

# GESTÃO DE CONFLITOS NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA

**Katiuscia Bento**

**Maristela Laureci Rosa Sagas**

## RESUMO

Entre 2017 e 2019, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), realizou o mapeamento das lacunas de competências que resultou dentro da categoria Saúde do Servidor em 22 lacunas das quais uma delas é a necessidade de uma melhor gestão de conflitos na instituição. O objetivo deste trabalho é identificar conflitos recorrentes no serviço público e apresentar à instituição pesquisada sugestões para a gestão dos mesmos. O método escolhido para o desenvolvimento da pesquisa foi o qualitativo com uma abordagem exploratória a partir de bibliografias e documentos do próprio IFSC. Como resultado, observou-se que muitos conflitos surgem por situações diversas como: falhas na comunicação, divergências de interesses, descontinuidade de projetos, ausência de empatia e até mesmo paternalismo nas relações de trabalho e que por mais insignificantes que possam parecer, mexem com a emoção do servidor e afetam a sua saúde. Constatou-se que não há fórmulas prontas para resolver todos os conflitos, mas apontou-se aos gestores algumas sugestões como por exemplo: colocar-se no lugar do outro, proporcionar técnicas para melhorar a comunicação, oferecer e participar de cursos e palestras dentro deste foco, procurar disseminar no grupo que a entrega de um produto de qualidade ao cidadão deve estar acima de qualquer interesse particular inclusive o dele próprio, e ainda, se necessário, trazer um mediador neutro para a situação. Concluiu-se que dentro do universo de uma gestão por competências, o gestor é a peça-chave que precisará desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para proporcionar um ambiente de trabalho favorável à saúde de todos.

**Palavras-chave:** Serviço Público. Gestão de Conflitos. Lacuna de Competências.

## 1 INTRODUÇÃO

No início de 2019 o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), realizou o envio de um formulário aos servidores da instituição para estruturar as competências dos novos setores e revisar as competências já existentes nos setores mapeados, conforme está descrito no documento de mapeamento de competência no ano de 2017.

Após a análise das informações contidas nos formulários foram gerados relatórios de lacunas de competências divididas por área de atuação, nesse artigo optou-se em focar na categoria Saúde do Servidor que está dividida em 22 lacunas.

Neste estudo será abordada apenas a lacuna “Mediação de Conflitos: Orientar a gestão na mediação de conflitos”, com pontuação média de 26.85 por considerarmos importante um olhar atento para cada fator que pode influenciar na saúde do servidor, sendo que muitas vezes o fator conflito é ignorado.

Desta forma, objetivo geral deste trabalho é identificar conflitos recorrentes no serviço público e apresentar à instituição pesquisada sugestões para a gestão dos mesmos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica abordará inicialmente a gestão por competências de maneira geral e em seguida a gestão por competências no serviço público, para então apresentar a forma como o IFSC realizou o mapeamento das lacunas de competências em 2017. Na sequência discorrerá sobre os conflitos recorrentes no serviço público finalizando com a relação de como os fatores emocionais afetam a saúde do servidor.

### 2.1 Gestão por Competências

Ao buscar-se a etimologia dos termos gestão e competência, descobriu-se que competência para Bueno (2010, p.115), vem do latim *competentia* e significa “preparação técnica para operar em determinado fator ou capacidade de executar alguma coisa, de conhecimentos adequados a determinado fim”; já o termo gestão também para o mesmo autor (p.242), origina-se do latim *gestionem* e quer dizer “administração, gerência, governo”.

Ainda sobre competência, Brasil (2012. p. 12) define:

Em meio à diversidade de definições, podemos constatar dois aspectos, que são comuns na maioria dos casos:

a) Competências dizem respeito à mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes;

b) Competências envolvem comportamentos observáveis que se expressam na ação ou desempenho dos indivíduos.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes são dimensões das competências e, concebidas de forma sinérgica, constituem o que se denomina a matriz CHA.

As empresas têm buscado cada vez mais por indivíduos com habilidades específicas para determinadas funções segundo Pantoja (2015, p. 13), já foi apontada em estudos do século passado “A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente das funções não é recente”.

Neste foco surgiu o modelo de gestão por competências que propõe, sobretudo, desenvolver competências nos colaboradores para atender aos objetivos da instituição que de acordo com Brasil (2012 p.23):

A estratégia organizacional envolve o pensar, o planejar e o agir para por em prática as ações necessárias ao alcance dos objetivos identificados na visão, e necessários ao cumprimento da missão organizacional.

O modelo de gestão por competências inova na medida em que rompe com o modelo burocrático de se planejar ações de capacitação e desenvolvimento, assumindo a premissa de articulação entre objetivos individuais e organizacionais. Por isso, a definição de estratégias e objetivos organizacionais é essencial à efetividade do modelo. Entretanto, mesmo a organização não dispondo dessa orientação, ela pode se valer de outros insumos para a estruturação de sua sistemática de capacitação que, embora fique comprometida, ainda assim é possível sua implementação.

A respeito de a gestão por competências manter um esforço coletivo para alcançar a visão da empresa, Pantoja (2015, p.36) afirma:

Muitas organizações têm adotado a Gestão por Competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

A gestão por competências vem proporcionar aos trabalhadores o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e novas atitudes para o bom andamento da empresa, mas para que isto aconteça é necessário que a qualidade de vida dos colaboradores seja levada em consideração conforme Clein, Tonello e Pessa (2014, p. 58)

A busca por qualidade de vida dentro das organizações torna-se potencial que traz resultados positivos, pois quando as pessoas percebem o ambiente como agradável, os estímulos desencadeados são de bem-estar, o que se traduz em qualidade de vida, com menos riscos nocivos à saúde.

