

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

GISELE AGUIAR JUCÁ

**A RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E CONFLITOS: ESTUDO NA
CÂMARA MUNICIPAL DE PARNAMIRIM**

**NATAL/RN
2005**

1911

GISELE AGUIAR JUCÁ

A RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E CONFLITOS: ESTUDO NA CÂMARA MUNICIPAL DE PARNAMIRIM

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Graduação de Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para a obtenção do título de bacharel em Administração com Habilitação em Marketing.

Orientadora: Prof^ª. Rosângela de Menezes Cortez Bezerra (Msc)

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Jucá, Gisele Aguiar

A relação entre clima organizacional e conflitos: estudo na Câmara Municipal de Parnamirim / Gisele Aguiar Jucá. – Natal: FARN, 2005.
44 f.

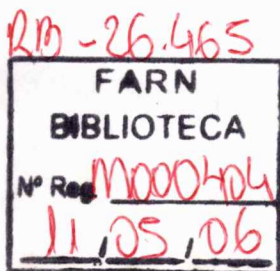
Orientador: Rosângela de Menezes Cortez Bezerra (M.Sc)

Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas com Habilitação em Marketing) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Relações no Trabalho – Monografia. 2. Clima Organizacional – Monografia I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.3



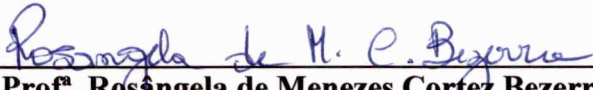
GISELE AGUIAR JUCÁ

**A RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E CONFLITOS: ESTUDO NA
CÂMARA MUNICIPAL DE PARNAMIRIM**

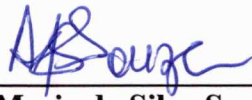
**Monografia apresentada ao curso de Administração com habilitação em marketing da
Faculdade Natalense para o ensino do Rio Grande do Norte- Farn .**

Aprovada em ____ de _____ de ____.

Pela banca examinadora composta pelos seguintes membros.



Profª. Rosângela de Menezes Cortez Bezerra (Msc)
Orientadora



Profª. Ana Maria da Silva Souza (Msc)
Membro examinador

Este trabalho é dedicado à:

A todos que sempre estiveram ao meu lado.
Em especial minha mãe e meu pai.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que dispensa comentários.

A minha mãe que mesmo morando longe de mim sempre me apoiou, deu força para que eu enfrentasse todas as barreiras que passei nesse decorrer dos quatro anos de curso. Sempre confiou em meus sonhos, mesmo nos mais loucos, e me ensinou a acreditar que é possível realizá-los.

Em especial ao meu pai que sem ele não estaria onde estou. Sempre me mostrou que trabalho duro, perseverança e honestidade são ferramentas necessárias para atingir qualquer meta.

A minha 'vó' Celina pelas orações e cartinhas. Sua fé sempre está comigo, me protegendo em todos os momentos.

As meus avós paternos que não compartilham dos meus momentos, mas sei que no fundo eles estão sempre torcendo por mim.

A minha quase mãe Ana Livia, que sempre me estimula a crescer pessoalmente e profissionalmente, ela sempre esteve comigo em todos os momentos.

Ao meu irmão Marcilio que me auxilia em suas técnicas de informática.

A minha irmã Gabriele, pela vontade de um dia estar perto dela.

A minha orientadora Rosangela de Menezes Cortês Bezerra, que colaborou me dando total atenção com muita paciência em todo o processo de minha monografia.

A todos os professores que ao longo de quatro anos transmitiram ensinamentos para um futuro mais amplo.

Aos todos meus amigos de turma que estivemos juntos nessa caminhada. Em especial Daniel e Ivana, que me apoiaram em momentos de alegria, tristeza... E com certeza eles estarão para sempre guardados em um lugar do meu coração.

A todos os meus amigos que fazem parte da minha vida.

Enfim agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que chegasse aonde cheguei.

“Cada pessoa que passa em nossa vida é única. Sempre deixa um pouco de si e leva um pouco de nós . Há os que levam muito,mas há os que não deixam nada. Está é a maior responsabilidade de nossa vida”.

(Autor desconhecido)

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo identificar a realidade local que permita diagnosticar o contexto atual da Câmara Municipal de Parnamirim no Rio Grande do Norte que funciona atualmente com um quadro de quarenta e três funcionários. A maioria mostra-se insatisfeito no que se refere ao clima interno da repartição, principalmente pela falta de companheirismo e comunicação. O estudo visa diagnosticar a causa do clima organizacional do quadro de funcionários da Câmara Municipal de Parnamirim. Utilizou-se a metodologia do tipo exploratório-descritiva, no qual se refere a identificar o motivo dos conflitos internos. O universo de pesquisa foi constituído por todos os servidores da Câmara Municipal de Parnamirim, totalizando um numero de 54 funcionários. O instrumento da coleta de dados foi um questionário composto de perguntas fechadas e somente uma aberta, as quais foi avaliado o fator satisfação, bem como administrar conflitos. Os dados foram tratados com a utilização de ferramentas estatísticas descritivas e exploratórias, com emprego do programa Excel. Após os resultados obtidos foram identificados os principais motivos para a relação entre clima organizacional e conflitos. Chegou-se a conclusão que os principais fatores são: ausência de ascensão funcional, de comunicação, de companheirismo e de harmonia.

Palavras chave: Serviço Publico, Servidor Municipal, Clima Organizacional.

ABSTRACT

This research had for objective to identify the local reality that allows to diagnosis the current context of the Câmara Municipal de Parnamirim in the Rio Grande do Norte that functions currently with a picture of forty and three employees. The majority shows if unsatisfied as for the internal climate of the distribution, mainly for the lack of fellowship and communication. The study it aims at to diagnosis the cause of the climate company of the picture of employees of the Câmara Municipal de Parnamirim. It was used methodology of the exploration-escriptive type, in which if it relates to identify the reason of the internal conflicts. The research universe was constituted by all the servers of the Câmara Municipal de Parnamirim, totalizing one numbers of 54 employees. The instrument of the collection of data was a composed questionnaire of closed questions and one only opened, which was evaluated the factor satisfaction, as well as managing conflicts. The informations had been dealt with the use of escriptive and exploration statistical tools, with job of the Excel program. After the gotten results had been identified to the main reasons for the relation between climate company and conflicts. Arrived it conclusion that the main factors are: absence of functional ascension, communication, fellowship and harmony.

Key words: Service Publish, Municipal Servant, Climate.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – SEXO.....	24
GRÁFICO 2 – FAIXA ETÁRIA.....	25
GRÁFICO 3 – ESTADO CIVIL.....	26
GRÁFICO 4 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE.....	27
GRÁFICO 5 – CONSTITUIÇÃO FAMILIAR.....	28
GRÁFICO 6 – COMO SE SENTE EM AMBIENTE DE TRABALHO.....	29
GRÁFICO 7 – RELACIONAMENTO COM COLEGAS.....	30
GRÁFICO 8 – RELACIONAMENTO COM O PRESIDENTE.....	31
GRÁFICO 9 – SATISFAÇÃO DO SALÁRIO.....	32
GRÁFICO 10- CONFLITO.....	33
GRÁFICO 11 – SUPERAR SENTIMENTOS.....	34
GRÁFICO 12 – PROBLEMAS NO TRABALHO.....	35
GRÁFICO 13 – PROBLEMAS PESSOAIS OU PROFISSIONAIS.....	36
GRÁFICO 14 – ACEITAÇÃO DE OPINIÃO.....	37
GRÁFICO 15 – COMPANHEIRISMO.....	38
GRÁFICO 16 – AVALIAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO.....	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA	13
1.2.1 A história de Parnamirim	13
1.2.2 A Câmara Municipal	14
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO	14
1.3.1 Geral	14
1.3.2 Específicos	14
1.4 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 O CAMPO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	16
2.2.1 Clima Organizacional	16
2.1.2 Poder e Política	16
2.1.3 Fontes interpessoais de poder	17
2.2 CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.2.1 CONCEITO	17
2.2.2 Ambigüidade de um conflito: Funcional ou Disfuncional	18
2.2.3 Condições que estimulam o conflito	19
2.2.4 Efeitos do conflito	19
2.2.5 Administrando conflitos	20
3 METODOLOGIA	22
3.1 TIPO DE PESQUISA	22
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	22
3.3 COLETA DE DADOS	23
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS	23
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÕES DOS DADOS	24
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	24
4.2 Sexo	24
4.2.3 Faixa etária	25
4.2.4 Estado civil	26
4.2.5 Nível de escolaridade	27
4.2.6 Constituição familiar	28

