



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA – PRPGP
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - PROEAD
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Étayse Lopes de Almeida

**GESTÃO DE CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA POLICLINICA NA CIDADE DE PIANCÓ-PB**

ITAPORANGA - PB

2022

Etayse Lopes de Almeida

**GESTÃO DE CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA POLICLINICA NA CIDADE DE PIANCÓ-PB**

Artigo apresentado a disciplina de seminário de pesquisa do Curso de Pós Graduação em Gestão Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção de título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Prof. Ms. Igor Martins

ITAPORANGA - PB

2022

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A447g Almeida, Etayse Lopes de.
Gestão de conflitos em organizações públicas: [manuscrito]
: um estudo de caso em uma Policlínica na cidade de Piancó-
PB / Etayse Lopes de Almeida. - 2022.
34 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância , 2022.

"Orientação : Prof. Me. Igor Martins , Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Conflitos organizacionais. 2. Estilos de conflitos organizacionais. 3. Gestão de pessoas. 4. Organizações públicas. I. Título

21. ed. CDD 351

ETAYSE LOPES DE ALMEIDA

**GESTÃO DE CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA POLICLINICA NA CIDADE DE PIANCÓ-PB**

Artigo apresentado a disciplina de seminário de pesquisa do Curso de Pós Graduação em Gestão Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção de título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Aprovada em: 16/12/2022

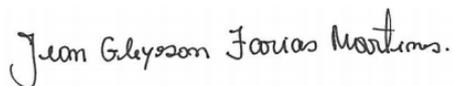
BANCA EXAMINADORA



Prof. Ms Igor Martins
Orientador (a) (UEPB)



Prof. Ms Raul Renner Martins de Sá
Membro Titular (UEPB)



Prof. Ms Jean Gleyson Farias Martins

Membro Titular (ESTACIO)

AGRADECIMENTOS

A Deus em primeiro lugar, por iluminar e guiar o meu caminho.

Aos meus pais, estes tão importantes em minha vida, pelo apoio incondicional, principalmente nos momentos mais difíceis estiveram ao meu lado ajudando nas dificuldades e me dando uma força enorme.

Ao meu orientador Igor Martins, o meu mais sincero agradecimento por sua paciência, disponibilidade e confiança no decorrer dessa jornada.

Aos funcionários da Policlínica Municipal de Saúde do município de Piancó por se disponibilizarem a participar da pesquisa.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que o estudo fosse concretizado.

A todos meu muito obrigada!

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	EMBASAMENTO TEÓRICO.....	8
2.1	GESTÃO DE CONFLITOS	8
2.2	GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	11
3	PERCURSO METODOLÓGICO	13
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	14
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	16
4.1	CHEFE.....	16
4.2	COM OS PARES/COLEGAS.....	21
4.3	REAÇÃO À DISCORDÂNCIA E AO CONFLITO.....	25
5	CONCLUSÃO	27
	REFERÊNCIAS.....	28
	ANEXO A: QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA.....	30

RESUMO

Os conflitos no ambiente de trabalho são um grande desafio para os gestores organizacionais, quando não administrados de forma eficiente podem desencadear em situações graves, comprometendo inclusive o desempenho da organização. As organizações públicas em razão da sua natureza são um ambiente propício para a ocorrência de conflitos. Com base nisso, pretende-se como objetivo de pesquisa identificar em uma policlínica municipal na cidade de Piancó-PB, quais são os principais conflitos internos e suas possíveis consequências, a fim de verificar como é realizada sua administração pelos gestores. Para atingir esse objetivo a pesquisa aplicou um questionário baseado no trabalho de Rahim com vinte e três colaboradores de uma policlínica municipal em Piancó, sertão da Paraíba. A análise dos dados foi realizada de forma semi qualitativa com emprego da estatística descritiva. Os resultados indicaram que para a maioria dos colaboradores, os conflitos ocorrem envolvendo os colegas de trabalho. Quanto aos estilos de gestão de conflitos identificados na pesquisa, com a chefia foram identificados a evitação, na maioria das situações e a dominação, identificado em uma parcela menor de colaboradores. Já entre os pares, foram identificados a integração, compromisso, evitação e dominação. Sobre a principal causa dos conflitos, foi apontado o clima organizacional.

Palavras-chave: Conflitos Organizacionais. Estilos de conflito. Gestão de Pessoas. Organizações Públicas.

ABSTRACT

Conflicts in the work environment are a major challenge for organizational managers, when not managed efficiently they can trigger serious situations, even compromising the performance of the organization. Public organizations, due to their nature, are a conducive environment for the occurrence of conflicts. Based on this, it is intended as a research objective to identify in a municipal polyclinic in the city of Piancó-PB, which are the main internal conflicts and their possible consequences, in order to verify how its administration is carried out by the managers. To achieve this objective, the research applied a questionnaire based on Rahim's work with twenty-three employees from a municipal polyclinic in Piancó, backlands of Paraíba. Data analysis was carried out in a semi-qualitative manner using descriptive statistics. The results indicated that for most employees, conflicts occur involving co-workers. As for the conflict management styles identified in the survey, with the leadership, avoidance was identified, in most situations, and domination, identified in a smaller portion of employees. Among peers, integration, commitment, avoidance and domination were identified. Regarding the main cause of conflicts, the organizational climate was pointed out.

Keywords: Organizational Conflicts. Conflict styles. People management. Public Organizations

1 INTRODUÇÃO

Gerir pessoas é sempre uma tarefa difícil, sendo um dos maiores desafios dessa área a administração de conflitos que possam surgir nas equipes de trabalho. O setor público, em virtude da sua cultura difere em muitos aspectos das organizações privadas. Questões políticas, como a transição de governos e a intervenção direta na contratação de pessoal, em especial nos cargos comissionados, é um dos fatores que mais influenciam no clima e cultura dessas organizações. Além disso, o processo de ingresso contribui para o perfil heterogêneo do pessoal, que possuem opiniões, valores e comportamentos divergentes.

Para Ferreira *et al.* (2010), a diversidade de comportamentos, aliada as condições ambientais e de cultura organizacional podem colaborar para a ocorrência de ruídos e desajustes entre o que os colaboradores esperam e o que é desejado pelos gestores.

Conforme Quinn *et al.* (2003), dos diversos tipos de conflitos existentes no ambiente de trabalho, os interpessoais são aqueles que mais alteram a sua dinâmica, uma vez que envolvem sentimentos que causam instabilidade, desconforto, falta de cooperação e confiança, além de tensões entre indivíduos ou grupos que podem influenciar a tomada de decisão e comprometer o desenvolvimento dos trabalhos.

Para Follett (1925 *apud* GRAHAM, 1997), em sua maioria, os conflitos decorrem de acontecimentos inevitáveis, resultantes da divergência de opiniões ou interesses. Sendo assim, expressam diferenças que devem ser reconhecidas e usadas positivamente, devendo ser administrados com criatividade, de modo que a organização possa evoluir com a aprendizagem, sem estancar em impasses.

Assim, é preciso compreender que de um certo modo os conflitos fazem parte do processo de evolução das relações humanas e devem ser entendidos como parte do desenvolvimento e crescimento dos sistemas sociais, políticos e organizacionais, e captação de novas ideias e perspectivas que tendem a contribuir com a gestão e processo decisório.

Desta feita, é preciso identificar as possíveis causas dos conflitos, suas consequências e aproveitar os aspectos positivos das situações conflituosas, para assim, administrar as diversidades e alcançar o melhor desempenho e trabalho em equipe.

A literatura sobre o tema indica diversos tipos de conflitos, com destaque para os apontados por Rahim e Bonoma (1979), que os classifica em anuência, integração, evitação e dominação; e Follett (1925) que os classifica em três formas: dominação, compromisso e integração.

Como base nisso, o estudo propõe como problema de pesquisa: Quais estilos de gestão de conflitos fazem parte da gestão de uma organização pública municipal na cidade de Piancó-PB?

A fim de responder a problemática proposta o estudo busca identificar em uma policlínica municipal na cidade de Piancó-PB, quais são os principais estilos de conflitos internos, a fim de verificar como é realizada sua administração. Como objetivos específicos o estudo pretende compreender o conflito no ambiente organizacional, apresentar os marcos teóricos sobre conflitos organizacionais, e identificar a percepção dos funcionários sobre os conflitos.