Este tópico procurou abordar a gestão por competência nas empresas de maneira geral, já o próximo será voltado para a gestão por competência no setor público.

## **2.2 Gestão por Competências no Setor Público**

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal foi atualizada recentemente pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, trazendo a regulamentação dos dispositivos da Lei nº 8112/90, que trata da licença e afastamento para ações de desenvolvimento. Com a publicação do novo decreto houve a revogação em sua totalidade do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que regulamentava os dispositivos da Lei nº 8112/90.

Com este foco passou-se a perceber e procurar desenvolver entre os servidores públicos competências para atender a missão da instituição que agora lança um novo “olhar” na

qualidade dos serviços prestados ao cidadão segundo Silva (2016, p.15), “é possível identificar e alinhar as competências necessárias para suportar, com efetividade, os processos considerados estratégicos e/ou críticos para o desempenho da instituição, considerando a sua missão e visão de futuro”.

O objetivo principal dessa política é incentivar o desenvolvimento das competências indispensáveis para o servidor desenvolver seu trabalho com foco em atingir as metas estabelecidas pelos órgãos públicos, entidades da administração pública direta, autarquias e fundações, conforme Brasil (2019, p.1):

- I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade;
  - II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;
  - III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;
  - IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;
  - V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;
  - VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;
  - VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;
  - VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;
  - IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;
  - X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e
  - XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.
- § 2º A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências.
- § 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.

Para Silva (2016, p.26), a gestão por competências vem procurar alocar perfis com atitudes, conhecimentos e habilidades para que o serviço prestado ao cidadão chegue com maior qualidade “O modelo de gestão por competências pode contribuir no planejamento e desenvolvimento da força de trabalho. A partir do modelo é possível definir perfis profissionais de acordo com as competências requeridas pelos postos de trabalho.”

Todo serviço público apresenta suas peculiaridades, como os servidores são efetivos nem sempre é possível alocar um determinado servidor para realizar determinada função, salvo quando de acordo com o regimento da instituição é possível uma indicação para a função entre os servidores concursados, o que vem a ser um obstáculo para a implantação de uma gestão por

competências. Silva (2016, p.28) ainda destaca algumas dificuldades para a implantação de gestão por competências no serviço público:

Esse modelo, amplamente difundido no setor privado, encontra dificuldades de aplicação e desenvolvimento na esfera pública. Dentre as principais dificuldades para a implantação, os estudos apontam: questões jurídicas, barreiras culturais, dificuldades metodológicas, baixo envolvimento da alta administração e níveis gerenciais, dificuldade de articulação das novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas, carência de pessoal qualificado, desconhecimento do tema, inexistência de um sistema de informações estruturado, falta de oportunidade de se aplicar, na prática, o conhecimento adquirido, entre outras.

Para atenuar as barreiras encontradas estimular o desenvolvimento de competências nos servidores em seus respectivos cargos, adotou-se como um dos instrumentos as trilhas de desenvolvimento, conforme Brasil (2019). Nesse sentido Silva (2016, p.30) explana “a definição de postos de trabalho por competências, considerando os processos de trabalho a serem desenvolvidos, bem como a estruturação de programas transversais e trilhas de desenvolvimento profissional (de aprendizagem) são considerados caminhos possíveis.”

### **2.3 O Mapeamento das Competências no IFSC**

O mapeamento de competências no IFSC ocorreu por recomendação do Acórdão 3023/2013 - Plenário - TCU, que encaminhou determinações e recomendações para que fossem promovidas mudanças nos órgãos da administração federal, referentes à gestão de pessoas para aprimorar seus processos, como traz a recomendação nº 9.1.1.4 “fundamentar os processos de recrutamento e seleção (internos e externos) em perfis de competências”.

O IFSC levando em consideração as determinações legais, ao elaborar seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015-2019, aprovou como um dos objetivos estratégicos do Planejamento Estratégico, “o desenvolvimento dos servidores e captar as competências necessárias para a execução da estratégia”, para iniciar a concretização deste objetivo foi firmado um termo de cooperação técnica com a Universidade Federal do Pará (UFPA), pois a mesma já havia implantado com sucesso a gestão por competências e presta assessoria à instituições públicas, para o planejamento do mapeamento das competências, dando suporte ao desenvolvimento do processo.

Nos terceiro e quarto trimestres de 2017, foram iniciadas as atividades para a divulgação das informações sobre o mapeamento de competências do IFSC, os servidores tiveram oficinas e vídeos para se familiarizarem com as futuras mudanças institucionais, para desenvolver o

mapeamento, foram selecionados 84 servidores que representavam 42 áreas de atuação, para a construção do primeiro mapeamento da instituição (OLIVEIRA, 2019).

Após uma análise revisional das competências mapeadas inicialmente, foi enviada aos servidores uma avaliação das necessidades de capacitação das competências, atribuídas para cada setor da instituição, atribuindo notas de 1 a 10, sendo que 1 representa uma necessidade baixa de capacitação, e 10 uma necessidade muito alta de capacitação, no total foram feitas 1735 avaliações das necessidades de capacitação pelos servidores do IFSC.

