



Escola Nacional de Administração Pública

**MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, UTILIZANDO MÉTODO SISTÊMICO
DE CONSTELAÇÕES, INSTITUIÇÃO: INSTITUTO FEDERAL DE
BRASÍLIA-IFB**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização em Master of Business
Administration - MBA em Pessoas, Inovação e
Resultados ENAP, apresentado como requisitos
para a obtenção do título de Especialista em
Pessoas, Inovações e Resultados.

Aluna: Vaneide Leite da Silva

Orientador: Prof. MSc. Henrique Dantas
Santana

Brasília – DF

Junho/2021

**MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, UTILIZANDO MÉTODO SISTÊMICO
DE CONSTELAÇÕES, INSTITUIÇÃO: INSTITUTO FEDERAL DE
BRASÍLIA-IFB**

Autor:

Vaneide Leite da Silva

Orientador:

Prof. MSc. Henrique Dantas
Santana

Resumo

O tema a ser abordado por este artigo são os conflitos interpessoais em uma organização pública, quem são os setores e agentes responsáveis em realizar a mediação dos conflitos no cotidiano da organização pública. Pois as organizações são constituídas por pessoas, e os conflitos são os resultados das divergências de pensamentos, ideias e ações. Os gestores necessitam de ferramentas técnicas que possam mediar os conflitos interpessoais, não é mais uma questão de somente trabalhar os relacionamentos interpessoais, mas minimizar os conflitos com ações significativas em que os agentes envolvidos estejam dentro de um sistema de constelação como parte do processo a formar um todo. Principalmente no serviço público que há tanta segregação de funções e que os setores precisam um do outro, mas sem que os conflitos de interesse atrapalhem essa harmonia.

Palavras-Chave: Conflitos Organizacionais, Mediação de conflitos, constelação sistêmica, harmonia organizacional.

1. Introdução

Os conflitos¹ interpessoais nas organizações públicas podem ocorrer por dificuldades nas relações humanas diversas dentro dos ambientes organizacionais, alguns conflitos interpessoais podem ser gerados no cotidiano por exemplo devido uma mudança interna de procedimentos a ser adotados entre as equipes, novas normas sem uma prévia preparação do corpo de trabalho. E talvez até mesmo os gestores não conseguem contorná-los ou suprir as divergências, com a finalidade da produção dos resultados com soluções acerca dos conflitos interpessoais dentro das organizações.

Os conflitos organizacionais, ou seja, os conflitos que surgem dentro do ambiente organizacional são situações previstas, pois as organizações são formadas por pessoas, e a divergência de pensamentos e ações podem ser os geradores desses conflitos interpessoais.

Há quem defenda que o conflito é natural do ser humano. Conflitos estão presentes em todos os ambientes organizacionais conforme a visão de alguns autores.

Segundo Chiavenato (2010) os conflitos podem estar presentes em todos os ambientes, organizacionais ou em outros ambientes, pois sempre que houver a convivência entre um grupo de pessoas, inevitavelmente haverá divergências de ideias, objetivos, valores e outros fatores, e estes pontos podem vir a gerar conflitos.

Não se pode ignorar a existência de conflitos interpessoais dentro do ambiente organizacional, depende muito da maturidade institucional de como administrar e

¹Ausência de concordância, de entendimento; oposição de interesses, de opiniões.

tratar os conflitos interpessoais. A postura institucional normalmente é tratar os casos com sigilo para não expor as partes envolvidas. Os gestores por vezes optam em não se envolver por receios diversos. Então os conflitos ocorrem os casos não são tratados, não há uma ferramenta de prevenção.

Então negar a existência de conflitos dentro do ambiente organizacional é impossível, pois onde há pessoas, haverá algum tipo de conflito a ser administrado.

Burbridge e Burbridge (2012), a natureza de um conflito pode ser vista em três categorias: origem do comportamento humano é a parte mais complexa e integral de todo o tipo de conflito, pois cada um tem seu universo particular composto de uma matriz de sentimentos, reações e pensamentos; origem estrutural se refere a normas, políticas e procedimentos, e particularmente fluxos de informações da própria empresa, podem ser em parte responsáveis por boa parte dos conflitos desnecessários; origem externa onde muitos conflitos que vem do mundo externo são necessários e fazem parte do negócio, como tensões de mercado, e aspectos de entidades públicas e governo.

É importante que hajam ferramentas técnicas com a finalidade em mediação dos conflitos nos ambientes organizacionais, em específico nas organizações públicas, não é mais uma questão de somente trabalhar os relacionamentos interpessoais, mas constituir ações significativas em que os agentes envolvidos nos conflitos entendam à sua importância na instituição dentro do sistema organizacional como parte do processo a formar um todo.

Principalmente no serviço público que há tanta segregação de funções e os setores não são independentes uns dos outros, a divisão dos trabalhos é uma exigência devido a legislação aplicada à administração pública, mas sem que os conflitos de interesse atrapalhem essa harmonia.

E há questões ainda não esclarecidas dentro das Organizações Públicas de quem é o papel em mediar os conflitos organizacionais internos. É possível que este papel seja do setor Gestão de Pessoas, outros defendem que seja as Ouvidorias, e outros os Gestores Setoriais, mas certo que alguém deve ser o responsável em gerir boas ações de convivência nos ambientes organizacionais das instituições públicas.

No ambiente das organizações públicas é pouco regulamentado as ações na condução de mediação dos conflitos dentro destas organizações. Pois as instituições públicas carecem às vezes de uma legislação específica para que as tomadas de ações não sejam equivocadas. Por enquanto o que temos disponíveis são fragmentos dentro de outras legislações específicas, que regulam ações de punições sobre a conduta de agentes em postura a promover algum tipo de atitude incompatível com a moralidade administrativa e ou conduta tida como escandalosa.

A 8112/90 - Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais: Art. 116. São deveres do servidor: IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa; e O Art. 132. A demissão será aplicada nos seguintes casos: V - incontinência pública e conduta escandalosa, na repartição.

O gerenciamento do conflito pode ser efetivado por meio de diferentes estratégias utilizadas, entre elas: estabelecer regras e procedimentos, possibilitando melhores resultados se for aderido antes do conflito; apelo aos superiores, que decidem qual a melhor forma de atender às necessidades; posições de contato, formando um elo de comunicação entre grupos; a negociação, utilizando a discussão como forma de interação; e as equipes, que atuam na análise do problema conflitante. Vecchio (2008).

Mas quais setores dentro do organograma organizacional pode assumir a responsabilidade em mediar os conflitos existentes no ambiente organizacional? Este trabalho de pesquisa acadêmica visa identificar quem são os setores possíveis

e quais métodos atualmente são utilizado para a mediação de conflitos organizacionais e se são eficientes, em específico conflitos interpessoais.