4.2 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	29
4.2.1 Como se sente em ambiente de trabalho	29
4.2.2 Relacionamento com os colegas	30
4.2.3 Relacionamento com o presidente	31
4.2.4 Satisfação do salário	32
4.2.5 Conflito	33
4.2.6 Superar sentimentos	34
4.2.7 Problema no trabalho	35
4.2.8 Problemas pessoais ou profissionais	36
4.2.9 Aceitação de opinião	37
4.2.10 Companheirismo	38
4.2.11 Avaliação do ambiente de trabalho	39
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	40
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE	

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

As empresas têm procurado mudar seus padrões no que tange as questões que envolvem a convivência das pessoas.

Quando as pessoas agem de acordo com as expectativas de outra, o seu comportamento é eminentemente social. As pessoas nascem, crescem, vivem e se comportam em um ambiente social e dele recebem uma complexa e contínua influência no decorrer de sua vida. Neste sentido, muitos são os fatos que contribuem para o clima organizacional.

O clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. É um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. O clima não pode ser tocado ou visualizado. Mas pode ser percebido psicologicamente. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes produzindo elevação do moral interno. O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

A dificuldade na sua conceituação reside no fato de que o clima é percebido por diferentes indivíduos. Algumas pessoas são mais sensíveis que as outras em relação aos aspectos do clima organizacional. O que pode parecer uma característica positiva para uma pessoa, pode ser percebida negativamente para outra.

No campo do comportamento organizacional, o estudo do conflito torna-se importante devido ao fato de ser precedido da existência de idéias, atitudes e interesses antagônicos.

Segundo Chiavenato (1999, p.87), “as pessoas nunca tem objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e de interesses pessoais sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte da natureza humana”.

No entanto, quando bem administrado, o conflito pode conduzir a mudanças produtivas e positivas repercutindo de forma progressista nas organizações e pessoal.

O objetivo deste projeto é identificar: **até que ponto o clima organizacional favorece o surgimento de conflitos no ambiente organizacional da Câmara Municipal de Parnamirim?**

1.2 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

1.2.1 A HISTÓRIA DE PARNAMIRIM

O nome Parnamirim é derivado do tupi-guarani que significa rio pequeno. A inauguração do campo foi realizada no dia 14 de outubro de 1927 e contou com a aterrissagem do avião Nungesser-Et-Coll que tinha como pilotos Josep-Le-Brix e Diendonne Costes.

Em 20 de novembro de 1927 foi definida a linha aerpostal com a aterrissagem do avião Laté-25. Com a chegada da Segunda Guerra Mundial, o Brasil assina acordo com os EUA e em julho de 1941 o campo de Parnamirim é inserido na rota dos aliados devido a sua localização na esquina do continente americano. O Presidente Getúlio Vargas decretou em março de 1942 a criação da Base Aérea Brasileira em Parnamirim.

Foi em Parnamirim que ocorreu o encontro entre os presidentes Getúlio Vargas e Franklin Roosevelt (EUA), este encontro ocorrido em 1943 foi promissor para Parnamirim, pois estabeleceu a criação de duas bases militares (Brasileira e Americana).

Com esses fatos o povoamento próximo às bases aumentou e em 3 de novembro de 1943 o povoado de Parnamirim foi elevado à Vila do município de Natal. Com a intensa movimentação militar e civil em volta das bases a cada dia a população aumentava. Devido esses pontos Parnamirim ficou conhecida como Trampolim da Vitória.

A elevação de Parnamirim a distrito de Natal ocorreu em 23 de dezembro de 1948. E não parou de crescer, o que levou a ser elevada a município do Rio Grande do Norte em 17 de dezembro de 1958.

Hoje Parnamirim é uma cidade com aproximadamente 130.000 habitantes fazendo parte da micro-região de Natal, situada a 25 km de Natal. O nome Parnamirim é derivado do tupi-guarani que significa rio pequeno.

1.2.2 A CÂMARA MUNICIPAL

Na década de 60 a Câmara Municipal de Parnamirim foi fundada, mas somente no ano de 1988, após aprovação do projeto de lei nº 2.325, houve autonomia da Câmara com a Prefeitura. Até então a Câmara Municipal de Parnamirim era dependente da Prefeitura.

Atualmente situa-se na Rua Castor Vieira Regis s/n-Cohabinal. É composta de 12 vereadores dentre eles ocupando o cargo de Presidente, vice-presidente, 1º secretário, 2º secretário; possuindo cargo de assessor de nível médio, assessor parlamentar e consultor legislativo.

O quadro de funcionários possui 43 componentes concursados, distribuídos nas seguintes funções: auxiliar de serviços gerais, vigilante, segurança, segurança de plenário, digitador, escriturário, auxiliar de biblioteca, redator de atas, recepcionista, agente cerimonial, operador de micro computador, arquivista, telefonista, advogado, motorista. Além dos componentes concursados, existem oito cargos comissionados da presidência fazendo parte da administração, são eles: secretário administrativo, tesoureiro, coordenador administrativo, coordenador de controle interno, coordenador de orçamento e contabilidade, assessor de imprensa, chefe de gabinete e chefe de segurança.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Identificar até que ponto o clima organizacional favorece o surgimento de conflitos no ambiente organizacional.

1.3.2 Específicos

- Conhecer a política administrativa da Câmara Municipal de Parnamirim.
- Traçar o perfil dos funcionários.
- Identificar quais os principais tipos de conflitos existentes na Câmara Municipal de Parnamirim.
- Após análise de dados sugerir a instituição em tela, estratégias que melhorem e/ou mantenham o clima organizacional existente.

1.4 JUSTIFICATIVA

Apesar de todas as mudanças decorrentes de transformações, o ambiente interno ainda vem sendo um grande problema no comportamento de seus funcionários.

As pessoas resistem às mudanças, trabalham o mínimo possível, sempre em função de recompensas salariais diretas e imediatas. Muitas vezes não gostam de assumir responsabilidades e preferem ser dirigidas para se sentirem seguras.

As organizações de hoje tem como tarefa essencial da administração criar condições organizacionais e métodos de operação por meio dos quais as pessoas possam melhor atingir os seus objetivos pessoais, dirigindo seus esforços em direção aos objetivos da repartição. A crença fundamental é de que a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade e de dirigir o comportamento para os objetivos da repartição são fatores que estão presentes nas pessoas. Esses fatores não são criados nas pessoas pela administração. É responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam por si essas características.

Este projeto tem como objetivo pesquisar a relação existente entre clima organizacional e os conflitos internos.

O clima é formado a partir do relacionamento dos indivíduos com a organização em que estão inseridos e está diretamente ligado com o grau de motivação de cada um.

