



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

CASOS DE ENSINO

**SERÁ QUE TUDO ESTÁ REALMENTE SUBENTENDIDO?
CONFLITOS EM RAZÃO DE FALTA DE COMUNICAÇÃO E DE
POUCO SUPORTE DAS LIDERANÇAS**

GLEISON GOMES DA COSTA,

GRUPO TEMÁTICO: 15 Casos de ensino na Adm. Pública

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

ESTUDO DE CASO

Título: Será que tudo está realmente subentendido? Conflitos em razão de falta de comunicação e de pouco suporte das lideranças.

Resumo: As mudanças são comuns em um mundo do trabalho cada vez mais complexo e globalizado, o que não poderia ser diferente no contexto do serviço público. O presente caso apresenta a fusão de duas estruturas organizacionais distintas do serviço público federal, o que resultou em alguns conflitos entre as culturas organizacionais, conflitos entre equipes e lideranças, falhas na comunicação, ausência do processo de feedback, dentre outros. Como proposta de plano de ensino é apresentado um modelo de aula a ser realizado em momentos síncrono e assíncrono, promovendo o debate acerca de fatores relacionados aos conflitos ocasionados em razão de problemas na comunicação entre os membros das equipes e a falta de suporte das lideranças.

Palavras-chave: Estudo de Caso; Mudança Organizacional; Liderança; Comunicação; Cultura Organizacional.

1. O Caso de Ensino

1.1 Introdução e Contexto

Em uma das recentes reformas administrativas feitas pelo Executivo Federal, o Ministério “NOVO” foi criado em razão da fusão de outros dois Ministérios. Após a fusão, as áreas e as equipes precisaram realizar a integração das equipes e o alinhamento de processos. Na denominada área meio (que cuidam dos processos de gestão de pessoas, licitações e contratos, recursos logísticos, etc.) foi necessário juntar as equipes dos dois antigos Ministérios, que agora se tornaram apenas um.

Este relato tomará como referência à área de Licitações e Contratos. Conforme os arranjos necessários para esta área, se havia 2 coordenações de Licitações, agora só existiria uma, 2 divisões de Processos Licitatórios tiveram que se tornar uma. Por consequência, se havia 2 chefes anteriormente, agora só haveria 1 para cada uma delas.

Antes da fusão o Ministério “A” tinha uma pessoa à frente da Coordenação-Geral de Licitações e Contratos e esta foi responsável pelas primeiras tratativas com o responsável pela Coordenação-Geral de Gestão de Licitações e Contratos do Ministério “B”, no que diz respeito ao planejamento das áreas que passariam a existir e quais seriam extintas, formação das equipes, quais os sistemas que seriam utilizados, análise dos contratos existentes, dentre outros. Como relatado no parágrafo anterior, após a concretização da fusão só existiria uma Coordenação-Geral de Licitações e Contratos, então, estas primeiras tratativas foram carregadas de disputas de poder e pouco entendimento entre as partes.

1.2 Na hora de escolher as lideranças...

Percebendo o conflito existente e entendendo que não seria bom para nenhuma das equipes a escolha de uma dessas pessoas que estavam à frente das equipes, o então Diretor de Administração, senhor Roberval, optou por convidar uma pessoa externa às organizações envolvidas. E para liderar a nova Coordenação-Geral de Licitações e Contratos foi convidada

a senhora Luciana, com mais de 15 anos de experiência na área de licitações no serviço público e formação acadêmica adequada para a posição.

Ao assumir o cargo, Luciana definiu que as indicações dos 4 coordenadores subordinados diretamente a ela seriam feitas da seguinte maneira: 2 coordenadores do extinto Ministério “A” e 2 coordenadores do extinto Ministério “B”, ficando os Coordenadores responsáveis pela formação de suas equipes.

Na Coordenação de Licitações, Bruno, o coordenador escolhido por Luciana e que era do Ministério “B”, definiu que sua Chefe de Divisão de Processos Licitatórios seria Joana, que já trabalhava com ele há muitos anos. Joana tinha bastante experiência prática e era de extrema confiança para Bruno, porém ainda precisava desenvolver suas competências de liderança uma vez que nunca tinha liderado uma equipe. Sob a gestão de Joana, as entregas estavam sendo feitas com muito atraso e, em alguns casos, estavam até deixando de ser feitas; conflitos entre os membros da equipe foram emergindo à medida em que as equipes estavam em sala separadas, as pessoas não respeitavam a autoridade de Joana. Ela justificava o atraso nas entregas e os conflitos com a equipe pela falta de tempo, em razão do grande volume de trabalho decorrente da fusão.

1.3 Quando as entregas não estão atendendo às expectativas...

Após 5 meses de trabalho no novo Ministério, Luciana já havia conversado com Bruno e com Joana algumas vezes sobre os processos que estavam atrasando ou deixando de ser executados pela equipe de Joana. Esses atrasos e erros estavam gerando problemas na realização das licitações, com aumento das ações judiciais, inúmeras retificações em editais e ausência de pregoeiro nas datas do pregões eletrônicos.

