



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

VANESSA TRINDADE MARTINS

**A IMPORTÂNCIA DA ÉTICA NA RELAÇÃO DE TRABALHO ENTRE
SERVIDORES PÚBLICOS E TERCEIRIZADOS: UM ESTUDO DE CASO NA
REGIONAL X**

SÃO JOÃO DEL - REI
2014

VANESSA TRINDADE MARTINS

**A IMPORTÂNCIA DA ÉTICA NA RELAÇÃO DE TRABALHO ENTRE
SERVIDORES PÚBLICOS E TERCEIRIZADOS: UM ESTUDO DE CASO NA
REGIONAL X**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves.

SÃO JOÃO DEL - REI
2014

VANESSA TRINDADE MARTINS

**A IMPORTÂNCIA DA ÉTICA NA RELAÇÃO DE TRABALHO ENTRE
SERVIDORES PÚBLICOS E TERCEIRIZADOS: UM ESTUDO DE CASO NA
REGIONAL X**

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Instituto de Ensino Superior
“Presidente Tancredo de Almeida Neves” –
IPTAN – como requisito parcial à obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

Prof^a. Esp. Adna Maria Gomes de Castro Bretas

Prof^a. Msc. Edilene Maria da Conceição

Aprovado em _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades, sem ele eu nada seria.

Aos professores do curso de graduação em Administração do IPTAN, pela capacitação, sabedoria, dedicação e preocupação de formar bons administradores.

Aos meus familiares em especial aos meus pais pelo amor incondicional, por acreditarem e se orgulharem de mim, aos novos amigos que conquistei e aos velhos por me incentivarem e compreenderem meus dias de ausência.

Ao meu orientador Márcio Lobosque, pela paciência, por tantos ensinamentos e principalmente pela dedicação e carinho.

Enfim, meu muito OBRIGADA a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a conquista de mais uma etapa concluída na minha vida.

*“Só se pode alcançar um grande êxito
quando nos mantemos fiéis a nós
mesmos.”*

Friedrich Nietzsche

RESUMO

Este trabalho monográfico tem como objetivo mostrar a importância da ética na relação de trabalho entre servidores públicos e terceirizados, uma vez que as organizações contam com grande parte dos funcionários terceirizados e os servidores públicos se acham superiores por serem concursados e efetivos. Os códigos de ética traçam os parâmetros, direitos e deveres dos profissionais. O não cumprimento desses códigos e a falta da ética influenciam negativamente afetando a relação no ambiente de trabalho entre os mesmos, formando assim os conflitos. Estes podem ser identificados como positivos ou negativos. Os positivos trazem mudanças e oportunidades e os negativos devem ser evitados ou administrados com sabedoria e flexibilidade de forma a não prejudicar as partes envolvidas. Cabe aos coordenadores e administradores tratarem sem distinção os colaboradores para que eles se sintam motivados e realizam suas funções com ética, proporcionando um ambiente de trabalho harmonioso e agradável. Assim, este trabalho monográfico se caracterizará como uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, não visando abordar, construir ou trazer ao leitor dados matemáticos, padrões estatísticos ou numéricos.

Palavras-chave: ética, relação de trabalho, conflitos, mudanças.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – O processo de formação do conflito.....	22
FIGURA 02 – Organograma Funcional da Instituição.....	28

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 ABORDAGEM DA ÉTICA	10
1.1 Conceitos sobre ética.....	10
1.2 Diferenciando ética de moral.....	12
1.3 Definições sobre valores e cultura organizacional	13
2 CARACTERIZAÇÃO SOBRE CONFLITOS	18
2.1 Definindo conflitos.....	18
2.2 Tipos de conflitos: Funcional e Disfuncional	20
2.3 Processo de formação do conflito	21
2.3.1 Estágio I: Oposição potencial ou incompatibilidade	22
2.3.2 Estágio II: Cognição e personalização	23
2.3.3 Estágio III	23
2.3.4 Estágio IV: Comportamento	23
2.3.5 Estágio V: Consequências	25
3 ESTUDO DE CASO NA REGIONAL X	26
3.1 Metodologia de trabalho.....	26
3.2 Histórico da Regional X.....	26
3.3 Diferença entre servidores públicos e terceirizados	28
3.4 Análise e discussão dos dados da análise.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS.....	36
ANEXOS	39

INTRODUÇÃO

A ética está ligada diretamente à vida cotidiana das pessoas, tanto nas mínimas quanto nas grandes decisões em relação à vida pessoal e profissional. A ética é um assunto que sempre acompanhou o ser humano ao longo de muitos séculos, desde o momento que ele passa a pensar sobre as conseqüências de seus atos em relação à outra pessoa e sobre o grupo em que está inserido. Um grande sinal da atual revalorização da ética é a preocupação das organizações terem passado a encará-la como um valor essencial, que deve ser cultivado entre seus colaboradores e em todos os atos da organização. No presente momento, em que nas organizações públicas um grande número de trabalhadores terceirizados começa a exercer atividades juntamente com os servidores públicos, é esperado o estabelecimento de novas relações sociais onde conceitos de ética, já estabelecidos, se confrontem com novos pensamentos e daí surgem os conflitos.

Os conflitos fazem parte da vida pessoal e profissional, e necessitam ser administrados de maneira eficaz e saudável, para que se obtenha crescimento e desenvolvimento. Os conflitos surgem, na maioria das vezes de divergências de opiniões, valores, falta de informação ou metas individuais. Se estas divergências não forem administradas de maneira criativa e de modo saudável, a probabilidade de que o conflito aconteça é grande.

Desta forma, o problema de pesquisa deste estudo busca identificar: de que forma os conflitos e a falta de ética impactam na relação de trabalho entre os servidores públicos e os terceirizados na Regional X?

Assim, a escolha do tema justifica-se pela fundamental importância da ética no ambiente de trabalho para o bom funcionamento das atividades nas instituições e nas relações de trabalho entre os colaboradores. O serviço público atualmente conta com grande parcela de funcionários terceirizados e, desta forma, conflitos entre estes e os concursados, bem como atitudes desrespeitosas, podem comprometer o exercício diário prazeroso das tarefas, a confiabilidade e o comprometimento em uma instituição pública. Assim, percebe-se uma necessidade de se fazer um estudo de caso para identificar possíveis melhorias aos gestores e coordenadores da Regional X, visando o bem estar dos funcionários públicos e terceirizados para que se respeite o código de ética e melhore o clima de trabalho.

Esta pesquisa monográfica possui por objetivo geral analisar como o relacionamento pessoal e profissional entre os servidores públicos e terceirizados impactam em uma organização pública. Bem como, através dos objetivos específicos, definir ética, valores organizacionais e culturais; conceituar conflitos, apresentando seu processo de formação e sua tipologia, mostrar a diferença entre servidores públicos e terceirizados, bem como identificar seus impactos nas organizações; evidenciar através de um estudo de caso como os conflitos e a ética profissional influenciam o relacionamento entre servidores públicos e terceirizados na Regional X.

Como metodologia o trabalho será dividido em duas etapas onde, na primeira, será feita uma revisão bibliográfica através de livros que versem sobre o tema, bem como artigos científicos e de internet, matérias em sites especializados, revistas e periódicos, jornais, monografias, dissertações e teses. Na segunda etapa será realizado um estudo de caso na Regional de Saúde X, mediante questionário aplicado aos colaboradores com conseqüente coleta e análise dos dados, visando entender a relação de trabalho entre os servidores públicos e terceirizados, para responder o problema de pesquisa desta monografia.