Segundo Kanaane (1999, p.45)

A finalidade de uma organização representa os propósitos a serem atingidos e os respectivos impactos no ambiente interno e externo. Estas influências refletem o estágio da organização, seu momento e os recursos empregados para o alcance de sua missão e dos objetivos. Há, sem dúvida, fatores relacionados ao clima e à cultura organizacional que mobilizam ou mantêm estagnados os sistemas administrativos, que, em última instância, atuam como ponte para a efetivação dos resultados organizacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O CAMPO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

2.1.1 Clima organizacional

Para Chiavenato (1998, p.91) o conceito de clima organizacional “envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e influencia o seu comportamento”.

O clima organizacional é percebido de forma diferenciada pelos indivíduos, de acordo com os fatores motivacionais do ambiente interno de uma organização.

Kanaane (1999, p.90) afirma que “quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canaliza seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma”.

Segundo Chiavenato (1998, p.90),

O conceito de motivação - No nível individual - Conduz ao de clima organizacional - No nível de organização. Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima e de auto-realização.

2.1.2 Poder e Política

É importante ter em mente, que o poder e o conflito são cruciais ao sucesso e a sobrevivência gerencial nas organizações atuais, uma vez que estes podem aumentar a produtividade e a eficiência ou reduzi-las substancialmente.

Os processos políticos que envolvem a organização são responsáveis pela existência e estratégias traçadas, provocam reestruturação, e como consequência podem provocar conflito seja alterando as carreiras de trabalhadores, criando oportunidades ou destruindo funcionários.

2.1.3 Fontes Interpessoais de Poder

Sabe-se que administrar e liderar exige o uso do poder.

De acordo com French ; Raven (1959 apud WAGNER III;HOLLENBECK 2002, p.275) os tipos e as fontes de poder utilizados pelas pessoas nas organizações para influenciar o comportamento das outras são:

- Poder da Recompensa - Baseia-se na capacidade para alocar resultados recompensadores (elogios, promoções, aumentos, licença do trabalho, eliminação de horas extras).
- Poder Coercitivo - Baseia-se na distribuição de resultados indesejáveis e exerce controle sobre resultados punitivos (repreensão, designação de tarefas indesejáveis, descontos no pagamento, suspensão, demissão, transferência).
- Poder Legítimo - Baseado no direito legítimo de governar ou influenciar os outros, atribuindo pelas posições hierárquicas.
- Poder de Referência - Baseia-se na influência exercida sobre as pessoas; relaciona-se à atração, ao carisma.
- Poder de Especialização - Baseia-se na posse de experiência, conhecimento e talento.

Com base nessas fontes pode-se supor que o comportamento político na organização tem uma forte vinculação com o conflito, pois sua relação é direta.

2.2 CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES

2.2.1 Conceito

O conflito é definido como a existência de objetivos não compartilhados ou o desejo de atingir objetivos em tempos diferentes, pelos grupos diferenciados e a ação efetiva no sentido de qualquer um desses grupos atingirem o seu objetivo e/ou impedir que outro o faça.

Para Chiavenato (1998): “A palavra conflito está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. Para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas”.

2.2.2 Ambigüidade de um Conflito: Funcional ou Disfuncional

A visão tradicional do conflito defende que o conflito deve ser evitado, por indicar disfunção no grupo ou na organização. A teoria das Relações Humanas defende que o conflito é natural, uma realidade que não se pode evitar, que é natural em qualquer grupo ou organização e este não tem de ser negativo, pode ser mesmo uma força positiva para o aumento da produtividade.

“Já numa visão mais interacionista o conflito pode ser visto não apenas como positivo, mas sim como absolutamente necessário para eficácia do grupo ou organização” (FACHADA, 2000).

Caracteriza-se como funcional, o conflito que ao existir exerce efeitos benéficos como:

- São bons elementos de socialização na organização, pois oferecem aos novos participantes que se unem a um grupo a sensação de envolvimento com alguma causa;
- Podem ajudar a equilibrar as relações de poder dentro da organização, pois, em qualquer episódio de conflito, pode haver diferentes ganhadores (independentemente das percepções anteriores);
- Propiciam a formação de alianças, com o objetivo de ganhar num conflito específico, mas também, de garantir mais poder.

Ao contrário, o conflito é identificado como disfuncional quando apresenta aspectos negativos. Entre os aspectos negativos do conflito, destacam-se aqueles que:

- Desviam a atenção dos objetivos da organização colocando em perspectiva os objetivos dos grupos envolvidos no conflito e mobilizando os recursos e os esforços para sua solução;
- Tornam a vida na organização uma eterna derrota para os grupos de “perdedores habituais”, interferindo em sua percepção e na socialização daqueles que entram na organização por essa porta;
- São uma oportunidade constante do gerente ser visto como árbitro parcial, favorecendo um grupo em detrimento de outros, mesmo que isso não corresponda à verdade;
- Propiciam sabotagens internas na organização, de maior ou menor intensidade com efeitos que variam desde prejudicar um indivíduo ou grupo até interferir na consecução das metas globais.

Esses aspectos negativos podem ser percebidos em muitas organizações. No entanto, quando identificado como disfuncional, ao ser gerido, o conflito pode conduzir resultados desejáveis, tornando um conflito funcional.

2.2.3 Condições que Estimulam o conflito

De acordo com Wagner III ; Hollenbeck (2000),

Para que o conflito ocorra, devem existir três condições principais. a saber: A interdependência - quando há divergências de opiniões na busca de resultados; Indeterminismo Político - provocado pela busca de mudanças que podem atingir a hierarquia da empresa; Divergência – provocada pelas diferenças de funções desempenhadas; má comunicação; falta de qualificação; realimento de grupos de trabalho; entrada de pessoas de atitudes, valores e estilos administrativos diferentes.

Além das condições citadas acima, existem outras condições que estimulam o conflito, tais como:

- Orientações de tempo - provocadas pelas divergências de opiniões que são voltadas para o tempo de execução de um projeto em busca de um objetivo a ser atingido;
- Alocação de recursos - gerado pela requisição de materiais e o que pode ocorrer é a alegação de não necessidade;
- Avaliar e premiar os grupos e seus membros;
- Discrepância de status - o funcionário mais antigo pode se achar com mais direitos do que outros da mesma linha ou área;
- Valores, premissas e percepções geriam.

2.2.4 Efeitos do Conflito

O conflito afeta de diversas maneiras as relações entre pessoas e grupos. Quando ocorre conflito entre grupos, diversos efeitos importantes podem ser previstos no interior de cada grupo conflitante.

Quando um grupo enfrenta conflito, a prioridade é derrotar o inimigo, além de se submeter à liderança autocrática, se ela for empregada para controlar a crise. Nesse aspecto também é percebido um processo participativo de decisão como lento e frágil. Surgem também, líderes fortes e autoritários em decorrência dessa mudança. Nessas circunstâncias, um grupo também tende a colocar ênfase muito maior em procedimentos padrão e no controle centralizado; e então é caracterizado pela rigidez estrutural.

Além dessas mudanças nos grupos, ocorrem outras mudanças nas relações dos grupos conflitantes. Um exemplo disso é a hostilidade que vem a tona muitas vezes. Ocorre também atitudes e percepções negativas de membros do grupo em relação a outros grupos, provocando um decréscimo de comunicação entre grupos conflitantes. Com isso, vem o isolamento que faz aumentar o conflito, dificultando a resolução.

Nesse contexto, os grupos conflitantes costumam envolver-se na vigilância aumentada destinada a fornecer informações acerca, das atitudes, fraquezas e prováveis comportamentos do outros grupos.