Devido à grade pressão da alta administração, Luciana tomou a decisão que não poderia mais manter Joana à frente da Divisão de Processos Licitatórios e disse para Bruno que escolheria uma pessoa para ocupar a posição e em breve comunicaria a ele quem seria o novo chefe de divisão. Bruno conversou com Joana, que não recebeu muito bem a notícia e ficou muito chateada com a forma que tudo estava acontecendo, passando para sua equipe que viria uma nova pessoa e que ela ainda não sabia quem era, mas que era amiga da chefe.

Bruno, além de Coordenador de Licitações, era presidente da Comissão de Ética. Ele é uma pessoa muito bem articulada e que tem fortes laços de amizade com diversas pessoas do antigo Ministério, que ele chamava de sua segunda casa, o que ajudou bastante a formação de vínculo entre servidores e a nova composição da área de licitações e contratos, uma vez que ela tem processos ligados a muitas áreas do Ministério. Formado em Administração e com experiência 30 anos no serviço público, sendo 23 deles na área de Licitações e Contratos.

1.4 Mudanças de liderança...

Luciana convidou Cláudio para assumir a chefia da Divisão de Processos Licitatórios. Ele é um servidor do antigo Ministério “A”, que estava atuando na área de contratos e vinha desenvolvendo alguns projetos que estavam sendo muito bem vistos pela organização. Cláudio era formado em Administração, com MBA em Contratações Públicas, e estava no serviço público há apenas 4 anos, sempre na área de Gestão de Contratos, mas nunca na área de Processo Licitatório. Ele atuou também por 8 anos com compras públicas em empresas privadas.

Ao assumir a equipe, Cláudio enfrentou grande resistência por parte da equipe que era oriunda do Ministério “B”, que o viam como a pessoa que tirou Joana do cargo, por ser amigo de Luciana. Das pessoas que eram do Ministério “A” e que já o conheciam ele recebeu todo apoio e incentivo. Não houve transição das atividades e Cláudio encontrou a área com pessoas em salas distintas (separadas por órgão de origem) e que só faziam as atividades que entendiam como as que deveriam fazer. Diversas atividades estavam paradas porque ninguém queria fazê-las.

A primeira providência de Cláudio foi conversar individualmente com cada servidor para entender como eles estavam e quais as expectativas para o trabalho e para a relação entre eles. Como Cláudio não tinha experiência prática nesta área, ele trabalhou nos 3 primeiros meses em média 15 horas por dia, para reorganizar atividades, redefinir papéis, acompanhar a execução do trabalho de cada um dos servidores, reunir individualmente e em equipe para propor soluções em conjunto.

O maior desafio foi conseguir fazer com que as pessoas que tinham origem de Ministérios distintos desempenhassem as atividades em equipe, uma vez que elas se recusavam a trabalhar juntas. Porém, com o tempo ele conseguiu fazer com que as pessoas trabalhassem em parceria no desenvolvimento de projetos importantes para a área.

1.5 Falta de suporte da liderança...

A única coisa da qual Cláudio se lamentava era de não ter o apoio de Bruno, pois ele estava sempre muito envolvido com as atividades da Comissão de Ética da qual era presidente. Por diversas vezes Cláudio foi conversar com seu Coordenador sobre ideias novas para organizar os processos e a formação da equipe, falar sobre dificuldades que tinha em casos complexos, os quais ainda não tinha segurança para definir. Contudo, sempre ouvia de Bruno: “Não posso falar agora, tenho uma reunião. Assim que eu voltar a gente conversa”, “Nunca ouvi nada sobre este assunto, precisa pesquisar um pouco para entendermos melhor”, “Pode

fazer do jeito que achar melhor, confio em você”, “Tenho certeza que você foi escolhido porque dá conta do trabalho, então segue firme e acredita mais em você”.

Cláudio passou a resolver as coisas da Divisão e assumir grande responsabilidade pelas atividades da Coordenação, uma vez que era o Coordenador substituto. Muitas pessoas o procuravam dizendo que o Bruno havia pedido para conversar diretamente com o chefe da Divisão, pois ele quem estava por dentro do processo. Outras pessoas o procuravam direto sob a alegação que seria mais fácil de resolver. Cláudio, cansado de ouvir as mesmas respostas do seu chefe, passou a assumir as responsabilidades como se fossem dele, inclusive despachando assuntos direto com a Coordenadora-Geral, Luciana, que era a chefe imediata de Bruno.