No primeiro capítulo será abordado o conceito de Ética, as diferenças que existem entre Ética e Moral, a importância dos valores e da cultura organizacional dentro de uma organização e como a Ética influencia na relação de trabalho entre os colaboradores de uma instituição.

Já o segundo capítulo abrangerá o conceito de conflitos e suas tipologias, bem como seu processo de formação, mostrando os impactos no ambiente de trabalho e a diferenciação entre terceirizados e servidores públicos e terceirizados.

Por fim, no terceiro capítulo, será realizado um estudo de caso na Regional X, através de questionários aplicados aos colaboradores. Feito a análise e discussão dos dados será proposto melhorias aos gestores e coordenadores da Regional X, visando o bem estar dos servidores públicos e terceirizados, para que se respeite o código de Ética e o clima de trabalho.

1 ABORDAGEM DA ÉTICA

No primeiro capítulo serão abordados os conceitos de Ética, as diferenças que existem entre Ética e Moral, a importância dos valores e da cultura organizacional dentro de uma organização.

1.1 Conceitos sobre ética

O termo ética deriva do termo grego *ethos*¹ (caráter e o modo de ser de uma pessoa). Desta forma, a ética é um conjunto de valores e normas que norteiam a conduta do ser humano na sociedade e na vida profissional. Assim, para Valls (1993, p. 9). A ética é daquelas coisas que todo mundo sabe o que são, mas que não são fáceis de explicar, quando alguém pergunta.

Para Vásquez (1997, p. 15):

A Ética é a investigação ou explicação de um tipo de experiência humana ou forma do comportamento dos homens, o da moral, considerando, porém, na sua totalidade e diversidade, o valor da Ética como teoria está naquilo que explica e não no fato de prescrever o recomendar com vistas à situação concreta. A Ética parte do fato da existência da moral, isto é, toma como ponto de partida a diversidade de morais no tempo com seus respectivos valores, princípios e normas.

Complementando, para Lopes de Sá (2009, p.49) a ética tem ligações muito fortes com as doutrinas mentais e espirituais, pois são fontes de conhecimento que interessam diretamente à análise das virtudes.

A ética se dirige para a realização mais profunda do ser humano. Ela fundamenta a conduta dos princípios que leva em conta o bem do homem como um todo.

Assim, para Maximiano (2008, p.372) a ética trata da definição e avaliação do comportamento de pessoas e organizações, esse comportamento é definido por meio de código de conduta, ou código de ética.

Os códigos de conduta formam um conjunto de regras para orientar e disciplinar um grupo de pessoas de acordo com seus princípios. Já os códigos de ética é um documento que estabelece os parâmetros de conduta necessários para a

¹ O termo grego *ethos* indicará, nesta primeira expressão, um espaço construído e permanentemente reconstruído pelo homem, espaço no qual serão inscritos os costumes, hábitos, valores, normas e ações. (BONIFACIO, 2009, s.p.)

boa convivência entre uma instituição e seus públicos de interesse, focando na forma com que seus valores são praticados. Normalmente eles costumam trazer para a organização harmonia, ordem transparência, tranquilidade, em razão dos referenciais que cria, deixando um lastro decorrente do cumprimento de sua missão e de seus compromissos.

A base dos códigos de ética nas organizações e na sociedade está apoiada em sistemas de valores criados por filósofos e líderes que tem uma visão ampla das demais pessoas. São eles, segundo Maximiano (2008, p.372):

- a) Confúcio – Postulou que se o homem deveria fazer aos outros, aquilo que gostaria que fosse feito para ele, considerado a norma da reciprocidade.
- b) Aristóteles - Criou uma ética que diz respeito à virtude e ao bem estar das pessoas. A razão e a virtude são os meios para alcançar a felicidade, que é uma propriedade da alma.
- c) Kant – Afirmou que os comportamentos só seriam bons ou aceitáveis se fossem bons e aceitáveis para as outras pessoas também.

Cada organização estabelece um sistema de valores, para que haja uma homogeneidade na forma de conduzir questões específicas e relativas a seus *stakeholders*², ou seja, trabalham em conjunto para um bom desempenho, segundo Arruda (2009, p. 52).

Por sua vez, Jacqueline Russ (2000 *apud* NALINI 2001, p. 37), a ética é uma disciplina normativa, não por criar normas, mas por descobri-las e elucidá-las. Mostrando às pessoas os valores e princípios que devem nortear sua existência, a Ética aprimora e desenvolve seu sentido moral e influencia a conduta.

Percebe-se que o conceito de ética não é unânime entre os autores, embora são encontradas várias semelhanças nas definições propostas, sobretudo quanto ao que diz respeito a noção do bem e do mal, do justo e do injusto.

Os princípios éticos são uma espécie de colunas que sustentam a vida moral do indivíduo e da sociedade. Segundo Oliveira (2004, p. 7) são eles:

- 1 – Alteridade: respeito pelo outro.
- 2 – Beneficência: a prática do bem.
- 3 – Vida: o respeito, a proteção, a perseverança.

² O termo inglês *stakeholder* designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa mesma organização. (NUNES, 2009, s.p.)

4 – Liberdade: o respeito ao direito do outro de se manifestar.

5 – Justiça: manter a ordem, não enganar e não ser enganado.

Pode-se afirmar que a ética tem grande importância no âmbito organizacional, pois assegura sua sobrevivência, sua reputação, seus bons resultados e conseqüentemente melhora a relação no ambiente em que estão inseridos. Assim, finalizando segundo Ashley (2012, p.4):

Hoje em dia as organizações precisam estar atentas não apenas as suas responsabilidades econômicas e legais, mas também as suas responsabilidades éticas, morais e sociais. As responsabilidades éticas correspondem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis.

Desta forma, torna-se necessário, falar da diferença entre a ética e a moral.

1.2 Diferenciando ética de moral

A grande diferença entre ética e moral é que a ética são normas tomadas por uma pessoa sem que necessitem de leis para isso, elas são seguidas pelo simples fato de serem corretas. Já a moral são normas sociais pré-estabelecidas consideradas corretas pelo grupo, não por um único indivíduo. Assim de acordo com Camargo (2009, p. 22) “a palavra ética etimologicamente origina-se do grego *ethos*, que também significa costumes; a palavra moral provém do latim *mores*, que também significa costumes”. De acordo com Sung (2008, p. 13):

Quando se diferencia a ética da moral, geralmente visa-se distinguir o conjunto das práticas morais cristalizadas pelo costume e convenção social dos princípios teóricos que as fundamentam ou criticam. O conceito ética é usado aqui para se referir a teoria sobre a prática moral. Ética seria então uma reflexão teórica que analisa e critica ou legitima os fundamentos e princípios que regem um determinado sistema moral (dimensão prática).

Já Nalini (2001, p. 37) define que:

A distinção entre ambas seria que a ética é mais teórica do que a moral. Pretende-se mais direcionada a uma reflexão sobre os fundamentos do que a moral. O que designaria a ética seria não apenas uma moral, conjunto de regras próprias de uma cultura, mas uma verdadeira metamoral, uma doutrina situada além da moral. Daí a primazia da ética sobre a moral: a ética é desconstrutora e fundadora, enunciadora de princípios ou de fundamentos últimos.

Há várias formas de diferenciar ética de moral, uma delas é referir a moral a um estudo de como os costumes devem ser numa determinada época ou lugar. A ética, ao contrário, seria um julgamento da moral enquanto distingue o bem do mal. Outra forma é sistematizar a moral como a parte teórica do estudo do comportamento, e a ética como a parte prática ou concreta que detalha como deve ser o comportamento.

