os citados conflitos intergrupais – é o que tem gerado os conflitos de relacionamento que, como foi visto, são os mais prejudiciais à organização.

Com advento da Lei 13.303/2016, lei federal que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a CAERN teve que elaborar um rol de documentos para atender as exigências estabelecidas, entre elas a política de gestão de pessoas conforme artigo 18, I: *discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, política de gestão de pessoas e código de conduta dos agentes*.

Nesse contexto, a política de gestão de pessoas da CAERN foi elaborada e aprovada pelo Conselho de Administração por meio da Resolução 05/2018-CA. No entanto, não foi observado um tratamento específico à gestão de conflitos neste normativo. Embora haja outros instrumentos advindos com a Lei 13.303/2016 que podem conter dispositivos que tratem do assunto, se tornando uma incoerência a política de gestão de pessoas não tratar expressamente de conflitos.

Não obstante o conflito supracitado, existe ainda o conflito interorganizacional que não é exclusividade da CAERN, mas de todas as empresas de águas e esgotos



com os Governos Estaduais e Federal contra a privatização do saneamento no país, como por exemplo a Projeto de Lei 3.235/2019, que altera o marco legal do saneamento básico, que se convertida em lei, poderá se transformar em ameaça ao setor, demonstrando o quão vulneráveis são as organizações enquanto sistemas políticos e que a negociação ganha-ganha está longe de se tornar uma realidade.

Chega-se à conclusão que, embora os tipos de conflitos sejam diferentes, uns mais gerenciáveis do que outros, falta uma política organizacional técnica capaz de mitigar os impactos negativos que a ausência desta política expõe na empresa, e que seja eficaz com a geração de efeitos positivos para seus funcionários e consequentemente para a sociedade.

## **5 Considerações Finais**

Devido a dinamicidade acerca do tema, é natural que os gestores se deparem com situações que os coloquem frente-a-frente com desafios complexos na gestão de conflitos, e neste caso concreto, a gestão pública se vê diante da busca de alternativas para administrar da melhor maneira estes conflitos, pois a falta de uma administração eficiente traz desperdício de tempo, de esforço, comprometimento nas metas, hostilidade, frustração, angustia, desmotivação e reflexos dos problemas pessoais dos colaboradores trazidos ao ambiente de trabalho no qual afetam o cumprimento das atividades propostas pela empresa.

Diante dos desafios identificados nesta pesquisa, é ratificado a importância e de uma política organizacional capaz de balizarem os gestores a encararem de forma mais técnica os conflitos cotidianos de uma organização, seja com o intuito de evitar os conflitos ou geri-los a ponto de extrair os pontos positivos e suprimindo os pontos negativos desta problemática.

Deste modo, fica claro o quanto é cotidiano os conflitos em qualquer organização, e neste caso em tela, a gestão pública se vê vulnerável também aos conflitos nela presente, pois diante deste tema tão sensível, é notório que a falta de uma política eficiente de gestão de conflitos pode causar danos reais a ponto de se tornar uma ameaça real à sobrevivência as organizações públicas.

## Referências

- ALMERÍ, Tatiana Martins, BARBOSA, Eliel Gomes, NASCIMENTO, Alessandra. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. *Revista de Administração da Fatea*, v. 9, n. 9, p. 54-71, ago./dez., 2014. 54. Disponível em: <<http://www.unifatea.edu.br/seer/index.php/raf/article/viewFile/1189/922>>. Acesso em: 22 fev. 2019.
- BARRICHELO, Fernando. Antecipando as reações dos rivais. Disponível em: <<http://www.cienciaedaestrategia.com.br/teoriadosjogos/capitulo.asp?cap=m1>>. Acesso em: 27 fev. 2019.
- BRASIL. Lei 13.303 de 30 de junho de 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)>. Acesso em: 12 mar 2019.
- BRASIL. Projeto de lei 3235 de 29 de maio de 2019 . Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2205632>>. Acesso em: 29 mai 2019.
- CAERN. Resolução Nº 05/2018-CA. Política de Gestão de Pessoas. Disponível em: <<https://arquivos-transparencia.caern.com.br/index.php/s/sE2ciAAXDqlaf93?path=%2FPol%C3%ADtica%20de%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas#pdfviewer>>. Acesso em: 10 maio 2019.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.
- DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HOFF, Irvando Luiz. Política na organização: convivendo positivamente com o jogo do poder. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3905/Irvando.pdf?sequence=1>>. Acesso: 07 mar. 2019.
- In \_\_\_\_\_ Volume V - Gestão do Capital Humano, Coleção Gestão Empresarial – FAE Business School, Curitiba, Editora Gazeta do Povo, 2002, Cap. 4, p.47-56.
- LEWICKI, R.L., SAUNDERS, D. M. et MINTON. J. W. **Fundamentos da negociação**. Porto Alegre: Bookman. 2002.
- MARTINELLI, Dante P. et ALMEIDA, Ana Paula. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- NASCIMENTO, Eunice Maria, SAYED, Kassem Mohamed El. **Gestão do Capital Humano - Administração de Conflitos**. São Paulo, Gazeta do Povo, 2002.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional** – 10ª Ed – Ed ISBN – 2004.
- SÃO PAULO. Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH-SP. O Papel do RH na Gestão de Conflitos Organizacionais. Resultados da Pesquisa conduzida pelo Grupo de Estudos da ABRH-SP sobre Recursos Humanos e a Gestão de Conflitos Organizacionais 2016. Disponível em:

<[http://abrhsp.org.br/arquivos/apresentacoes/resultado\\_rh\\_resolucao.pdf](http://abrhsp.org.br/arquivos/apresentacoes/resultado_rh_resolucao.pdf)>. Acesso em: 02 abril. 2019.

WANDERLEY, José Augusto. O que é competência organizacional em negociação? Disponível em: <<http://jawanderley.pro.br/?p=926>>. Acesso em: 27 mar. 2019.