

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

VALCERLI GERMANO GAICK

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS:
ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CASSIANO
ANTONIO MORAES - HUCAM

VITÓRIA-ES
2015

VALCERLI GERMANO GAICK

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS:

ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CASSIANO

ANTONIO MORAES - HUCAM

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação, Mestrado Profissional em Gestão Pública, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marilene Olivier Ferreira de Oliveira.

VITÓRIA-ES
2015

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

G137c Gaick, Valcerli Germano, 1971-
Conflitos organizacionais : estudo de caso no Hospital
Universitário Cassiano Antonio Moraes-HUCAM / Valcerli
Germano Gaick. – 2015.
112 f. : il.

Orientador: Marilene Olivier Ferreira de Oliveira.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) –
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas.

1. Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes. 2.
Administração de conflitos. 3. Hospitais - Administração. I.
Olivier, Marilene. II. Universidade Federal do Espírito Santo.
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

**CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL
UNIVERSITÁRIO CASSIANO ANTONIO MORAES - HUCAM**

Valcerli Germano Gaick

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 21 de março de 2015 por:



Marilene Olivier Ferreira de Oliveira, DSc – UFES – Orientadora



Simone da Costa Fernandes, DSc – UFES



Valdir Machado Valadão Júnior, DSc – UFU

O ser humano deve desenvolver, para todos os seus conflitos, um método que rejeite a vingança, a agressão e a retaliação. A base para esse tipo de método é o amor.

Martin Luther King Jr.

AGRADECIMENTOS

À Deus, a vida e todas as coisas boas, que sei, é o Senhor que me dá. Este feito é dEle! E, entro exultante por esta vereda da vida, e vida em abundância, de muito mais realizações, honras, alegrias e sucessos, dizendo que coisas grandiosas faz o Senhor.

À Sheyla G. S. Rocha Gaick, esposa dedicada e carinhosa, e, a maior incentivadora da minha vida acadêmica. Administração de Conflitos foi o tema escolhido na sua graduação, pouco debatido na Universidade, até então. E, agora eu tive a oportunidade de levá-lo adiante, trazendo-o para estudo nesta dissertação de Mestrado. A ela minha admiração, carinho e amor.

Aos meus filhos Gabriel e Guilherme, por entenderem minhas horas de ausência neste período de estudos.

À minha orientadora Professora Dra. Marilene Olivier por sua grande dedicação, pela confiança e pela generosidade em compartilhar tantos ensinamentos e conselhos. Minha gratidão.

Ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES, a todos os professores, administração e secretaria, por me proporcionarem uma convivência harmoniosa, troca de conhecimento e experiências que contribuíram para um novo olhar profissional e institucional.

Aos Professores Simone da Costa Fernandes e Valdir Machado Valadão Junior, membros da Banca Examinadora, por terem atendido ao convite para desempenhar este papel, dispondo de seu tempo e conhecimento para analisar este trabalho.

À comunidade hospitalar do HUCAM/EBSERH, pelo incentivo, apoio e amizade, fundamentais para o desenvolvimento deste.

À todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para esta conquista.

RESUMO

O clima organizacional se bem cultivado pode ser um excelente instrumento de gestão visando o conflito na empresa. Mas se relegado às forças relacionais e às pressões do ambiente, pode gerar consequências danosas às organizações. É neste cenário que esta pesquisa busca esclarecer o seguinte problema de investigação: Quais os principais conflitos existentes em Hospitais Universitários e que meios apresentam maior probabilidade para seu gerenciamento? Assim, definiu-se como objetivo geral levantar e descrever os principais conflitos no Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes, no segmento administrativo. Por decorrência foram estabelecidos alguns objetivos específicos, quais sejam: levantar, na percepção dos técnicos administrativos, quais os principais focos de conflitos; fazer o mapeamento desses conflitos e suas relações setoriais; identificar técnicas de gestão de conflitos mais apropriadas às situações encontradas; apresentar proposta de intervenção nesse segmento do ambiente hospitalar. O estudo se limitou à área administrativa do hospital (almoxarifado, financeiro, compras e contratos) por se tratar de uma área na qual se inter-relacionam profissionais de diversos segmentos de atuação, o que pode gerar consequências em todo o Hucam. A pesquisa, inicialmente quantitativa, foi complementada com uma análise qualitativa dos dados. Os instrumentos de pesquisa utilizados foram o questionário, a entrevista livre e a observação. Os dados foram tratados por meio de estatísticas e, posteriormente, de forma qualitativa, auxiliada pelas respostas dos entrevistados e pelas anotações de campo. Ao todo participaram 38 servidores que representam a população alvo. Os resultados estatísticos não geraram resultados claros dos conflitos existentes, em função da variação de respostas de cada setor. A análise qualitativa revelou que apenas dois dos participantes se relacionam de forma harmoniosa com os pares. Os demais 36 servidores apresentaram potencial de conflitos internos ao grupo e intergrupais. Os maiores problemas identificados dizem respeito aos valores, falta de conhecimento do trabalho dos colegas, perfil de personalidade e relacionamentos interpessoais.

Palavras chave: Hospital, Conflitos, Hucam.

ABSTRACT

The organizational climate is well cultivated can be an excellent management tool aimed at the conflict in the company. But if relegated to relational forces and environmental pressures, can cause harmful consequences to organizations. Against this backdrop, this research seeks to clarify the following research problem: What are the main conflicts in University Hospitals and what means are most likely to your management? Thus, it was defined as a general purpose survey and describe the main conflicts at the University Hospital Cassiano Antonio Moraes, in the administrative segment. As a consequence were established some specific objectives, which are: raise in the perception of administrative staff, which are the main focus of conflict; to map these conflicts and their sectoral relations; identify more appropriate conflict management techniques to situations encountered; present intervention proposal in the hospital segment. The study was limited to the hospital administrative area (warehouse, financial, purchasing and contracts) because it is an area in which interrelate professionals from various segments, which may have consequences throughout the Hucam. The research, initially quantitative, was complemented with qualitative data analysis. The research instruments were the questionnaire, the free interview and observation. The data were analyzed by means of statistical and later qualitatively, aided by respondents' answers and the field notes. In all 38 participating servers representing the target population. Statistical results did not generate clear results of conflicts, depending on the variation of responses from each sector. Qualitative analysis revealed that only two of the participants relate harmoniously with peers. The remaining 36 servers showed potential internal to the group and intergroup conflict. The main problems identified relate to values, lack of knowledge of the work of colleagues, personality profile and interpersonal relationships.