2.2.5 Administrando Conflitos

Administrar conflitos significa identifica-los, descobrir como as condições antecedentes se combinaram para chegar ao comportamento na situação específica e tentar interferir em seu processo para que o mínimo possível dos envolvidos se considere perdedor e para que sua dinâmica interfira não mais do que indispensável no andamento da organização.

Conforme Wagner III ; Hollenbeck (2000), as técnicas de administração de conflito se dividem em dois tipos:

I - Procedimentos de barganha e negociação à administração da divergência entre os interesses das partes conflitantes.

Na administração de interesses divergentes, a barganha e a negociação são dois processos intimamente associados na tentativa de resolver diferenças de interesses e preocupações geradores de conflito. Como exemplo temos as relações entre a direção e a mão-de-obra que geralmente constituem foco de barganha e negociação.

A barganha e a negociação também ocorrem em outros pontos da organização quando as pessoas e grupos tentam satisfazer seus próprios desejos e controlar o quanto deve sacrificar-se a fim de satisfazer os demais.

A administração de interesses divergentes é a dividida em cinco abordagens, caracterizados por diferentes combinações entre assertividade e cooperação.

- Competição (assertivo; não cooperador). Isso significa sobrepujar as outras partes no conflito e promover os próprios interesses à custa dos interesses dos outros.
- Acomodação (não-assertivo; cooperativo). Isso permite que as outras partes satisfaçam seus interesses à custa dos próprios interesses.

- Abstenção (não-assertivo; não-cooperativo). Essa abordagem requer a permanência na neutralidade a todo custo ou a recusa em assumir um papel ativo nos procedimentos de resolução do conflito.
- Colaboração (assertivo; colaborador). As partes que se envolvem nessa estratégia tentam satisfazer a todos mediante a consideração das diferenças e a busca de soluções que resultem em ganho para todos os interessados.
- Transigência (faixa média entre assertivo e colaborador). Essa abordagem procura a satisfação parcial de todos mediante a troca e o sacrifício, decidindo mais pela resolução aceitável que pela resolução ótima.

II - Reestruturação que se concentra na administração da interdependência entre indivíduos e grupos conflitantes.

Nesse aspecto o conflito também pode ser gerenciado ou resolvido por uma reestruturação das conexões que vinculam as partes conflitantes entre si. Uma maneira de obter semelhante reestruturação é desenvolver metas superordenadas, identificando e buscando um conjunto de objetivos de desempenho que as partes conflitantes possam alcançar apenas mediante o trabalho conjunto. Compartilhar de uma meta comum exige que as partes olhem para além de suas diferenças e aprendam como cooperar entre si.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Marconi ; Lakatos (1999, p.87), pesquisas exploratórias-descritivas “são estudos exploratórios que tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno”.

A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Para Vergara (1998, p.45), a pesquisa exploratória “é realizada em área na qual pouco conhecimento acumulado é sistematizado por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses”; e a pesquisa descritiva, “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Desta forma, o tipo de pesquisa escolhida para abordar a delimitação do problema foi à pesquisa exploratória descritiva, pois visa descrever as percepções e expectativas dos funcionários da Câmara Municipal de Parnamirim.

A pesquisa pretende identificar até que ponto o clima organizacional favorece o surgimento de conflitos no ambiente organizacional na população estudada. O conceito dos autores mencionado apresenta a pesquisa exploratória-descritiva como a mais indicada para alcançar este objetivo.

3.2. UNIVERSO

Podemos falar que o universo refere se ao total de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado assunto; e amostra refere se a parte do universo.

De acordo com Vergara (1998, p.43), “universo é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas), que possuem as características que serão objeto de estudo”; e amostra, “é a parte do universo (população), escolhida segundo algum critérios de representatividade”.

Com base em que citamos, o universo de pesquisa constituiu-se de um quadro composto de 43 funcionários que trabalham na Câmara municipal de Parnamirim.

3.3 COLETA DE DADOS

No referido tipo de estudo, foi utilizado como instrumento de coleta de dados utilizar o questionário.

O questionário, numa pesquisa, é um instrumento ou programa de coleta de dados. Se sua confecção é feita pelo pesquisador, seu preenchimento é realizado pelo informante.

A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta para que o respondente compreenda com clareza o que está sendo perguntado.

Segundo Marconi e Lakatos (1999, p.100), o mesmo define-se como “um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Portanto, os dados desses foram coletados através de aplicação de questionários fechado aos funcionários da Câmara Municipal de Parnamirim.

Com esses conceitos, a pesquisa foi realizada através da aplicação de questionário, composto pelos dados pessoais e questões fechadas.

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS

O tratamento de dados segundo Vergara (1998, p.56), “refere-se à seção na qual se explicita para o leitor como pretende tratar os dados a coletar justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

Os dados coletados a partir dos questionários foram organizados, tabulados e apresentados com a utilização de software específico. Após a utilização do tratamento os gráficos foram analisados e interpretados conforme as respostas dos entrevistados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÕES DOS DADOS

Os resultados obtidos a partir dos dados coletados e tratados estatisticamente através de computação utilizando como ferramenta o programa do “Excel”, através da distribuição de frequência absoluta e relativa levaram à conclusões muito interessantes e confiáveis.

4.1 PERFIL DA POPULAÇÃO

É de grande importância pesquisar o perfil da população para que se possa observar a percepção de pessoas que tenham condições de emitir opiniões confiáveis. A população foi composta de 43 funcionários da Câmara Municipal de Parnamirim.

Vale ressaltar que todos se dispuseram a responder os questionários.

4.2. Sexo

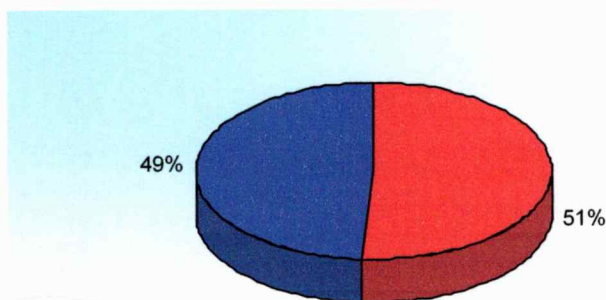


Gráfico 1- Distribuição da população quanto ao sexo
Fonte: Pesquisa direta, CMP/RN, Novembro (2005)

Verifica-se pelo gráfico que a maioria dos respondentes é do sexo feminino.

4.2.3. Faixa etária

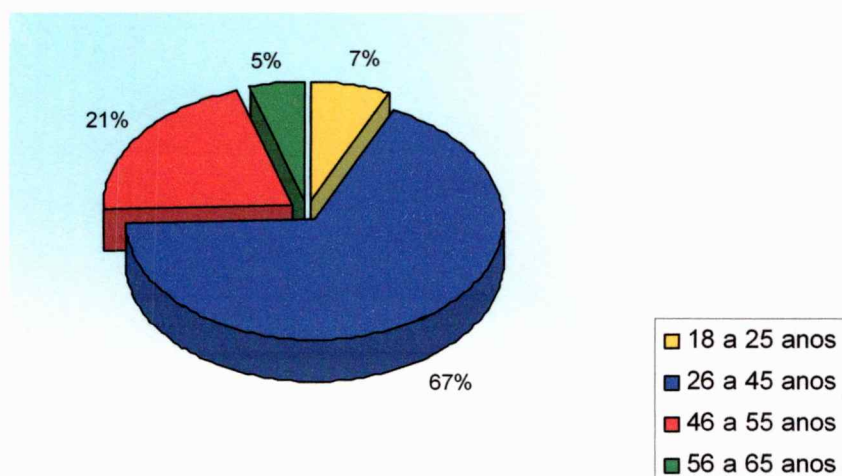


Gráfico 2 – Faixa etária

Fonte: Pesquisa direta, CMP/RN, Novembro (2005)

O gráfico nos mostra que a prevalência dos funcionários (29%) encontra-se na faixa etária de 26-45 anos, enquanto um menor segmento possuindo 2 % encontra-se na faixa de 56-65 anos. Este é um dado significativo para compor o perfil da população.