Para uma melhor compreensão e entendimento deste trabalho o Instituto Federal de Brasília – IFB, será objeto de estudo como fonte para subsidiar as informações para esta pesquisa acadêmica. Foram contactados os Setores: a Ouvidoria do IFB; e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas do IFB; e enviado também um questionário aos servidores técnicos e docentes do IFB. Com a finalidade de entender se há ou não e como ocorre o processo de mediação de conflitos dentro desta Organização.

2. A Ouvidoria Como Instância para a Mediação de Conflitos na Organização Pública

Santos Et Al; Apud A Ouvidoria Geral da União (2012) se descreve como ouvidoria pública deve ser compreendida como uma instituição que auxilia o cidadão em suas relações com o Estado. Deve atuar no processo de interlocução entre o cidadão e a administração pública, de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem contínua melhoria dos serviços públicos prestados.

Este é o papel inicial das Ouvidorias nas instituições públicas uma ferramenta para o cidadão e ou usuário, talvez por este motivo os servidores e os colaboradores destas instituições públicas não consigam enxergar o recurso da Ouvidoria em casos de conflitos interpessoais que necessitem de mediação.

Segundo Santos et al (2019), Apud Kalil (2013) Em uma abordagem voltada ao setor privado, categoriza as ouvidorias em duas perspectivas: a reativa e a preventiva. A atuação reativa envolve o atendimento das demandas individuais, registradas na ouvidoria, assim, compreende as atividades que têm como ponto de partida a manifestação do reclamante.

O adequado tratamento dessas informações pode permitir que aflorem aspectos da realidade antes desconhecidos, com a identificação de padrões de comportamento dos usuários-cidadãos dos serviços públicos, a descoberta de relações entre diferentes fenômenos e o entendimento de diferentes características dos processos de avaliação dos serviços públicos pelos usuários (Escola Nacional de Administração Pública, 2001, p.18).

Não configura com clareza na literatura atual a Ouvidoria como instância para a mediação de conflitos interpessoais dentro do ambiente organizacional de instituição pública.

1.2 A Ouvidoria do IFB e o Atendimento em Demandas de Conflitos

Com a finalidade de compreender melhor como funciona os atendimentos da Ouvidoria do IFB quanto aos usuários internos: servidores técnicos e docentes, conforme relacionados na Resolução 1/2019 - RIFB/IFB que institui o funcionamento do setor. Foram elencados um rol de perguntas para que a Ouvidoria do IFB encaminhasse as respostas.

1.2.1 Das perguntas sobre os dados referentes ao atendimento da Ouvidoria do IFB:

a) Quantos Servidores (técnicos ou docentes), recorrem à Ouvidoria para casos específicos: Assédio moral, Assédio Sexual, e Conflitos de relacionamentos interpessoais dentro do IFB (Campi e Reitoria)?

Resposta: Nos Boletins Bimestrais e Relatórios Anuais da Ouvidoria e SIC, apresentamos os dados quantitativos de cidadãos que procuram a Ouvidoria, dentro das categorias/vínculos em que se identificam, incluídos entre eles, os anônimos. Além disso, disponibilizamos também os assuntos aos quais referem-se as manifestações recebidas na Ouvidoria do IFB. Assim, analisando esses dados, é possível verificar quantos servidores (quando assim identificados) recorreram à Ouvidoria com manifestações sobre esses assuntos. O terceiro assunto que a senhora elencou (Conflitos de relacionamentos interpessoais dentro do IFB), não será encontrado com essa identificação, uma vez que geralmente esses conflitos geralmente são a causa, e as manifestações que recebemos, geralmente são reclamações ou denúncias de comportamentos pontuais decorrentes desses

conflitos. Os relatórios da Ouvidoria podem ser acessados no endereço <https://www.ifb.edu.br/institucional/ouvidoria/4533-relat%c3%b3rios>. O relatório anual de 2020 foi enviado para análise e aprovação do Conselho Superior na reunião de março de 2021.

b) Dos casos quantos são resolvidos/ mediados pela Ouvidoria?

Resposta: Todas as manifestações registradas em nossa Ouvidoria passam pela avaliação preliminar da equipe da Ouvidoria, e quando necessário, são enviadas para complementação ou providências necessárias das autoridades responsáveis. Todas as manifestações, incluindo as anônimas, são respondidas na Plataforma FalaBR, onde o cidadão pode acompanhar e receber o retorno da conclusão adotada para cada caso. Alguns casos são resolvidos diretamente pela Ouvidoria, uma vez que muitas manifestações tratam de assuntos que precisam apenas de esclarecimentos ou orientações.

c) Quantos casos ficam em aberto sem solução?

Resposta: Considerando que a Ouvidoria segue as normas estabelecidas pela Lei n. 13.460/2017, são seguidos os prazos determinados por esta lei. Nesse sentido, dentro do prazo de 30 dias, prorrogáveis por mais 30 dias, quando há justificativa, todas as manifestações são respondidas aos cidadãos. Em alguns casos, a manifestação requer apuração disciplinar, ou outro instrumento ou processo de encaminhamento, e nesses casos, nós informamos ao cidadão o que a autoridade responsável procedeu.

d) Nível de satisfação dos servidores quanto ao atendimento da Ouvidoria?

Resposta: Nos relatórios anuais, a Ouvidoria faz a pesquisa de satisfação com todos os usuários que fizeram cadastro na Plataforma FalaBR. As respostas podem ser verificadas nestes documentos: <https://www.ifb.edu.br/institucional/ouvidoria/4533-relat%c3%b3rios>.

e) Existe algum método específico que a Ouvidoria do IFB aplica/adotou para a mediação de conflitos entre os servidores dentro do IFB?

Resposta: Não adotamos nenhum método específico de mediação de conflitos entre os servidores. Adotamos a comunicação clara e a conscientização sobre as normas éticas, disciplinares e de boa conduta, alinhadas com as campanhas da Unidade de Gestão da Integridade do IFB.

Após o recebimento das respostas foram verificadas as seguintes informações acerca dos quantitativos em atendimentos recentes realizados pela Ouvidoria do IFB disponibilizados através de links dos documentos acessíveis a todos. Os dados são: 58 manifestações em janeiro e fevereiro de 2021.

1.2.2 A OUVIDORIA DO IFB INFORMA OS DADOS SOBRE ESSAS MANIFESTAÇÕES:



Gráfico 2 – manifestações por tipo

Fonte: Boletim bimestral da Ouvidoria/IFB, meses janeiro e fevereiro de 2021.