Keywords: Hospital. Conflicts. Hucam.

LISTA DE SIGLAS

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CCJE - Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
CF - Constituição Federal
CNS - Conferência Nacional de Saúde
CPMF - Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira
FAS/CEF - Fundo de Apoio de Desenvolvimento Social da Caixa Econômica Federal
FIOCRUZ - Fundação Oswaldo Cruz
HE - Hospitais de Ensino
HUFs - Hospitais Universitários Federais
HUCAM - Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes
INPS - Instituto Nacional da Previdência Social
INAMPS - Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social
LOS - Lei Orgânica da Saúde
MS – Ministério da Saúde
SNPS - Sistema Nacional da Previdência Social
SNS - Sistema Nacional de Saúde
SUS – Sistema Único de Saúde
UFES - Universidade Federal do Espírito Santo

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - NÍVEIS DE CONFLITO.....	30
Quadro 2 - TIPOS DE PERSONALIDADE	31
Quadro 3 - MODELO BIG 5.....	32
Quadro 4 - MECANISMOS DE DEFESA DO EGO.....	33
Quadro 5 - TIPOS DE VALORES MOTIVACIONAIS.....	35
Quadro 6 - CLASSIFICAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - OCORRÊNCIAS DO DIA A DIA	60
Gráfico 2 - VALORES BÁSICOS DIFERENTES.....	62
Gráfico 3 - AS NORMAS DO HUCAM/UFES VERSUS VALORES DE CADA SETOR	63
Gráfico 4 - IMPORTÂNCIA DAS NORMAS VERSUS OBJETIVOS DA UNIDADE ADMINISTRATIVA.....	65
Gráfico 5 - OBJETIVOS SETORIAIS VERSUS OPERACIONALIZAÇÃO.....	66
Gráfico 6 - EXIGÊNCIAS IMPOSSÍVEIS DE SEREM EXECUTADAS	67
Gráfico 7 - ATIVIDADES QUE EXIGEM COMPORTAMENTOS DIFERENTES	68
Gráfico 8 - EXCESSO DE TAREFAS.....	69
Gráfico 9 - DIFERENÇA NA COMPLEXIDADE DAS TAREFAS	70
Gráfico 10 - DESEMPENHO DO SETOR	72
Gráfico 11 - DESCONHECIMENTO DO TRABALHO DOS SETORES.....	73
Gráfico 12 - INTERAÇÃO ENTRE OS SETORES.....	74
Gráfico 13 - COMUNICAÇÃO ENTRE OS SETORES	75
Gráfico 14 - DEFICIÊNCIAS NA COMUNICAÇÃO	76
Gráfico 15 - CRÍTICAS DESTRUTIVAS.....	79
Gráfico 16 - DIFERENÇAS DE OPINIÃO COMO CRÍTICAS PESSOAIS.....	80
Gráfico 17 - COMPORTAMENTOS PAUTADOS EM VALORES PESSOAIS.....	81
Gráfico 18 - AS PESSOAS SÃO EGOCÊNTRICAS	83
Gráfico 19 - AS PESSOAS SE JULGAM MAIS INTELIGENTES AS DEMAIS	84
Gráfico 20 - STATUS DA FUNÇÃO NO TRABALHO	85
Gráfico 21 - PERSONALIDADE DIFÍCIL DE SE LIDAR	86

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
1.1 INTRODUÇÃO	13
1.2 O CONTEXTO DO PROBLEMA	19
1.3 OBJETIVOS	23
1.4 DELIMITAÇÃO	24
1.5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	24
 CAPÍTULO 2 - MÉTODOS E MATERIAIS DA PESQUISA	 26
2.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	26
2.2 FONTES DE DADOS E PARTICIPANTES	27
2.3 A COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	27
2.4 DIMENSÕES ÉTICAS	29
 CAPÍTULO 3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	 30
3.1 OS SUJEITOS.....	31
3.2 AS ORGANIZAÇÕES.....	38
3.3 GESTÃO HOSPITALAR.....	41
3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	45
3.5 A GESTÃO DE CONFLITOS.....	46
3.5.1 Conceitos	47
3.5.2 Tipos.....	49
3.5.3 Origens e causas.....	49
3.5.4 Processos dos conflitos	52
3.5.5 Impactos.....	53
3.5.6 Gestão e solução de conflitos.....	54
 CAPÍTULO 4 - TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	 56
4.1 O HUCAM	56
4.2 OS RESULTADOS DA PESQUISA	59
4.2.1 Diferenças de percepção	59
4.2.2 Normas legais versus valores pessoais.....	62
4.2.3 Operacionalização.....	65

4.2.4 Exigências impossíveis	67
4.2.5 Tarefas.....	69
4.2.6 Relações entre os setores	71
4.2.7 Comunicação entre os setores	74
4.2.8 Infraestrutura física.....	77
4.2.9 Relações interpessoais.....	77
 CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 88
 REFERÊNCIAS.....	 92
 APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA.....	 101
 APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO	 103
 APÊNDICE C – ANÁLISE ESTATÍSTICA	 104

CAPÍTULO 1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 INTRODUÇÃO

O ser humano, ao se organizar em pequenos conglomerados e, posteriormente em sociedade, sofreu influências de suas crenças, das relações interpessoais e de poder e dos seus interesses particulares. Assim, deu preferência a algumas atividades para investir seus recursos e correr riscos e aceitou a mão do Estado naquelas consideradas menos atrativas. Na verdade, patriarcas, reis, imperadores e governos se viram compelidos a avocarem para si a responsabilidade sobre o que foi relegado pelo mercado e, também, sobre atividades consideradas estratégicas para a segurança da população e do espaço geográfico. Por consequência, impostos e tributos arrecadados passaram a financiar a produção de armas, a formação de exércitos, o saneamento básico, a saúde, dentre outros (TARNAS, 1999).

Essas atividades foram se consubstanciando no que hoje se denomina de políticas públicas. De acordo com Saraiva (2006, p. 28) elas constituem-se em:

[...] um fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade. Decisões condicionadas pelo próprio fluxo e pelas reações e modificações que elas provocam no tecido social, bem como pelos valores, ideias e visões dos que adotam ou influem na decisão. É possível considerá-las como estratégias que apontam para diversos fins, todos eles, de alguma forma, desejados pelos diversos grupos que participam do processo decisório. A finalidade última de tal dinâmica consolidação da democracia, justiça social, manutenção do poder, felicidade das pessoas – constitui elemento orientador geral das inúmeras ações que compõem determinada política.