Dando continuidade ao processo de implantação da gestão por competências, foi ministrada uma segunda oficina capacitando os servidores para a análise dos relatórios de lacunas de competências, com o objetivo de desenvolver atividades e capacitações com a intenção de minimizar ou extinguir as lacunas de competências existentes (OLIVEIRA, 2019).

No primeiro e segundo trimestres de 2019, foi encaminhada uma consulta pública desenvolvida pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), no formato de formulário eletrônico para os servidores da instituição, essa consulta gerou 223 sugestões de aprimoramento das competências mapeadas, em 2017 e ocorreu o mapeamento de 9 novas áreas do IFSC.

Já no terceiro trimestre de 2019, foi feita uma nova avaliação das necessidades de capacitação de competências, ao finalizar as avaliações foram gerados novos relatórios de lacunas de competência por setor e área de atuação.

É desenvolvido na instituição o Plano Anual de Capacitação (PAC), suas atividades são elaboradas levando em consideração o mapeamento de competências, para programar as capacitações dos servidores, mas sobre licenças e afastamentos objetos de capacitação, não existe uma padronização, para a solicitação ou análise dos pedidos pelo IFSC, sendo feito de forma distinta em cada câmpus ou reitoria (IFSC, 2019).

Em 2019, houve mudança na legislação e as instituições passaram a elaborar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), os servidores têm regras para saírem em licença capacitação e os cursos precisam estar previstos neste plano que leva em consideração as lacunas (IFSC, 2019).

É com base nas informações do relatório de lacuna de competência, da categoria saúde do servidor, que será desenvolvido este artigo, com foco na análise da necessidade de capacitação da competência para a gestão de conflitos. Conforme descrito no documento (IFSC, 2019), é necessário que sejam elaboradas ações para conseguir “Orientar a gestão na mediação de conflitos e, quando necessário, auxiliar a gestão na resolução”.

## 2.4 Gestão de Conflitos

É fundamental a um bom líder lembrar-se antes de emitir uma ordem, de verificar se a mesma não vai contra os princípios da instituição ou até mesmo da natureza da atribuição do liderado fazendo uma analogia com o que escreveu Saint- Exupéry (2009, p.35), no capítulo em que o príncipezinho visitou o planeta do rei que acreditava dar ordens razoáveis “Se eu ordenasse, costumava dizer, que um general se transformasse numa gaivota e o general não me obedecesse, a culpa não seria do general, seria minha.”

É necessário a cada servidor estar atento as suas atribuições, principalmente os que possuem cargo de chefia, sendo então que para este não basta saber apenas de suas funções, mas, sobretudo, ter conhecimento das atribuições de seus subordinados para não emitir ordens não razoáveis.

O IFSC possui um regimento geral e cada um dos 22 câmpus, possui regimento próprio onde constam as atribuições do cargo de cada servidor e não conhecer aquilo que compete a sua função e a de seus liderados pode gerar conflitos que Schall (1997, *apud* Pires e Macêdo, 2006, p. 97) trata como “administração amadora — administração feita por indivíduos com pouco conhecimento da história e da cultura da organização e, muitas vezes, sem o preparo técnico necessário”.

O termo conflito em sua origem de acordo com Bueno (2010, p. 120), vem do latim *conflictos* e significa guerra, lutas e brigas, sendo tratado por autores como Vasconcelos (2008, p.19), como algo da natureza humana “Conflito ou dissenso é fenômeno inerente às relações humanas. É fruto de percepções e posições divergentes quanto a fatos e condutas que envolvem expectativas, valores ou interesses comuns.”

O serviço público tem sido palco de conflitos alimentados por uma cultura que para Pires e Macêdo (2006, p.82) é caracterizada por:

O burocratismo, a interferência política externa à organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a aversão ao empreendedorismo, e a descontinuidade da gestão, que leva ao reformismo projetos de curto prazo com conflitos de objetivos e gestão nem sempre profissionalizada.

No serviço público podem ocorrer conflitos, principalmente quando o cenário político é renovado, pois com esta mudança surgem novas chefias com novas ideias, novos interesses e ainda com toda a sua carga de personalidade o que pode beneficiar ou prejudicar sua gestão perante o corpo permanente, que vem ao encontro de Vasconcelos (2008, p. 20);

Essa materialidade pode expressar condições estruturais, interesses ou necessidades contrariadas. Portanto o aspecto material, concreto, objetivo, do conflito é um dos seus elementos. A adequada identificação do problema objetivo, muitas vezes supõe prévia abordagem da respectiva relação interpessoal.

Há autores ainda que defendem que os conflitos além de serem resultados de problemas causados por interesses próprios ou guerras ideológicas surgem ainda por falha na comunicação, seja por informações equivocadas, uso de termos ou de tom de voz inadequados, ou simplesmente pela ausência de diálogo Matos (2014, p.1), defende que:

A história das organizações tem demonstrado que os problemas de comunicação são os principais responsáveis pela grande parte dos erros operacionais, desacertos de gestão e conflitos interpessoais. Estendendo a interpretação para a história das civilizações, podemos constatar que está na falha de comunicação, ou melhor na falta de diálogo, a grande origem das guerras ideológicas, disputas territoriais violentas, confrontos ensandecidos, batalhas religiosas e todo o tipo de estupidez e bestialidades humanas.