Gráfico 4 – comparativo de manifestações por mês

Fonte: Boletim bimestral da Ouvidoria/IFB, meses janeiro e fevereiro de 2021.

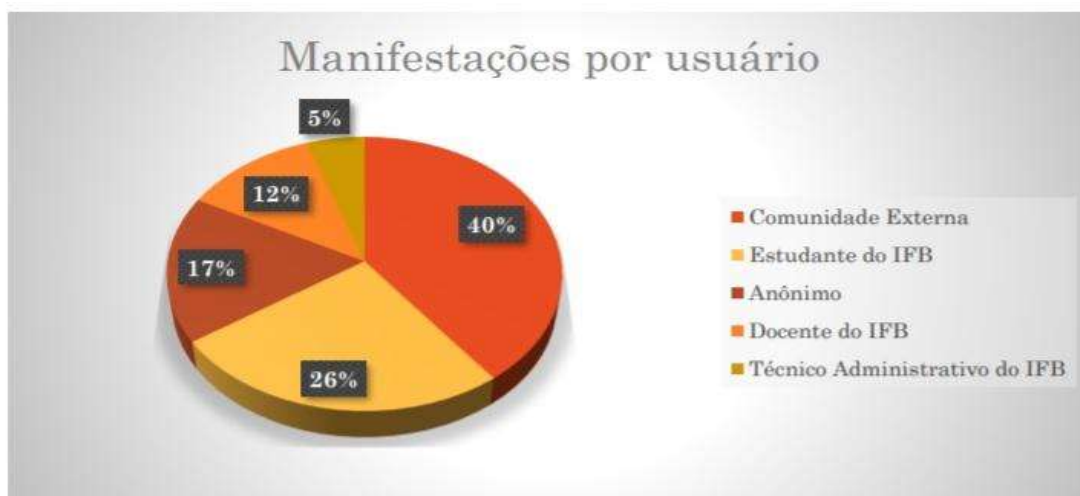


Gráfico 5 – manifestações por usuário

Fonte: Boletim bimestral da Ouvidoria/IFB, meses janeiro e fevereiro de 2021.

Assunto	Total
Processo Seletivo	9
Conduta de servidor	8
Certificações (ENEM/Certific/Encceja/outros)	5
Projetos de Pesquisa/Extensão	5
Solicitações acadêmicas	4
Assuntos Pedagógicos	4
Atendimento ao público	4
Acesso à Informação	3
Licitações e Contratos	2
Oferta de Curso	2
Aulas não presenciais	1
Educação à distância	1
Plataforma NEaD	1
Transparência (Ativa/Passiva)	1
Apontamento de ato irregular na administração	1
Políticas afirmativas	1
Sistema de Gestão Acadêmica - SGA	1
Processos Eleitorais Internos	1
Conduta de estudante	1
Assuntos Administrativos	1
Gestão de Pessoas	1
Tramitação de processo	1
Total	58

Tabela 2 – manifestações por assunto

Fonte: Boletim bimestral da Ouvidoria/IFB, meses janeiro e fevereiro de 2021.

De acordo com a Resolução 1/2019 - RIFB/IFB podemos dizer:

Art. 2º A Ouvidoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília - IFB é uma unidade de promoção e defesa dos direitos de discentes, docentes, servidores técnico-administrativos e cidadãos nas suas relações administrativas e acadêmicas, assim como na prestação de serviços.

Segundo o Parágrafo único. A Ouvidoria não tem caráter administrativo, judicial ou deliberativo, exercendo papel mediador nas suas relações institucionais envolvendo seus membros e os cidadãos.

Art. 3º São objetivos da Ouvidoria: item II - ser compreendida como um canal que auxilia os docentes, servidores técnico administrativos, discentes e a sociedade em suas relações com o IFB;

A Ouvidoria do IFB tem como competências: Art. 4º No exercício de suas funções, a Ouvidoria terá as seguintes atribuições:

III - receber, examinar e encaminhar reclamações, solicitações de providências, sugestões, elogios e denúncias, referentes aos atos e procedimentos dos administradores, servidores em geral e demais segmentos da comunidade escolar, em relação às suas atividades, à unidade responsável para devida apuração;

§ 2º A identificação do requerente é informação pessoal protegida com restrição de acesso nos termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

São considerados usuários da Ouvidoria do IFB: Conforme o Art. 17 A Ouvidoria poderá ser utilizada pelos: I - discentes do IFB; II - servidores do IFB; e III – demais cidadãos.

Parágrafo único. A Ouvidoria deverá assegurar a proteção da identidade e dos elementos que permitam a identificação do usuário dos serviços públicos ou autor da manifestação, nos termos do disposto no art. 31 da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

Os tipos das Manifestações recebidas pela Ouvidoria do IFB são: denúncia, reclamação, elogio, sugestão, e solicitação de simplificação.

Diante do exposto os dados não são totalmente caracterizados, ou seja, não há uma tipificação das demandas, pois os gráficos e tabela apresentados possuem informações gerais, não traduzem elementos necessários se a demanda recebida eram conflitos interpessoais, ou melhor, conflitos de relacionamento dentro da Organização.

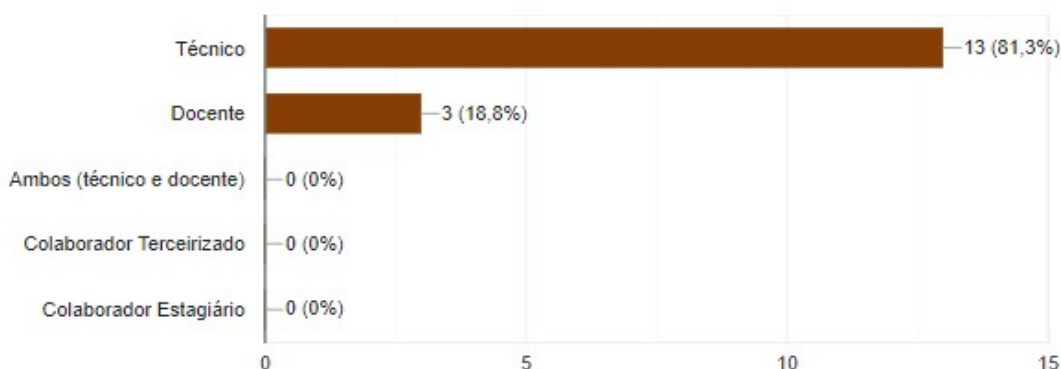
Mas temos uma demanda especial a ser observada quanto ao quantitativo de usuários internos (servidores técnicos e docentes) que de alguma forma empreenderem a solicitação pelo atendimento da Ouvidoria do IFB, e correspondem a 22% (vinte e dois por cento) dos atendimentos no primeiro bimestre de 2021.