4.2.4. Estado civil

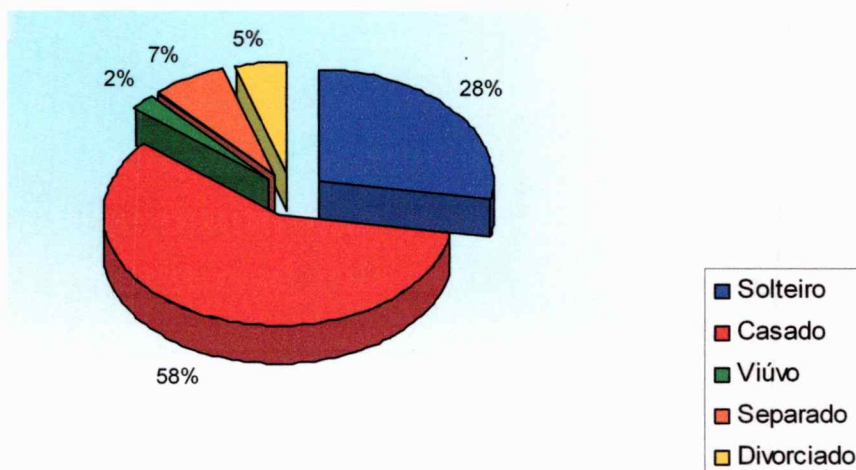


Gráfico 3- Distribuição da população pesquisada quanto ao estado civil.

Fonte : Pesquisa direta ,CMP/RN, Novembro (2005)

Os dados coletados demonstram que a maioria dos entrevistados (58%) é casada. Este dado pode ser relacionado ao fato que a faixa etária predominante seja de 26-45 anos, o que por questões culturais, justifica o estado civil.

4.2.5. Nível de escolaridade

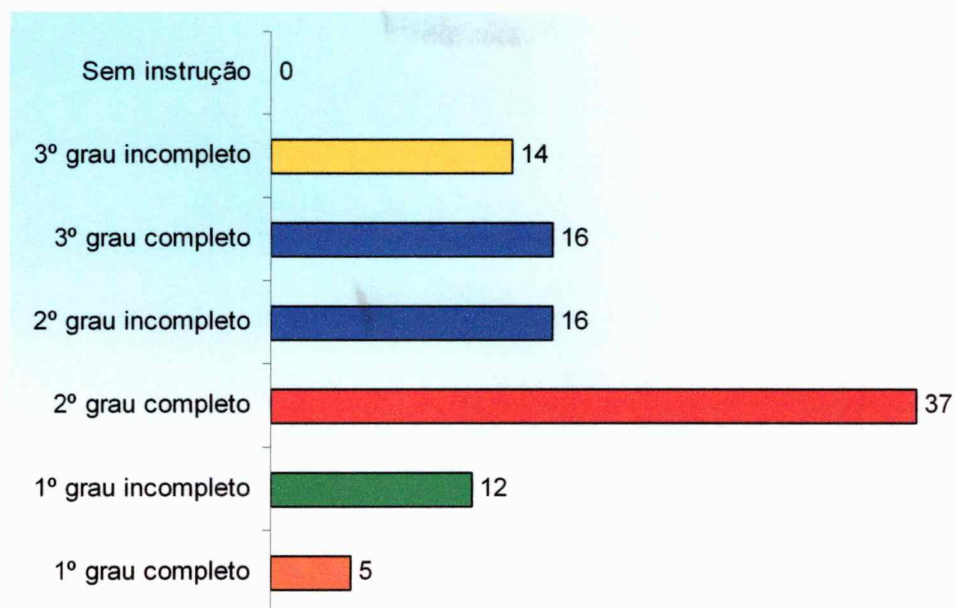


Gráfico 4- Distribuição da população pesquisada quanto ao nível de escolaridade
Fonte: Pesquisa direta, CMP/RN, Novembro (2005)

O gráfico já evidencia a variedade do grau de instrução variando entre graduação completo até o primeiro grau completo. Diante disto, as informações colhidas representam à diversidade de opiniões baseadas na amplitude de conhecimento de cada respondente.

4.2.6. Constituição familiar

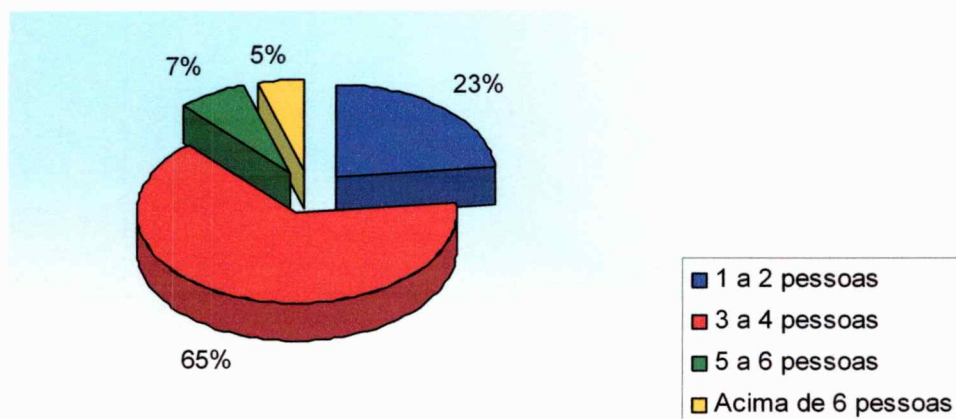


Gráfico 5- Distribuição da população pesquisada quanto a constituição familiar.

Fonte: Pesquisa direta, CMP/RN, Novembro (2005)

A pesquisa nos mostra que 28% possui a constituição familiar composto de 3- 4 pessoas.

4.2.ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

No campo do comportamento organizacional, o estudo do conflito torna-se importante devido ao fato de ser percebido da existência de idéias, atitudes e interesses antagônicos.

4.2.1.Como se sente em ambiente de trabalho

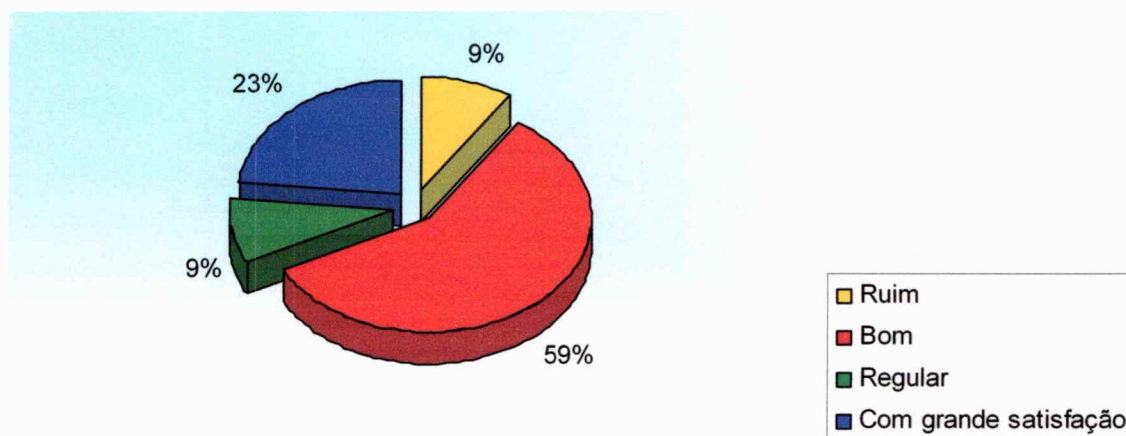


Gráfico 1- Opinião dos pesquisados quanto ao grau de satisfação no ambiente de trabalho.
Fonte: Pesquisa direta, CMP/RN, Novembro (2005)

A grande maioria, (59%) afirma que estão satisfeitos com o ambiente de trabalho.