Ainda sobre questões que envolvam formas de se expressar como geradoras de conflitos, Vasconcelos (2008, p.19) afirma “Ao identificarem que não estão sendo entendidas, escutadas, lidas, as partes se exaltam e dramatizam, polarizando ainda mais as posições”.

Outra questão que pode gerar conflitos no serviço público é aquela que envolve o conflito do novo com o velho, conflitos de novas tendências com velhos ranços, como é caso das dificuldades encontradas para a implantação das inovações no serviço público pelo GESPÚBLICA para atender ao cidadão com mais qualidade que para Vasconcelos (2008, p.26):

Tudo isso faz combinar a continuidade de velhos conflitos com o desenvolvimento de novos dissensos, numa inusitada metamorfose social. Velhos conflitos, assim entendidos aqueles vinculados à posse e controle de bens materiais. Novos conflitos aqueles relativos ao acesso e ao compartilhamento de bens e oportunidades do conhecimento, à oralidade persuasiva, à consciência da intersubjetividade. Velhos conflitos, aqueles que têm como paradigmas a hierarquia, a coação, a discriminação, a competição excludente, o fundamentalismo, o absolutismo. Novos conflitos, aqueles que têm como paradigmas a horizontalidade, a persuasão, a igualdade de oportunidades, a competição cooperativa, o pluralismo, o universalismo interdependente e suas dissipações.

Uma postura paternalista por parte do gestor pode dividir o grupo, Matos (2014), aponta que a partir dela só se sente protegido aqueles que obedecem, fator que gera intrigas e medo no grupo.

Outro fator gerador de conflitos são os mal-entendidos que ocorrem nas mídias sociais, precisando o gestor ficar atento à forma como esta ferramenta será utilizada pela instituição, pois para Brasil (2017, p.4) “a divulgação de conteúdos nas redes sociais pode afetar, além da



imagem pessoal de quem a publica, a imagem da instituição – de forma positiva ou negativa. Para aqueles que exercem funções públicas, o cuidado no uso das redes sociais deve ser dobrado”.

Partindo disto, o próximo tópico fará uma relação entre as emoções causadas pelos conflitos e a saúde do servidor.

## **2.5 Fatores Emocionais e a Saúde do Servidor**

Pensar sobre os velhos e novos conflitos que permeiam uma organização e procurar soluções para que a partir deles o grupo cresça respeitando os diferentes pontos de vista, é pensar também na saúde do trabalhador de forma respeitosa e humanizada e isto interfere na qualidade de seu trabalho para Gramkow (2019, p. 34):

Quando uma organização, por meio de seus gestores, promove boas condições de higiene, saúde e segurança para os seus servidores, ela está dando condições para a satisfação das pessoas. É bem verdade que alguns gestores somente pensam em obter resultados organizacionais e produtividade dos seus colaboradores. Temos por certo que as pessoas, no ambiente de trabalho, são sensíveis ao respeito e à filosofia positiva que os gestores têm sobre as pessoas, definida nas políticas de bem-estar. Por isso, os resultados positivos para a organização serão visíveis, até mesmo em termos de produtividade, quando os servidores se sentirem atendidos, respeitados como seres humanos.

Numa gestão por competências humanizadas é preciso estar atento ao que favorece o bem-estar dos colaboradores Gomez e Leão (2014), destacam alguns aspectos que afetam a saúde do trabalhador como: ambiente deteriorado e falta de materiais, mas sobretudo a qualidade das relações interpessoais que afetam a sua emoção, para os autores “É nesse âmbito que ocorrem comportamentos abusivos, violências psicológicas e simbólicas, relações desiguais de poder, mecanismos disciplinares, entre outros.”

Não estar atento ao bem-estar da equipe pode ter como resposta ao acúmulo de estresse e ao desânimo, a síndrome de burnout, que se caracteriza para Palazzo, Carlott e Aerts (2012, p.1067) como “um fenômeno psicossocial que surge como resposta aos estressores interpessoais crônicos presentes no trabalho.”

Sabe-se que fatores emocionais atingem a saúde física do trabalhador, para Gomez e Leão (2014, p.31) “Embora os conflitos psíquicos, angústias, irritabilidade, apatia, baixa autoestima e outras situações de sofrimento psíquico e psicossocial tenham menor reconhecimento social, podem emergir, inclusive, em relatos de sintomas físicos.”

É preciso estar atento à qualidade das relações entre os sujeitos no ambiente de trabalho,

para Gomez e Leão (2014, p.7)

As relações entre os sujeitos podem gerar situações de (des) confiança, (in) justiça, falta de reconhecimento e humilhações. Essas relações podem ser fontes tanto de sofrimentos quanto de resiliência. O apoio do grupo, a consolidação de relações de amizade e camaradagem certamente são fatores que contribuem para a melhoria da saúde mental dos trabalhadores.

Faz-se necessário programas de desenvolvimento que promovam o bem-estar do trabalhador conforme aponta Ghisolf (2019, p.95) “Observa-se, neste ponto, que a promoção do bem-estar no trabalho, mediante ações e Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, está intimamente interligada à motivação dos servidores, o que repercute em resultados positivos para a organização”.