1.2.3 APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO AOS SERVIDORES E COLABORADORES DO IFB

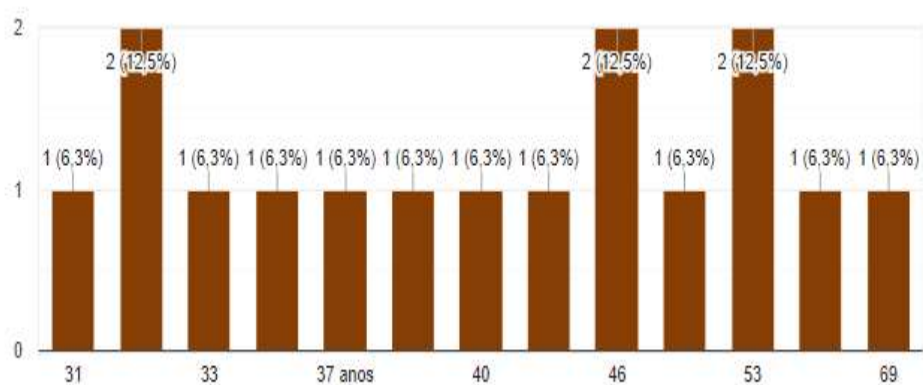
A aplicação do questionário foi de caráter amostral, pois nem todos os servidores e colaboradores participaram da pesquisa/ questionário. Atualmente o IFB possui cerca de um mil e quatrocentos servidores técnicos e docentes e talvez pouco menos de trezentos colaboradores e estes não são necessariamente geridos pela Gestão de Pessoas do IFB, então é difícil precisar o quantitativo, pois são contratos de serviços terceirizados. Apenas servidores técnicos e docentes responderam o questionário e somaram o total de 16 indivíduos.

Obtivemos os seguintes resultados a partir das coletas:

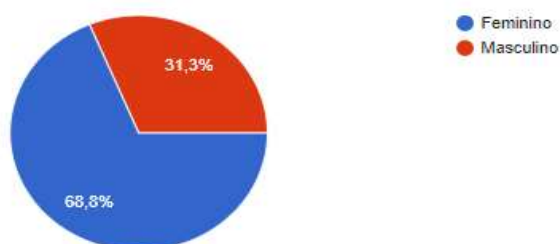
a) Qualificação do cargo Servidor Técnico ou Docente:



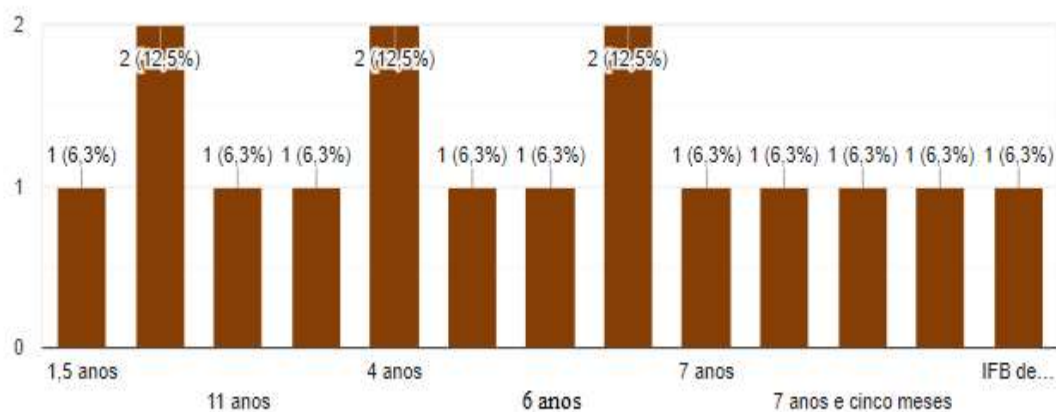
b) Idade:



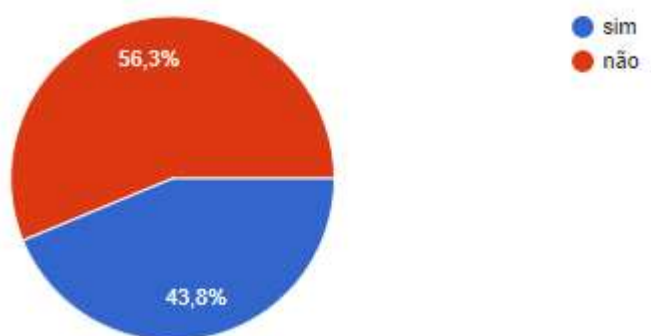
c) Sexo:



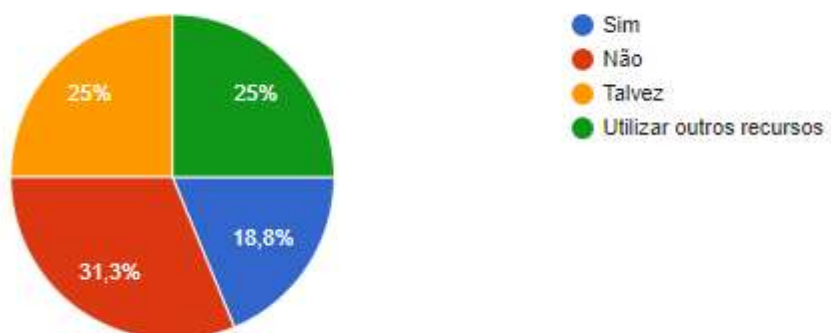
d) Tempo trabalha no IFB:



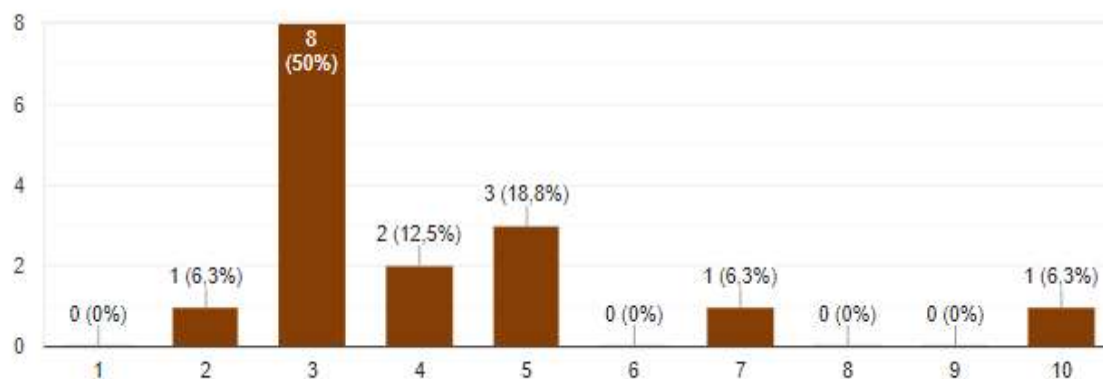
e) Utilizou alguma vez alguns dos serviços da Ouvidoria do IFB:



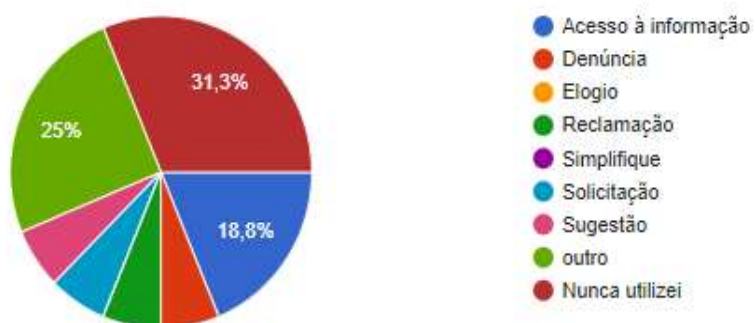
f) Se sente confortável em fazer o registro na Ouvidoria do IFB:



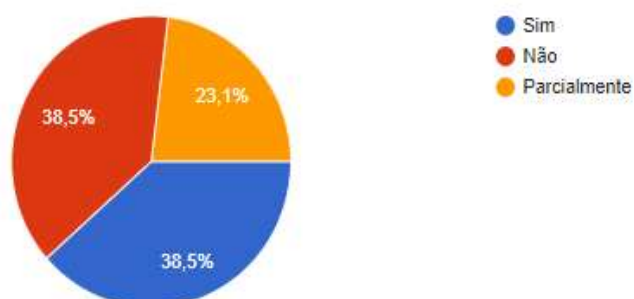
g) Em uma escala de 1 a 10, sendo que: 1 é menos confiável e 10 totalmente confiável:



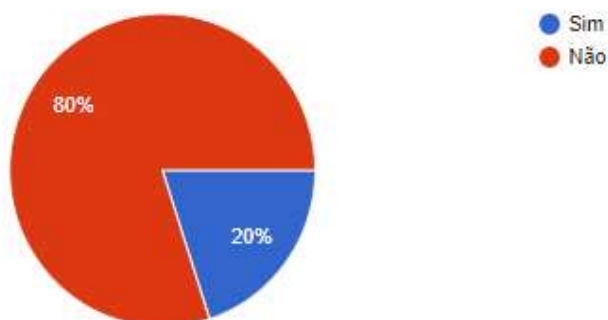
h) Tipo de serviço você utilizou:



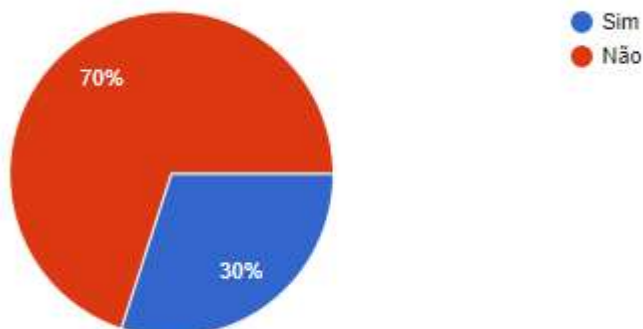
i) Se sentiu contemplado com o retorno e resolução da situação em questão



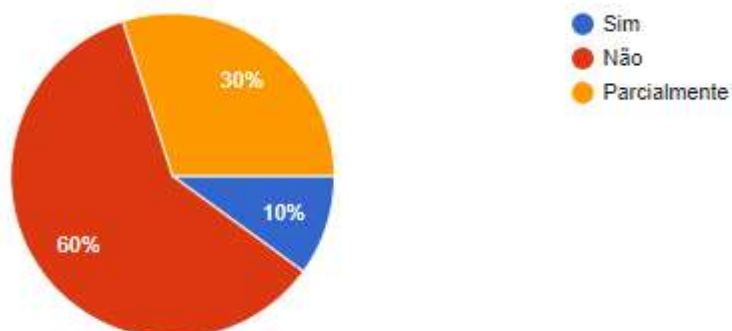
j) Realizou algum registro na Ouvidoria do IFB algum tipo de conflito interpessoal (assédio de qualquer natureza - moral ou sexual) dentro do ambiente de trabalho em uma das Unidades do IFB (Campi ou Reitoria):



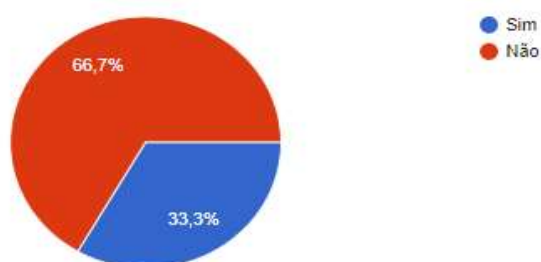
k) Baseado na resposta “J” caso a sua resposta tenha sido "SIM", o conflito foi realmente mediado:



l) Com base na resposta J, caso a sua resposta tenha sido "SIM", o conflito foi realmente solucionado:



m) Baseado na resposta “J” caso a sua resposta tenha sido "NÃO". Você técnico, docente, e ou colaborador (terceirizado ou estagiário) já sofreu algum tipo de conflito interpessoal (assédio de qualquer natureza - moral ou sexual) dentro do ambiente de trabalho em uma das Unidades do IFB (Campi ou Reitoria), Mas não teve coragem de realizar registro na Ouvidoria do IFB



Ao final do questionário foi oportunizado aos participantes expressarem opiniões sobre quais características a Ouvidoria do IFB deveria ter, para que eles tivessem a coragem de realizar o registro do conflito?

Após a aplicação de um questionário eletrônico enviado aos servidores, além das perguntas direcionadas acerca dos serviços prestados pela Ouvidoria do IFB aos servidores (técnicos e docentes), houve um espaço para que os servidores expressassem livremente os seus pensamentos acerca da matéria, e obtivemos as seguintes respostas relevantes:

Primeira pergunta livre : Caso tenha respondido sim, na pergunta 15, quais característica deveriam ter um serviço para que tivesse coragem de realizar o registro do conflito?