4.2.2.Relacionamento com os colegas

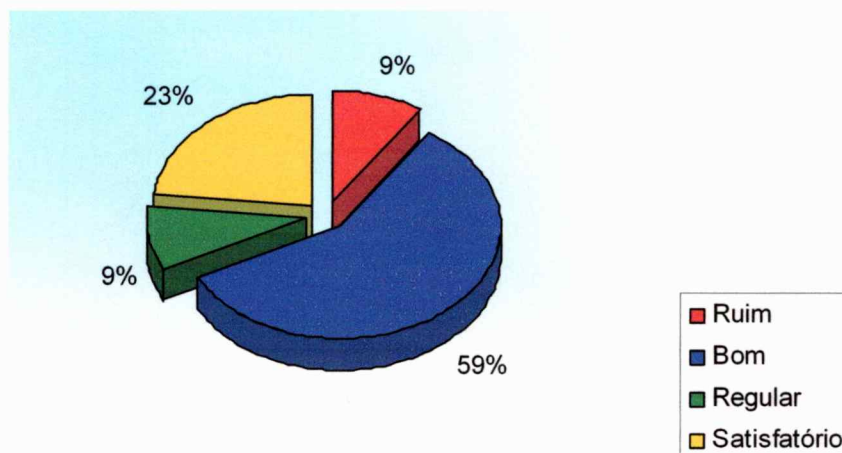


Gráfico 2 - Opinião dos pesquisados quanto ao relacionamento com os colegas.
Fonte: Pesquisa direta, CMP/RN, Novembro (2005)

Apesar de haver conflitos internos na repartição publica, o grau de relacionamento (25%) foi bom.

4.2.3.Relacionamento com o presidente

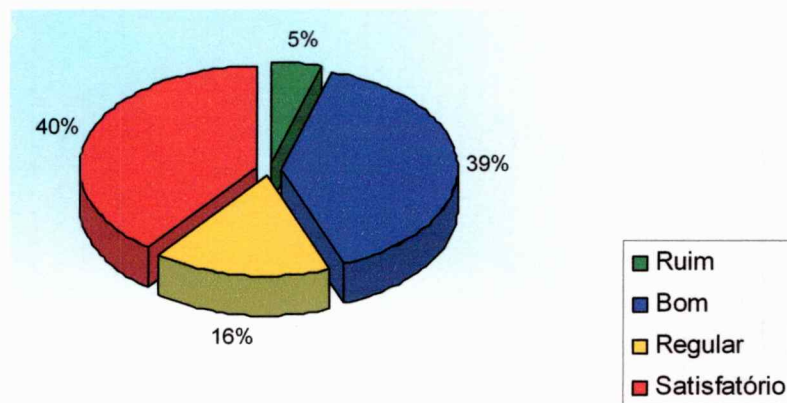


Gráfico 3- Relacionamento com o presidente
Fonte: Pesquisa direta, CMP/RN, Novembro (2005)

Conforme o gráfico apresentado ,os dados mostram que 17% dos entrevistados encontram-se satisfeitos com o presidente,logo que em sua nova administração o mesmo trouxe muitos benefícios para os funcionários.

4.2.4. Satisfação do salário

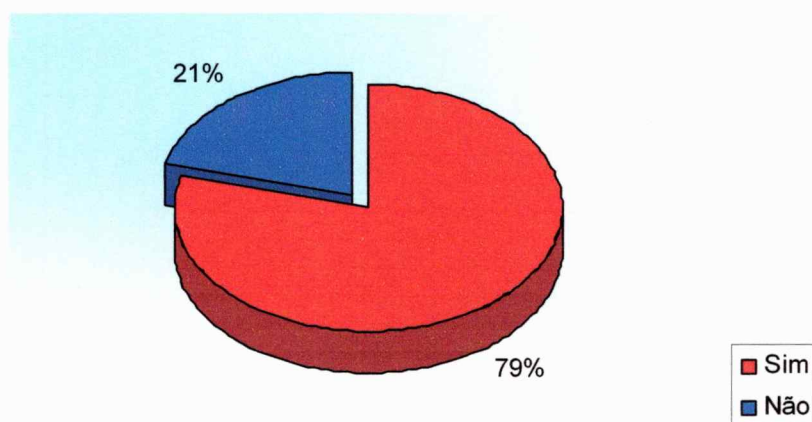


Gráfico 4- Opinião dos pesquisados em relação à satisfação no salário.
Fonte: Pesquisa direta, CMP/RN, Novembro (2005)

No gráfico 4, a opinião dos entrevistados é bastante satisfatória em relação ao salário, 79% encontram satisfeitos com o salário.

4.2.5.Conflito

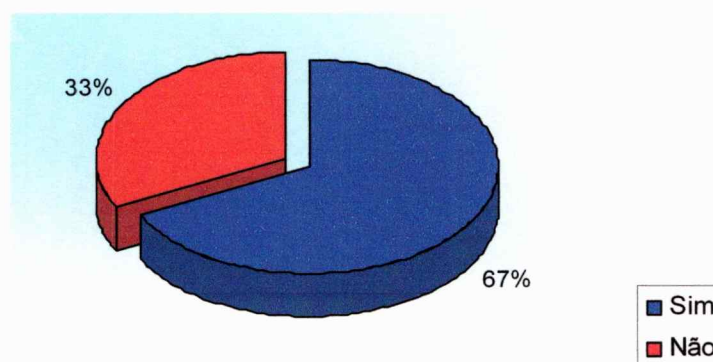


Gráfico 5- Opinião dos pesquisados em relação aos conflitos
Fonte: Pesquisa direta, CMP/RN, Novembro (2005)

Segundo o gráfico apresentado acima, 29% dos funcionários justificaram que em caso de algum conflito no ambiente interno os mesmos envolvem-se emocionalmente.

4.2.6. Superar sentimentos

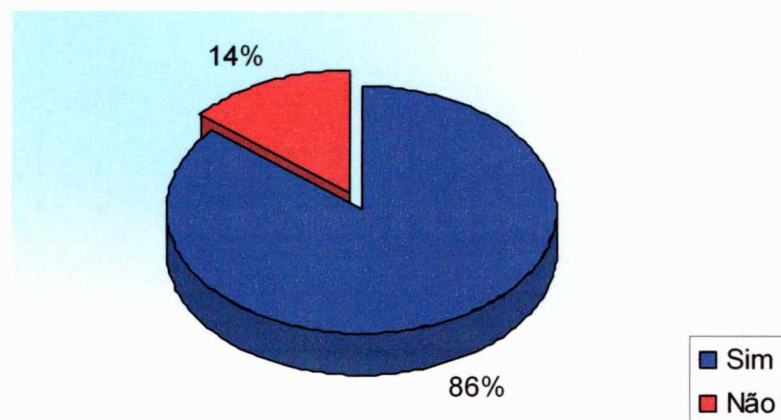
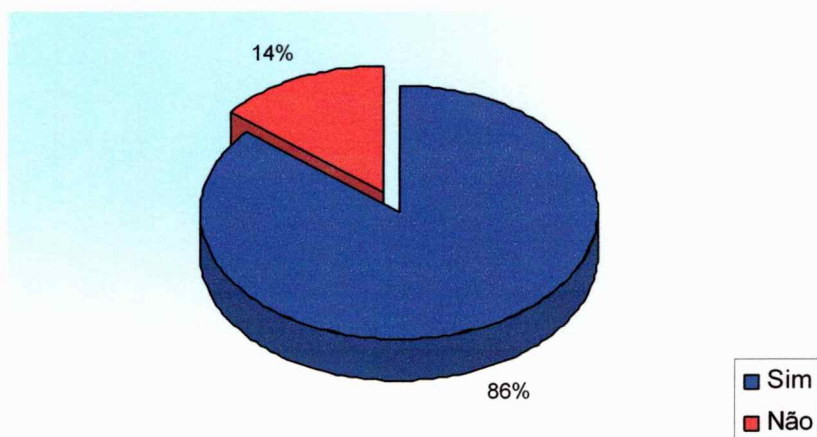