Percebe-se após o decorrer desta fundamentação, o quanto o bem-estar do trabalhador interfere de forma positiva na sua saúde, sendo um dos fatores que favorecem este bem-estar, o “olhar atento” do gestor para os conflitos entre os seus liderados como algo inerente da natureza humana, mas que precisam ser trabalhados.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia pode ser definida com o caminho a ser percorrido pelo pesquisador ao desenvolver as etapas definidas previamente na pesquisa, parafraseando Prodanov e Freitas (2013).

Na concepção de Lakatos e Marconi (2003, p. 221) “a especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como? Com quê? Onde? Quanto?”.

O método escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa é o qualitativo, a justificativa da escolha está de acordo com Otani (2017, p.20) “a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

A pesquisa é classificada como exploratória, pois vem para explorar e criar relação com fatos já existentes no contexto institucional para essa análise, será feito um levantamento bibliográfico e documental sobre a problematização da pesquisa.

Os documentos utilizados para o desenvolvimento e análise de dados do trabalho são de elaboração própria do IFSC, sendo o estudo baseado no Relatório de Lacunas de Competências, mas será objeto da pesquisa a categoria Saúde do Servidor.

As bibliografias escolhidas foram legislações, livros, artigos científicos, guia de gestão por competências no poder judiciário - CNJ – 2016 e a apostila de gestão por competências do Enap – 2015.

#### 4 COLETA DE DADOS

Inicialmente foi feita uma pesquisa para o levantamento dos documentos relacionados ao tema do artigo, para em seguida analisar e selecionar os documentos pertinentes para o desenvolvimento do tema Saúde do Servidor no IFSC.

O relatório de Lacuna Média por Categoria do IFSC da categoria de Saúde do Servidor foi o documento base da coleta de dados para o desenvolvimento do estudo, o mesmo é o resultado das avaliações feitas no período de 06 de agosto de 2019 a 17 de setembro de 2019, após análise dos dados coletados para essa categoria foi gerado um relatório com 22 lacunas (IFSC, 2019).

Para interpretar os resultados obtidos no relatório, precisamos ter como referência o quadro de lacunas e necessidades de capacitação do sistema Gestcom (OLIVEIRA, 2019), pois o documento é elaborado com base no quadro a seguir:

**Quadro 1-** Lacunas e necessidades de capacitação

Lacuna	Necessidade de Capacitação
Menor que 5	Lacuna mínima de capacitação
Igual ou maior que 5 e menor que 17	Baixa lacuna de capacitação
<b>Igual ou maior que 17 e menor que 40</b>	<b>Média lacuna de capacitação</b>
<b>Igual ou maior que 40</b>	<b>Alta lacuna de capacitação</b>

Fonte: Oliveira, 2019

Considerando as informações contidas no relatório das lacunas na categoria Saúde do Servidor, foi possível fazer uma reflexão sobre o quanto são diversificados os assuntos deste documento, já que o mesmo engloba: o processo de aposentadoria por invalidez, o processamento de informações sigilosas no sistema SIAPE-Saúde, a elaboração de documentos e relatórios de perícia médica, entre outros vinculados à saúde e bem-estar do servidor do IFSC. Segue quadro com as lacunas elencadas:

**Quadro 2-** Relatório de Lacuna da Categoria Saúde do Servidor

<b>Competencia</b>	<b>Lacuna Média</b>
Aposentadoria por invalidez	34.71
Dados Epidemiológicos	34.55
Exames periódicos	32.15
Remoção por motivo de saúde	30.05
Avaliação Ambientes e Processos de Trabalho	29.10
Saúde e Segurança	28.91
Segurança e Acidentes de Trabalho	28.63
Perícia Médica	27.63
Elaboração de instrumento QVT	27.12
Orientação sobre Adicionais Ocupacionais	26.90
Mediação de Conflitos	26.85
Análise de agravos	26.23
Executar ações para o bem-estar no trabalho	25.44
Preparação para aposentadoria	24.64
Melhorias no ambiente de trabalho	24.47
Reinserção de servidores no trabalho	24.46
Acolhimento e humanização	23.54
Pessoa com deficiênci	23.30
Sistema SIAPE-Saúde	21.76
Gestão integrada e políticas de saúde	20.04
Orientação aos servidores e familiares	18.79
Acolhimento psicológico	16.14

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em IFSC, 2019.

O relatório estudado tem lacunas que são classificadas de baixa e média lacuna de capacitação, pois a primeira competência descrita no documento é denominada aposentadoria por invalidez tem o valor de lacuna média de 34.71, sendo a competência com o maior valor atribuído, já a competência classificada como última que é denominação de acolhimento psicológico tem o valor de lacuna média de 16.14, mas a competência escolhida para ser base do estudo do artigo foi que trata da “mediação de conflitos: Orientar a gestão na mediação de conflitos e, quando necessário, auxiliar a gestão na resolução”, o valor atribuído para essa lacuna é de 26.85, pois a mesma é classificada com necessidade de capacitação média.

## 5 ANÁLISE DO RELATÓRIO

Ao analisar o relatório de lacuna média da categoria Saúde do Servidor do IFSC, observamos que os resultados obtidos vêm do preenchimento do formulário de avaliação disponibilizado no período de 06/08/2019 a 17/09/2019.

Após ser concluído o período de disponibilidade para os servidores participarem desta avaliação, foram enviadas as informações dos mesmos para o sistema Gestcom, para a

elaboração dos cálculos, que foram feitos da seguinte forma (IFSC, 2019) “A lacuna de competência é calculada multiplicando a necessidade de capacitação atribuída por cada servidor pelo grau de importância da competência para a instituição”.