Respostas:

Resposta 1: *“Não sei”*

Resposta 2: *“Talvez chance de fazer em sigilo”*

Resposta 3: *“Fui acusado injustamente, quase sem chance de defesa durante as investigações e não fui ouvido durante as oitivas, se não fosse a reitoria obrigar a voltar com o processo desde o início e minha advogada, eu praticamente estava condenado.”*

Resposta 4: *“Poder de decisão”*

Resposta 5: *“Um setor mais sigiloso”*

Resposta 6: *“Divulgar informações sobre o serviço”*

Segunda pergunta livre: Caso tenha interesse, pode realizar um registro, crítica ou sugestão a respeito do assunto proposto nesse questionário:

Respostas:

Resposta 1: *“Poderia ser aberto um fórum ou um ciclo de debates para novas diretrizes e normas para servidores serem colocados em PADs ou investigações, sendo colocados quase que como criminosos ou culpados no início das investigações e os incitadores já tomam ou formam suas opiniões antes de ouvirem os dois lados da questão...e principalmente, não colocarem a mesma comissão para refazer o trabalho, já que tem sua opinião formada ouvindo apenas um lado da história. Como foi meu caso.”*

Resposta 2: *“Eu não tenho informações sobre a eficácia do serviço. Tem um problema no formulário, pois eu não usei o serviço e tive que responder algumas perguntas obrigatórias.”*

Resposta 3: *“Acho que o foco da pesquisa é o assédio no ambiente de trabalho. Aproveito para sugerir que a ouvidoria, para além das questões que você muito bem pontuou, pode servir de ponte entre os campi e a reitoria para o melhor convívio humano. Acredito que depois da pandemia, vamos precisar de muito de afeto, paciência e tempo para ressignificar tantas perdas, luto, afastamento social, entre outros. Acredito que a ouvidoria deve agir na prevenção dos diferentes conflitos. Muitos acham que a ouvidoria é punitiva! E não é! Precisamos conhecer verdadeiramente a ouvidoria e investir em formação para todos os servidores! Digo todos e, incluo o que você diz de colaborador (terceirizado ou estagiário) e acrescento quem trabalha nas cantinas dos campi.”*

Resposta 4: *“Acredito que a ouvidoria seja a última etapa em alguns casos. Nos casos de conflito interpessoal, sempre procurei primeiro a chefia imediata ou a direção geral. Mas acredito que para outros casos, a ouvidoria não funciona, principalmente em relação às reclamações de alunos contra servidores, pois já ouvi vários casos de denúncia contra a conduta de servidores que, infelizmente, não foram investigados ou não foram resolvidos.”*

Resposta 5: *“A Ouvidoria poderia elencar o que tem sido destacado como positivo no Instituto.”*

Pode-se inferir que nem todos os servidores respondentes realizaram este registro, mas os que o fizeram, a maioria pontua sobre a questão do sigilo. Embora a Ouvidoria do IFB garanta o sigilo, os servidores técnicos e docentes não sentem a segurança necessária para expor um problema de conflito dentro do ambiente organizacional, por não ter a certeza que não haverá a manutenção de sigilo. Há servidor que sofreu por denúncia, mas a Ouvidoria do IFB não entrou em contato com o mesmo para ouvir a sua versão. E há quem acredite que a falta no poder de decisão da Ouvidoria não encontre efeitos na sua atuação.

Há servidores que desconheciam o papel da Ouvidoria do IFB como mediadora de conflitos existentes dentro da instituição. Outros referem a Ouvidoria como uma instância punitiva, e alguns pensam que existem denúncias realizadas que não são apuradas.

2. O Papel da Gestão de Pessoal dentro da Instituição Pública na Mediação de Conflitos

Considerando o papel da Gestão de Pessoas como setor chave na propagação de métodos para a mediação de conflitos no ambiente organizacional, espera-se do setor fazer a frente da implantação de políticas de desenvolvimento de pessoal, ou melhor, desenvolver pessoas. A Gestão de Pessoas das organizações públicas muitas vezes tem a responsabilidade de gerir pessoas é ofuscada e reduzida para apenas realizar um trabalho meramente administrativo como folha de pagamento, benefícios, registro de ponto e outras atividades similares. Uma lacuna em aberto em outras atribuições para realmente fazer uma gestão de pessoas, além de um plano de capacitação, processos de despesas e receitas, e sim desenvolver pessoas e equipes.

Espera-se da atual Gestão de Pessoas das Instituições Públicas um foco mais estratégico, voltado para o desenvolvimento de políticas na promoção interna de pessoal, e que os processos de seleções e ou concursos não sejam resumidos em provas de conhecimentos e provas de títulos. Mas que haja uma gestão por competências e avaliação prévia do perfil do novo servidor ingressante. Principalmente em carreiras que são generalistas.

Oliveira e Medeiros Apud Nogueira e Santana (2001) definem Gestão de Pessoas como um processo que procura dirigir os componentes do sistema de pessoal (carreiras, desempenho, qualificação e outros) para que sejam não apenas compatíveis com a missão da organização, mas também facilitem o seu cumprimento a médio e a longo prazo.

Conforme Bergue (2007, p. 18) uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

2.1 A Gestão de Pessoas do Instituto Federal de Brasília - IFB

O Setor responsável pelas ações voltadas para a Gestão de Pessoas do IFB é a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Seguem as competências da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PRGP:

II – apoiar e assessorar os Campi em assuntos relativos à administração e desenvolvimento de pessoas área de gestão de pessoas;

XI – Desempenhar outras atribuições que forem delegadas, dentro de suas competências.

Dentro das competências da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PRGP, é possível identificar apenas dois itens que abriria um espaço para a implantação de programa de desenvolvimento de pessoal a partir da premissa de mediação de conflitos.

A Diretoria de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas – DRDP que faz parte do organograma da PRGP tem como competências:

V – aperfeiçoar/implantar sistema de avaliação de desempenho que possibilite identificar com maior precisão potencialidades e deficiências, visando a definição de ações de capacitação, bem como a real contribuição de cada servidor no exercício de suas atribuições;

VI – elaborar e implementar programas e projetos voltados para o reconhecimento e a valorização dos servidores;

VII – propor e implementar programas e projetos que permitam a atenção integral ao servidor nas suas necessidades de saúde e exames periódicos, bem-estar e qualidade de vida, assistência bio-psico-social, celebração de datas cívicas e comemorativas, prevenção a acidentes de trabalho, visando a redução do absenteísmo por doenças laborais, o suprimento de carências sociais e relacionais e a preparação para o processo de aposentadoria;

O sindicato SINASEFE Seção Brasília foi procurado também para obtermos informações sobre casos de conflitos: assédio moral dentro do IFB, pois os servidores filiados podem obter assessoria jurídica sobre a matéria, mas até o fechamento deste trabalho não se pronunciou. Entretanto no portal da Assessoria Jurídica do SINASEFE há uma matéria que contempla caso de assédio moral no IFB.