Segundo Cordeiro (2001) países de dimensões continentais como o Brasil exigem políticas públicas descentralizadas, para que se obtenha mais eficácia de suas ações. No entanto, não se pode dizer que isso seja uma realidade, sobretudo no setor de saúde.

A história desse segmento revela um percurso de jogos de interesses, privilegiando camadas sociais e estruturas econômicas. Aos dirigentes republicanos, por exemplo, “[...] interessavam o desenvolvimento de um projeto de controle higiênico dos portos, a proteção da sanidade da força de trabalho e o encaminhamento de uma política demográfico-sanitária que contemplasse a questão racial” (MANSANERA; SILVA, 2000, p.117).

Os anos que se passaram foram eivados de medidas que, se por um lado beneficiavam a população, por outro, não deixavam de lado os interesses econômicos, tanto que, no final dos anos 1970 o Governo Militar criou o Sistema Nacional da Previdência Social (SNPS) e, ao mesmo tempo, transformou o Instituto Nacional da Previdência Social (INPS) em Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS).

Assim, o modelo médico-assistencial-privatista teve sua origem na tecnocracia modernizante instalada na Previdência Social, privilegiando a transferência de recursos públicos para o setor privado. Os recursos para sua gestão eram oriundos das seguintes fontes: financiamento de investimentos físicos através do Fundo de Apoio de Desenvolvimento Social da Caixa Econômica Federal (FAS/CEF), de custeio e de insumos e equipamentos, o que permitiu a construção de um complexo médico-industrial, responsável pelos excessos da medicalização observados no Brasil desde então (LUZ, 1995).

Mais tarde ficou evidente o papel das Conferências Nacionais de Saúde em termos de se repensar esse modelo. De acordo com Bertolozzi e Greco (1996, p. 388) como resultado da V Conferência Nacional de Saúde, ocorrida em 1975, foi criado o Sistema Nacional de Saúde por meio da Lei nº 6.229 de 17 de julho de 1975, que tornava legítima no contexto institucional a pluralidade do setor. Ficaram assim definidas:

[...] as responsabilidades de várias instituições, cabendo à Previdência Social, a assistência individual e curativa, enquanto que, os cuidados preventivos e de alcance coletivo ficaram sob a responsabilidade do Ministério da Saúde e das Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde (BERTOLOZZI; GRECO, 1996, p. 388).

Ganhou força o movimento que apoiava a Reforma Sanitária, sendo realizada a VIII Conferência Nacional de Saúde, ampliando as discussões de aspectos eminentemente técnicos, para outros, mais sociais, conseguindo-se, inclusive a participação da sociedade civil. As políticas de saúde passaram a ser discutidas no coletivo.

No entanto, em que pesem essas vitórias, nada se compara à proposta da criação do Sistema Único de Saúde (SUS) e o fato de o Estado se antecipar à sua implementação, antes mesmo de seu marco legal.

Segundo Campos (2007) isso só foi possível graças à ação de profissionais diversos que desenvolviam seu trabalho em serviços estatais de atenção à saúde, tais como a Fundação Oswaldo Cruz, o Instituto Butantã, Escolas de Saúde Pública, universidades e hospitais públicos, departamento de saúde preventiva, serviços do INAMPS e centros de saúde.

Dessa forma, foram inseridos na Constituição Federal (CF) de 1988, alguns princípios fundamentais referentes à saúde no Brasil, destacando-se entre eles o Art. 196, ao afirmar que “A saúde é direito de todos e dever do Estado [...]” (BRASIL, 1988), organizada em um sistema com as seguintes diretrizes: descentralização, atendimento integral e participação da comunidade.

Posteriormente, por meio da Lei nº 8.080 de 19 de setembro de 1990, conhecida como Lei Orgânica, outros princípios se fizeram mais específicos, tais como:

- a definição do conceito de integralidade;
- a preservação da autonomia das pessoas;
- a justiça;
- a equidade;
- a descentralização político-administrativa, e
- regionalização e hierarquização da rede de serviços de saúde.

É importante observar que a descentralização da gestão das políticas ou de aspectos da gestão teve impacto nas organizações federais, estaduais e municipais. Em relação ao Governo Federal, a descentralização da prestação e parte do controle da prestação de serviços de saúde, por exemplo, implicou uma mudança importante que levou à extinção do INAMPS. Esse instituto era vinculado ao Ministério da Previdência e Assistência Social com Secretarias em todos os estados da União, sendo considerado por Mezomo (1995), como um *locus* de poder sensível aos interesses do setor privado de saúde. A extinção dessa estrutura exigiu mudanças no Ministério da Saúde, fortalecido, em tese, em seu poder de regulação e, por isso, instado a transformar-se em termos de funções e dimensões.

Como registra Mezomo (1995, p. 17),

Os serviços de saúde, tanto individuais quanto comunitários, são planejados e prestados de formas muito variadas, englobando desde complexas organizações, como universidades e centros médicos até pequenas organizações operadas por poucos profissionais. Por isso a complexidade da tarefa administrativa está relacionada com o tamanho da organização e com sua missão.

A partir das observações desse autor percebe-se que além da complexidade

organizacional, os administradores são responsáveis pela coordenação da prestação de uma vasta rede de serviços, alguns exigindo complexa tecnologia e outros dependendo de cuidadosa atenção para com os fatores pessoais, sociais e culturais.

Assim, em termos históricos, embora diversas ações tenham sido empreendidas ao longo dos últimos 100 anos, a Constituição Federal de 1988, figura como um marco importante nesse processo, pois além dos princípios constitucionais, estabeleceu os deveres do Estado referentes ao direito à saúde. Em seu artigo 196, trata dos princípios e diretrizes da política, ações e serviços de saúde, reconhecendo que o sujeito é detentor do direito e o Estado o seu devedor. Sendo assim, a saúde passou a ser tratada como um direito social fundamental de todas as pessoas (BRASIL, 1988).

No artigo 197 ficou grafada a relevância pública das ações e serviços de saúde, cabendo ao Poder Público dispor sobre sua regulamentação, fiscalização e controle, devendo sua execução ser feita diretamente ou através de terceiros e, também, por pessoa física ou jurídica de direito privado (BRASIL, 1988).