Já para Srouf (2000 *apud* ASHLEY, 2012, p. 5) a moral pode ser vista como um conjunto de valores e de regras de comportamento que as coletividades, sejam elas nações, grupos sociais ou organizações adotam por julgarem corretos e desejáveis. Complementando, para Ashley (2012, p. 5):

A ética é mais sistematizada e corresponde a uma teoria de ação rapidamente estabelecida. A moral, em contrapartida, é concebida menos rigidamente, podendo variar de acordo com o país, o grupo social, a organização ou mesmo o indivíduo em questão.

De acordo com Arruda (2009, p.29) “ética e moral serão tratados com um mesmo sentido, substancialmente idêntico, como ciência prática que tende a procurar pura e simplesmente o bem do homem”.

Vê-se que, de acordo com as definições de ética e moral, supracitadas, ambas tem o mesmo significado. Frequentemente tem-se observado o uso da palavra ética com esse sentido. Parece que ambas preferem se referir a ética e não a moral mesmo quando falam sobre normas de conduta. É provável que isso se deva a certas conotações que o vocabulário moral ganhou, ligadas à repressão e a valores ultrapassados.

Além da importância que a ética e a moral impactam na sustentação de qualquer empresa, é imprescindível que a organização possua valores e cultura organizacional, que será abordado posteriormente.

1.3 Definições sobre valores e cultura organizacional

Todas as organizações, independentemente do tamanho, do segmento em que atuam e dos bens ou serviços que produzem, possuem cultura organizacional, formalmente instituída ou não. Aliás, as organizações são bem mais do que isso. Elas possuem personalidade própria e podem ser rígidas ou flexíveis, apoiadoras ou hostis, inovadoras ou conservadoras, de cultura fraca ou cultura forte.

De acordo com Chiavenato (2010, p.172):

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização. Ela representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Mas do que isso, a cultura organizacional é uma forma de interpretação da realidade organizacional e constitui uma modelagem para lidar com questões organizacionais.

Para Schein (1996 *apud* FLEURY, 1986 p.47):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Percebe-se que a cultura organizacional serve como elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e a coesão da organização, que normalmente são representadas por regras informais que orientam o comportamento dos membros no dia-a-dia direcionando suas ações para alcançar os objetivos propostos na organização.

Já para Robbins (2009, p. 376) a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não o fato de eles gostarem ou não delas.

Ou seja, trata-se de um conceito descritivo. Isso é importante pois ela se refere à maneira como os funcionários se sentem em relação às expectativas da organização, às formas de recompensa e a outros aspectos.

Complementando segundo Mendes (2010, s.p.) existem sete características básicas que em conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização:

- 1- Inovação e assunção de riscos: o grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos.
- 2- Atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- 3- Orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.

- 4- Orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
- 5- Orientação para as equipes: o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
- 6- Agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas em vez de dóceis e acomodadas.
- 7- Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.

Todas essas características existentes variam de baixo ao alto grau. Elas revelam, portanto um quadro complexo da cultura organizacional, o qual sustenta o sentimento de compreensão compartilhada que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e de como eles devem se comportar. Ainda para Luthans (2010 *apud* CHIAVENATO, 2002 p.23) A cultura organizacional apresentam seis características principais:

- 1- Regularidades nos comportamentos observados: a interação entre os participantes se caracterizam por uma linguagem comum, terminologias próprias e os rituais relacionados com condutas e deferências.
- 2- Normas: são padrões de comportamento e que incluem guias sobre como fazer as coisas.
- 3- Valores dominantes: são os principais valores que a organização advoga e espera que seus participantes compartilhem, como qualidade do produto, diminuição da ausência, alta eficiência.
- 4- Filosofia: são políticas que afirmam as crenças sobre como os empregados ou clientes devem ser tratados.

- 5- Regras: são guias estabelecidas e relacionadas com o comportamento na organização. Os novos membros devem aprender essas regras para serem bem aceitos pelo grupo.
- 6- Clima Organizacional: é o sentimento transmitido pelo local físico, como os participantes interagem, como as pessoas tratam os clientes, fornecedores, etc.

Essas características são uma mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que tomadas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar.

Finalizando, para Chiavenato (2010, p. 175) toda cultura se apresenta em três níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Assim:

- 1- Artefatos: Constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. Artefatos são as coisas concretas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com uma organização. Pode-se notar como as pessoas vestem, como falam, sobre o que conversam, como se comportam, o que é importante e relevante para elas. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais são exemplos de artefatos.
- 2- Valores Compartilhados: Constituem o segundo nível da cultura. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros e normalmente os valores são criados pelos fundadores da organização.
- 3- Pressuposições Básicas: Constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes e nos quais as pessoas acreditam. A cultura prescreve a maneira de fazer as coisas, adotada na organização, através de pressuposições não escritas nem se quer faladas.

Artefatos, valores compartilhados entre os membros e pressuposições básicas constituem os principais elementos para se conhecer e compreender a cultura de uma organização.

Os valores dentro das organizações são questões que devem ser observadas prioritariamente, seja no processo decisório, seja no comportamento e atitude das pessoas. De acordo com Chiavenato (2010 p. 135) os valores são elementos construtores de integridade e responsabilidade que definem o que as pessoas e organização são. Eles devem ser abertos e publicamente expressados, repetidos e reafirmados.

Segundo Cloke (2002 *apud* CHIAVENATO 2010, p.115) existem três níveis de valores:

- 1 – No primeiro nível, o mais superficial, há o reconhecimento de que algo é importante ou valioso para a organização, como por exemplo a honestidade.
- 2 – No segundo existe uma percepção de que os valores são necessários e se promove o diálogo e discussão a respeito deles.
- 3 – No terceiro nível, existe uma intensa atuação na base dos valores, que são transformados em aspectos inseparáveis e integrais daquilo que a organização é.

As organizações precisam continuamente adicionar valor ao que fazem para serem competitivas e garantir a satisfação de todos os seus parceiros. Com isso, a cultura organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

Colaboradores sem valores nas organizações podem causar conflitos, assim torna-se necessário falar como os conflitos impactam na relação de trabalho.

2 CARACTERIZAÇÃO SOBRE CONFLITOS

Este capítulo abrangerá o conceito de conflito e suas tipologias, bem como seu processo de formação, mostrando os impactos no ambiente de trabalho e a diferenciação entre terceirizados e servidores públicos e terceirizados.

2.1 Definindo conflitos

Podemos encontrar várias definições de conflito. Apesar dos diferentes sentidos que o termo conflito adquiriu, encontramos temas comuns presentes na maioria das definições. O conflito deve ser percebido pelas partes envolvidas, pois, sua existência ou não, é uma questão de percepção. A oposição ou incompatibilidade e alguma forma de interação são outros fatores comuns nas definições de conflito, pois, estabelecem as condições que determinam o ponto inicial do processo de conflito. Assim, segundo Miles (1980 *apud* CHIAVENATO, 2010, p.171):

O conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações quando as partes exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou mais das outras metas.

Diante disso pode-se dizer que o conflito é comum na vida das pessoas e nas organizações. Muitas das vezes os conflitos vêm de forma positiva e construtiva. Atualmente o manejo de situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações como fonte geradora de mudanças, pois das tensões conflitivas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo. Chiavenato (2008, p. 376) cita que quando os conflitos são solucionados e resolvidos, os conflitos conduzem a mudanças organizacionais que predisõem a inovação.

O conflito pode ser julgado então como fonte das divergências entre os pontos de vista diferentes a assuntos tratados no ambiente de trabalho. O conflito passa a existir quando uma das partes seja indivíduo ou grupo interfere a outra parte na busca de atingir seus objetivos, causando assim interferências nas relações de trabalho dos mesmos.