Embora o estudo sobre a gestão de pessoas em organizações públicas não seja uma novidade, as mudanças em cenários políticos impactam tanto na sua organização quanto em âmbito social, assim, tendo em vista as mudanças e instabilidades políticas vivenciadas no Brasil nos últimos anos nos leva a questionar sobre os reflexos desse cenário dentro das organizações. Deste modo, o estudo se justifica pela necessidade de compreender a os fatores que geram os conflitos nas organizações e como esses impactam na prestação dos serviços e clima organizacional. Assim, o visa contribuir com a investigação desse cenário a fim de apresentar à academia e aos gestores públicos um diagnóstico preciso que venha a facilitar a compreensão da importância da boa gestão de conflitos em cenários complexos.

O trabalho encontra-se organizado em embasamento teórico no qual estão apresentados os modelos de gestão de conflitos mais aplicados na literatura, e o panorama da gestão de pessoas na administração pública brasileira; percurso metodológico onde se explica os procedimentos e técnicas empregados na elaboração da pesquisa; apresentação e análise dos resultados, com uma breve discussão sobre os achados da pesquisa; e por fim, a conclusão que traz as discussões finais sobre os achados da pesquisa.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE CONFLITOS

Assim como existem várias formas, existe também diversas definições para a conceituação de conflitos, no que tange aos conflitos interpessoais, de acordo com Chiavenato (1999), esses podem ser entendidos como a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses conflitantes que podem se chocar. Para o autor, sempre que exista acordos, aprovações, coordenações, resolução, consentimento, unidade, harmonia e consistência haverá a existência ou iminência de seus opostos.

Robbins (2005) aprofunda esse entendimento ao afirmar que conflitos são situações originadas de variáveis controláveis e não controláveis, como exemplo ele cita a incompatibilidade de objetivos e diferenças na interpretação de fatos.

Desta feita, compreende-se conflitos interpessoais como desacordos ou desentendimentos sobre fatos ou situações que podem envolver indivíduos ou grupos e desencadear desarmonia no ambiente.

Para Robbins (2002) o estudo dos conflitos pode ser dividido em três escolas: visão tradicional, visão de relações humanas e visão interacionista. A abordagem tradicional tem como ideia central a de que toda forma de conflito é negativa e deve ser evitado dando maior atenção aos fatores que desencadeiam o conflito e corrigir o que deve ser necessário para evitá-lo. De acordo com a visão tradicional, a existência de conflitos nas organizações decorre dos equívocos de administradores no processo de comunicação, confiança e atendimento das demandas dos colaboradores. Ao longo do tempo, a abordagem tradicional foi perdendo relevância a medida em que os estudiosos passaram a entender que não é possível evitar integralmente a ocorrência de conflitos.

Para a abordagem das Relações Humanas, o conflito não é tido como um mal em si, e surge natural e inevitavelmente nas organizações, podendo conter aspectos positivos se bem administrados. Já para os interacionistas, os conflitos são necessários e devem ser até mesmo estimulados a fim de incentivar o bom desempenho do grupo. Nessa visão, os conflitos podem ser classificados em funcional, que agregam valor ao desempenho do grupo; disfuncional, que são destrutivos e em nada agregam ao desempenho do grupo; conflito de tarefa, desencadeados pelas divergências no trabalho com relação aos objetivos e conteúdos

propostos; conflito de relacionamento, decorrem das relações interpessoais; e o conflito de processo, surgem da divergência sobre a maneira como se executa o trabalho. Para os interacionistas, os conflitos apresentam benefícios em situações específicas, após essa constatação, os estudos se direcionaram a orientar as pessoas para a ocorrência de conflitos a fim de encontrar um meio produtivo de resolvê-los (ROBBINS, 2002).

Quanto à resolução desses conflitos, a literatura indica alguns estilos para sua gestão. Para Lee (2008), uma gestão de conflitos construtiva exige a consideração de um estilo adequado para cada situação analisada.

Monteiro (2010) esclarece que os estilos de gestão de conflitos podem ser compreendidos como os modelos mais elementares do comportamento individual que os indivíduos adotam para lidar com um dado conflito. Para o trabalho consideraremos as abordagens de Rahim e Bonoma (1979) e Follett (1925 *apud* GRAHAM, 1997), por serem os mais amplamente debatidos na literatura sobre o tema.

A abordagem de Rahim e Bonoma (1979) consiste em um modelo bidimensional de diferentes estilos de gestão de conflitos distinguindo os estilos com base nas dimensões: interesse próprio e preocupação em satisfazer os próprios interesses (baixo ou elevado), e interesse pelo outro ou preocupação em satisfazer os interesses da outra parte (baixo ou elevado). Deste modo, é proposto cinco estilos de gestão de conflitos, sendo eles a integração, o servilismo ou submissão, a dominação, a evitação e a tendência ao compromisso como pode ser observado.

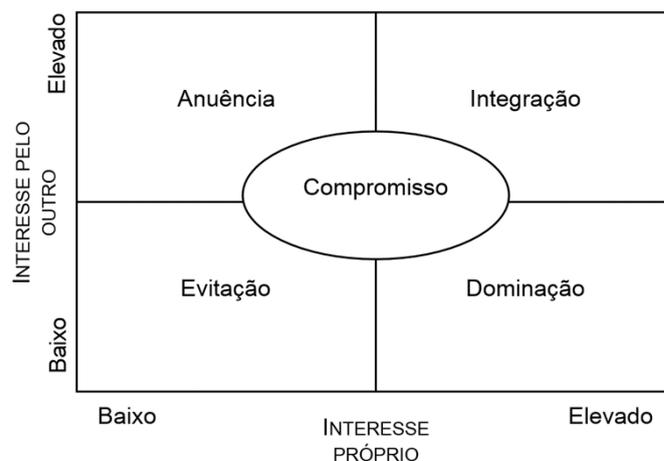


Figura 1: Modelo bidimensional de Gestão de Conflitos de Rahim e Bonoma
Fonte: Adaptado de Rahim e Bonoma (1979).

O estilo da integração tem como característica o elevado interesse nos próprios interesses e nos interesses da outra parte, implicando em uma colaboração entre as partes. Administra as diferenças de forma a encontrar soluções viáveis para as partes envolvidas. Esse estilo é recomendado quando se observa questões de resolução complexa ou quando não há pressão de tempo. O estilo do servilismo ou submissão é caracterizado pelo baixo interesse nos interesses próprios e alto interesse na outra parte. Esse estilo de gestão sacrifica os interesses de uma das partes e é adequado para situações em que as partes pretendem manter uma relação ou promover uma troca, de modo a alcançar algo da outra parte no futuro (RAHIM; BONOMA, 1979).

Na dominação existe um grande interesse nos interesses próprios e baixo interesse nas demandas da outra parte. Nesse estilo busca-se alcançar os próprios objetivos muitas vezes ignorando as necessidades e expectativas da outra parte. A dominação pode ser adotada em situações nas quais é necessário agilidade na tomada de decisões quando se pretende implementar algo em que a outra parte não cederá facilmente. A evitação há baixo interesse da parte de ambas as partes. Já na evitação o interesse em ambas as partes é baixo, a resolução dos conflitos se dá em oportunidades propícias ou finalizando uma situação considera ameaçadora. É recomendada em situações em que o problema é banal ou quando a resolução do conflito implicará em mais perdas que benefícios (RAHIM; BONOMA, 1979).

Na gestão por compromisso, o interesse em si e pelo outro é intermediário. Nesse estilo ambas as partes tendem a ceder em favorecimento da outra parte de modo a encontrar uma solução aceitável para os envolvidos. É apropriado em situação em que as partes estão em equilíbrio ou quando há a necessidade de uma solução imediata temporária para um problema complexo ou quando os estilos de integração ou dominação não são eficazes.

Para Rahim (2001) um bom nível de conflito é contributivo para um alto desempenho no trabalho, portanto que hajam estratégias de gestão de conflitos adequadas para a otimização do desempenho organizacional.