O Sistema Único de Saúde (SUS) foi criado pela Constituição Federal de 1988 para que toda a população brasileira tivesse acesso ao atendimento público de saúde. Anteriormente, a assistência médica estava a cargo do INAMPS, ficando restrita aos empregados que contribuíssem com a previdência social; os demais eram atendidos apenas em instituições filantrópicas (VILAÇA, 1998).

Com a implantação do Sistema Único de Saúde (SUS), nos idos de 1990, houve uma expansão do acesso da população à saúde. Porém, os recursos para essa área não cresceram na mesma proporção da demanda, gerando uma precariedade nos serviços. Observou-se então uma procura por planos privados de atenção à saúde, por não mais encontrarem condições dignas de atendimento no setor público.

Do Sistema Único de Saúde fazem parte os centros e postos de saúde, hospitais - incluindo os universitários, laboratórios, hemocentros (bancos de sangue), além de fundações e institutos de pesquisa, como a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) e o Instituto Vital Brazil.

O Sistema Único de Saúde é um sistema público unitário, criado pela

Constituição de 1988. O sistema é único porque segue a mesma doutrina e os mesmos princípios organizativos em todo o território nacional, sob a responsabilidade das três esferas de governo: federal, estadual e municipal (VILAÇA, 1998, p. 90).

A saúde é definida como um elemento da Seguridade Social, ou seja, como “[...] um conjunto integrado de ações de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade, destinado a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social” (BRASIL, 1988).

Esse conceito traz objetivos de universalidade, equidade e descentralização, entre outros. Porém, não se pode dizer que o povo brasileiro tenha acesso à saúde. O tamanho e a complexidade do sistema explicam em parte a inoperância. A outra parte da explicação fica por conta do descaso com que se costuma tratar os serviços destinados à população mais carente (VILAÇA, 1998).

O SUS se apresenta como um modelo universal no atendimento público e gratuito, teoricamente com acesso por parte de qualquer cidadão brasileiro. Pode-se dizer que ele já alcançou uma grande parcela da população, mas ainda está longe da consecução de seus objetivos. Isso porque muitas de suas propostas e princípios não são executadas, havendo um *gap* entre a demanda da população e a realidade do atendimento.

De qualquer forma, a Constituição e a criação do SUS representam mudanças importantes de direitos sociais para os cidadãos, construídos pela sociedade civil e tornando-se um direito reconhecido, legítimo.

O SUS tem como objetivos: identificar os fatores condicionantes e determinantes da saúde e formular políticas para erradicar as desigualdades sociais que interferem na saúde. Em termos de suas competências podem ser citados: controle, fiscalização, execução de ações de saúde, formação de recursos humanos, proteção do meio ambiente e do trabalho, entre outras (COSTA; CARBONE, 2004).

A regulamentação do SUS foi estabelecida em 1990, através do conjunto de duas leis, a Lei Orgânica da Saúde (LOS) de nº. 8.080 de 19 de setembro de 1990 (BRASIL, 1990a) e a de nº. 8.142 de 28 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990b), para dar execução e disciplinar legalmente à proteção e a defesa da saúde, com diretrizes e limites que devem ser adotados pelo território nacional, esclarecendo o

papel das três esferas de governo.

Na LOS destacam-se os princípios organizativos e operacionais do Sistema, de tal modo que indica a descentralização político-administrativa e enfatiza a municipalização dos serviços de saúde, com redistribuição de poder, de competências e de recursos e afirma o novo conceito.

A saúde compreendida até então como a ausência de doenças e um bem estar físico e mental, passou a ter um conceito ampliado em seus diversos fatores determinantes e condicionantes das condições de vida da população, com a intenção de alterar a situação de desigualdade na assistência à saúde (BRASIL, 2002).

Ainda segundo a Lei nº. 8.080 de 19 de setembro de 1990 (BRASIL, 1990a), visão de saúde na concepção integral prevê que as ações devam ser desenvolvidas sobre o ambiente e os indivíduos, destinadas à proteção, promoção e recuperação da saúde, e voltadas para a erradicação das causas sociais que interferem na saúde (BRASIL, 2002).

Em termos do financiamento do Sistema ele é feito com recursos do orçamento da Seguridade Social, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, além de outras fontes, significando recursos arrecadados através de impostos e contribuições sociais pagos pela população (BRASIL, 1998).

No entanto, esses recursos mostraram-se insuficientes para fazer face à demanda pelos serviços de saúde. Assim, cerca de dez anos depois, em 1999, a Contribuição Provisória sobre Movimentação ou Transmissão de Valores e de Créditos e Direitos de Natureza Financeira (CPMF) tornou-se imposto permanente e subiu de 0,20% para 0,38%. No entanto, o que se verificou é que o recurso arrecadado por esse imposto era desviado para pagar, também, juros e serviços da dívida externa.

As denúncias foram feitas por vários ministros que ocuparam a pasta da saúde, durante o primeiro mandato do Fernando Henrique Cardoso, destacando Adib Jatene, em 1996, e Jorge Albuquerque, em 1998, sem grandes consequências.

Dessa forma, considerando os sucessivos escândalos sobre o desvio do dinheiro destinado à saúde pública e a ausência de investimento no setor, observa-se o

reaparecimento de epidemias anteriormente controladas como: malária, dengue, tuberculose e febre amarela (VILAÇA, 1990).

Além disso, a falta de recursos para o SUS afastou do sistema muitos profissionais da área. A defasagem na remuneração tem levado os profissionais a não quererem trabalhar no sistema, fazendo com que os atendimentos se tornem ainda mais precários (VILAÇA, 1990).

O caos na saúde pública, entendido como a incapacidade do sistema em atender adequadamente o cidadão, tem “empurrado”, milhões de brasileiros para o setor privado, o que parece fazer parte do projeto neoliberal que continua a excluir os que têm menos renda. Assim quem possui recursos, faz seu seguro particular, quem não tem, morre nas filas dos hospitais ou até sem chegar a eles.

No contexto do SUS encontram-se os Hospitais Universitários, que em alguns casos, constituem-se no hospital de referência da região. Eles têm por objetivo integrar a atenção, o ensino, pesquisa e desenvolvimento de capacitação e inovação tecnológica. Destaca-se entre esses aspectos a integração acadêmico-assistencial que vem contribuindo para dar respostas aos problemas da população e implementação do SUS (DALL'AGNO et al, 2013).