Com o passar o tempo, Luciana demandava e cobrava as coisas diretamente de Cláudio, sendo elas da Divisão ou da Coordenação. Cláudio sempre questionava Luciana se ela já tinha falado com Bruno, tendo a negativa dela. Ele sempre procurava Bruno antes de responder para Luciana, a fim de checar a posição dele. Porém, como o tempo foi deixando de fazer isso, pois sempre escutava a mesma resposta “está ótimo do jeito que você informar, só me diz depois o que ela achou”. E isso foi o sobrecarregando, fazendo com que as jornadas prolongadas e trabalhos sendo levados para casa virassem rotina. Ele tinha muita dificuldade em dizer não para ela e também não procurava o seu Coordenador para conversar sobre a situação, pois não achava que precisava pedir ajuda, pois Bruno estava vendo que era muita coisa só para ele.

1.6 Quando não conversamos, transbordamos!

Após 1 ano nesta situação, Cláudio percebeu estar em grande sofrimento (sentindo dor de cabeça constante, não tinha mais vontade de ir trabalhar, já não fazia atividades pessoais) e, ao ser cobrado Luciana por algo que era da responsabilidade do Coordenador, reagiu energeticamente, inclusive chorou na frente de sua chefe, e colocou para fora todas as coisas que tinha vivido desde que entrou na Divisão. Relatou que seu chefe Bruno estava sempre cuidando dos serviços da Comissão, que não prestava suporte nas dúvidas que ele tinha, que não atendia os servidores e encaminhava todos para ele, que não sentia abertura para poder conversar com seu chefe sobre nada, principalmente para falar das coisas que o incomodavam.

Disse que, apesar de estar satisfeito por ter conseguido promover a integração da equipe, acabar com os processos atrasados e não ter mais nenhuma pendência, estava infeliz, pois não tinha apoio de sua chefia e que até ela estava deixando de passar as coisas para Bruno e jogando tudo sobre sua responsabilidade. Disse que nunca falou nada, pois estava todo mundo vendo o que acontecia. Que várias pessoas já tinham perguntado a razão para o Bruno estar tão ausente.

Após seu desabafo, Cláudio pediu exoneração do cargo de chefia e disse que não aguentava mais trabalhar daquele jeito, que estava adoecendo. Luciana ficou surpresa com tudo

que tinha ouvido e assustada com o pedido de exoneração, afinal ela sempre achou que estava tudo bem e que achou que Cláudio gostava do que estava fazendo.

Ela pediu que ele fosse para casa e pensasse melhor sobre tudo aquilo, que não ia aceitar seu pedido de exoneração naquele momento, pois ele estava emocionalmente abalado e não estava tomando a melhor decisão. Que eles juntos chegariam numa solução que ficaria bom para todo mundo. No dia seguinte, Luciana conversou com Cláudio e disse que conversaria com Bruno para alinhar melhor os papéis e as responsabilidades. Então, Cláudio decidiu que acreditava na mudança e que tinha certeza que tudo iria se resolver, pois confiava no trabalho e na postura dela.

1.7 E de onde Cláudio conseguiu algum apoio?

Na semana seguinte, ainda muito abalado com as fortes emoções dos últimos dias, Cláudio decidiu procurar o atendimento no Serviço de Atenção à Saúde do Servidor, que oferecia uma ação de escuta qualificada com psicólogos. Eram três atendimentos para prestar acolhimento e suporte emocional, que poderiam resultar numa mediação de conflitos ou encerrar com os atendimentos.

Após os três atendimentos, Cláudio decidiu que não queria nenhuma intervenção de mediação e conflitos e nem queria que fosse revelado aos seus superiores que ele tinha procurado ajuda, pois já tinha tentado resolver e acreditava que Luciana poderia ficar chateada com ele por ter dito que ela resolveria e ele não ter acreditado.

Cláudio sentiu-se muito mais tranquilo após os atendimentos e ganhou um novo fôlego para voltar ao trabalho motivado e desempenhando seu melhor papel, afinal sabia que a equipe contava com ele e que o trabalho não podia parar e eles perderem tudo que já tinham conquistado enquanto equipe.

1.8 Onde a falta de comunicação os levou?

Depois de 7 meses da conversa entre eles, nada tinha mudado. Cláudio continuava fazendo as atividades da Divisão e assumindo as responsabilidades da Coordenação. Bruno não mudou seu comportamento com ele, nem se aproximou e nem ficou mais distante. Nem a postura de Luciana tinha mudado, ela continuava delegando diretamente para ele, fazia cobranças diretas a ele, mesmo de coisas que ela tinha mandado por e-mail diretamente para Bruno, nos quais Cláudio estava apenas copiado.

Depois de mais uma semana de muito trabalho, com jornadas exaustivas, ele foi novamente falar com Luciana para saber o que ela tinha conversado com Bruno. Ela disse ter consciência que o Coordenador não estava desempenhando as atividades a contento, mas que não podia chamar a atenção dele e correr o risco de chateá-lo, pois não seria estratégico ter ele

fora de sua equipe, uma vez que tinha grande influência para facilitar a aceitação das novas propostas da área, mas que tinha deixado subentendido em algumas de suas conversas.