Já Follett (1925 *apud* GRAHAM, 1997) pondera que o conflito nas organizações não é necessariamente bom ou mau, devendo os gestores abandonar a noção de conflito como sendo uma guerra e admiti-lo como uma manifestação de diferenças de opinião ou interesses. Dessa forma, a pensadora aponta três formas de gerir os conflitos organizacionais: pela dominação, compromisso e integração.

A dominação envolve o sucesso de uma parte sobre a outra, sendo a forma mais fácil de lidar com conflitos no curto prazo, podendo não ser eficaz no longo prazo. Nesse estilo o conflito é sufocado com a dominação de uma parte pela outra, sendo desse modo, instável e não construtivo, podendo criar ressentimentos. O compromisso atua quando uma das partes está disposta de ceder para outra e assim suspender o conflito, podendo o conflito ressurgir posteriormente de outra forma. Por fim, a integração trata da busca pela satisfação conjunta dos interesses das partes envolvidas, envolve a integração das demandas por meio de uma solução que não exige sacrifícios de nenhum dos lados (FOLLETT, 1925 *apud* GRAHAM, 1997).

A literatura aponta diversas formas de lidar com os conflitos organizacionais sendo os mais aplicados os sugeridos por Follett e Rahim, desse modo, para o estudo os dois modelos serão utilizados como referência para o atingimento do objetivo geral.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

No setor público a gestão de pessoas tem por desafio alinhar o desenvolvimento de pessoas, por meio de programas capacitação e aperfeiçoamento das competências do servidor, com a promoção da qualidade do trabalho e clima organizacional.

Para Carvalho, Torres, Borba e Martins (2015) por muitos anos o setor público restringiu a gestão de pessoas mais a processos burocráticos, não havendo nenhum processo destinado especificamente a gestão de pessoas. O que para Costa (2008) pode ser avaliado entendendo o contexto histórico das reformas administrativas, que tiveram marcos importantes a partir da década de 1930 com o governo de Getúlio Vargas até o ano de 2012 no governo Lula.

As reformas iniciadas na década de 1930 com o objetivo de substituir o modelo patrimonialista vigente teve seu marco em 36 com a criação do Departamento do Serviço Público (DASP), primeira tentativa de transpor o modelo patrimonialista e alcançar os requisitos de impessoalidade, formalidade e profissionalismo, aliados a um sistema de meritocracia (KLERING *et al.*, 2010).

Mas somente em 1967, segundo Camões e Meneses (2016) houve a primeira tentativa de uma reformada gerencial, com o Decreto Lei nº 200, cuja principal contribuição foi a descentralização político-administrativa, atribuindo a iniciativa privada a responsabilidade pela prestação de alguns serviços antes exclusivamente

de competência do estado (KLERING *et al.*, 2010). No entanto, vários fatores contribuíram para o fracasso dessa reforma, entre eles, conforme Costa (2008) foi o desmembramento entre planejamento, modernização e recursos humanos, sobretudo a pouca atenção dada à gestão de pessoas. Como resultado teve-se a multiplicação desordenada de órgãos e inferiorização do funcionalismo, o que pode ter ocorrido em virtude da forte característica burocrática da prestação do serviço público.

Nas décadas de 1970 e 1980 foram dados os passos mais importantes em direção a desburocratização e modernização do setor público brasileiro com a criação da Secretaria da Modernização (SEMOR) com o propósito de inserir técnicas modernas de gestão, em especial na administração de pessoas e do Ministério da Desburocratização, com intuito de renovar, agilizar, descentralizar e simplificar os órgãos públicos e seus processos administrativos (CAMÕES; MENESES, 2016).

No entanto, para Santos e Machado (1995), a Constituição de 1988 significou um atraso no processo de modernização do Estado brasileiro, uma vez que foi abstraído da administração indireta a flexibilidade operacional, sendo estabelecido o Regime Jurídico Único para todos os servidores civis e criação de regras burocráticas e universais para a administração direta e indireta.

Na década de 1990 é implantada a Nova Política de Recursos Humanos do Governo de Fernando Henrique Cardoso, baseada em dois pilares: a reestruturação das carreiras e desenvolvimento profissional dos servidores. Ainda em 1998 é lançada a Política Nacional de Capacitação de servidores federais promovida pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), com objetivo de contribuir para a eficiência e qualidade dos serviços prestados (GAETANI, 2007).

Nos anos 2006, durante o governo Lula, implanta-se um sistema semelhante ao modelo de gestão por competências, com a Política Nacional de Gestão de Pessoas, com prioridade para o investimento em capacitação, consolidado com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que dentre outras finalidades visa a melhoria da eficiência e eficácia nos serviços prestados, desenvolvimento permanente do servidor público, e adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições (CAMÕES; MENESES, 2016).

Conforme Camões e Meneses (2016), a implantação da política não surtiu o efeito esperado uma vez que não atende a uma gama de fatores como o controle político, rigidez dos procedimentos e rotinas e a indefinição da mediação e avaliação.

A última proposta de reforma foi encaminhada em setembro de 2020, a Proposta de Emenda à Constituição nº 32, de 2020 – PEC 32/2020, que “altera as disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa”, e entre os pontos de maior discussão estão o comprometimento da estabilidade do servidor público, a vedação de acumulação de cargos públicos, proibição de diversas espécies de aumentos indiretos e vedação de férias associada a recesso por período superior a 30 dias em período aquisitivo de um ano (BRASIL, 2020). A proposta é tida como benéfica para a Administração Pública, especialmente no que tange aos gastos públicos (FREITAS, 2020; LACERDA, 2020).

Em se tratando de uma proposta recente, a PEC 32/2020 ainda carece de muito debate sobre os pontos elencados e avaliação sobre os impactos dessas mudanças para a gestão pública. É visto que ao longo dos anos, a partir da Nova República tem sido realizado diversas reformas na administração pública com o intuito de aperfeiçoar a gestão de pessoas e a eficiência na prestação dos serviços, contudo, o próprio contexto de instabilidades políticas, em especial em alguns governos em específico, tem dificultado a implantação de um modelo eficiente de gestão administrativa.

Assim, o grande desafio para os gestores públicos é fazer a atividade pública mais eficiente e inovadora sem se desvincular dos princípios da legalidade e da impessoalidade (AMARAL, 2006). Dias (2016) complementa ao afirmar que a busca pela excelência na administração pública assume a necessidade de repensar políticas e práticas de gestão de pessoas que incentive o engajamento do servidor, ao passo que deva contornar as poucas alternativas de mudança de cenário.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa trata-se de um estudo de caso de caráter descritivo e abordagem semiqualitativa. Como instrumento de coleta de dados aplicou-se um questionário semiestruturado elaborado a partir do trabalho de Rahim (Apêndice A).

A pesquisa de campo foi realizada nos dias 12,13 e 14 de novembro, na Policlínica Municipal de Saúde de Piancó-PB, com vinte e três colaboradores. A pesquisa foi realizada de forma presencial no horário da manhã. As questões foram fechadas e organizadas em tabela conforme o grupo sobre o qual se desejava pesquisar. Posteriormente os dados foram tabulados e organizados em gráficos.

Tabela 1 - Perfil dos participantes

Cargo	Tempo de serviço	Gênero	Enquadramento
Fisioterapeuta	9 anos	Feminino	Efetivo
Fisioterapeuta	7 anos	Feminino	Efetivo
Fisioterapeuta	5 anos	Feminino	Contratada
Vigia	4 anos	Masculino	Contratado
Vigia	5 meses	Masculino	Contratado
Auxiliar de Serviço	5 anos	Feminino	Contratada
Auxiliar de Serviço	9 meses	Feminino	Contratada
Tec. Enfermagem	24 anos	Feminino	Efetiva
Tec. Enfermagem	5 meses	Feminino	Contratada
Radiologista	5 anos	Masculino	Contratado
Radiologista	3 anos	Masculino	Contratado
Atend. Consultório	16 anos	Feminino	Efetiva
Atend. Consultório	17 anos	Feminino	Efetiva
Atend. Consultório	17 anos	Feminino	Efetiva
Recepcionista	9 anos	Feminino	Efetiva
Recepcionista	4 anos	Feminino	Efetiva
Recepcionista	5 anos	Feminino	Efetiva
Recepcionista	8 anos	Feminino	Efetiva
Recepcionista	24 anos	Feminino	Efetiva
Psicóloga	4 anos	Feminino	Efetiva
Fonoaudiólogo	1 ano	Masculino	Efetivo
Coordenadora	10 anos	Feminino	Efetiva
Nutricionista	1 ano	Feminino	Efetiva

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A análise e interpretação das percepções dos participantes se deu com base na literatura sobre o tema. Dessa forma, a pesquisa teve uma abordagem semiquantitativa, com coleta de dados predominantemente quantitativa e interpretação descritiva e analítica dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A Policlínica Municipal de Saúde do município de Piancó, Sertão da Paraíba, é uma instituição médica, fundada no ano de 1998, que oferece uma gama alargada de cuidados de saúde, atuando com assistência médica especializada em nível ambulatorial como principal prestação de serviço com vistas a atender as demandas espontâneas da comunidade local e referenciadas através da PPI (Programação Pactuada e Integrada) de doze municípios da região, ofertando oito especialidades médicas: cardiologia, ginecologia, endocrinologia, gastroenterologia, otorrinolaringologia, endoscopia, mastologia e ultrassonografia.