Já de acordo com Robbins (2009, p.326) conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considerava importante. Para Robbins

(2009, p.326) temos a visão tradicional, a visão das relações humanas e a visão interacionista.

a) Visão tradicional: esta abordagem dizia que todo conflito era ruim e que, portanto, deveria ser evitado. Ele é usado como sinônimo de violência, destruição e irracionalidade para reforçar seus aspectos negativos. A visão tradicional era consistente com as atitudes de grupo que prevaleciam nas décadas de 30 e 40. O conflito era visto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos administradores em atender às necessidades e às aspirações de seus funcionários.

b) Visão das relações humanas: esta abordagem argumenta que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, podendo ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo. A visão das relações humanas dominou a teoria sobre conflitos do final dos anos 40 até a metade da década de 70.

c) Visão interacionista: esta abordagem, que é a mais recente, propõe não apenas que o conflito pode ser uma força positiva, como defende abertamente a tese de que algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo. A principal contribuição desta abordagem, portanto, é encorajar os líderes dos grupos a manter um nível mínimo constante de conflito suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo. Fica evidente que é inapropriado dizer que todos os conflitos são bons ou ruins. O que torna um conflito bom ou ruim é a sua natureza.

Portanto, os conflitos são responsáveis por sérias ameaças à estabilidade da organização, mas também podem agir de maneira construtiva estimulando o potencial de inovação. Assim Chiavenato (2008, p. 424) ressalta que o conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para pessoas e grupos, e sobretudo, para a organização como um todo. A questão primordial é como administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos construtivos e minimizar os efeitos destrutivos.

Diante as afirmações dos autores é possível compreender que um conflito tem uma única dimensão e uma forma única de ser resolvido. Cabe aos gerentes e administradores buscar soluções construtivas.

Assim, é importante entender o que é conflito funcional e conflito disfuncional.

2.2 Tipos de Conflitos: Funcional e Disfuncional

A visão interacionista não propõe que todos os conflitos sejam bons. Na verdade, existem os conflitos funcionais que atuam de forma construtiva apoiando os objetivos do grupo e melhorando o desempenho e existem os conflitos disfuncionais que atrapalham o desempenho do grupo. De acordo com Robbins (2009, p.327):

Diferenciamos conflitos funcionais de disfuncionais observando o tipo de conflito. Existem três tipos: de tarefa, que está relacionado com o conteúdo e os objetivos do trabalho; de relacionamento, que se refere às relações interpessoais e de processo, que se relaciona à maneira como o trabalho é realizado. Estudos mostram que os conflitos de relacionamento são quase sempre disfuncionais, pois, conflitos de relacionamento aumentam o choque de personalidades e reduzem a compreensão mútua, impedindo, assim, a realização das tarefas organizacionais. Para que o conflito de processo seja produtivo, seu nível tem de ser baixo, pois muita discussão sobre quem deve fazer o quê se torna disfuncional quando gera incertezas sobre os papéis de cada um, aumentando o tempo de realização das tarefas. Um nível baixo a moderado de conflito de tarefa tem demonstrado um efeito positivo no desempenho do grupo, por estimular a discussão de idéias que ajudam o trabalho do grupo.

Os conflitos funcionais estão sempre a favor dos objetivos do grupo e melhoram seu desempenho, são eles que ocasionam as mudanças e as oportunidades, prevenindo assim a estagnação do grupo.

Já os conflitos disfuncionais são aqueles que atrapalham o desempenho do grupo e criam dificuldades para a melhoria do desempenho organizacional. Esses conflitos devem ser evitados, uma vez que só traz prejuízos para a organização. Complementando de acordo com Strugale (2010, s.p):

O conflito funcional são aqueles que estão a serviço dos objetivos do grupo e melhoram seu desempenho. O conflito funcional previne a estagnação decorrente do equilíbrio constante da concordância, estimula o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, descobre os problemas e demanda sua resolução. Funciona, verdadeiramente, como a raiz de mudanças pessoais, grupais e sociais. Os Conflitos disfuncionais: são aqueles que atrapalham o desempenho do grupo e criam obstáculos para a melhoria do desempenho organizacional. A energia das pessoas e do grupo está a serviço do conflito e não dos objetivos e metas.

Ainda de acordo com Strugale (2010, s.p), o conflito pode ter conseqüências construtivas ou inconstrutivas, depende da sua intensidade, evolução contexto e

forma como é tratado. Do conflito mais leve até o mais profundo eles são necessários e inevitáveis para vida grupal.

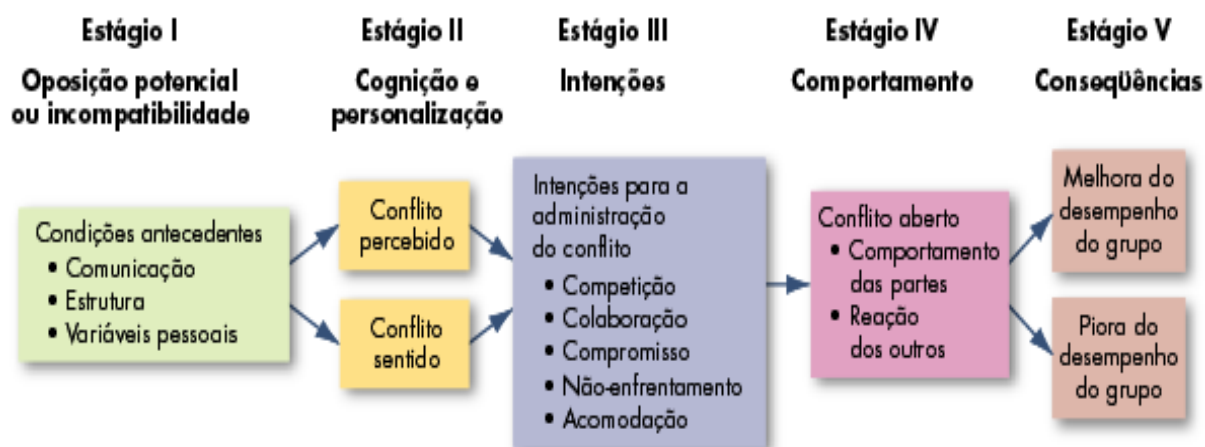
Diante disso percebe-se que o conflito pode ter desvantagens para a organização, mas por outro lado, contribui para o seu desenvolvimento e crescimento, sendo um impulsionador de mudanças, estimulando a inovação e a criatividade.

A seguir falaremos do processo de formação de conflito.

2.3 Processo de formação do conflito

O processo de formação do conflito pode ser tratado como um processo de cinco estágios. Para Robbins (2009, p.328) eles são: oposição potencial ou incompatibilidade, cognição e personalização, intenções, comportamento e conseqüências. No primeiro estágio são as condições que criam oportunidades para que o conflito surja como ruídos e bloqueios na comunicação, divergências entre membros e metas e valores e personalidade de cada pessoa. No segundo estágio o conflito para ser realmente definido ele tem que ser sentido (envolvimento emocional) ou percebido por alguma das partes. No terceiro estágio são as intenções e decisões de como agir, de que maneira durante o conflito. No quarto estágio os conflitos se tornam visíveis, pois as partes envolvidas esboçam suas ações, reações e comportamento que pode ser com desacordos, ameaças, agressão física, com concessão ou nenhum enfretamento. Diante dessas possibilidades passamos para o último estágio que são as conseqüências dessas ações que podem trazer conflitos funcionais ou disfuncionais para a organização, para melhor visualização, segue-se a figura 1.