Pedi que Cláudio a compreendesse e colaborasse, pois isso era para o bem da equipe. Que a experiência dela estava levando a fazer o que ela achava certo, afinal estava desenvolvendo ele para assumir o cargo no futuro quando Bruno se aposentasse (faltavam 9 anos ainda). Que ela mesmo já havia passado por isso algumas vezes e que tinha ficado uma servidora muito melhor, pois aguentava pressão e trabalha com grande volume de entregas.

Cláudio procurou o psicólogo mais uma vez para conversar sobre a decisão que tinha tomado: sair do órgão e procurar novas oportunidades. Naquele mesmo dia começou a enviar currículos para outras oportunidades na tentativa de ser aprovado em algum processo seletivo de outro órgão. Ao receber o convite para assumir esta outra posição, foi conversar com Luciana para dizer que ia sair. Ela disse que seria difícil, pois o órgão não estava liberando, mas que não ia segurar ele lá, afinal era para um cargo muito melhor.

Cláudio conversou com pessoas que conhecia do Gabinete do Ministro, o que fez seu processo de cessão andar de maneira mais rápida. Logo que saiu sua portaria, foi trabalhar na área de Licitações e Contratos como Coordenador-Geral, deixou sua equipe sem uma liderança, sem fazer transição para outra chefia e deixou seu órgão de origem em busca de novos desafios e reconhecimento.

2. Notas de Ensino

2.1 Objetivos educacionais/didáticos do caso

- Demonstrar a importância da gestão de conflitos para resolução dos problemas antes de medidas extremas.
- Discutir sobre a importância da comunicação nos momentos de mudanças organizacionais.
- Demonstrar a importância do feedback na gestão das equipes, seja ele fornecido de líder para liderado, seja do liderado para sua liderança.
- Debater sobre os elementos e as influências das diferentes culturas presentes em uma organização resultante de uma fusão.
- Identificar os perfis das lideranças presentes no caso e as implicações destes perfis nos resultados.

2.2 Fontes e métodos de coletas de dados

A observação ocorreu no âmbito do Ministério “NOVO”, que resultou da fusão de dois extintos ministérios, o Ministério "A" e o “Ministério “B”. Os participantes foram Luciana, Coordenadora-Geral de Licitações e Contratos; Bruno, Coordenador de Licitações; Joana, primeira chefe da Divisão de Processos Licitatórios; e Cláudio, segundo Chefe da Divisão de Processos Licitatórios. Os nomes dos órgãos e dos participantes foram alterados a fins de evitar identificação.

Os dados foram coletados com uso da técnica de **observação participante**, na qual há a inserção e interação do pesquisador no grupo, comunidade ou instituição investigado (KROHLING PERRUZO, 2017). Durante o processo o observador esteve presente na condição de observador revelado, porém mantendo-se à uma distância tática a fim de não se confundir com os membros dos grupos aos quais pertenciam os protagonistas do referido caso, as quais são características importantes deste tipo de observação apontadas por Krohling Peruzzo (2017).

O observador realizou 3 atendimentos de acolhimento do protagonista Cláudio, que vinha apresentando diversas queixas sobre a rotina de trabalho e sobre a insatisfação com a falta de suporte das lideranças e pouca comunicação. Esses atendimentos eram registrados e serviram como fonte de coleta de dados e informações. Os atendimentos faziam parte da estratégia do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho que era realizado pelo Serviço de Atenção à Saúde do Servidor.

Após a realização dos dois primeiros atendimentos, o observador acompanhou a rotina de Cláudio de perto, atuando na equipe dele por 5 dias, uma jornada de 6 horas diárias. No terceiro atendimento foi realizada a integração das informações relatadas e observadas. O protagonista que procurou atendimento não autorizou a entrega do relatório ou a interferência do observador junto às suas chefias. Essas observações também foram registradas no arquivo do atendimento, o qual passou a integrar o prontuário do servidor no referido Serviço.

Cumprе esclarecer que foram registradas as observações e relatos apenas no que diz respeito à relação de Cláudio com Bruno, seu coordenador imediato, e com Luciana, sua Coordenadora-Geral.

2.3. Proposição de Análise e Questões para Discussão

2.3.1 Usos do caso/disciplinas aplicáveis

O caso pode ser usado no ensino de graduação, MBA e pós-graduação (*lato sensu e stricto sensu*) acadêmico e profissional, nas modalidades de ensino presencial e remoto síncrono, preferencialmente nos cursos de Administração, Administração Pública, Psicologia, Gestão Pública e Gestão de Recursos Humanos ou em disciplinas de outros cursos que tenham em suas ementas conteúdos relacionados aos seguintes temas: liderança, relacionamento

interpessoal e feedback, gestão e mediação de conflitos, cultura organizacional, ajustamento de subculturas organizacionais, relações de poder, mudanças organizacionais, comportamento organizacional, comportamento humano nas organizações, teoria e prática em docência, e *work design*.