Além disso, a Policlínica também possui um Centro de imagens onde são realizados Raio-X e tomografia computadorizada, escuta psicológica, fonoterapia, fisioterapia e atendimento com nutricionista.

Atualmente o quadro da Policlínica é composto por vinte e três funcionários, sendo oito contratados e quinze efetivos. O horário de funcionamento é de segunda-feira à sexta-feira, nos turnos da manhã e tarde. Semanalmente são realizados atendimento com psicóloga, fisioterapeutas e fonoaudiólogo, exames de imagem (raio x, eletrocardiograma eletroencefalograma e tomografia), quinzenalmente atendimento com nutricionista, e mensalmente atendimento com médicos especialistas.

Os hierarquizados estão apresentados no organograma e de acordo com o seu cargo desenvolvem suas atribuições, partindo da coordenadora que assume as tarefas administrativas, alinhando toda a equipe em suas respectivas funções e é responsável por mediar a comunicação entre a equipe médica e equipe de secretários municipais pactuados.

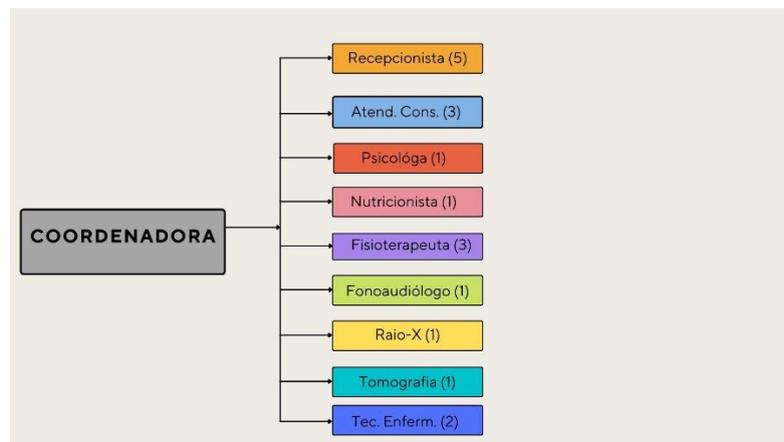


Figura 2: Organograma da Policlínica.
Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Todas as informações sobre agendas e marcações de consultas e exames também é organizada pela coordenação e repassadas as recepcionistas e atendentes de consultório, que respectivamente, recebem os usuários, agendam consulta e/ou exames, fazem abertura de fichas ambulatoriais, entram em contato com os pacientes para confirmação de consulta e remanejam a entrada e saída dos pacientes da sala de consulta. As técnicas de enfermagem por sua vez, administram os medicamentos e realizam alguns exames de imagem como: eletrocardiograma e eletroencefalograma.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para melhor organização das informações obtidas, a discussão dos resultados foi estruturada conforme o grupo ao qual se objetivou pesquisar. Conforme informações obtidas, para 69,6% dos colaboradores, os conflitos que os envolvem normalmente são relacionados aos colegas de trabalho. Assim, inicialmente, as questões foram direcionadas a chefia, a fim de compreender como se dá essa relação no ambiente de trabalho.

4.1 CHEFE

De início, buscou-se verificar entre os colaboradores pesquisados como eles lidam com dificuldades de trabalho e solução de problemas. As respostas para essas questões foram bem semelhantes, 43,5% disseram que concordam fortemente e 56,5% que concordam quanto a diante de uma dificuldade de trabalho buscar com a chefia uma solução aceitável para ambos. De um mesmo modo, ao questionar sobre se diante de um problema de trabalho, buscam satisfazer as necessidades do chefe, apontou-se que metade dos colaboradores concordam com essa afirmativa, enquanto a outra metade discorda, como mostra o Gráfico 1:

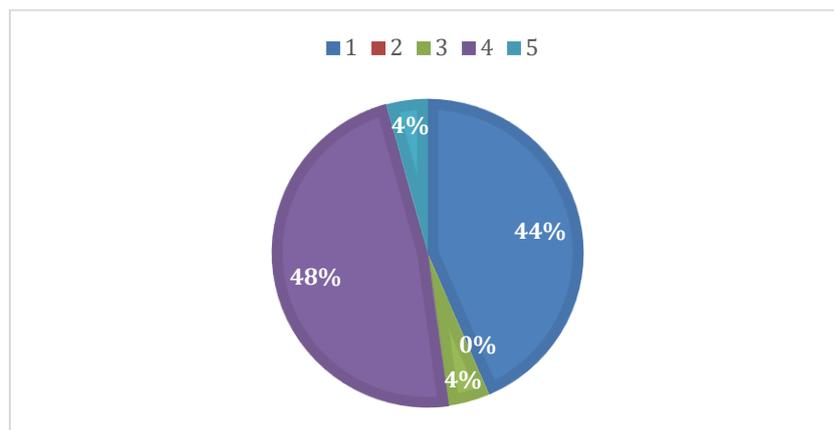


Gráfico 1: Satisfação das necessidades da chefia
Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

A partir dessas afirmações, é possível afirmar que embora busquem soluções aceitáveis para ambas as partes, nem todos os colaboradores priorizam as

necessidades da coordenação na resolução de problemas, priorizando suas próprias necessidades ao invés disto.

Já quanto a busca por soluções de problemas que beneficiam a ambos, 4,3% afirmam que discordam, 69,6% concordam e 26,1% concordam fortemente. Com base nessas informações entende-se que os colaboradores atuam alinhados a chefia na busca da solução de problemas e enxergam na chefia um bom direcionamento para a realização das atividades cotidianas.

Quanto a situações de conflito entre a chefia, percebeu-se que de um modo geral os colaboradores buscam integrar as suas ideias com as do chefe para alcançar uma decisão conjunta (Gráfico 2).

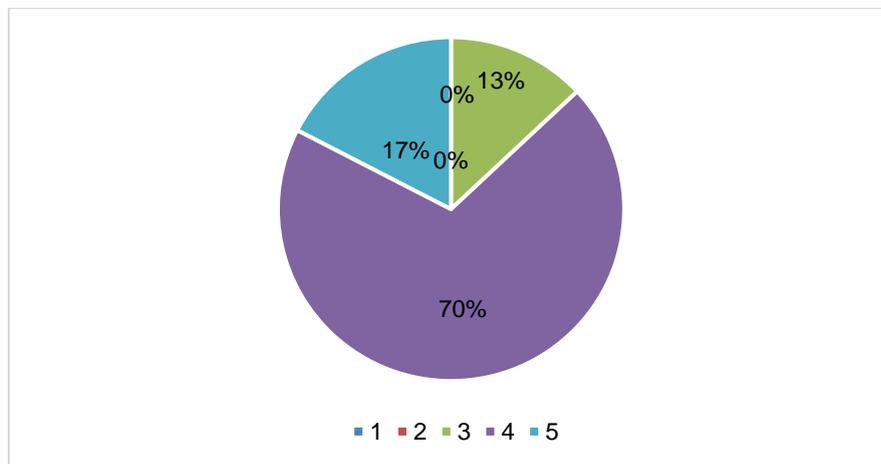


Gráfico 2: Integração de ideias para uma solução satisfatória.
Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

De acordo com Moreira (2011), a comunicação nas organizações representa um conjunto de estratégias que objetivam melhorar, ou construir uma imagem positiva para a empresa, beneficiando a relação com o público, sejam eles colaboradores, consumidores ou fornecedores.