As lacunas descritas neste relatório englobam várias áreas da instituição, verificamos que uma das competências elencadas é sobre mediação de conflitos que traz como necessidade de aprimoramento a gestão e resolução dos conflitos dentro da instituição, essa lacuna é classificada como média por ter um valor de 26.85.

O desenvolvimento do artigo tem como base a lacuna de mediação de conflitos, que por mais que tenham lacunas classificadas com valores maiores, ao analisar o relatório em sua totalidade, verificamos que essa lacuna pode influenciar outras competências que estão diretamente relacionadas a elas, que são conforme (IFSC, 2019): Saúde e segurança, elaboração de instrumento de qualidade de vida no trabalho, executar ações para o bem-estar no trabalho, melhoria no ambiente de trabalho e acolhimento psicológico.

Ao planejar atividades para o aprimoramento da mediação de conflitos, com intuito de aprimorar as ferramentas da gestão e suas aplicabilidades na prática, teremos resultados em diversos setores da instituição, pois ao minimizar essa lacuna isso se refletirá positivamente em outras competências, gerando uma diminuição de questões que envolvam a saúde do servidor do IFSC.

Desta forma, percebemos que existem maneiras diferentes de construir hábitos para o melhor desempenho dos servidores, não apenas levando em consideração atividades já desenvolvidas na gestão de conflitos, mas idealizando novas formas de ampliar o conhecimento nesta área, renovando a perspectiva e aguçando a curiosidade das pessoas em querer participar dessas novas ações.

## **6 SUGESTÕES PARA A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS**

Tanto o gestor como seus subordinados, precisam ter uma visão sistêmica a respeito da organização para compreenderem que cada ação dentro desta, pode comprometer seu funcionamento num todo, para Brasil (2014, p.15):

A alta administração deve atuar como mentora, precisa ter visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização e as restrições de curto prazo, mantendo comportamento ético e habilidade de negociação, liderando pelo exemplo. A sua ação da liderança deve conduzir ao cumprimento da missão e alcance da visão de futuro da organização.

Tendo em mente que a organização é como um organismo onde cada parte precisa trabalhar em harmonia para o todo funcionar bem se começa a pensar que os conflitos precisam ser considerados e não ignorados. Contudo, nem sempre estes devem ser encarados pelo gestor como algo negativo entre seus liderados, pois quando bem administrados podem surgir como oportunidade de crescimento para o grupo sendo que para Vasconcelos (2008, p.20):

O conflito não é algo que deva ser encarado negativamente. É impossível uma relação interpessoal plenamente consensual. Cada pessoa é dotada de uma originalidade única, com experiências e circunstâncias existenciais personalíssimas. Por mais afinidade e afeto que exista em determinada relação interpessoal, algum dissenso, algum conflito estará presente. Quando compreendemos a inevitabilidade do conflito, somos capazes de desenvolver soluções auto positivas.

É fundamental para a saúde do grupo, que o gestor esteja atento aos sentimentos que o trabalho está despertando em sua equipe, não com o intuito de criticar, mas de propor mudanças positivas conforme Leão e Gomez (2014, p.6):

O trabalho desperta sentimentos diversos – satisfação, frustração, medo, indecisão, dúvida, tristeza – entre os trabalhadores e todas as manifestações coletivas de mal-estar devem direcionar o olhar da vigilância para o trabalho, a fim de buscar compreender suas contradições e propor mudanças efetivas que propiciem bem-estar.

A gestão participativa conforme Brasil (2014) é uma proposta que busca por um ambiente mais aberto ao diálogo e conseqüentemente, mais motivador e com certeza isto irá interferir de forma positiva no bem-estar da equipe.

Nesta linha de abertura ao diálogo, Matos (2014) defende o poder integrador da comunicação para aliar os colaboradores ao alcance dos objetivos e metas da organização.

Contudo numa mediação de conflitos de acordo com Brasil (2014), não basta apenas o líder falar em ética, mas agir de acordo com o que fala “mantendo comportamento ético e habilidade de negociação, liderando pelo exemplo”.

Como propostas para mediação de conflitos, Matos (2014) e Vasconcelos (2008) concordam que boa comunicação é fundamental.

Algumas sugestões de práticas restaurativas encontradas na obra de Vasconcelos (2008), e que um gestor poderia se inspirar e adaptar para seu grupo, seriam: simulação de mediação conflitos, estudo da causa e efeito dos problemas, palestra de sensibilização, eleição de um mediador de conflitos (que aqui poderia ser pelo próprio grupo), a busca de um mediador neutro (de fora do grupo) quando necessário, cursos de capacitação para ele próprio desenvolver competências para lidar com os conflitos, reuniões individuais com o sujeito do

conflito, escuta ativa, praticar a escuta sem julgamentos, entrevistas pré-mediação, dentre outros.

Para melhorar a comunicação que segundo Matos (2014, p. 74 e 75), é fundamental na resolução de conflitos, o autor defende que o gestor deverá saber o que vai dizer, a quem vai dizer e como vai dizer. Ele poderá contar com instrumentos como: questionários, folhetos, cartilhas e cartazes com campanhas motivacionais e ainda com eventos como palestras, convenções e seminários para reforçar a integração da equipe.