FIGURA 1- O processo de formação do conflito



Fonte: Robbins (2009, p.328)

A seguir uma explanação pormenorizada do processo de formação do conflito.

2.3.1 Estágio I: Oposição potencial ou incompatibilidade

É a presença de condições que criam oportunidades para o seu surgimento. Essas condições foram condensadas em três categorias gerais: comunicação, estrutura e variáveis pessoais.

- Comunicação:** a troca insuficiente de informações ou até mesmo o excesso, o ruído no canal de comunicação são obstáculos para a comunicação e potenciais antecedentes para os conflitos.
- Estrutura:** Quanto maior o grupo e mais especializadas suas atividades, maior a probabilidade de conflitos. Os grupos dentro das organizações possuem metas diferentes. Essa diversificação de objetivos entre os grupos é uma grande fonte de conflitos. Isso faz com que o potencial de conflito cresça muito.
- Variáveis pessoais:** Ela inclui os diferentes sistemas de valores de cada pessoa e as características de personalidade responsáveis pelo temperamento peculiar e diferenças entre os indivíduos. As diferenças de valores são a melhor explicação para as diversas questões, como preconceitos, desacordos sobre a contribuição de alguém para o grupo e a recompensa merecida. As diferenças nesses sistemas de valores são uma fonte importante de conflitos potenciais.

2.3.2 Estágio II: Cognição e personalização

É o estágio em que as questões do conflito costumam ser definidas. As condições antecedentes só levam ao conflito se uma ou mais partes envolvidas forem afetadas e estiverem conscientes disso. Há o nível em que o conflito é percebido e o nível em que o conflito é sentido. Conflito percebido é a consciência, de uma ou mais partes envolvidas, da existência das condições que geram oportunidades para o surgimento de conflitos. Conflito sentido é o envolvimento de emoções, gerando ansiedade, tensão e frustração.

2.3.3 Estágio III:

- a) Intenções: São as decisões de agir de uma determinada maneira durante um conflito. Precisamos inferir as intenções dos outros para sabermos como responder ao seu comportamento. Identificamos cinco intenções para a administração de conflitos: Competir, colaborar, evitar, acomodar-se e conceder.
- b) Competir: Desejo da pessoa em satisfazer seus próprios interesses, independentemente do impacto sobre a outra parte em conflito, ela está competindo.
- c) Colaborar: Situação em que as partes conflitantes pretendem satisfazer os interesses de todos os envolvidos. Ambas as partes preferem solucionar o problema esclarecendo as diferenças em vez de tentar acomodar diversos pontos de vista.
- d) Evitar: Quando a pessoa reconhece o conflito e tenta livrar ou suprimi-lo.
- e) Acomodar-se: Disposição de uma das partes em conflito de colocar os interesses do oponente antes dos seus próprios.
- f) Conceder: Quando cada uma das partes de um conflito está disposta a abrir mão de alguma coisa. Assim, quando confrontadas com uma situação de conflito, algumas pessoas sempre querem ganhar a qualquer preço, outras procuram uma solução ótima, algumas tentam fugir dele, outras tentam se acomodar e há as que estão dispostas a abrir mão de algo.

2.3.4 Estágio IV: Comportamento

É neste estágio que os conflitos se tornam visíveis. Ele inclui a declaração, as ações e as reações das partes envolvidas no conflito. Esses comportamentos geralmente são tentativas de implementar as intenções de cada uma das partes conflitantes, contudo, comportamentos explícitos às vezes acabam sendo desviados de suas intenções originais. Para a solução ou estímulo de conflitos para mantê-los

nos níveis desejados utilizamos as técnicas de administração de conflitos enfatizadas por Robbins:

a) Técnicas de resolução de conflitos:

Resolução de problemas: Encontros entre as partes conflitantes, com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de discussão aberta.

Metas superordenadas: Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.

Expansão de recursos: Quando o conflito é causado pela escassez de um recurso a expansão do recurso pode criar uma solução ganha-ganho.

Não-enfrentamento: Suprimir o conflito ou evadir-se dele.

Suavização: Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns.

Concessão: Cada uma das partes abre mão de algo valioso.

Comando autoritário: A administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas.

Alteração de variáveis humanas: Utilização de técnicas de mudança comportamental, tal como treinamento em relações humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causam conflitos.

Alteração de variáveis estruturais: Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, por meio de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas, etc.

b) Técnicas de Estimulação de conflitos:

Comunicação: Utilização de mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflito.

Inclusão de estranhos: Incluir nos grupos de trabalho funcionários que tenham históricos, valores, atitudes ou estilos diferentes daqueles dos seus grupos.

Reestruturação da organização: Realinhamento dos grupos de trabalho, alteração de regras e regulamentos, aumento de interdependência e outras mudanças estruturais similares que rompam o status quo.

Nomeação de um advogado do diabo: Designar um crítico que discuta, propositalmente, as posições defendidas pela maioria do grupo.

2.3.5 Estágio V: Consequências

Os conflitos resultam em consequências. Essas consequências podem ser funcionais quando resultam em melhorias do desempenho do grupo, ou disfuncionais quando atrapalham o seu desempenho.

Consequências Funcionais: os conflitos são construtivos quando melhoram a qualidade das decisões, estimulam a criatividade e a inovação, encorajam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferecem um meio para o arejamento dos problemas e a liberação das tensões e estimulam mudanças.

Consequências Disfuncionais: Os conflitos podem reduzir a eficácia dos grupos, pode causar deficiências de comunicação, redução da coesão do grupo e subordinação de metas. Podendo assim, paralisar o grupo e ameaçar sua sobrevivência.

Inúmeros fatores podem influenciar o surgimento do conflito, não ficando restrito às questões relacionadas ao trabalho ou à estrutura organizacional. Os mais comuns são as diferenças individuais, os diversos níveis de competência interpessoal, as diferentes visões de mundo, entre outros.

A partir do contexto apresentado nos capítulos um e dois, será realizado um estudo de caso na Regional X, para analisar como os conflitos e a falta de ética impactam na relação de trabalho entre os servidores públicos e terceirizados da Regional X.

3 ESTUDO DE CASO NA REGIONAL X

No terceiro capítulo, será realizado um estudo de caso na Regional X, através de questionário aplicado aos colaboradores. Depois de ser elaborada a análise e discussão dos dados serão propostas melhorias aos gestores e coordenadores da Regional X, visando o bem estar dos servidores públicos e terceirizados para que se respeite o código de ética e o clima de trabalho.

3.1 Metodologia de trabalho

Como metodologia este estudo de caso se caracterizará como uma pesquisa de estudo de caso, de caráter exploratório, não visando abordar, construir ou trazer ao leitor dados matemáticos, padrões estatísticos ou numéricos, mas, sim, um perfil organizacional a partir do cenário em que se situa a organização, a partir da realidade que será retratada pela aplicação de questionário estruturado, com questões abertas, aos colaboradores da Regional X, para responder ao problema de pesquisa desta monografia. Segundo Gil (2002 p.55), pode-se dizer que em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados de gente quanto de dados de papel como feito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos.

3.2 Histórico da Regional X³

A Gerência Regional de Saúde (GRS) X, órgão da Secretaria de Estado de Minas Gerais, vinculada à Superintendência Regional de Saúde – Macrorregião Centro Sul – Barbacena, localizada na cidade de São João Del-Rei/MG, é responsável pela gestão regional de saúde na microrregião de São João Del Rei, na região dos Campos das Vertentes. Integram administrativamente e assistencialmente a microrregião de São João Del Rei 19 municípios. São eles: Barroso, Conceição da Barra de Minas, Coronel Xavier Chaves, Desterro de Entre

³ Fonte: Arquivo da Gerência Regional de Saúde/Direção 2011.