Já quando se trata de satisfazer as necessidades da chefia diante de um problema, as respostas foram mais heterogêneas: 43,5% discordam, 4,3% são indiferentes, 47,8% concordam e 4,3% concordam fortemente. Ressaltando mais uma vez que a equipe reconhece a liderança e se esforça para atuar consoante as necessidades da chefia.

Percebe-se que que embora a equipe reconheça a liderança da equipe, as necessidades da coordenação não são prioridade na tomada de decisão, outros fatores como interesse próprio podem ser mais levados em conta.

O que é reforçado pelas respostas quando se buscou identificar com os colaboradores se esses atuam como deseja o chefe. Nesse quesito observou-se que a grande maioria dos colaboradores concordam com a afirmação

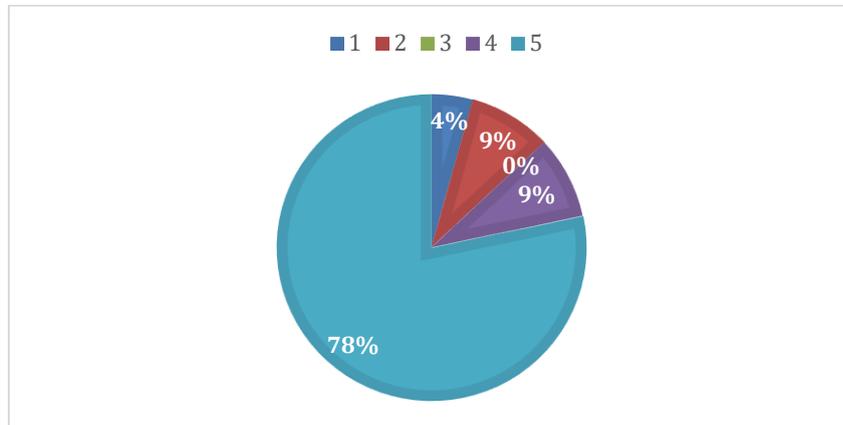


Gráfico 3: Integração de ideias para uma solução satisfatória.
Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Nota-se que embora não considerem as necessidades do chefe como prioritárias, de um modo geral a equipe tenta atuar consoante às expectativas da coordenadora, reforçando o reconhecimento e respeito pela liderança.

Embora 13% dos colaboradores discordem que buscam atuar conforme o desejo do chefe, ainda sim, percebe-se que de um modo geral os funcionários buscam estar alinhados com a coordenação da clínica. É importante ressaltar que com exceção do técnico em Raio X, os demais colaboradores que afirmam não atuarem conforme o desejo da chefia são profissionais concursados de nível técnico e superior.

Obteve-se um resultado semelhante quando questionado sobre se de um modo geral os colaboradores acatam as sugestões do chefe, ao que se obteve mais uma vez que a maioria tenta seguir a liderança do chefe.

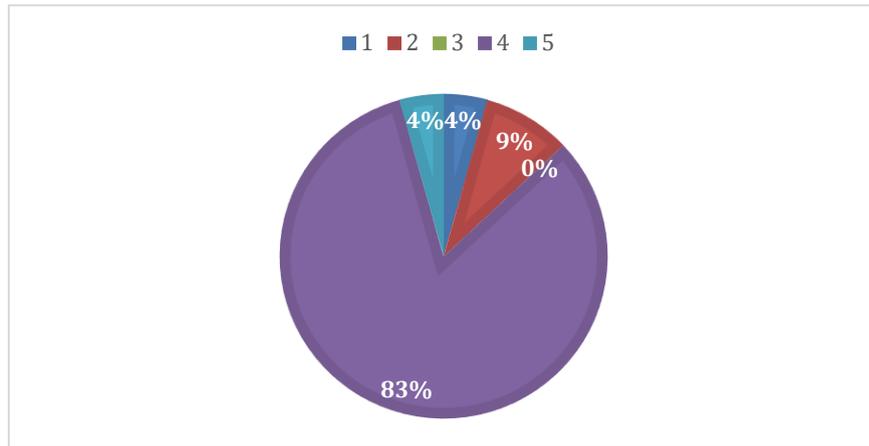


Gráfico 4: Aceitação de sugestões.
Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Sobre a implicação de terceiros em problemas com a chefia, é visto que majoritariamente os funcionários tentam evitar se colocar em situações difíceis, conforme o Gráfico 5:

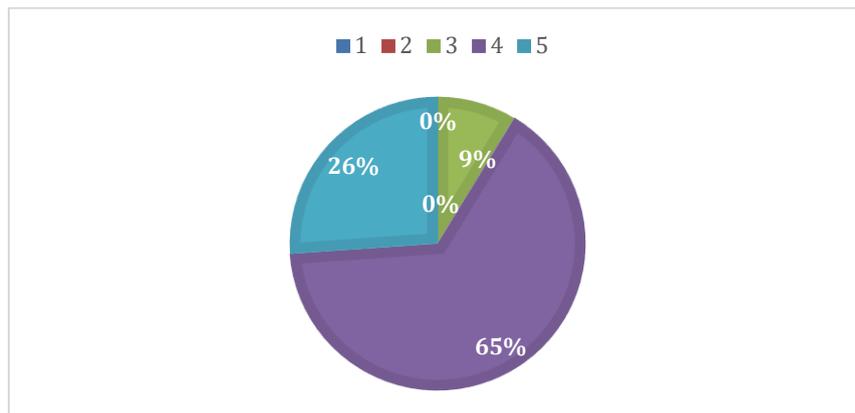


Gráfico 5: Implicação de terceiros em problemas com a chefia
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Embora uma pequena parcela, 9% afirmem serem indiferentes, os demais colaboradores evitam envolver terceiros nos seus conflitos com a coordenação, assumindo a responsabilidade pela resolução das discordâncias.

Ainda sobre o confronto com a chefia, foi visto que em sua maioria os colaboradores evitam o confronto, apenas 8,7% informou não evitar o confrontamento. No entanto, quando questionados se procuram não demonstrar desacordos com os chefes para evitar problemas, as respostas divergem, como mostra o Gráfico 6:

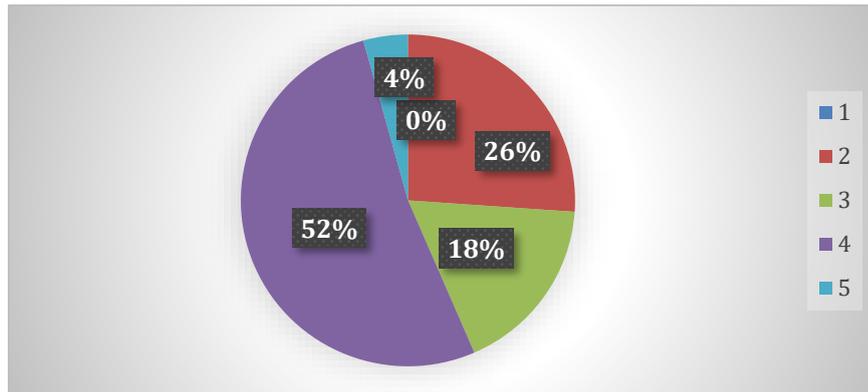


Gráfico 6: Confrontos com a chefia.
Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Assim, é possível perceber que embora os colaboradores de um modo geral evitam confronto com a chefia, não deixam de demonstrar insatisfação quando essas se manifestam.

Também foi visto que majoritariamente, os colaboradores evitam discussões abertas com a chefia, 86,9% deles. Ao mesmo tempo, 95,7% confirmam que em situações problemáticas com o chefe, buscam sempre trocar informações verdadeiras e atender as expectativas do chefe, 69,6%.

Conforme Moreira (2005), quanto maior é o poder do opositor, maior a tendência de se utilizar estilos de Evitamento e Servilismo, já no oposto se verifica uma maior tendência a utilizar o estilo Evitamento. Para o autor, como cada indivíduo percebe seu adversário é um fator importante na escolha do estilo de gestão de conflitos. Assim, embora seja evidente a evitação do conflito com a chefia, também é claro que há aqueles que não estão dispostos a ceder a chefia, esse comportamento geralmente ocorre entre pessoas que possuem maior grau de escolaridade. Pessoas com alto grau de instrução tendem a adotar a Dominação.