Gráfico 6- Opinião dos pesquisados em relação a superar os sentimentos.
Fonte: Pesquisa direta, CMP/RN, Novembro (2005)

De acordo com a opinião dos entrevistados 37% informaram serem capazes de superar seus sentimentos ,podendo ser eles raiva ou frustração diante do problema a ser solucionado.

4.2.7.Problema no trabalho



Identificado através do gráfico 7, que a maior parte dos entrevistados procuram conversar para solucionar o problema de trabalho,resultando um grau satisfatório de 37%.

4.2.8.Problemas pessoais ou profissionais

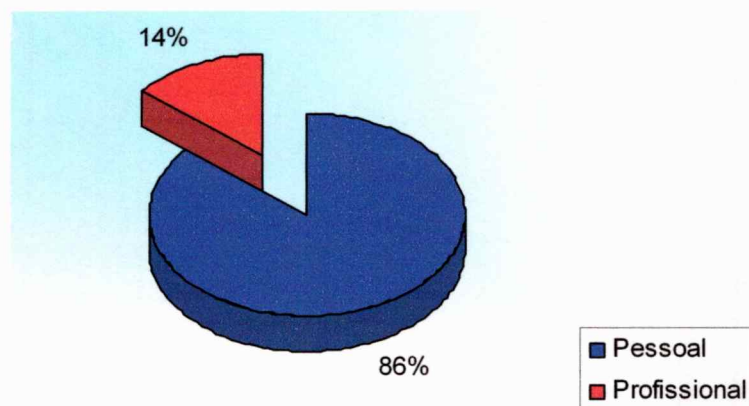


Gráfico 8- Opinião dos pesquisados em relação a problemas pessoais ou profissionais
Fonte: Pesquisa direta, CMP/RN, Novembro (2005)

De acordo com a opinião dos entrevistados 37 % informaram que os problemas pessoais abalam mais que os profissionais.

4.2.9. Aceitação de opinião

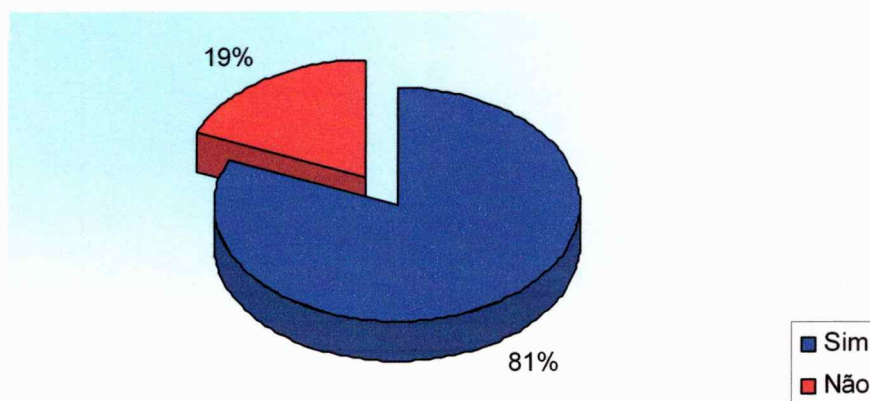


Gráfico 9- Opinião dos pesquisados em relação a aceitação de opinião.
Fonte: Pesquisa direta, CMP/RN, Novembro (2005)

O gráfico nos mostra que 81% dos entrevistados aceitam a opinião dos colegas, facilitando assim uma maior comunicação entre os mesmos.

4.2.10. Companheirismo

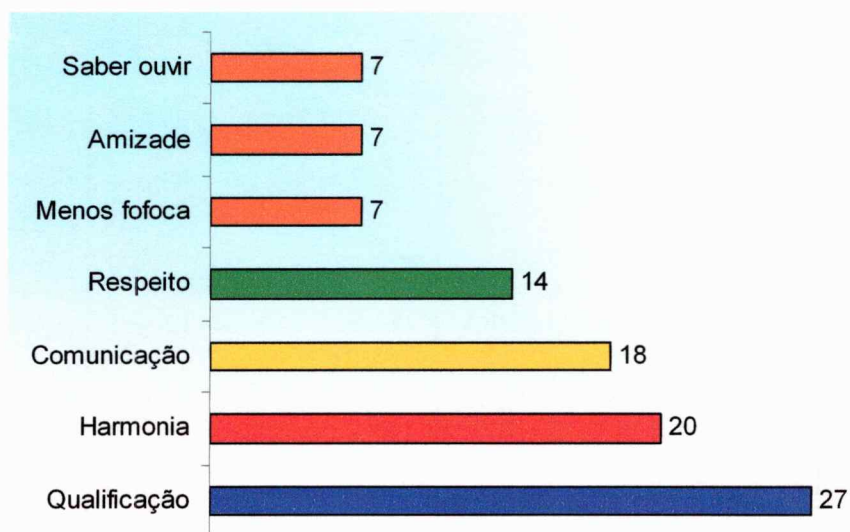


Gráfico 10- Opinião dos pesquisados em relação ao companheirismo
Fonte: Pesquisa direta, CMP/RN, Novembro (2005)

De acordo com a opinião dos entrevistados quanto às melhorias do ambiente interno, pode-se observar que 12% opinaram por mais qualificação, 9 % mais harmonia, 8% comunicação, 6% respeito; 3 % opinaram por menos fofoca, mais amizade e saber ouvir quando necessário.

4.2.11. Avaliação do ambiente de trabalho

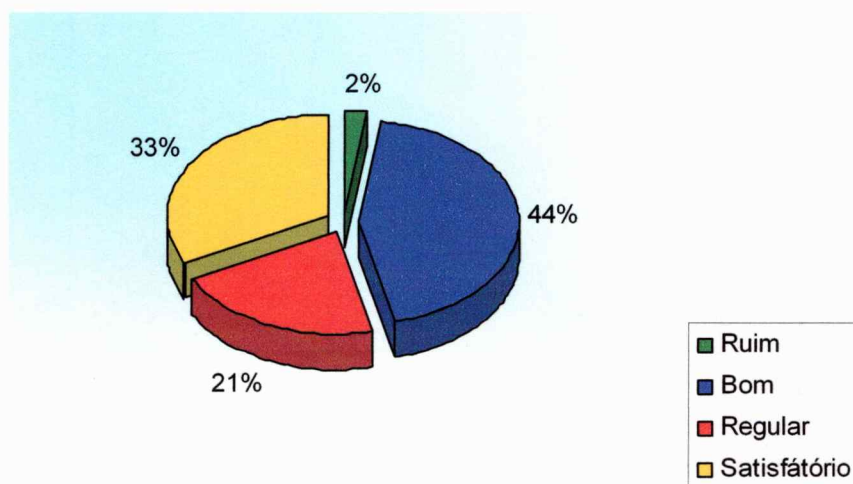


Gráfico 11- Opinião dos pesquisados em relação a avaliação do ambiente de trabalho.
Fonte: Pesquisa direta, CMP/RN, Novembro (2005)

A grande maioria com 19% afirma que seu ambiente de trabalho é bom, 14% avalia que é satisfatório.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral da pesquisa foi identificar até que ponto o clima organizacional favorece o surgimento de conflitos no ambiente organizacional.