1.2 O CONTEXTO DO PROBLEMA

Um hospital, de modo geral, é considerado como uma organização social cujo produto é a saúde não apenas em seu caráter curativo, mas também preventivo. Suas finalidades são alcançadas por um grupo de pessoas que mobilizam habilidades técnicas e administrativas, dirigindo seus esforços e comportamentos que se coordenam e se integram, num todo interdependente (TREVIZAN; MENDES, 1978).

Trata-se de uma organização extremamente complexa dado seus múltiplos objetivos e seu funcionamento ininterrupto e ao fato de que:

O funcionamento de uma organização complexa como o hospital requer a diferenciação de tarefas e a designação das mesmas para determinados grupos ocupacionais, e o desempenho destas tarefas pelos membros de cada grupo, de acordo com a especialização requerida. As atividades afins são agrupadas em divisões, de modo a resultar em melhor eficiência do

trabalho desenvolvido e facilitar a supervisão e o controle (OLIVEIRA, 1978, p. 23).

Um hospital de ensino não foge a esse contexto, ao contrário, acumula ainda outras funções que não estão presentes nos hospitais comuns.

Hospitais de ensino (HE) são tão antigos como o conceito de saúde que surgiu com o renascimento. No entanto, a medicina flexneriana e seu impacto no aumento da especialização, a partir do início do século XX, ampliou o escopo destas instituições, tornando obrigatório seu vínculo orgânico e dependência institucional junto as Faculdades de Medicina (MEDICI, 2001).

No Espírito Santo existe apenas um hospital universitário, que é vinculado à Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), o Hospital Universitário Cassiano Antonio de Moraes (Hucam).

Hospitais universitários são instituições construídas socialmente ao longo do tempo. Eles podem assim se configurar devido a algumas características, quais sejam: a) por ser um prolongamento de um estabelecimento de ensino em saúde (de uma faculdade de medicina, por exemplo); b) por prover treinamento universitário na área de saúde; c) por ser reconhecido oficialmente como hospital de ensino, estando submetido à supervisão das autoridades competentes e d) por propiciar atendimento médico de maior complexidade (nível terciário) a uma parcela da população (MEDICI, 2001).

Em termos de sua gestão, Campos (1978), Mattos e Pires (2006), Campos e Campos (2008), entre outros autores, consideram que ela seja feita dentro dos pressupostos da Administração Científica e Clássica do Trabalho. Trata-se de uma gestão fundamentada em concentração do poder; com ênfase em controle, impessoalidade nas relações de trabalho e atividades administrativas burocráticas. Segundo Campos e Campos (2008, p. 235), “a formação de gestores de hospitais foi fundamentada em cursos compostos pela lógica das teorias advindas das áreas da Economia e Administração de Empresas”.

Para Feuerwerker e Cecílio (2007) essa opção faz sentido por ser de fácil visualização a existência, nesses ambientes, de elementos do paradigma funcionalista que contempla diversas questões administrativas do hospital; fluxos de

insumos e outros processos com certa materialidade; burocracia; divisão de tarefas de forma intensa e aquisição de materiais.

Outro elemento importante a se mencionar é o fato de que segundo Campos (1997, p. 88-89),

[...] a cultura administrativa do hospital é, portanto, muito peculiar. [...] há um razoável grau de autonomia do corpo clínico e mais recentemente, mesmo de outros profissionais com formação universitária. Em decorrência, pode-se afirmar que na maioria dos hospitais públicos e privados os processos de gestão e de planejamento são ainda muito primitivos, predominando um estilo de administração voltado para o atendimento daquela parcela da demanda que interesse ao corpo clínico ou as direções, selecionada centralmente segundo critérios de retorno financeiro para as instituições [...] historicamente há uma ligação umbilical entre prática clínica curativa e mercado.

O autor destaca os processos de gestão e planejamento, dos hospitais públicos e privados, movidos principalmente por interesses financeiros. Isto remete a um processo histórico no qual o mercado insiste em interferir nos serviços de saúde.

No que diz respeito aos hospitais universitários federais, eles são responsáveis por atendimentos de média e alta complexidade, além do desenvolvimento de profissionais da saúde, por se tratarem de hospitais-escola.

Não obstante, este tipo de hospital possui outra função social que é a de fornecer às classes C e D da população, serviços de saúde de alto custo – devido à complexidade dos procedimentos (MÉDICI, 2001). Estes fatores são determinantes no que diz respeito aos montantes financeiros envolvidos no investimento e na manutenção destas importantes peças do Sistema Único de Saúde.

No entanto, o desempenho de um hospital escola não depende só da infraestrutura e dos recursos que nele são investidos, depende sobretudo dos profissionais que ali desempenham suas atividades profissionais. Nesse sentido o Hucam conta com um quadro de pessoal diversificado, por envolver as duas dimensões: hospital escola e hospital do SUS. Assim, existe: o quadro de docentes; os alunos de cursos diversos (medicina, enfermagem, psicologia, fisioterapia, fonoaudiologia); os técnicos da área de saúde que são concursados e os que são contratados e os técnicos administrativos que são concursados e os que são contratados.

Por decorrência da diversidade e do número de profissionais que ali desempenham

suas atividades, tem-se um ambiente complexo em termos do relacionamento interpessoal, que vive conflitos de natureza diversa. Assim, além das tarefas que lhes são inerentes, esses profissionais tem ainda o desafio de gerir esses conflitos que parecem surgir devido à existência de diferentes perspectivas e formas diversas de pensamentos nesses ambientes. Na verdade, o funcionamento dessas equipes heterogêneas tem sido uma tarefa difícil, particularmente na resolução de tarefas mais complexas.

No ambiente organizacional os conflitos podem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas, portanto é possível constatar que nenhuma organização está livre de conflitos, pois praticamente toda a empresa sofre e se beneficia com eles. Cabe então buscar uma forma de se gerenciar os conflitos existentes, no sentido de se minimizar suas consequências nefastas e utilizar seus elementos potenciadores de criatividade.

Nascimento e El Sayed (2003, p.10) afirmam que “a administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação”, e o conflito ocorre quando um dos indivíduos envolvidos nota que o outro frustrou ou irá frustrar os seus interesses pessoais ou profissionais.