O referido autor ainda lista frases das quais o gestor que queira se comunicar bem com sua equipe deva evitar como: “ Já ouvi isso antes./Já pensei assim como você, quando era mais jovem./Sobre o que você está falando mesmo?/ Isso é obvio!/Vamos discutir isto em outra ocasião.”

Sobre atitudes que devam ser evitadas pelo gestor ainda na mesma obra são elencadas: “Bocejos./Olhar no relógio/ Olhar desatento./Descontração exagerada/ Andar enquanto o interlocutor tenta expor o assunto/ Brincar com algo a sua volta./ Descortesia ou indelicadeza no tratamento.”

Neste enfoque de escolher o que dizer e como vai dizer, Castro (2018, p.65) aponta ainda por onde se deve dizer, quando esta não ocorrer pessoalmente, “para informações sobre negócios e trabalho, as pessoas preferem que sejam enviadas via e-mail.”

Como a boa comunicação é fundamental para o gestor que pretende melhorar sua relação com e entre os seus subordinados, este precisa saber se colocar no lugar outro. Pesquisas como a de Magalhães (2019) e Separovic (2018), apontam a empatia como um caminho favorável à compreensão e busca de soluções para os conflitos, pois mudando o ângulo de visão, as percepções sobre as situações começam a se apresentar de formas diferentes.

Enfim, não há receitas prontas para solucionar todos os conflitos de uma instituição, que precisam ser trabalhados visando à saúde do servidor, mas o que o gestor deve ter em mente e desenvolver em seus subordinados é a ideia de que os interesses pessoais sejam eles de qualquer natureza, não devem estar acima da responsabilidade de entregar um bom produto ao cidadão, o que vem ao encontro de Brasil (2014, p10):

O conceito de partes interessadas no âmbito da administração pública é ampliado em relação ao utilizado pela iniciativa privada, pois as decisões públicas devem considerar não apenas os interesses dos grupos mais diretamente afetados, mas, também, o valor final agregado para a sociedade.

Sob este ponto de vista, percebe-se que se no serviço público tanto o gestor como seus

subordinados deixarem de lado seus interesses pessoais e trabalharem com foco na qualidade do serviço a ser entregue ao cidadão, muitos conflitos poderiam ser evitados.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa apontou que a gestão por competências pode favorecer o processo de gestão de conflitos, pois além de propor perfis adequados para desempenhar determinadas funções, pode proporcionar o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes nos gestores que não as possui, a fim de trabalhar as relações interpessoais.

A ausência de uma gestão de conflitos no ambiente de trabalho foi apontada como fator que interfere na saúde e no bem-estar do servidor, gerando resultados negativos para a instituição, sendo que o servidor envolvido em um conflito precisa de um suporte adequado que o ajude a solucionar o problema, passando a ter a percepção que existe mecanismos de acesso dentro do ambiente de trabalho dos quais possa se valer em momentos de crise.

O gestor foi considerado como peça-chave para colocar em prática as ferramentas de mediação de conflitos, já que é sua função proporcionar um ambiente de trabalho harmônico e favorável às boas relações. Ele pode se valer de oficinas, cursos, dinâmicas, palestras motivacionais e sobretudo da empatia, como caminhos para restabelecer as relações interpessoais, desde que saiba agir com neutralidade e imparcialidade.

Os mal-entendidos decorrentes de mensagens em redes sociais também foram apontados como geradores de conflitos e dentre as ferramentas digitais de comunicação, houve preferência pelo e-mail.

Através da pesquisa, entendemos que a gestão participativa é positiva, já que busca proporcionar um ambiente aberto ao diálogo franco e sincero baseado no respeito, na ética e na empatia.

Percebeu-se que não há fórmulas prontas para resolver os diferentes conflitos em uma instituição pública que surgem por motivos diversos, mas que se não forem tratados poderão afetar a saúde do trabalhador.

Ficou evidente, que desde que existam interações humanas, o conflito estará presente, mas que nem sempre este precisará ser visto com perspectiva negativa, pois a partir dele poderão surgir questionamentos que levarão a novos caminhos e desafios para os envolvidos que estiverem abertos à novas interações.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35)>.

Acesso em: 10 out. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso

em: 27 out. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Secretaria de Gestão Pública Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional Coordenação-Geral de Políticas Desenvolvimento de Pessoas. **Guia da Capacitação da Gestão por Competências.** Brasília. 2012. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/doc>>. Acesso em: 22 de out. 2020

BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.** Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.xx p.1. Gestão Pública 2. Excelência 3. Inovação 4. Administração Pública I. Título. CDU. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/>>. Acesso em: 06 out. 2020.

Brasil. Ministério Público Federal. Procuradoria-Geral da República. Secretaria de Comunicação Social. **Boas práticas nas redes sociais: evitando crises e mal-entendidos /** Procuradoria-Geral da República, Secretaria de Comunicação Social. – Brasília: MPF, 2017. Disponível em: <<http://intranet.mpf.mp.br/politicas-e-manuais/cartilhas>>. Acesso em 07 out. 2020.

BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário Escolar da Língua Portuguesa com Etimologia.** São Paulo: DCL,2010.

CASTRO. Débora Luiza di Stephani. **Whatsapp e E-mail Marketing: Estudo descritivo sobre a utilização do whatsapp e do e-mail como ferramentas de comunicação publicitária.** Franca,2018. Disponível em: <<http://periodicos.unifacf.com.br/index.php/rec/>> Acesso em 07 out. 2020.