Este caso também poderá ser utilizado em cursos de curta e média duração que tenham como objetivo a formação, desenvolvimento ou aperfeiçoamento de lideranças do serviço público.

O ponto central do caso é o estímulo ao debate acerca de fatores relacionados aos conflitos ocasionados em razão de problemas na comunicação entre os membros das equipes e a falta suporte das lideranças. Recomenda-se que sejam explorados também fatores associados às mudanças e possíveis impactos na cultura organizacional, e os papéis das subculturas e os desafios no redesenho dos processos de trabalho.

2.3.2 Referencial Teórico

No caso do Ministério NOVO, ocorreu a junção de duas organizações formando uma só, e a este processo dá-se o nome de fusão (NASCIMENTO *et al.*, 2015). Com a junção de duas organizações, inevitavelmente há a junção de duas ou mais culturas organizacionais, sabendo-se que existem culturas e subculturas dentre das organizações (BELTRÃO e CARDOSO, 2009).

De acordo com Schein (1989), a cultura organizacional manifesta-se em três níveis: artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. Trata-se de estratégias que grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os desafios existentes em processos de adaptação externa ou ajustes internos, os quais são considerados válidos e aptos a serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir.

De acordo com Andrade e colaboradores (2013) dentre os artefatos visíveis estão representados por aspectos visuais, que podem ser diretamente observados, por exemplo: espaço físico, vestimentas, etc. Os valores são o conjunto de normas e regras que embasam nas condutas e comportamentos dos colaboradores, por exemplo: metas, filosofias, regras de comportamento, etc. Por sua vez, os pressupostos básicos que estão relacionados às crenças, aos sentimentos, às emoções e percepções dos colaboradores, o que influenciam no que sentem, pensam e percebam.

As subculturas passam a existir quando os colaboradores desafiam, modificam ou substituem a cultura macro, criando assim sua própria cultura, a qual pode coexistir com diversas outras subculturas dentre uma mesma cultura de nível macro (SCHEIN, 1992).

Ao se falar em subculturas, Martin (1992), a partir de um estudo que trouxe a visão de diversos autores, apresenta três perspectivas teóricas que tratam da integração, diferenciação e fragmentação, as quais têm dimensões de orientação para o consenso, relação entre as manifestações culturais e orientação para ambiguidade, respectivamente.

A perspectiva de integração aponta ênfase para a harmonia e para a ausência de conflitos, havendo uma grande representatividade de consenso e transparência, proporcionando que quase todos tenham a mesma visão por parte de quase todos os colaboradores. Já sob a perspectiva da diferenciação, entende como comum, e até mesmo saudável, a existência de conflitos e as diferenças entre as subculturas, levando em consideração que as pessoas tem histórias diferentes, responsabilidades e redes de suporte diferentes. Por último a perspectiva da fragmentação, na qual é enfatizada a ambiguidade, uma vez que a cultura é vista como algo inconsistente, imprevisível e complexa, com caráter bastante dinâmico (ANDRADE *et al.*, 2013).

Dentro das culturas e suas subculturas de uma organização, um personagem tem bastante destaque, que é a pessoa que ocupa a posição de liderança, chamados por muito de líder, por outros de gestores ou chefes, mas, enfim, é aquela pessoa que está à frente de um grupo de pessoas e é responsável pela convergência dos esforços para o atingimento de metas. Em um processo de fusão Andrade *et al.* (2013), mostram que as principais habilidades dos gestores/líderes para conseguir gerir um processo de fusão são as habilidades humanas.

A liderança é uma competência que é desenvolvida ao longo dos anos, do treinamento dessa habilidade, das experiências vividas, porém ela nunca assume um único estilo. Diversos autores falam sobre os perfis das lideranças. Neste estudo serão vistos os modelos transacional, transformacional e *laissez-faire*. E, também, será abordado os estilos de liderança autocrático, democrático e liberal, os quais buscam explicar o estilo da liderança pelos seus comportamentos frente aos seus liderados (RODRIGUES *et al.*, 2019).

O líder liberal é aquele que não acompanha os seus liderados, sem delegar, monitorar ou avaliar os trabalhos e as relações desempenhadas pelas pessoas e pelos grupos, fazendo suas colocações apenas quando questionado. Por sua vez os líderes autocráticos e democráticos atuam voltados para as tarefas, com posturas dominadoras e pouco participativas ou postura colaborativa e participativa, respectivamente (RODRIGUES *et al.*, 2019).

Na tabela abaixo é possível ver as principais características dos perfis autocráticos, democráticos e liberais.