No intuito de se evitar o conflito, o clima organizacional se bem cultivado pode ser um instrumento eficaz em termos operacionais e de aumento de potencial, mas em caso contrário pode gerar consequências insatisfatórias para as empresas.

Torna-se útil mencionar ainda que no cotidiano da rotina de trabalho do Hucam ocorrem acusações inter-setoriais referentes a baixo desempenho nas tarefas de setores distintos ou muitas vezes no próprio setor, o que pode ser consequência de comportamentos enraizados e encastelados em seus saberes, com servidores resistindo a novos conceitos e procedimentos, como por exemplo, controle de qualidade de processo, correção e retrabalho.

Parece haver uma transferência de problema devido à falta de vontade, incapacidade ou interesse em refazer o trabalho num fluxo processual.

Há evidências também de interlocução precária ou deficiente entre servidores dos

diferentes setores administrativos, gerando uma rotina de trabalho fragmentada, com desconhecimento das necessidades de outros setores em cada etapa do trabalho.

Destaca-se ainda um número expressivo de servidores em fase final de carreira, que apresenta comportamentos de resistência à mudança, sob a alegação de que sua única perspectiva é a aposentadoria. Por consequência, não se mostram interessados nos processos, não só por preferirem ficar em zonas particulares de conforto, como também pelo fato de que em prazo curto não estarão mais na instituição.

Por fim, destaca-se a falta de infraestrutura física que tem gerado questionamentos por parte de diversos servidores que tem que compartilhar mesas, cadeiras e equipamentos, ocorrendo desequilíbrios nas relações interpessoais.

É neste cenário que esta pesquisa busca esclarecer o seguinte problema de investigação: **Quais os principais conflitos existentes no Hucam e que meios apresentam maior probabilidade para melhorar a gestão da área administrativa?**

1.3 OBJETIVOS

O questionamento central da pesquisa é o que norteia o foco de todo o planejamento de seu desenvolvimento. Assim, a fim de responder a esse problema definiu-se como objetivo geral **levantar e descrever os principais conflitos no Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes, no segmento administrativo.**

Por decorrência foram estabelecidos alguns objetivos específicos, quais sejam:

- **Levantar, na percepção dos técnicos administrativos, quais os principais focos de conflitos;**
- **Fazer o mapeamento desses conflitos e suas relações setoriais;**
- **Apresentar proposta de intervenção nesse segmento do ambiente hospitalar.**

Obviamente que por se tratar de uma pesquisa em local específico, não poderão ser

feitas generalizações para todos os hospitais dessa natureza, o que requer um processo de delimitação.

1.4 DELIMITAÇÃO

Os hospitais de ensino podem ser de natureza privada ou pública, sendo esses últimos vinculados ao governo federal, estadual ou municipal, ou indiretamente por meio das fundações, autarquias e empresas públicas (LITTIKE, 2012). A natureza jurídica dos hospitais de ensino encontra-se definida por meio da Portaria nº 375, de 04 de março de 1991 (BRASIL, 1991):

Art. 1º - Hospital de Ensino é a denominação aplicável ao conjunto dos Hospitais Universitários, Hospitais Escola e Hospitais Auxiliares de Ensino.
Art. 2º - Hospital Universitário é o hospital de propriedade ou gestão de Universidade Pública ou Privada, ou a elas vinculado por regime de comodato ou cessão de uso, devidamente formalizados.

Neste estudo, importa tecer considerações a respeito dos Hospitais Universitários Federais (HUFs) vinculados às universidades públicas e sua inserção nos serviços assistenciais do SUS. Com o advento da Lei nº. 8.080 de 19 de setembro de 1990 que regulamenta as ações e serviços de saúde a serem executados em todo o Brasil, os quais devem ser organizados de forma regionalizada e descentralizada em níveis de complexidade crescente, também se definiu a participação dos HUFs no âmbito do SUS.

Diante deste cenário apresentado, esta pesquisa delimitou por objeto de estudo analisar o processo de trabalho dos setores administrativos do Hucam, por ser um hospital da rede pública vinculado a uma Instituição Federal de Ensino.

1.5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A justificativa deste estudo se configura nas próprias consequências que os conflitos geram para o ambiente organizacional, mormente a queda nas relações interpessoais e de produtividade. No entanto, o conflito pode também ser gerador de novas ideias, agindo de maneira construtiva ao estimular o potencial de inovação.

No caso específico do Hucam, é importante fazer essa pesquisa porque as pessoas que atuam no setor administrativo mantêm contato com vários tipos de indivíduos e

grupos diferentes, tanto externos quanto internos, que são: Pacientes e seus familiares, fornecedores, representantes do governo, servidores concursados, servidores cedidos, funcionários contratados, alunos, professores médicos, enfermeiros, representantes sindicais, médicos residentes, estagiários e bolsistas. Além disso, é importante registrar que essas relações se dão em um local onde a vida é a prioridade e há cobrança em relação aos resultados devido ao fato de se lidar com a dor e a vida humana.

Nesse contexto são inevitáveis as divergências de opiniões que geram conflitos, dos quais pouco se sabe, tornando importante fazer o levantamento e analisar a probabilidade de canalizar as energias que são despendidas em processos destrutivos, para a construção de melhores relações de trabalho.

Espera-se, ao final, poder contribuir para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, a partir das sugestões para redução dos conflitos na área administrativa do Hucam.

CAPÍTULO 2 - MÉTODOS E MATERIAIS DA PESQUISA

A partir dos objetivos traçados fez-se premente refletir sobre o tipo de pesquisa mais adequado, as fontes de dados, as variáveis, a amostra, o instrumento e a forma de coleta de dados e o tratamento a ser utilizado.

2.1 NATUREZA DA PESQUISA

Considerando as duas abordagens em termos do desenvolvimento de pesquisa, a reflexão conduziu à vertente quantitativa, uma vez que se pretendia verificar onde ocorrem os conflitos na área administrativa do Hucam. Em que pese não se ter pretendido mensurar os dados coletados, eles foram tratados de forma a se obter informações pontuais sobre o problema.

No entanto, apesar de dados quantitativos permitirem apontar questões específicas, não foi possível dar a eles tratamento mais complexo e os resultados mostraram-se insuficiente para a busca de soluções gerenciais.