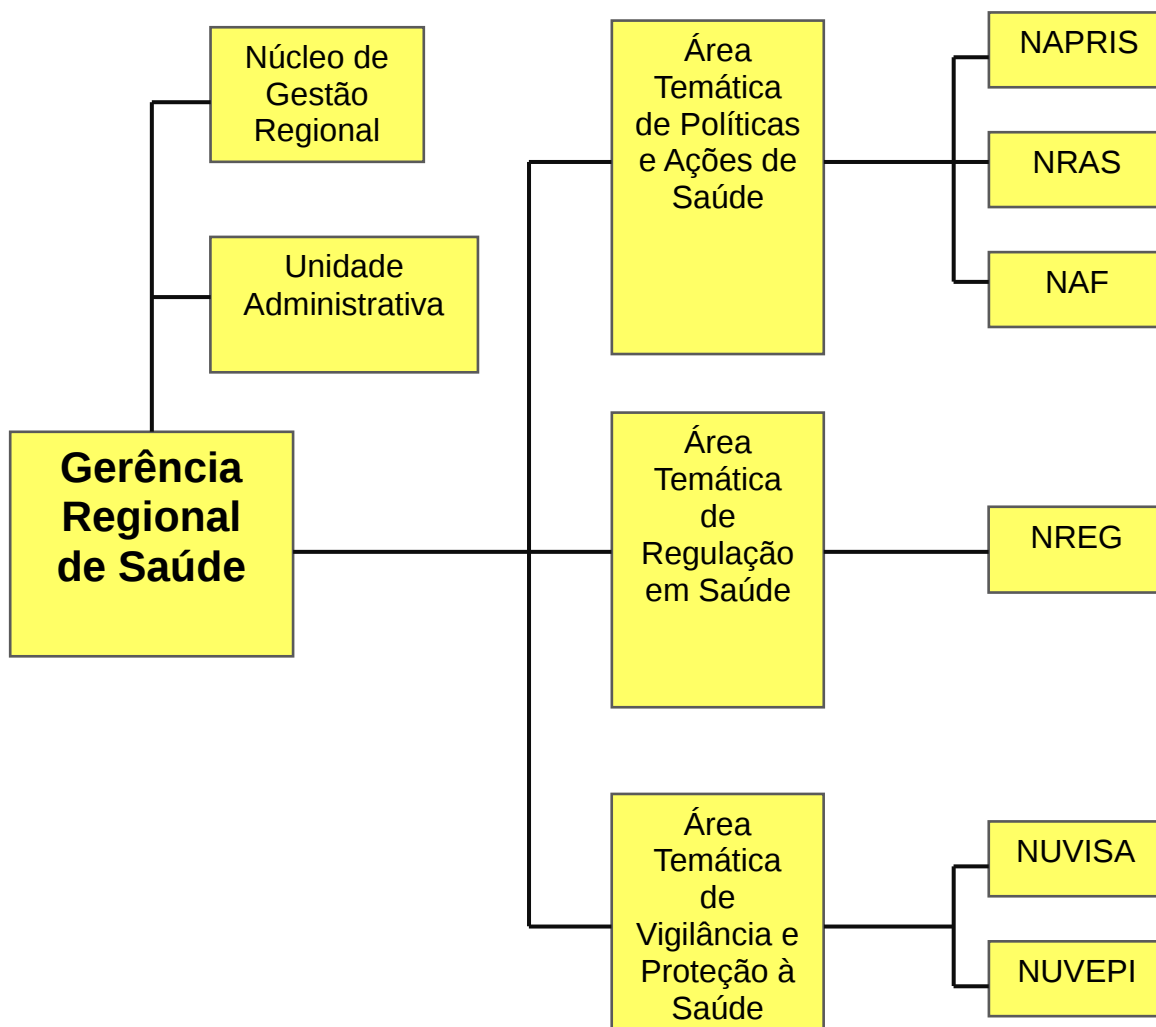
Rios, Dolores de Campos, Entre Rios de Minas, Ibituruna, Lagoa Dourada, Madre de Deus de Minas, Nazareno, Piedade do Rio Grande, Prados, Resende Costa, Ritópolis, Santa Cruz de Minas, São João Del Rei, São Tiago, São Vicente de Minas e Tiradentes.

As atividades da Gerência Regional de Saúde têm por finalidade apoiar, implementar e monitorar as políticas e ações de saúde, fortalecendo a governança regional do Sistema Estadual de Saúde em suas áreas de abrangência, apoiando as Superintendências Regionais de Saúde às quais são vinculadas em suas competências.

A Direção da Gerência Regional de Saúde é exercida pelo seu diretor, gerenciando ações, políticas públicas e serviços, com foco na melhoria da qualidade de saúde da população.

A GRS de São João Del Rei, atualmente possui um quadro de servidores constituído de 01 Gerente/Diretor, 62 servidores efetivos, 04 funcionários da FUNASA, 26 funcionários terceirizados, 02 estagiárias e 01 técnico operacional da FHEMIG.

Integra a estrutura organizacional da GRS de São João Del Rei os Núcleos de Vigilância em Saúde, de Vigilância Sanitária, de Vigilância Epidemiologia Ambiental e Saúde do Trabalhador, de Redes de Atenção à Saúde, de Regulação, de Atenção Primária à Saúde, de Gestão Regional, de Assistência Farmacêutica, e pela Unidade Administrativa. A figura 2 a seguir apresentará o Organograma Funcional da instituição.

FIGURA 2 – Organograma Funcional da Instituição

Fonte: Arquivo da GRS/ Direção 2011.

3.3 Diferença entre servidores públicos e terceirizados

Verifica-se, que a terceirização é uma estratégia das organizações, pois o mesmo consiste em transferir, a terceiros, atividades que não fazem parte da sua linha principal de atuação, tendo como objetivos mais comuns a melhoria da qualidade dos serviços e a redução de custos e esforços administrativos. Segundo Maior 2007 (*apud* SALUM, 2007, p.143):

A terceirização passou a ser adotada estrategicamente a partir da Segunda Guerra Mundial, com a sobrecarga na demanda de armas. Com isto, a indústria bélica, sem conseguir suportar tal demanda, delegou a terceiros parte da produção, o que possibilitou o atendimento do enorme número de pedidos à época por armamentos. Essa experiência acarretou na mudança no modelo de produção tradicional.

A empresa terceirizada pode fornecer bens ou serviços a custos mais baixos com mais agilidade e flexibilidade, mediante contrato no qual é especificada a mão-de-obra a ser fornecida.

No setor público, a terceirização visa à redução ou à supressão da participação do Estado nas atividades consideradas não essenciais, com redução dos gastos públicos, aumento da qualidade e maior eficiência na Administração Pública.

Segundo Dourado (2013, s.p.) servidores públicos são todos aqueles que mantêm vínculo de trabalho profissional com os órgãos e entidades governamentais integrados em cargos ou empregos de qualquer delas: União, Estados, Distrito Federal, Municípios respectivas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

O servidor público exerce o cargo ou sua função pública por ter sido aprovado em concurso público.

A seguir será feita análise e discussão dos dados do estudo de caso da Regional X.