Conforme a Wagner Advogados Associados responsáveis pela assessoria jurídica dos filiados ao SINASEFE, o IFB foi condenado por assédio moral. Por Luiz

Antonio. “Servidor do Instituto foi vítima de perseguições e o Judiciário reconheceu o direito à indenização. Um servidor técnico-administrativo do Instituto Federal de Brasília – IFB, dentro das atribuições de seu cargo, fez uma série de denúncias acerca de várias irregularidades. Como consequência direta, passou a ser vítima de um tratamento cheio de animosidade por parte de alguns de seus chefes imediatos, situação esta que foi se acentuando com o passar do tempo. Após a abertura de processo administrativo para investigar acusações completamente infundadas contra o servidor, abrangendo as denúncias referidas e até mesmo outros fatos que ele, anteriormente, havia levado ao conhecimento de autoridades. Muitos dos seus colegas foram orientados a “não dar conversa” ao servidor, sempre sob a ameaça de também terem “problemas” no trabalho. Diante dessa realidade o servidor procurou auxílio junto ao Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica e Profissional – SINASEFE / Seção Brasília. Além dos procedimentos internos para investigação dos fatos, o caso, com a assessoria jurídica de Wagner Advogados Associados, foi levado ao conhecimento do Poder Judiciário através de ação com pedido de indenização por assédio moral. Em sentença do Juizado Especial Federal foi reconhecido o processo de assédio moral pelo qual o servidor passou, inclusive com farta prova testemunhal que explicitou o nível das agressões sofridas, até mesmo com isolamento do trabalhador e impedimentos para que o mesmo ascendesse na carreira. Diante disso foi proferida a sentença que condenou o instituto ao pagamento de indenização em face do assédio moral. A decisão é passível de recurso.”

Embora o caso não seja comentando entre os servidores do IFB – Instituto Federal de Brasília, e nem em qual das unidades se deu o fato ocorrido, uma comissão de ética foi constituída dentro da organização. Ao analisar o que veio motivar o processo judicial é possível entender que é necessário um setor que gerencie mediações de conflitos entre os servidores técnicos e docentes, de forma vertical e horizontal também.

O IFB não apresenta com clareza um método específico para a mediação de conflitos dentro da instituição. Algumas medidas são realizadas paliativamente como capacitação e treinamento de servidores e gestores. Mas estas capacitações são

abertas, ou seja, os servidores envolvidos em uma questão de conflito interpessoal não são convidados a participar de uma ação de recuperação das relações humanas no ambiente de trabalho.

A harmonia nas relações humanas no ambiente organizacionais se torna indispensável na colaboração do processos produtivos entre as equipes. Visando pessoas mais felizes, mais produtivas e que gerem mais resultados.

3. Mediação de Conflitos utilizando o Método de Sistemas de Constelações

Apresentamos uma alternativa em busca dessa harmonia dentro da organização, a metodologia de sistemas de constelações já está sendo aplicada no meio jurídico na mediação de conflitos interpessoais. Partindo do pressuposto que as pessoas dentro das organizações estão inseridas em um sistema, e que por sua vez, os conflitos internos existentes podem ser uma consequência do desequilíbrio organizacional. O método de sistemas por constelações não somente propõe o equilíbrio e harmonia entre as pessoas, mas também o equilíbrio pessoal, ou seja, entender o seu papel na organização o papel de cada um que compõe a organização, desenvolvimento do senso crítico com empatia.

O conjunto das crenças e dos sentimentos comuns à média dos membros de uma mesma sociedade forma um sistema determinado que tem vida própria; podemos chamá-lo de consciência coletiva ou comum. Sem dúvida, ela não tem por substrato um órgão único; ela é, por definição, difusa em toda a extensão da sociedade, mas tem, ainda assim, características específicas que fazem dela uma realidade distinta. (DURKHEIM, Émile, 2010).

A proposta do sistema de constelações envolve um ou mais facilitadores, o papel destes será de observar e examinar o campo, permitindo ao constelado indicar a questão a ser desenvolvida, escolhendo pessoas que irão compor o campo por meio de intuição.

A aplicação do trabalho consiste em que, nós, como clientes numa Constelação, sejamos solicitados pelo facilitador o mínimo possível a respeito de informações a nosso respeito e a respeito do tema que queremos trabalhar. O facilitador pede apenas que digamos o que queremos. (CARMO, Maria Scarlet do, 2015).

A necessidade de ferramentas técnicas que possam mediar com eficiência os conflitos interpessoais. Delegar ações de importâncias significativas em que os agentes envolvidos estejam dentro de um sistema de constelação como parte do processo para formar um todo e produzir resultados positivos.

Segundo Oliveira, Medeiros (2011) Atualmente, a gestão estratégica de pessoas começa a despontar como uma iniciativa mais sólida, por meio do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Com esse decreto, começaram os trabalhos para a implantação de uma Gestão por Competências no setor público.

Institucionalmente as organizações estão preocupadas na capacitação, na formação de conteúdos na promoção da eficiência produtiva, mas será que somente ações com essa visão são as únicas? E a produtiva através da gestão de um bom clima organizacional, harmonia entre os servidores, e entre os setores.

4. Conclusão

A partir das premissas apresentadas nesta pesquisa acadêmica com a delimitação da problemática que são os conflitos interpessoais dentro de uma organização pública. Conflitos estes que são dificuldades nas relações humanas no ambiente organizacional, em específico de uma instituição pública.

Pode-se concluir que ainda falta uma maturação quanto os processos internos na mediação de conflitos dentro do ambiente organizacional. Faltam a adoção de métodos eficazes e a responsabilidade direta de um setor que absorva esse papel.

Segundo normativa interna a Ouvidoria deveria realizar esta mediação, mas aparentemente os servidores da instituição ainda não reconhecem a eficácia quanto o uso da Ouvidoria na resolução e mediação de conflitos dentro da organização. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas instância máxima dentro da instituição estudada não possui essa função como competência direta.

Portanto os conflitos interpessoais que porventura ocorram dentro da instituição não possuem um tratamento específico. Podendo causar constrangimento entre as partes envolvidas e até um processo judicial contra a instituição.

Um dos conflitos interpessoais mais grave dentro do ambiente organizacional é o assédio que pode ser moral ou sexual. Em 2016 o Conselho Nacional do Ministério Público publicou uma Cartilha: *Assédio moral e sexual Previna-se*. Com o objetivo de explicar o que é um assédio, suas formas e como se prevenir dentro da instituições públicas. Segundo a Cartilha a forma mais comum do assédio moral acontece em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, nas quais predominam condutas negativas, relações desumanas e antiéticas de longa duração. Essa forma de assédio pode partir de um ou mais superiores e se dirigir a um ou mais subordinados, desestabilizando a relação da(s) vítima(s) em seu ambiente de trabalho. Esta Cartilha defende o uso das Ouvidorias como forma de prevenção.