Dessa forma, lançou-se mão da pesquisa qualitativa para complementar o levantamento de dados. As principais características da pesquisa qualitativa, segundo Triviños (1987, p. 128-132) podem ser resumidas nos itens seguintes:

Pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; é descritiva; os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente; o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Essas abordagens de pesquisa contemplam outras classificações tipológicas que neste caso, já estão traduzidas no próprio objetivo proposto. Trata-se, portanto, de uma pesquisa descritiva e de campo, com suporte bibliográfico.

Para Gil (2010, p. 27-28) as pesquisas descritivas, como o vocábulo expressa, tem por finalidade descrever as características de determinado fenômeno ou problema.

A dimensão bibliográfica também se fez presente, uma vez que foi necessário compor uma fundamentação teórica que pudesse sustentar as proposições e análise de dados.

Por fim, a pesquisa de campo foi essencial para verificar os conflitos existentes no setor administrativo do Hospital das Clínicas e analisar a possibilidade de canalizar esforços para a construção de relações de trabalho mais harmoniosas.

2.2 FONTES DE DADOS E PARTICIPANTES

Conflitos são eventos dissonantes intrínsecos ou interpessoais. No presente caso o foco se fez sobre essa segunda modalidade, logo, os dados foram obtidos junto às pessoas que vivem o cotidiano do setor administrativo do Hucam.

Em termos da pesquisa bibliográfica constituem-se em fontes material já publicado (livros, artigos, teses, etc.), revisando de forma intensa a literatura existente sobre determinado assunto em questão.

O recorte feito no objeto de pesquisa direcionou o foco para a área administrativa do Hucam, exceptuando a direção geral, portanto, ficou no âmbito do operacional.

Compõem este segmento os seguintes setores: almoxarifado, financeiro, compras e contratos.

Desenvolvem atividades administrativas um total de 40 servidores (sendo que destes, foram entrevistados 38 servidores), que no caso representam a população da pesquisa, aos quais foi aplicado um questionário cuja modelo encontra-se no Apêndice A.

Num segundo momento, após analisados os dados coletados, algumas entrevistas foram realizadas com sujeitos cujos relatos de conflitos forem considerados críticos para esse ambiente.

Além disso, valeu-se da observação dos problemas no dia a dia, por ser o pesquisador um servidor do ambiente pesquisado.

2.3 A COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A coleta dos dados foi realizada por meio de quatro instrumentos: levantamento, questionário, entrevista e observação.

O levantamento diz respeito à pesquisa bibliográfica e consistiu na busca e seleção de material adequado ao conteúdo proposto. Após o retorno das buscas todo o material passou por uma leitura flutuante a fim de delimitar: título, resumo, busca de palavras no texto, leitura acurada para o fichamento.

O questionário teve por finalidade fazer um mapeamento dos tipos e locais de conflitos no setor administrativo do hospital. Após coletados, os dados foram planilhados no Excel, para uma análise macro e cruzamento (*cross-tab*) de algumas variáveis.

A partir desses resultados, foram entrevistados oito servidores entre os 38 que responderam ao questionário, com o intuito de esclarecer e detalhar os eventos mapeados no questionário. Esta seleção teve por base o que se denomina incidente crítico, ou seja, os casos que se destacaram pela percepção de conflitos acentuados entre os setores estudados.

A entrevista variou conforme o servidor e o setor, sendo, portanto, desestruturada ou livre, pois não se pretendeu coletar informações sobre um único aspecto e sim, sobre aspectos específicos diversos, encontrados na análise dos dados do questionário. Elas foram realizadas de forma após a análise inicial dos dados quantitativos, à medida que as dúvidas iam surgindo. Os servidores não autorizaram a gravação, portanto, as respostas foram objeto de anotações breves, registrando-se os aspectos que, em uma primeira escuta, poderiam auxiliar na compreensão dos fatos. Obviamente que pesquisadores que assumem uma posição positivista sobre o mundo podem questionar o método utilizado. No entanto, em pesquisa científica, a validade assume concepções mais complexas. A elaboração original do conceito vem de métodos quantitativos nos quais a validade é a extensão em que uma medida representa corretamente o conceito do estudo, ou seja, o grau em que a medida está livre de qualquer erro. A validade seria referente à semelhança entre o conceito e suas medidas, ao grau em que uma medida representa precisamente o que se espera. A garantia da validade começaria com a compreensão direta do que deve ser medido, sendo, portanto, uma questão prioritariamente de formulação da pesquisa (HAIR Jr. et al., 2009).

Dentro do universo de pesquisas qualitativas, há várias possibilidades de definições

e critérios de validade. É preciso conhecer com clareza o contexto no qual se está atuando para definir com coerência a concepção de validade que será adotada e explicitar os critérios que então serão úteis. Daí decorre que, em pesquisa qualitativa, a concepção de validade e seu método de aferição são definidos de diversas formas. Não se trata de concepções únicas, fixas ou universais, mas de um construto fortemente ligado aos processos e às intenções de cada projeto e de cada metodologia de pesquisa (GOLAFSHANI, 2003).

Por fim, e não menos importante, em diversos momentos o pesquisador valeu-se da observação do cotidiano, durante mais de seis meses, com o intuito de anotar fatos gerados de conflitos na área administrativa, que foram pontuados em uma caderneta de campo.

2.4 DIMENSÕES ÉTICAS

Por se tratar de pesquisa envolvendo seres humanos e eventos (conflitos) que podem desencadear desconfortos foi elaborado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, mantendo-se, obrigatoriamente o sigilo da identidade dos participantes que serão representados por códigos, no caso foram utilizados apenas números, conforme se pode ver nos gráficos (Apêndice B).

CAPÍTULO 3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo foi elaborado com intuito de reunir ideias que pudessem auxiliar na compreensão dos conflitos organizacionais. Ao se fazer um mapeamento da literatura sobre a gestão hospitalar encontrada percebeu-se que a maioria dos trabalhos diz respeito à cultura, clima, relações de poder, conflitos, distribuição de recursos, satisfação e motivação no trabalho. No entanto, o material que aborda os conflitos tem por foco as divergências que ocorrem na área fim do hospital, ou seja, a do atendimento ao paciente.

Nesse sentido, de acordo com Cecílio e Mendes (2004, p. 45) o corpo de servidores de um hospital público se constitui em “[...] múltiplos campos de força, que ‘deformam’ os vetores das diretrizes da direção”. Profissionais da área de saúde acatam os dispositivos estabelecidos, mas estabelecem para eles novos sentidos “[...] quase sempre em consonância com antigas práticas e valores já estabelecidos”. Para os autores supracitados o que se vê é um corporativismo que tem como um de seus objetivos a manutenção de seu território de saber, com destaque para os profissionais da medicina.