A análise dos dados após realização da pesquisa nos mostra que algumas pessoas são mais sensíveis que as outras em relação aos aspectos de clima organizacional, isso ocorre devido à ausência de qualificação, amizade, respeito... Enfim, a falta de harmonia no meio em que trabalham.

Com isso os funcionários não aceitam opiniões dos demais colegas e acabam causando um clima desagradável para muitos que fazem parte da Câmara Municipal de Parnamirim .

Diante deste contexto verifica-se que de acordo com os objetivos específicos, no perfil da população o universo pesquisado percebe-se que 51% são do sexo feminino, 25% são casados e 7% possuem o terceiro grau completo.

A pesquisa analisada evidencia um quadro atual de 29% dos funcionários possuindo entre 26 e 45 anos. E 2% entre 56 e 65 anos.

Dos entrevistados apenas sete por cento possuem nível superior completo destacando assim a falta de qualificação dos mesmos, justificando os conflitos causados na organização..

Em decorrência, os funcionários qualificados ficam sobre carregados dos serviços a serem prestados. Porém o grau de satisfação no que se refere à satisfação com o salário foi bastante satisfatório, mostrou-se uma aceitação de 34%. A nova administração assumida em janeiro de 2005 que irá se estender até dezembro de 2006, preocupou-se em criar uma comissão de estudos para avaliar o plano de cargos e salários favorecendo a seus funcionários mais segurança .

A situação do quadro dos funcionários da Câmara Municipal de Parnamirim fica identificada através de opiniões relatadas pelos pesquisados, opiniões claras e evidentes quanto à insatisfação da falta de comunicação entre eles.

De acordo com a pesquisa o grau de avaliação no local de trabalho 14% dos entrevistados se dizem satisfeitos, porém 1% julga o ambiente de trabalho ruim.

Em relação a problemas no trabalho 37% informaram que em caso ocorra algum, procuram alguma orientação.

Para que tudo isso seja devidamente solucionado é necessário ser bem-sucedido tanto na vida pessoal como profissional, ou seja, ser reconhecido, prestigiado, sentir que está crescendo. Já dizia Érico Veríssimo: "Não deixe que a saudade sufoque, que a rotina acomode, que o medo impeça de tentar. Desconfie do destino e acredite em você. Gaste mais

horas realizando que sonhando, fazendo que planejando, vivendo que esperando porque, embora quem quase morre esteja vivo, quem quase vive já morreu".

Estudiosos em comportamento humano demonstram alguns passos para não se desanimar e se buscar forças dentro do evento para se superar. São eles:

- Jamais se considere uma pessoa derrotada. Avalie o que aconteceu e aprenda com o fracasso;
- Nenhum pessimista jamais descobriu os segredos das estrelas, nem velejou a uma terra inexplorada, nem abriu um novo céu para o espírito humano;
- Faça a diferença no seu trabalho, dê algo a mais do que esperam de você, dê aquele *plus* que só você sabe qual, faça mais;
- É bom lembrar que o espírito se enriquece com aquilo que recebe; o coração com aquilo que dá;
- Mantenha os pés no chão. Avalie bem a situação da empresa e a sua. Não alimente expectativas que não possam se cumprir;
- Estabeleça metas e objetivos que possam ser cumpridos;
- Nunca esqueça que a morte do homem começa no instante em que ele desiste de aprender. Aprender é a maior lição da vida;
- Alimente sua auto-estima, não fique tão dependente da opinião dos outros e dos acontecimentos. Confie mais em você e nas suas capacidades independentemente do que está acontecendo ao seu redor e acredite;
- Se um dia fizeres algo e não fores reconhecido, não fique triste, pois o sol dá um espetáculo incrível a cada manhã e a maioria do planeta está dormindo;
- Cultive as outras coisas que são importantes para você, seus amigos, filhos, família. Seja bom para com os outros, faça o bem, doe-se sem pensar em benefícios, conviva mais com aqueles que lhe prestigiam, que gostam de você. Escolha as pessoas ao seu redor, conviva mais com pessoas positivas que lhe fazem bem;
- Todos nós tomamos diferentes trilhas na vida; mas não importa para onde vamos, sempre aproveitamos um pouco de cada uma delas em toda parte;
- Caso seja necessário, recue com humildade, e logo após, avance com convicção;
- Um dos grandes segredos da vitória é a competitividade criativa e saudável;
- Fique atento aos movimentos do mundo e reconheça o seu papel e o seu espaço. Decida pela sua passagem, será leve e otimista ou será pesada e sufocante? O que você decidir o universo proporcionará.

Diante dos resultados deste estudo, recomenda-se elaborar um projeto de endomarketing, empresa, trabalho, ambiente e comunicação interna, equivalente aos 4 P's, elegendo a área de Recursos Humanos como prioritária, com ênfase nas políticas de gestão de pessoas, onde a distribuição e relacionamento possuam iniciativas concretas de estímulo à motivação das pessoas. Como apoio à estrutura do projeto é imprescindível definir uma metodologia de planejamento, levando em consideração os momentos distintos que devem anteceder a aferição e avaliação dos resultados.

Propõe-se uma estrutura organizacional mais qualificada promovendo concursos públicos e terceirizando os serviços ou pessoas, sejam estagiários ou contratados, minimizando assim problemas de relacionamentos e insatisfações no local de trabalho.

De acordo com a população pesquisada conclui-se que é imprescindível treinamentos e capacitação na formação profissional universitária, onde se permita um salário adequado referente ao nível de cada servidor.

Sugere-se ainda que se haja algum plano ou campanha onde a sociedade veja que setor público seja reconhecido como um lugar sério.

REFERÊNCIAS

- AVALIAÇÃO do Clima Organizacional. Disponível em
<http://www.ginasticacerebral.com.br/serap/c_organizacional.htm> Acesso em 18 jun 2005.
- CÂMARA Municipal de Parnamirim. Disponível em:
<<http://www.camaradeparnamirim.com.br/>> Acesso em 18 jun 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. 5.ed. São Paulo. Atlas. 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 3. ed. São Paulo. Makron Books. 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro. Campus. 2000.
- CLIMA organizacional. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/>> Acesso 18 jun 2005.
- DIAGNÓSTICO e Clima Organizacional. Disponível em
<http://www.funcoge.org.br/body_clima_organizacional.html> Acesso 18 jun 2005.
- FACHADA, Maria Odete. **Conflito e Gestão de Conflitos**. Disponível em
<http://www.iep.uminho.pt/iep/trab_alunos.tec_educacional/grupo6/derived/nottboot.htm>
Acesso 18 jun 2005.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano**. 2. ed. São Paulo. 1999.
- LUZ, Ricardo Silveira - **A qualidade do atendimento e o clima organizacional**. Disponível em <<http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/site.htm>> Acesso 18 jun 2005.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa, Planejamento e Execução de Pesquisas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo. Atlas. 2000.
- MINOR, Michael S & MOWEN, Jonh C. **Comportamento do consumidor**. 1. ed. São Paulo. Prentice Hall. 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WAGNER III, John ; HOLLENBECK, Jonh R . **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo. 2000.