ESTILOS DE LIDERANÇA

LÍDER AUTOCRÁTICO	LÍDER DEMOCRÁTICO	LÍDER LIBERAL
<ul style="list-style-type: none"> • Está muito mais preocupado com a tarefa do que com o grupo que a executa. • Concentra a atenção no desempenho do funcionário ou do grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos. • Insiste na necessidade de cumprir as metas. • Insiste na necessidade de superar a concorrência ou um rival dentro da mesma organização ou o desempenho passado. • Define com precisão as responsabilidades individuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acredita que deve criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis. • Focaliza a atenção no próprio funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe. • Pede opinião ou sugestões de decisões, ouve, presta atenção e usa as ideias do grupo. • Dedica parte significativa do seu tempo à orientação dos integrantes da sua equipe. • É amigável. • Apoia e defende os seus funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os elementos do grupo têm liberdade completa para tomar decisões. • A participação do líder é limitada, esclarecendo apenas quem pode fornecer informações ao grupo. • É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e escolhe os companheiros, sem a participação do líder. • O líder não regula nem avalia o que se passa no grupo.

Fonte: RODRIGUES *et al.*, 2019, p. 89.

Rodrigues e colaboradores (2019) apresentam também as características dos modelos de liderança: transacionais, transformacionais e *laissez-faire*. O líder transformacional tem entre suas características carisma, motivação, inovação e consideração individualizada. Ele é capaz de inspirar os seus liderados, que coloca os objetivos do grupo acima dos individuais, que busca abordar os problemas sob uma perspectiva mais criativa, e que consegue identificar e valorizar as características individuais de cada um dos membros do seu time. Todas essas características permitem com que os membros da equipe se tornem pessoas mais empenhadas, comprometidas e dispostas a ir além.

O líder transacional é o que se relaciona com sua equipe baseado em conexões de transações que trocam entregas por recompensas. Esses líderes podem apresentar dois padrões de comportamento: “recompensa contingente” e “gerenciamento por exceção”. O primeiro padrão de comportamento está relacionado com o estabelecimento de recompensas em troca da entrega de resultados que precisam ser feitas. Já o segundo padrão está relacionado com o gerenciamento da equipe com base em comportamento que visam corrigir os desvios cometidos pelos seus colaboradores (RODRIGUES *et al.*, 2019).

O líder *laissez-faire* adota uma postura de evitação e distanciamento, postergando a tomada de decisão, se omitindo de suas obrigações, deixando que os membros da sua equipe façam o que quiserem e quando quiserem, sem acompanhamento ou direcionamento, sendo os resultados alcançados independente de sua postura.

Em contextos de mudança como os do Ministério NOVO, é muito comum que sejam encontradas posturas de aceitação da mudança e posturas de resistência a estas mudanças. A aceitação costuma ocorrer quando os indivíduos percebem que a mudança faz sentido para eles

e as de resistência costuma surgir quando as pessoas percebem que elas não terão relevância alguma para eles (POLICARPO; GUIMARÃES e BORGES; e ALMADA, 2018). Rainey e Bozeman (2000) apontam que a implantação de mudanças no setor público encontra diversas barreiras, uma delas pela baixa preocupação com os processos de comunicação.

A comunicação em um processo de mudança deve ocorrer de forma clara e realista, para que todos possam ver quais as razões que levaram àquela mudança, bem como saibam quais os resultados esperados. A comunicação é fundamental para a efetividade e diminuição de comportamentos resistentes. A falta de comunicação é por diversas vezes justificada pela intempestividade das mudanças e pela falta de prazo para implementá-las (FARIA; MARRA e REZENDE, 2020).

Em uma organização, além da importância da comunicação organizacional, é importante que seja observada a comunicação entre as pessoas que trabalham nela. A comunicação é um processo social fundamental para a convivência humana no ambiente corporativo. Ela é a base da construção de relações de confiança entre os membros de uma equipe, mas, principalmente, entre a liderança e os membros do seu time, devendo ela, neste caso, ser a mais honesta e direta possível, especialmente em momentos de instabilidade, com o caso das mudanças organizacionais (SILVA et al., 2018).

Para Moscovici (1981) a comunicação interpessoal está relacionada com a habilidade de saber lidar com as situações de maneira adequada de acordo com o exigido por elas, podendo ela ser oral, escrita ou não verbal. Em um processo de comunicação entre as pessoas podem surgir barreiras como a sobrecarga ou ausência de informações, percepção seletiva, aspectos de linguagem, culturais, dentre outras (SILVA et al., 2018).

Uma das ferramentas da comunicação interpessoal que é bastante utilizada, ou deveria ser, é o feedback, que é definido por Novo e colaboradores (2008, *apud* LEITE; NASCIMENTO; MATTEU, 2018) como sendo um processo de comunicação que auxilia na “mudança ou aperfeiçoamento de atitudes e comportamentos das pessoas, tendo relação direta com o desempenho das mesmas e, quando concedida de forma eficaz, nos ajuda no progresso da eficiência interpessoal”.

Dentre os objetivos do *feedback*, podemos encontrar: estabelecer um canal onde líder e liderado possam expressar-se abertamente sobre os assuntos relacionados ao trabalho; identificar as expectativas da empresa com o colaborador e do colaborador com a empresa; permitir o aperfeiçoamento das competências; reduzir o estresse e a insegurança dos colaboradores (LEITE; NASCIMENTO; MATTEU, 2018).