Por outro lado, 52,1% concordam em ceder um pouco para conseguir algo do chefe, enquanto os outros 47,8% discordam ou são indiferentes. Complementando essa afirmação, 65,1% concordam ou são indiferentes em mostrar-se firmes perante a coordenação para impor seu ponto de vista, confirmando que de um modo geral, os colaboradores estão dispostos a ceder quando diante de impasses com a coordenadora. O que foi reforçado por 91,2% que declararam discordar ou estar indiferente quando questionados se utilizam de todos os recursos para ganhar uma situação de concorrência com o chefe. Assim,

entende-se que os colaboradores buscam evitar conflitos com a coordenação e atuar conforme as decisões da coordenadora.

Os colaboradores ainda afirmaram, 91,3%, buscar colocar claramente os interesses próprios e da chefia para melhor solução dos problemas. E dessa forma, 60,8%, afirmam discordar ou ser indiferente quanto a aceitação de suas ideias por parte da chefia. As afirmativas foram ainda mais significativas quando questionados se utilizam dos próprios conhecimentos e experiência profissional para que as decisões os favoreçam, ao que 65,2% afirmaram discordar ou ser indiferente. Desse modo, entende-se que de uma maneira geral, os colaboradores confiam nas decisões da chefia ou são indiferentes, não fazendo questão em ter suas ideias aceitas ou confrontar a coordenadora no processo de tomada de decisões, reforçando a predominância da Evitação como estilo de gestão de conflitos no ambiente.

Por fim, foram questionados se perante problemas de trabalho, procuram acordos com o chefe, ao que 69,6% afirmam concordar ou concordar fortemente, enquanto 21,7% afirmam indiferença ou discordância 8,7%.

Dessa forma, entende-se que os colaboradores estão abertos a ouvir a chefia e se submeter à sua gestão, também foi visto a tendência a evitar conflitos com a coordenadora. Assim, percebe-se que de um certo modo, os colaboradores reconhecem a liderança e a capacidade de gestão da coordenadora.

4.2 COM OS PARES/COLEGAS

Conforme foi informado na questão inicial do questionário, os conflitos envolvendo os colaboradores da policlínica estão normalmente relacionados a desavenças com os colegas. Desse modo, como será possível perceber nos dados apresentados, enquanto os colaboradores em sua maioria tentam evitar conflitos com a chefia, quando se trata dos colegas não existe esse mesmo esforço.

Assim, quando questionados sobre se perante uma dificuldade de trabalho com um colega os funcionários tentam encontrar uma solução aceitável para ambos, obteve-se um resultado positivo, 77,3% concordaram e 22,8% concordaram fortemente.

No entanto, assim como ocorreu com a análise das relações com a chefia, foi apontada divergências quando a afirmativa em questão foi “procuro analisar com o

meu colega as soluções para os problemas que nos beneficiam a ambos”, para a qual os colaboradores em sua maioria concordaram, no entanto, 13% afirmaram discordar ou discordar fortemente. Enquanto não houve discordância quando questionados sobre dificuldades de trabalho.

Ainda foram questionados se perante uma situação problemática os funcionários tentavam integrar suas próprias ideias às ideias dos colegas para alcançar uma decisão conjunta, para a qual 78,3% afirmaram concordar, 17,4% concordar fortemente e apenas 4,3% discordaram fortemente.

De acordo com Lacroix (1972), pela perspectiva da resolução de conflitos, o diálogo é a única estratégia criativa capaz de levar ao entendimento, confiança mútua e cooperação. A partir das respostas obtidas, entende-se que de um modo geral, os colaboradores estão propensos ao diálogo com seus pares para solucionar divergências.

No entanto, imediatamente houve uma divergência quando questionados sobre se diante de um problema de trabalho tentam satisfazer as necessidades de um colega. O Gráfico 7 evidencia que os colaboradores em sua maioria não colocam seus próprios interesses ante as necessidades dos colegas.

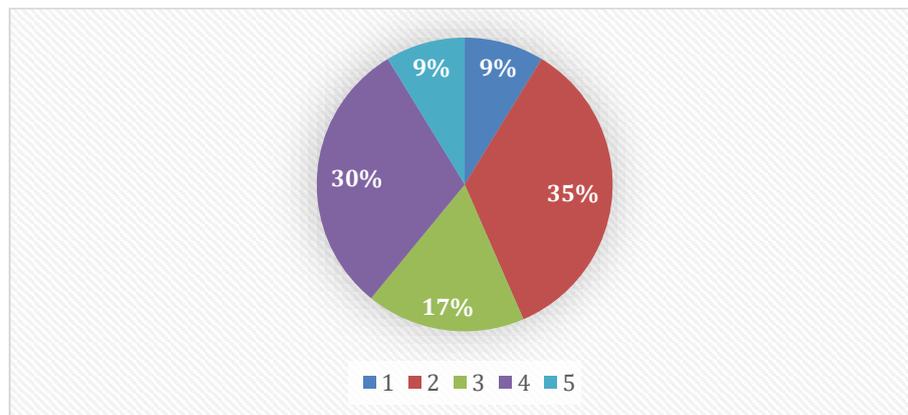


Gráfico 7: Satisfação das necessidades dos colegas
Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Como é possível analisar no gráfico, 43% dos colaboradores discordam ou discordam fortemente, 17% são indiferentes e apenas 30% concorda ou concorda fortemente 9%, deixando claro que majoritariamente os colaboradores não possuem a tendência a considerar as necessidades dos colegas em uma situação de problema. Apenas quando envolve conflitos de interesses, estão dispostos a encontrar uma solução aceitável a ambos.

Ao mesmo tempo, afirmam evitar serem implicados em uma situação de conflitos e implicar terceiros em divergências com colegas, apenas 8,7% discordam dessa afirmativa.

Quando questionados sobre a tendência de fazer concessões diante de dificuldades, o Gráfico 8 evidencia uma tendência a não realização de concessões.

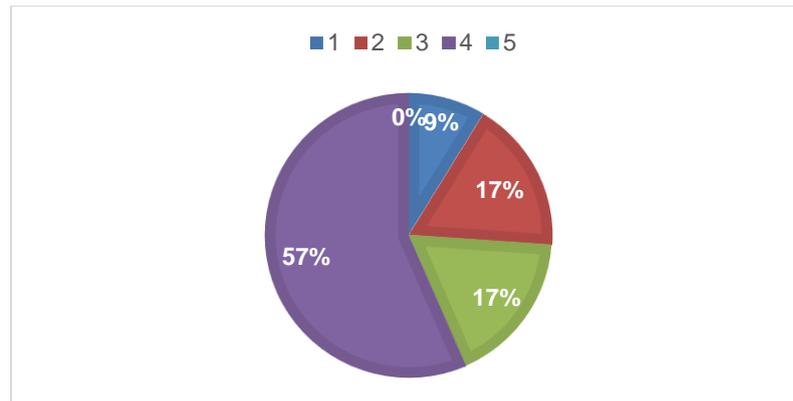


Gráfico 8: Conceções diante de dificuldades.
Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Como é possível observar, 57% concordam, 43% discordam (17%), discordam fortemente (17%) ou são indiferentes (9%), uma diferença muito pequena entre os resultados.

A partir das respostas ressalta a tendência de se empregar os estilos de Integração e Compromisso, o que reforça a citação de Moreira (2005), que aponta esses como estilos mais adotados em situação de conflito envolvendo pares. No entanto, em situações específicas, a Dominação também aparece, como forma de priorizar os próprios interesses em detrimento de favorecer aos colegas.

Já sobre buscar acordos com os colegas diante de problemas, em sua grande maioria os funcionários afirmaram concordar, 65,2% concordaram, 17,4% concordaram fortemente, enquanto 8,7% discordaram e 8,7% foram indiferentes.

Sobre evitar discutir com colegas diante de um problema de trabalho, é visto que de um modo geral, os colaboradores tendem a evitar o confronto, 47,8% concordaram e 21,7% concordaram fortemente com essa afirmativa. No entanto, ainda é considerável o percentual de funcionários que discordam 17,4%, discordam fortemente 4,3% ou são indiferentes 8,7% quanto à questão, praticamente um terço deles admitem não tentar evitar. Identifica-se também uma tendência a adoção do estilo de Evitação, normalmente utilizado em relações com os superiores.