CLEIN, Claudelir; TONELLO, Renato; PESSA, Sergio Luiz Ribas. **Influência do ambiente de trabalho na saúde física e emocional do trabalhador: estudo ergonômico em uma fábrica de máquinas industriais.** UTFPR. Disponível em: <[http://www.admpg.com.br/revista2014\\_1/Artigos/Artigo%206%20%20v.7%20n.1%20on%20line.pdf](http://www.admpg.com.br/revista2014_1/Artigos/Artigo%206%20%20v.7%20n.1%20on%20line.pdf)>. Acesso em 22 de out. 2020.

GHISOLFI, Vânessa da Rosa Guimarães. **Qualidade de Vida no Trabalho como Instrumento de Gestão: uma análise a partir do olhar dos gestores de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Catarina. 2019.** Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/211634>>. Acesso em: 23 out. 2020.

GOMEZ, Carlos Minayo; LEÃO, Luís Henrique da Costa. **A questão da saúde mental na vigilância em saúde do trabalhador.** 2014. Disponível em:

<<https://www.scielo.org/article/csc/2014.v19n12/4649-4658/pt/>>. Acesso em: 23 out. 2020

GRAMKOW Fabiana Bohm. **Gestão de Pessoas: conceitos, concepções e principais processos**. IFSC 2019. Disponível em:

<<https://moodle.ead.ifsc.edu.br/mod/book/view.php?id=103075>>. Acesso em: 10 out. 2020.

IFSC. **Avaliação das necessidades de capacitação por competências começa nesta semana**. 2019. Disponível em: <<https://linkdigital.ifsc.edu.br/2019/08/02/avaliacao-das-necessidades-de-capitacao-por-competencias-comeca-nesta-semana/>>. Acesso em: 30 out. 2020.

IFSC. **CDP publica resolução que normatiza licença para capacitação**. 2019. Disponível em: <<https://linkdigital.ifsc.edu.br/2019/10/21/cdp-publica-resolucao-que-normatiza-licenca-para-capitacao/>>. Acesso em: 01 nov. 2020.

IFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**, cap. 3 - plano estratégico, 2014. Disponível em: <<https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/planejamentoestrategico.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2020.

IFSC. **Relatório de Lacuna Médica por Categoria – Saúde do Servidor de 2019**. 2019. Disponível em: <<https://discovirtual.ifsc.edu.br/index.php/s/ZNAdSxmaMzkWCO>>. Acesso em: 06 out. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em:

<file:///C:/Users/Desktop/Downloads/LAKATOS%>. Acesso em: 06 out. 2020.

MAGALHÃES, Maria Salete Ferreira. **A empatia na gestão universitária: estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215778>>. Acesso em: 30 out. 2020.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem Complicação**. 3. Ed. São Paulo: Manole, 2014.

OLIVEIRA, Ianka Marcele Silva e CASCAES, Danielle Christiane Tiefensee. **O Mapeamento de Competências no ano de 2017**. 2019. p. 1 a 3. Disponível em:

<[https://moodle.ead.ifsc.edu.br/pluginfile.php/302269/mod\\_resource/content/1/Mapeamento%20de%20Compete%CC%82ncias%20IFSC%202017.pdf](https://moodle.ead.ifsc.edu.br/pluginfile.php/302269/mod_resource/content/1/Mapeamento%20de%20Compete%CC%82ncias%20IFSC%202017.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2020.

OTANI, Nilo. **Metodologia de Pesquisa**. Curso de Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica. Disponível em:

<<https://moodle.ead.ifsc.edu.br/mod/book/view.php?id=69129>>. Acesso em: 06 out. 2020.

PALAZZO, Lílian dos Santos; CARLOTT, Mary Sandra; AERTS, Denise Rangel Ganzo de Castro. **Síndrome de Burnout: estudo de base populacional com servidores do setor público**. 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/cgi-bin/wxis.exe/iah/?IsisScript=ia>>. Acesso em 22 out.2020.

PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências** -- Brasília: Enap,2015,189 p. Disponível

em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2522/1/Gcomp%20-%20ApostilaCE.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2020

PIRES José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**.2006.Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/Ebook%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2020.

SAINT-EXUPÉRY, Antoine de 1900-1944. **O pequeno príncipe com aquarelas do autor**; tradução de Dom Marcos Barbosa. 48 ed. Rio de Janeiro: Agir, 2009. 96p.

SEPAROVIC, Elizangela. **A empatia e a mediação de conflitos – uma perspectiva baseada na comunicação não-violenta**. 2018. Disponível em: <<https://revistas.ponteditora.org/index.php/j2/article/view/199>>. Acesso em: 30 out. 2020.

SILVA, Silvana Ferreira Pinheiro e. QUINTÃO, Felipe (Org). **Gestão por competências e Gestão por processos**. 2016. IFSC. Disponível em: <<https://moodle.ead.ifsc.edu.br/mod/book/view.php>>. Acesso em: 05 out.2020.

TCU. **Acórdão 3023/2013 – Plenário**. Disponível em: <[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A3023%2520ANOACORDAO%253A2013/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=053b0c70-0b05-11eb-be0b-9b4b07e53409](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A3023%2520ANOACORDAO%253A2013/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=053b0c70-0b05-11eb-be0b-9b4b07e53409)>. Acesso em: 10 out. 2020.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. São Paulo: Método, 2008.