O uso de Ouvidoria para a resolução de conflitos interpessoais dentro da instituição pode ser visto como um método mais coercitivo, e o receio que as pessoas possuem em expor um problema de relacionamento no ambiente organizacional.

Apresentamos uma alternativa que possa envolver as partes do conflito interpessoal através do método de sistemas de constelações organizacional. Segundo Alessandra Canuto ² a constelação sistêmica organizacional permite identificar e solucionar conflitos, e tem inúmeros potenciais de aplicação. Pode contribuir com o encaminhamento das mais diversas questões pertinentes ao ambiente empresarial, como a resolução de dificuldades financeiras, recrutamento e avaliação de

² Especialista em gestão estratégica de conflitos, sócia da AlleaoLado e autora do livro “A culpa não é minha”

profissionais e desenvolvimento de um sistema de gestão mais equilibrado e adequado ao perfil da companhia, dentre outras possibilidades.

O método apresentado por Alessandra Canuto consiste: Cada um dos “representantes” descreve como está se sentindo e onde gostaria de estar. Em seguida, os representantes começam a se mover para o lugar onde acham que realmente deveriam estar, para que o sistema na empresa funcione adequadamente e os objetivos esperados sejam atingidos. Caso o cliente prefira, a representação pode ser feita com bonecos ou objetos, sem o envolvimento de terceiros.

Um dos objetivos é gerar no servidor e ou colaborador uma sensação de pertencimento dentro da instituição, e o quão é importante a sua função exercida dentro da organização. E que todos se reconheçam mutuamente a parte que lhe cabe e um todo na qual está inserido.



Fonte: <https://constelarflorianopolis.com.br/as-leis-sistemicas-atuando-no-sistema-organizacional/>

O método de constelações de sistemas organizacionais auxilia no reconhecimento e busca a ordem, o equilíbrio, a inclusão. Finalidade harmonia no ambiente organizacional.

A aplicação do método proposto poderia ocorrer como um projeto piloto inicialmente de forma experimental como um teste, não foi possível aplicá-lo no momento devido o distanciamento social por causa da pandemia covid-19.

Referências bibliográficas

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em 20 de abril de 2021. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

CARMO, Maria Scarlet do. Uma Breve Apresentação sobre a Constelação Sistêmica Fenomenológica. Editora Atlas, 2015, 1 ed.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Assédio moral e sexual : previna-se / Conselho Nacional do Ministério Público. – Brasília : CNMP, 2016.

DIAS, Cristiana Kaipper. As contribuições da teoria sistêmica de Bert Hellinger para a compreensão das relações humanas e resolução de conflitos. Revista Eletrônica da Fainor, Vitória da Conquista, v.7, n.1.

DURKHEIM, Émile. Da divisão do trabalho social. Martins Fontes: São Paulo, 2010.

FREUD, Sigmund. Psicologia das Massas e Análise do Eu e outros textos. Obras Completas Companhia das Letras - (1920-1923). Vol. 15. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

HELLINGER, Bert. A paz começa na alma. Patos de Minas: Atman, 2003, 1 ed.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. Gestão de Pessoas no Setor Público:

<https://canal.cecierj.edu.br/012016/f792fdd8e6c70efd629ee7c656024803.pdf>. Documento disponível em 20 de abril de 2021.

RESOLUÇÃO 1/2019 - RIFB/IFB, Regimento Interno da Ouvidoria do Instituto Federal de Brasília - IFB.

https://www.ifb.edu.br/attachments/article/19574/RESOLU%c3%87%c3%83O%201_2019%20-%20RIFB_IFB%20-%20Aprova%20o%20Regimento%20Interno%20da%20Ouvidoria.pdf documento disponível em 30 de abril de 2021.

SANTOS, Aline Regina; COSTA, Jane Iara Pereira da; BURGUER, Fabrício; TEZZA, Rafael. O Papel da Ouvidoria Pública: Uma Análise a Partir das Dimensões Funcional, Gerencial e Cidadã. Rev. Serv. Público Brasília 70 (4) 630-657 out/dez 2019.

<file:///C:/Users/usuario/Downloads/3200-Texto%20do%20Artigo-12791-1-10-20191227.pdf> documento disponível em 20 de abril de 2021.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas. 4. ed. São Paulo: Método, 2016, 1 ed.

VECCHIO, Robert P. Comportamento Organizacional: conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

<https://www.ifb.edu.br/prgp>, Site disponível em 20 de abril de 2021.

<file:///C:/Users/usuario/Downloads/7847-Texto%20do%20Artigo-58870-1-10-20110406.pdf>.
site disponível em 20 de abril de 2021.

<file:///C:/Users/usuario/Downloads/74-Texto%20do%20artigo-171-1-10-20150505.pdf> site
disponível em 20 de abril de 2021.

<https://wagner.adv.br/ifb-condenado-por-assedio-moral/>: Disponível em *01 de junho e 2021*.

<https://cio.com.br/tendencias/6-razoes-para-sua-empresa-buscar-a-constelacao-sistemica-organizacional/>, disponível em 20 de abril de 2021.

<https://constelarflorianopolis.com.br/as-leis-sistemicas-atuando-no-sistema-organizacional/>,
disponível em 01 de junho de 2021.

Currículo Resumido

Autora: Especialista Vaneide Leite da Silva

Graduada em Administração de Empresa pela Faculdade Evangélica de Brasília, habilitação para licenciatura em matemática pela UCB/PROFORM, Pedagoga pela FALBE, Especialista em Gestão Pública pela UEG, e em Gestão e Orientação Educacional pela FAMATEC. Atualmente integrante do corpo de servidores técnicos do IFB, Coordenadora de Almoxarifado e Patrimônio do IFB Campus Recanto das Emas – CDAP/CREM, e Coordenadora da Comissão de Supervisão Interna do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - CIS. Contato: vaneide.silva@ifb.edu.br; vaneide.leite@gmail.com

Orientador: Mestre Henrique Dantas Santana

Gerente de Gestão de Pessoas da FIESC. Bacharel em Psicologia e MBA em Gestão Empresarial. Mestre em Biologia-Cultural pela Universidad Mayor (Chile). Formação em consultoria sistêmica empresarial, consultoria integral, coaching sistêmico e ontológico, coordenação de dinâmica do grupo e no método Goethiano. Especialista em coordenação de grupos. Contato: henrique.santana@fiesc.com.br