Sobre a busca por solução dos problemas, majoritariamente os colaboradores afirmaram discordar que utilizam de todos os recursos para que suas ideias sejam aceitas pelos colegas, 65,2% afirmaram discordar, 8,7% discordar fortemente, enquanto apenas 8,7% concordaram fortemente e 17,4% concordaram. Resultado semelhante foi indicado quando questionados se utilizam prestígio profissional e autoridade para pressionar ao seu favor. 34,8% disseram discordar fortemente, 47,8% discordar, 4,3% indiferente, 8,7% concordaram e 4,3% concordaram fortemente.

Quando questionados se utilizam de conhecimentos e experiências para conquistar decisões que os favoreçam, o Gráfico 9 evidenciou que em sua maioria os colaboradores discordam dessa afirmação.

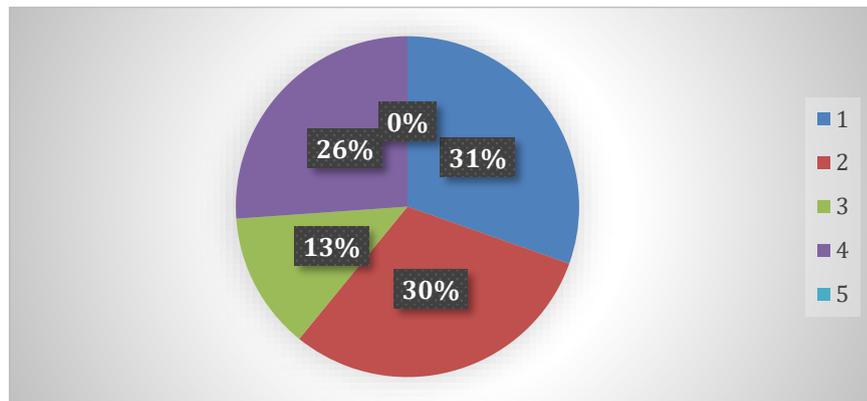


Gráfico 9: Utilização de conhecimentos e experiências para favorecimento próprio.
Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Como visto, apenas 26% dos funcionários concordam que utilizam de influência para serem favorecido diante de um problema de trabalho. Complementarmente, também foi informado se utilizam de todos os seus recursos para ganhar em situações de concorrência com um colega. Dessa vez não houveram concordâncias, 39,1% afirmou discordar fortemente, 47,8% discordar e 13% ser indiferente.

Sobre a ocorrência de conflitos com os colegas, 80% afirmam evitar os conflitos, ao mesmo tempo em que 65% afirmam tentar não demonstrar desacordo e apenas 23% dizem discordar ou estar indiferente.

No entanto, discordam que atuam como desejam os colegas 52,2% e 30,4% são indiferentes; e 43,4% indicam ceder aos colegas em situação de conflito, enquanto a maioria discorda em ceder.

Por fim, 80,9% dizem concordar ou concordar fortemente que em situações problemas sempre trocam informações verdadeiras com os colegas, apenas 9,1% dizem discordar.

4.3 REAÇÃO À DISCORDÂNCIA E AO CONFLITO

Por fim, buscou-se compreender a visão geral dos colaboradores sobre conflitos no ambiente de trabalho e sua reação diante de discordâncias. Foi visto que em sua maioria os colaboradores buscam resolver os conflitos, 43,5% concordaram e 47,8% discordaram, enquanto 4,3% discordaram fortemente e 4,3% foram indiferentes. Sobre a percepção do conflito, as respostas foram divergentes, como mostra o Gráfico 10:

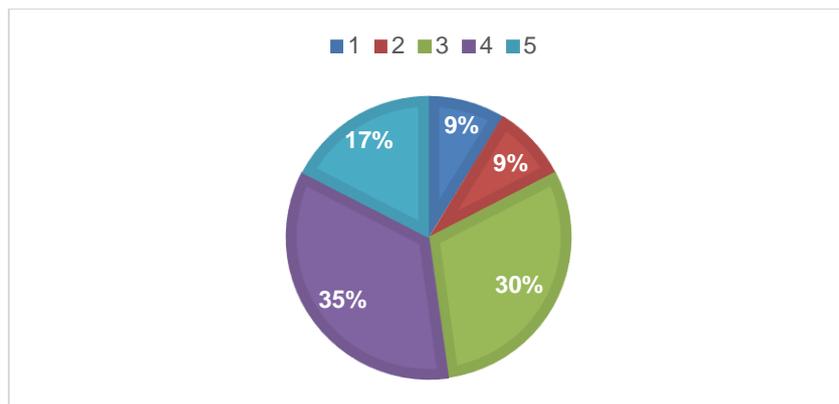


Gráfico 10: Utilização de conhecimentos e experiências para favorecimento próprio.
Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Conforme o gráfico é evidente que a maioria dos colaboradores percebem o conflito como um fator positivo que estimula a reflexão sobre as ideias, no entanto, chama a atenção 30% dos colaboradores se mostrarem indiferentes sobre a existência do conflito no ambiente de trabalho.

Para Rahim (2002), um bom nível de conflito está relacionado a um alto desempenho no trabalho, no entanto, cabe considerar a necessidade de estratégias de gestão de conflitos.

Sobre a resolução dos conflitos, 73,9% concordam, enquanto 4,3% concordam fortemente que buscam acordos no ambiente laboral para alcançar a melhor maneira de solucionar os conflitos. No entanto, ainda é alto o índice

daqueles que discordam ou são indiferentes: 8,7% discordam fortemente, 8,7% discordam e 4,3% são indiferentes.

Rahim (2003) acredita que uma gestão adequada do conflito, muito mais do que relacionar com a eficiência para o desempenho dos grupos e da organização, satisfaz simultaneamente as necessidades sociais e morais dos elementos da organização.

Ainda sobre a resolução dos conflitos, em sua maioria os colaboradores tendem a considerar as necessidades dos outros na tomada de decisão, 60,9% concordam, 17,4% concordam fortemente, 13% discordam, enquanto 4,3% discordam fortemente, 4,3% discordam.

Sobre a ocorrência de conflitos, as opiniões são divididas, 56,5% concordam que o clima organizacional influencia os conflitos, 4,3% concordam fortemente, 13% são indiferentes, 21,7% discordam e 4,3% discordam fortemente.

No entanto, em sua maioria afirmam que o relacionamento entre colegas é harmonioso, 73,9% e 8,7% concordam fortemente. Apenas 8,7% foram indiferentes e 8,7% discordaram.

Os funcionários também foram questionados sobre a eficácia da comunicação organizacional, as respostas para essa afirmação também foram diversas.

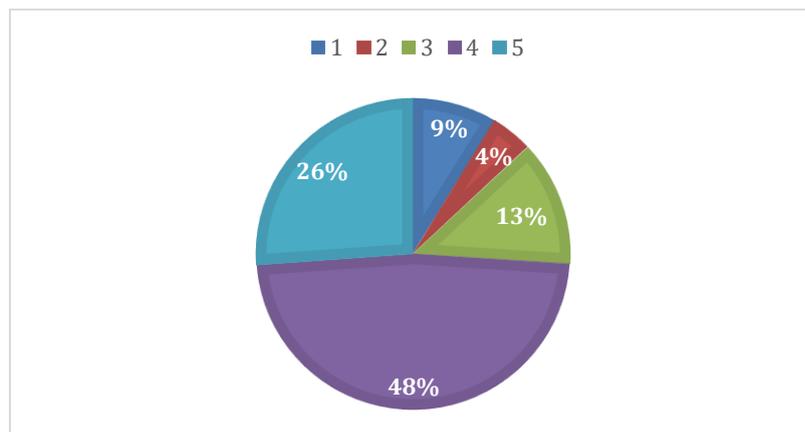


Gráfico 11: Eficácia da comunicação.
Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Em sua maioria os funcionários acham a comunicação no trabalho eficiente, 48% concordaram e 26% concordaram fortemente, apenas 8,7% e 4,3% discordaram fortemente ou discordaram e 13% foram indiferentes.