Willians (2005) traz quatro tipos de feedback: positivo; corretivo; insignificante; ofensivo. O *feedback* positivo tem a intenção de reforçar um comportamento considerado adequado e deve ser dado constantemente e de maneira adequada. O corretivo tem por objetivo apontar o comportamento que não está dentro do esperado, buscando proporcionar a mudança do comportamento em situações futuras. É muito importante que o *feedback* positivo não seja dado de forma incorreta e se torne um “simples elogio”, tornando-se, assim, um *feedback* insignificante. Da mesma forma deve-se tomar cuidado para que o *feedback* corretivo não ultrapasse o nível de assertividade e torne-se ofensivo.

Os conflitos geralmente ocorrem quando a um desequilíbrio percebido em uma relação, no qual uma das partes sente que está em desvantagem e que a outra parte está em vantagem. Existem três características necessárias para que seja configurado um conflito: o conflito tem que ser percebido; tem que existir uma interação; e tem que haver incompatibilidade entre as partes (McINTYRE, 2007).

Ao surgir um conflito as pessoas encontram formas distintas de lidar com eles. McINTYRE (2007) apresenta 5 estilos para lidar com os conflitos:

1 - Evitamento (baixa preocupação consigo e com os outros): evita lidar com o conflito, geralmente deixando para resolver mais para frente, em razão de acreditar que aquele problema não é importante suficiente para ser abordado naquele momento. Embora o conflito pareça desaparecer, ele emergirá em outro momento.

2 - Acomodação (baixa preocupação consigo e alta preocupação com o outro): trata-se de minimizar as diferenças e canalizar as energias na resolução do problema a partir da satisfação da outra parte. Há a presença de generosidade, bondade ou obediência.

3 - Dominação (alta preocupação consigo e baixa preocupação com o outro): carregada de autoritarismo, esta forma de lidar com o conflito privilegia os próprios interesses em detrimento do interesse da outra parte. Há forte presença da expressão do poder para lidar com a situação e com as outras pessoas.

4 - Concessão Mútua (uma preocupação média consigo e com o outro): as partes chegam a uma solução temporária, baseada num jogo de poder, onde cada uma das partes faz concessões, perdendo em uma parte e ganhando em outras. Como não há satisfação para as duas partes, o conflito provavelmente emergirá futuramente.

5 - Integração (uma alta preocupação com o outro e consigo): este é o estilo mais eficaz de gestão do conflito, no qual as duas partes chegam à melhor solução para as duas partes, mais conhecido como um sistema ganha-ganha. É utilizado quando é reconhecida a importância dos interesses das duas partes.

Utilizar de estilos de lidar com o conflito diferentes da integração podem trazer danos para as relações e para as organizações, uma vez que os conflitos podem assumir proporções maiores do que o esperado e chegarem a medidas drásticas, como a saída de bons colaboradores, falta de comprometimento, baixa produtividade, dentre outras.

2.4 Plano de Ensino

2.4.1 1º momento: Etapa Assíncrona Inicial

Solicitar aos alunos, com pelo menos uma semana de antecedência, que façam a leitura do Caso e das Notas de Ensino como forma de preparação para a atividade que será realizada em momento síncrono.

2.4.2 2º momento: Etapa Síncrona

I - Introduzir a atividade: o professor/facilitador deve introduzir a atividade fazendo um resumo do caso: contexto em que ocorreu, personagens, principais conflitos que surgiram e os envolvidos.

II - Explicar o que se espera do trabalho em grupo: debate sobre os temas relacionados ao caso, com base nas perguntas previamente estabelecidas com guias, não se limitando a elas, e apresentar possíveis respostas a pelo menos 3 delas.

III - Dividir os grupos: dividir a turma em 4 ou 5 grupos para o trabalho em grupos menores. Deve ser escolhido um apresentador e um guardião do tempo que terão as funções de apresentar o trabalho ao final da discussão e controlar o tempo do grupo, respectivamente. Explicar os tempos de cada atividade: discussão em grupo 30 minutos, apresentação de até 10 minutos por grupo

IV - Acompanhar os trabalhos em grupos: o professor/facilitador deverá passar pelo menos uma vez em cada grupo para checar se há dúvidas quanto à atividade.

V - Apresentar do resultados dos debates: solicita que cada grupo apresente, em 10 minutos, as respostas das três questões escolhidas pelo grupo.

VI - Dar feedback e considerações gerais: o professor/facilitador deve apontar questões gerais sobre os trabalhos apresentados.

VII - encaminhamentos finais do trabalho: solicitar que as respostas do grupo sejam escritas, com as devidas referências bibliográficas, e postadas em ambiente virtual para correção.