3.4 Análise e discussão dos dados da pesquisa

Os dados a serem analisados vieram de um questionário, aplicado aos colaboradores, comparando as diferenças existentes na relação de trabalho entre os servidores públicos e terceirizados, visto que existe a possibilidade de falta de ética e conflitos entre os mesmos, e principalmente analisar como a boa interação entre os colaboradores interfere no ambiente de trabalho da Regional X. A partir destes dados e de toda a teoria abordada espera-se responder o problema de pesquisa proposto: de que forma os conflitos e a ética impactam na relação de trabalho entre servidores públicos e os terceirizados na instituição pública.

Após o questionário ter sido todo respondido, foi possível analisá-lo através das respostas de todos os colaboradores da instituição pública.

O questionário contou com o total de 08 perguntas, referentes à ética e conflitos. Estas foram feitas aos 09 colaboradores da Regional X, onde 05 são servidores públicos e 04 são terceirizados, com o intuito de coletar os principais dados referentes ao tema de pesquisa monográfica em relação à atual situação da instituição em questão.

Nota-se dentro de uma instituição pública a diferença na relação de trabalho entre servidores públicos e terceirizados. Desta forma, a pesquisa tem o intuito de saber o que cada colaborador pensa a respeito de como a ética e o conflito impactam na relação de trabalho entre os mesmos.

A pergunta 01 tratava sobre a definição de conflito. Cada colaborador deu sua opinião, e dos cinco (servidores públicos) e dos quatro (terceirizados) entrevistados, todos responderam que o conflito vem a ser uma oposição de interesses, sentimentos e ideias, ou seja, divergências de opiniões e diferentes modos de vida.

O conflito é um processo de oposição e confronto que ocorre entre indivíduos ou grupos nas organizações quando as partes exercem poder na busca de metas ou objetivos e são interferidos por uma das partes. O conflito é comum nas organizações, desde que, assim que seja percebido seja solucionado e não atrapalhe o convívio no dia-a-dia dos colaboradores, como abordado no capítulo 2.

A pergunta de número 02 é referente como cada um enxerga o conflito, se este é negativo e se deve ser evitado. Dos cinco (servidores públicos) duas pessoas acreditam que o conflito é negativo e deve ser evitado. Uma acha que não é negativo e ele deve existir. Já as outras duas pessoas acham que o conflito pode ser tanto negativo quanto positivo e que deve ser enfrentado e administrado. Dos terceirizados, três acreditam que o conflito é sempre negativo e deve ser evitado e um disse que o conflito não é negativo, pois ele contribui para o crescimento mútuo.

Na pergunta 03 foi questionado sobre a forma em que o conflito poderia ser positivo para as pessoas e o ambiente de trabalho, e o resultado foi: todos os cinco servidores públicos disseram que os conflitos positivos geram oportunidades, crescimento, aumentam a confiança e o bom relacionamento entre as pessoas, pois eles são construtivos. Dos quatro terceirizados, dois afirmam que todos tenham direito de se expressar, expor suas ideias para melhorar o ambiente de trabalho. Um acha que o conflito seria positivo se economizasse tempo, mas que na maioria das vezes isso não acontecesse, pois demanda muito tempo e acaba prejudicando todos. Já o outro acha que seria positivo se os terceirizados não fossem vistos como inferiores aos olhos dos servidores públicos e suas funções fossem específicas sem distinção.

Analisando as perguntas 02 e 03, fica claro que existem os conflitos negativos e positivos dentro da Regional X. Os conflitos negativos ou disfuncionais

atrapalham o desempenho das pessoas, trazendo atritos entre os colaboradores, desmotivação e muitas das vezes, por se tratar de setor público, os colaboradores deixam de realizar suas tarefas até que os coordenadores tomem atitudes para amenizar ou até mesmo, se possível, eliminar esse tipo de conflito. Os conflitos positivos devem existir, pois através deles é que são feitas as mudanças, inovação e criatividade no ambiente de trabalho e no modo de agir de cada um, buscando sempre harmonia, companheirismo e aumentando a auto-estima e a confiança entre os colaboradores, assim como abordado no capítulo 2 deste trabalho.

A questão 04 abordava se as regras e normas de conduta são seguidas por todos e o impacto destas no clima de trabalho. Dos servidores públicos, três falaram que nem sempre são seguidas por todos e duas pessoas disseram que não são seguidas por todos e isso gera desentendimentos, desmotivação e falta de companheirismo entre os colaboradores. Todos os quatro terceirizados acham que não são seguidas por todos e que os servidores públicos são privilegiados, pois acham que têm “lugar eterno” no serviço público.

Diante as respostas da questão anterior, fica evidente que a grande maioria das pessoas não segue as regras e normas de conduta na Regional X, principalmente os servidores públicos, que acham que, por terem sido aprovados pelo concurso público, estão estabilizados e podem fazer o que querem, com exceções de alguns deles. As regras e normas de conduta são essenciais dentro de qualquer instituição, pois é através delas que vai se orientar e disciplinar um grupo de pessoas, de acordo com seus princípios, e estabelecer limites entre os colaboradores, buscando trazer à organização harmonia, transparência, tranquilidade e ética no ambiente na qual estão inseridos, como citado no capítulo 1.

A pergunta de número 05 questionava sobre a definição de ética no trabalho. Com unanimidade nas respostas, os cinco servidores públicos e os quatro terceirizados, disseram, no geral, que é quando se tem educação, respeito e sigilo entre os colegas, partilha de conhecimentos, honestidade na forma de trabalhar, ser tolerante e flexível sem prejudicar o colega de trabalho.

A pergunta 06 do questionário questionava se no local de trabalho e nas relações profissionais existe uma postura ética de ambas as partes. Dois servidores públicos, dizem que sim, existe respeito entre as partes. Já outros dois falaram que nem sempre, porque muitas pessoas desconhecem o significado da palavra ética, agindo sempre em interesse próprio e um servidor disse que não existe postura

ética, pois alguns membros da equipe não sabem ou não estão preparados para trabalhar em equipe e que deveria ter um curso para todos os profissionais sobre ética. Dos terceirizados todos os quatro afirmam que sim, existe postura ética entre as partes, pois se respeita a forma de como cada um trabalha e quando se tem algum problema resolvem com diálogos.

Como pode ser observado nas perguntas anteriores, todos os colaboradores sabem bem o que é ética. São os valores morais e o modo de ser de cada pessoa, respeitando os limites de cada um. A ética é daquelas coisas que todos sabem o que é, mas na prática nem todos usam da teoria. Os terceirizados são pessoas compreensíveis, tolerantes e flexíveis uns com os outros. Isso faz com que o ambiente de trabalho entre eles seja mais agradável e menos conflituoso, pois mesmo quando surgem os conflitos, são enfrentados com ética. Já alguns dos servidores públicos não respeitam as diferenças individuais ou não sabem trabalhar em equipes, pois os mesmos dificultam o meio no qual estão inseridos, tornando-o cansativo e incentivando os conflitos negativos. Cabe aos coordenadores dos setores avaliarem os motivos que ocasionam esses aspectos negativos dentro da Regional X, aplicando, se necessário, algum tipo de punição dentro das leis para que um respeite o outro. Assim todos saem ganhando, acaba o desgaste psicológico e as pessoas trabalham com mais comprometimento.

A questão de número 07 foi referente se há relação entre conflito e ética. Como resposta, todos os cinco servidores públicos e três dos terceirizados responderam que sim, que o conflito pode ocorrer desde que haja ética, pois o direito de uma pessoa começa quando termina o direito de outra pessoa. Somente um terceirizado não respondeu à questão.