Oruca (2021) entende que o processo de comunicação no âmbito das organizações necessita ir além do modelo básico da comunicação administrativa: fonte, canal, mensagem e receptor, e levar em consideração o aspecto relacional da comunicação.

Por fim, sobre a afirmativa “as tarefas propostas são sempre alcançáveis”, obteve-se que para 56,5% as tarefas são alcançáveis, para 26% não são alcançáveis e para 17,4% é indiferente.

Assim, entende-se que de um modo geral os colaboradores entendem os conflitos como um fator positivo para a produtividade no trabalho e possuem um bom relacionamento com os colegas. Sobre a principal causa de conflitos, foi apontado o clima organizacional.

5 CONCLUSÃO

Conforme os resultados da pesquisa, para a maioria dos colaboradores, os conflitos ocorrem envolvendo os colegas de trabalho. Quanto aos estilos de gestão de conflitos identificados na pesquisa, com a chefia foram identificados a evitação, na maioria das situações e a dominação, identificado em uma parcela menor de colaboradores. Já entre os pares, foram identificados a integração, compromisso, evitação e dominação.

Quanto as principais causas, foi apontado o clima organizacional. Como forma de administração, percebeu-se que majoritariamente os colaboradores optam pelo diálogo na busca da melhor forma de solucionar os conflitos.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de Competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. v. 57, n. 4, 2006.
- BRASIL, Câmara dos Deputados. Projetos de Lei e Outras Proposições. PEC 32/2020.
<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=226208>
3. Acesso em: 10 de outubro de 2022.
- CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. **Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília. ENAP. 2016. 104 p.
- CARVALHO, P.A.S.; TORRES, K. A.; BORBA, E. L.; E MARTINS, P. L. Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. IN: Simpósio De Excelência em Gestão e Tecnologia – XII SEGET, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- DIAS, S. A. A. *et al.* **Gestão de Pessoas no setor público: contribuições ergológicas**. IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de outubro de 2016.
- FERREIRA, M. R. L. *et al.* Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Revista Ciências Administrativas**, v. 16, n. 2, p. 510-528, 2010.
- FREITAS, Vladimir P. As polêmicas propostas da PEC da reforma administrativa. <https://www.conjur.com.br/2020-set-06/polemicaspropostas-pec-reforma-administrativa>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.
- GAETANI, F. **Políticos e burocratas no século XXI**. Brasília, 2007 (mimeo).
- GRAHAM, Pauline (Org.). **Mary Parker Follett: profetisa do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- KLERING, L. R.; PORSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**, v. 21, n. 1, p. 4-17, 2010.
- LACERDA, R. **O que você precisa saber sobre a Reforma Administrativa**. <https://renatolacerda.com.br/wp-content/uploads/2020/09/Artigosobre-a-Reforma-Administrativa.pdf>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.
- MOREIRA, P. (2005). **O Conflito Interpessoal nas Organizações: Os Estilos de Gestão Adoptados pelos Intervenientes e a Assertividade**. Tese de Doutorado não-publicada. Minho: Escola de Economia e Gestão.

MOREIRA, T. S. **O que é comunicação empresarial**. Disponível em: <http://gerindoareputacao.wordpress.com/2011/04/26/o-que-e-comunicacao-empresarial> Acesso em: 14 dez. 2022.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências Gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

RAHIM, M. **Rahim Organizational Conflict Inventories**: Experimental Edition. Palo Alto: Consulting Psychologist Press, 2003.

RAHIM, M. Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. **International Journal of Conflict Management**, v. 3, n. 13, 206-235, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, M. H. C.; MACHADO, E. M. **A Reforma Administrativa e a Constituição de 1988**. Relatório de pesquisa. Brasília: ENAP, 1995.

ANEXO A: QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA

O estudo busca identificar em uma policlínica municipal na cidade de Piancó-PB, quais são os principais conflitos internos e suas possíveis consequências, a fim de verificar como é realizada sua administração pelos gestores.

III GESTÃO DE CONFLITOS

FORMA A (COM A CHEFIA)

As frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de conflito no seu local de trabalho com o seu **chefe (s)**.

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um X a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que apresentamos a seguir.

1 – **Discordo fortemente** 2 – **Discordo** 3 – **Indiferente** 4 – **Concordo** 5 – **Concordo Fortemente**

SITUAÇÃO DO CONFLITO		1	2	3	4	5
1	Perante uma dificuldade de trabalho com o meu chefe , tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.					
2	Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu chefe .					
3	Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com o meu chefe .					
4	Perante uma situação problemática com o meu chefe , tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.					
5	Procuro analisar com o meu chefe as soluções para os problemas que nos beneficiam a ambos.					

1 – **Discordo fortemente** 2 – **Discordo** 3 – **Indiferente** 4 – **Concordo** 5 – **Concordo Fortemente**

	SITUAÇÃO DO CONFLITO	1	2	3	4	5
6	Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu chefe .					
7	Procuro analisar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.					
8	Geralmente atuo como deseja o meu chefe .					
9	Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com o meu chefe .					
10	Evito confrontos com o meu chefe .					
11	Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.					
12	No trabalho, de um modo geral acato as sugestões do meu chefe .					
13	Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu chefe , por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo.					
14	Perante uma situação problemática com o meu chefe , geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.					
15	Perante um problema de trabalho com o meu chefe , procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor maneira possível.					
16	Colaboro com o meu chefe para chegar a soluções aceitáveis para ambos.					
17	No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu chefe .					
18	Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com o meu chefe .					
19	Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu chefe para evitar problemas.					
20	Perante uma situação problemática com o meu chefe , a informação que troco com ele é sempre verdadeira.					

FORMA B (COM OS PARES/COLEGAS)

	SITUAÇÃO DO CONFLITO	1	2	3	4	5
1	Perante uma dificuldade de trabalho com um colega , tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.					
2	Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades de um colega .					
3	Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com um colega .					
4	Perante uma situação problemática com um colega , tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.					
5	Procuro analisar com o meu colega as soluções para os problemas que nos beneficiam a ambos.					
6	Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com um colega .					
7	Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.					

8	Procuo utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.					
9	Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.					
10	Geralmente, atuo como desejam os meus colegas .					
11	Perante uma situação problemática com um colega , a informação que troco com ele é sempre verdadeira.					
12	Perante uma dificuldade de trabalho com um colega , geralmente faço-lhe concessões.					
13	Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com os meus colegas .					
14	Tento não mostrar desacordo com um colega .					
15	Evito confrontos com um colega .					
16	Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.					
17	Ao procurar soluções para um problema de trabalho com um colega , por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo.					
18	Perante uma situação problemática com um colega , geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.					
19	Colaboro com um colega para chegar a soluções aceitáveis para ambos.					
20	Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com um colega .					

FORMA D – A MINHA REAÇÃO À DISCORDÂNCIA E AO CONFLITO

Tem aqui várias afirmações referentes à reação das pessoas ao conflito e à discordância. Coloque um **X**, naquela quemelhor o descreve. Quanto mais alto for o número, mais concorda com a afirmação.

1 – **Discordo fortemente** 2 – **Discordo** 3 – **Indiferente** 4 – **Concordo** 5 – **Concordo Fortemente**

	1	2	3	4	5
Não tenho nada a perder se procurar um acordo melhor, desde que o faça de maneirarazoável.					
O conflito faz parte da vida e procuro, com todas as minhas forças resolvê-lo.					
O conflito é positivo, porque me obriga a examinar cuidadosamente as minhas ideias.					
Ao resolver um conflito, tento ter em consideração as necessidades dos outros.					
O conflito geralmente produz soluções para os problemas.					
O conflito estimula a minha reflexão.					
Tratar de conflitos ensinou-me que o compromisso não é sinal de fraqueza.					
Se satisfatoriamente resolvido, o conflito reforça muitas vezes as relações entresubordinados e chefia.					
O conflito é uma maneira de testar a opinião própria.					
O clima na minha organização influencia o conflito.					

A comunicação organizacional é eficaz e eficiente.					
O relacionamento entre colegas é harmonioso.					
As tarefas propostas são sempre alcançáveis.					

Para finalizar: **Coloque um X**

Geralmente os conflitos que ocorrem consigo são na maioria: Com a chefia
_____ Com os colegas _____