2.4.3 3º momento: Etapa Assíncrona Final

Disponibilizar meio eletrônico de postagem dos trabalhos (*Moodle*, E-mail ou qualquer outra plataforma). Os alunos devem postar o trabalho realizado nos grupos, com os ajustes feitos após os feedbacks dado pelo professor/facilitador.

2.4.4 Considerações importantes sobre aplicação da atividade: é importante que o professor/facilitador, ao utilizar este Caso de Ensino em sala de aula, observe o perfil dos integrantes da turma e faça os ajustes necessários na aplicação, principalmente na modalidade virtual síncrona.

2.3.5 Questões sugeridas para guiar as discussões sobre o caso.

1 - Quais os principais conflitos que emergiram, citando seus antecedentes e seus consequentes?

2 - De quais maneiras Cláudio poderia ter gerenciado o conflito com seu coordenador para que ele não ficasse sobrecarregado?

3 - Neste caso, os conflitos surgiram por ação ou por omissão das partes envolvidas? justifique sua resposta apresentando evidências.

4 - Com base na comunicação assertiva, como Cláudio poderia ter agido para gerenciar os conflitos que estavam emergindo?

5 - Quais os tipos de lideranças de Cláudio, de Bruno e de Luciana e como esse tipo de liderança pode ter influenciado os conflitos?

6 - Quais os efeitos positivos do suporte da liderança para uma equipe?

7 - Quais as possíveis consequências de não dar feedback por entender que está tudo subentendido?

8 - Quais os prós e os contras de dar um feedback corretivo para o seu gestor?

9 - Como a cultura organizacional foi impactada pelas mudanças ocorridas com a fusão dos órgãos?

10 - Com base no caso, quais os elementos da cultura organizacional estão presentes e como eles afetam as relações de poder na organização?

3. Referências Bibliográficas

ANDRADE, T; LIMANA, S.; ESTIVALETE, V. F. B.; TANSCHKEIT, F. Cultura organizacional e satisfação no trabalho sob a percepção dos colaboradores de uma instituição bancária após o processo de fusão. Revista de Administração - RAD, vol.15, n.2, p.52-78, 2013.

BELTRÃO, D. C.; CARDOSO, A. Análise da existência de subculturas em uma multinacional europeia sediada no Brasil. Organizações em contexto, Ano 5, n. 9, P. 69-91, 2009.

FARIA, M. C. C.; MARRA, A. V.; RESENDE, D. D. Reações à mudança: implantação do ponto eletrônico em uma prefeitura. ReCaPe, v. 10, n. 2, p. 260-278, 2020.

KROHLING, P. C. M. Pressupostos epistemológicos e metodológicos da pesquisa participativa: da observação participante à pesquisa-ação. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, vol. XXIII, 3, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31652406009>

LEITE, A. S.; NASCIMENTO, V. C.; MATTEU, D. O Feedback nas organizações: técnicas e estratégias para fornecer um feedback. *Revista de Humanidades, Tecnologia e Cultura*, v. 08, n. 01, 2018.

MARTIN, J. *Cultures in organizations - three perspectives*. Oxford: Oxford University, 1992.

McINTYRE, S. E. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica* (2007), 2 (XXV): 295-305, 2007.

MOSCOVICI, F. Competência interpessoal no desenvolvimento de gerentes. *Revista de Administração de empresas*, v. 21, n. 2, p. 17-25, 1981.

NASCIMENTO, A. S.; RAQUINHO, G. R.; AQUINO, L. F. T.; SILVA, W. R. B. Fusão Empresarial - O desafio do gestor no processo de unificação da cultura organizacional. *Revista de Administração*, v. 13, n. 24, p. 63-80, 2015.

POLICARPO, R. V.S.; GUIMARÃES E BORGES, R. S.; ALMADA, L. Liderança e reações individuais à mudança organizacional. *Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza*, v. 24, n. 2, p. 1-19, 2018.

PONTES R. B. *Avaliação de desempenho: Métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências equipes*. 11º ed. São Paulo: LTr.Press, 2010.

RAINEY, H. G.; BOZEMAN, B. Comparing public and private organizations: empirical research and the power of the a priori. *Journal of a Public Administration Research and Theory*, v. 10, n. 2, Tenth Anniversary Issue, p. 447-469, 2000.

RODRIGUES, S. A.; SILVA, M. D. S.; FRADE, C. M.; SOUSA, F. R. L. Estilos de Liderança de Professores Universitários: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Pública. *Revista Gestão & Conexões - Management and Connections Journal, Vitória (ES)*, v. 8, n. 2, p. 84-104, 2019.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2 ed, 1989.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Sage, 1992.

SILVA, R. C.; VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N.; DUTRA, J. S. A relação entre Comunicação e Comprometimento nas Organizações. *Rev. Adm. UFSM, Santa Maria*, v. 11, n. 6, p. 102-116, 2018.

WILLIAMS, R. L. *Preciso saber se estou indo bem: uma história sobre a importância de dar e receber feedback*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.