Assim, percebe-se que há relação entre conflito e ética e os colaboradores acreditam que se os conflitos forem enfrentados e resolvidos com ética, não prejudicaria a relação de trabalho entre eles. Como todo setor público e privado passa por vários tipos de conflitos e, mesmo os colaboradores apresentando suas dificuldades, a recomendação ou conselho é que a melhor forma de agir, na hora de administrar ou resolver um conflito, é buscando em conjunto identificar as melhores alternativas para solucioná-lo, e atingir os objetivos de ambas as partes.

Por fim, a questão de número 08 tratou de classificar o ambiente de trabalho como conflituoso e antiético ou harmonioso e ético. Três dos servidores públicos responderam que o ambiente de trabalho é harmonioso e ético, que buscam um

bom convívio e, mesmo quando acontecem conflitos, enfrentam com ética. Duas pessoas responderam que está no meio termo, ora conflituoso e antiético, ora harmonioso e ético. Dos terceirizados, três deles acham que é harmonioso e ético. Já um acredita que está no meio termo, pois não é ainda um modelo de gestão totalmente justa e eficiente e há muita desigualdade de direitos e deveres entre servidores públicos e terceirizados.

Foi possível analisar, através das respostas do questionário aplicado que, para que a instituição tenha um ambiente de trabalho harmonioso e ético, cabe aos coordenadores administrar os conflitos de forma a não prejudicar seus colaboradores, e aproveitar as oportunidades e mudanças positivas. Além de que, os direitos e deveres tanto para servidores públicos quanto terceirizados, sejam distintos. Dessa forma a instituição estaria em constante crescimento e aprendizado, visando sempre alcançar suas metas e trazendo a todos colaboradores uma ambiência satisfatória.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estudar os conflitos e a importância da ética dentro da Regional X, verifica-se que quando acontece a interação entre dois grupos de indivíduos, como por exemplo, a de trabalhadores terceirizados com servidores públicos, exercendo funções lado a lado, cria-se um novo contexto em termos de relações interpessoais. A qualidade dessa relação influencia diretamente na instituição, bem como na forma como as pessoas se relacionam. Assim, quanto mais éticas forem as relações entre os colaboradores, grandes chances de uma organização ser considerada ética e os colaboradores se posicionarem e caminharem na mesma direção.

Devido à importância da ética na sociedade na vida do ser humano, existem os códigos de ética que norteiam e auxiliam o comportamento das pessoas, principalmente dentro das organizações. O cumprimento dessas nem sempre devem começar no conjunto de regras que os códigos de ética expõem, mas, sim, na consciência de quem tem o dever de pô-los em prática.

Como os conflitos fazem parte da vida cotidiana das organizações, é essencial saber identificar e entender os motivos que levaram as pessoas ou grupos a uma situação conflitante. Se o conflito for positivo e construtivo, aproveitar as oportunidades, o crescimento mútuo e as mudanças. Se negativo e destrutivo, evitar o máximo possível seu surgimento ou, se for o caso, enfrentá-los com sabedoria de forma assertiva.

A presente monografia buscou responder o seguinte problema de pesquisa: de que forma os conflitos e a falta de ética impactam na relação de trabalho entre os servidores públicos e os terceirizados na Regional X? Assim, de acordo com o estudo de caso realizado, todos os colaboradores sabem bem o que é ética, mas na prática nem sempre usam da teoria e desconhecem o sentido e a importância desta palavra, além de muitos deles, não seguirem as normas da instituição. Fica evidente que os terceirizados se sentem inferiores aos servidores públicos por estes acharem que são “eternos” no serviço público. Daí surgem os conflitos que, na maioria das vezes, não são administrados de forma distinta. Esses fatores atrapalham a forma de relacionamento entre os colaboradores, trazendo desmotivação, falta de comprometimento e desinteresse com o serviço público. A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas

para se lidar com cada tipo de situação. Dessa forma, constata-se que a falta de ética gera o surgimento dos conflitos e influencia negativamente na relação de trabalho entre os servidores públicos e terceirizados da instituição.

Para finalizar, destaca-se a importância em se abordar este tema, uma vez que as instituições públicas passam por vários problemas ligados à ética e aos conflitos, podendo assim estagnar o serviço público, caso não busquem meios adequados para solucionar os problemas. Espera-se que este trabalho monográfico possa servir de base para outros estudos bem como no incentivo à realização de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de Arruda. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BONIFACIO, Cláudia Maria. **Significado de ethos**. 2009. Disponível em <http://www.webartigos.com/artigos/etica-o-que-significa-ethos/28870/> Acesso em: 18/06/14.

CAMARGO, Marculino. **Fundamentos de ética geral e profissional**. 8 ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: Terceira Edição, Totalmente Revista e Atualizada**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DOURADO, Augusto (2010). **Orientação servidor público**. Disponível em: <http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/noticias/orientacao/orientacao-veja-definicao-de-servidor-publico> Acesso em: 10/11/13.

FERREIRA, Humberto Machado Gomes. **Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo**. 2007. Disponível em http://www.w.aedb.br/seget/artigos07/1271_SEGET_2_2007_2.pdf Acesso em: 24/03/2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e Poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Gerência Regional de Saúde. Arquivo da GRS/Direção 2011.

MAIOR, Jorge Luiz Souto. **Terceirização na administração pública: uma prática inconstitucional**. **Boletim Científico da Escola Superior do Ministério Público da União**. Disponível em: [http://www3.esmpu.gov.br/linha-editorial/boletimcientifico/Boletim%207 %20-%206a%20revisao.pdf](http://www3.esmpu.gov.br/linha-editorial/boletimcientifico/Boletim%207%20-%206a%20revisao.pdf). Acesso em: 09/11/2013.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MENDES, Jerônimo. **O que é cultura organizacional?** Curitiba: 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-e-cultura-organizacional/46093/> Acesso em: 02/11/2013.

NALINI, José Renato. **Ética Geral e Profissional**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2001.

NUNES, Paulo. **Conceito de Stakeholder**. 2009. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/stakeholder.htm> Acesso em: 08/11/13.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Afiliada ABDR, 2009.

LOPES DE SÁ, Antônio. **Ética Profissional**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, **Ética Profissional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

STRUGALE, Jussara Maria Bertencello. **O que eu posso fazer para evitar conflitos disfuncionais?** 2010. Disponível em: <http://app.pr.sebrae.com.br/blogs/posts/gestaodepessoas?c=1633>
Acesso em: 30/03/14.

SUNG, Jung Mo. **Conversando sobre ética e sociedade**. 15 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

VALLS, Álvaro M. **Da ética à bioética**. Petrópolis: Vozes, 2004.

VASQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética**. 12 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira: 1997.

ANEXO

Questionário

O questionário a seguir tem o objetivo de verificar a relação interpessoal de trabalho entre os servidores públicos e terceirizados. Não é necessário identificar-se e garantir o sigilo dos dados. Desde já agradeço a colaboração e compreensão.

() servidor(a) público(a) () terceirizado(a)

- 1- Poderia dizer, em sua opinião, o que vem a ser um conflito?
- 2- Você enxerga que o conflito é negativo e deve ser evitado?
- 3- De que forma, em sua opinião, o conflito poderia ser positivo para as pessoas e o ambiente de trabalho?
- 4- As regras e normas de conduta são seguidas por todos? O que isso impacta no clima de trabalho?
- 5- Em sua visão, poderia dizer o que seria ética no trabalho?
- 6- No seu local de trabalho e em suas relações profissionais com os colegas, existe uma postura ética de ambas as partes? Por quê?
- 7- Você vê relação entre conflito e ética? Por quê?
- 8- Seu ambiente de trabalho pode ser classificado como conflituoso e anti-ético ou harmonioso e ético? Por quê?