Dessa forma, admitidos os dois mundos dentro dos hospitais universitários buscaram-se pesquisas que contemplassem a área administrativa em separado, sem sucesso. Os trabalhos que versam sobre conflito o fazem no âmbito organizacional geral e, quando em hospitais, dando ênfase aos conflitos entre médicos versus enfermeiros e médicos versus administradores. Apesar disso, tomando essa literatura como referência, foi possível agrupar a temática de conflitos em três níveis: a) Em nível dos sujeitos, b) Em nível organizacional e c) Em nível operacional. O Quadro 1 mostra os conteúdos de conflitos afetos a esses níveis.

Níveis	Conteúdos
Nível dos sujeitos	Percepção, valores pessoais, comportamentos, desempenho individual, relacionamentos interpessoais (opiniões e críticas), confiança, egocentrismo, sentimento de superioridade (orgulho), coleguismo, objetivos pessoais, personalidade,
Nível organizacional	Valores gerais, valores setoriais, cliente interno, interação setorial, equidade na distribuição de recursos,
Nível operacional	Normas e regulamentos, <i>modus operandi</i> , execução de tarefas, desempenho setorial, excesso de tarefas, complexidade das tarefas, comunicação, infraestrutura, acesso a materiais, produtividade, pressão de tempo, status do setor, objetivos, status do cargo, relações hierárquicas.

QUADRO 1: NÍVEIS DE CONFLITO

A partir desse quadro buscou-se na teoria das organizações um olhar que abarcasse todos esses aspectos. Inicialmente pensou no uso da lente da cultura organizacional, porém percebeu-se que nela o nível dos sujeitos não seria muito contemplado. Em seguida foi considerado o viés do clima organizacional, mas ele deixaria a desejar os aspectos operacionais, uma vez que se volta mais para as relações de hierarquia. Assim, optou-se por tratar a temática dentro dos relacionamentos interpessoais, uma vez que seu foco são as pessoas e que os conflitos se dão entre seres humanos.

Nesse sentido registram Urbanetto e Capella (2004, p. 447)

É imprescindível compreender as relações interpessoais e grupais no trabalho, com vistas a repensar as relações de cunho apenas pessoal, que muitas vezes predominam. Neste sentido, entender que as relações no trabalho transcendem este vínculo pessoal e por isto se aponta a necessidade de estabelecer relações éticas e de respeito, na perspectiva de viver relações maduras, responsáveis e comprometidas com as exigências deste trabalho.

3.1 OS SUJEITOS

O ambiente organizacional é considerado um local que acolhe o sujeito adolescente ou já maduro em sua fase de desenvolvimento no qual sua personalidade encontra-se definida, constituindo-se Huffman, Vernoy e Vernoy (2003, p. 491) como um “Padrão individual único e relativamente estável e duradouro de pensamentos, sentimentos e ações”. Isso significa, portanto, que a personalidade define um ser humano como uma pessoa.

Os autores ainda consideram a personalidade Antissocial, a do Tipo A e do Tipo B, descritos conforme o Quadro 2.

Níveis	Conteúdos
Personalidade Antissocial	Trata-se de um “Transtorno de personalidade caracterizado pelo egocentrismo, falta de consciência, comportamento impulsivo e carisma”.
Personalidade do Tipo A	Quando o sujeito desenvolve esse tipo de personalidade apresenta “[...] características comportamentais que inclui ambição intensa, competição, exigência, preocupação constante com responsabilidades, muita urgência e uma visão cínica e hostil”.
Personalidade do Tipo B	Neste tipo de personalidade o sujeito revela “[...] características comportamentais coerentes com uma atitude calma, paciente e relaxada com relação à vida”.

QUADRO 2: TIPOS DE PERSONALIDADE

Fonte: Huffman, Vernoy e Vernoy (2003, p. 713)

Na área da psicologia existem diversos autores que formularam teorias sobre a personalidade. No presente estudo a atenção se voltou sobre o Modelo “Big 5” e o Modelo da Psicanálise.

No Modelo “Big 5” existem cinco dimensões que podem ser encontradas no ser humano, cujas características podem estar presentes em maior ou menor intensidade, indo de um lado a outro do contínuo conforme mostrado no Quadro 3, nas colunas A e B.

		A	B
1	Abertura para a experiência	Pé no chão	Imaginativo
		Pouco criativo	Criativo
		Convencional	Original
		Pouco curioso	Curioso
2	Escrupulosidade	Negligente	Cuidadoso
		Preguiçoso	Trabalhador
		Desorganizado	Organizado
		Atrasado	Pontual
3	Extroversão	Retraído	Expansivo
		Quieto	Falante
		Passivo	Ativo
		Reservado	Afetuosos
4	Socialização	Desconfiado	Confiável
		Crítico	Tolerante
		Cruel	Bondoso
		Irritável	Bem humorado
5	Neuroticismo	Calmo	Preocupado
		Estável	Temperamental
		Satisfeito consigo mesmo	Autocrítico
		Tranquilo	Emotivo

QUADRO 3: MODELO BIG 5

Fonte: Huffman, Vernoy e Vernoy (2003, p. 500)

Como se pode ver, o modelo contempla diversos aspectos da personalidade encontrados na literatura sobre conflitos, uma vez que eles são gerados a partir das discordâncias sobre determinado conceito, fato, evento ou objeto. Ele é válido para descrever pessoas a partir do conteúdo de sua personalidade, mas não explica como elas adquiriram esses traços e porque eles, em alguns casos, mudam (DESSEN, PAZ, 2010).

No entanto, essa teoria não explica como os sujeitos adquirem essas características. Assim, optou-se por trazer a estrutura da personalidade, com base na Teoria Psicanalítica proposta por Freud sobre o tripé: Id, Ego e Superego. É certo que nesta discussão não cabe aprofundar nos conceitos básicos freudianos, destacando-se os mecanismos de defesa do Ego nas convivências sociais (Quadro 4).

Mecanismo de defesa	Descrição
Repressão	Impedem que pensamentos perigosos ou dolorosos cheguem à consciência.
Sublimação	Descartar desejos desmedidos ou impulsos inaceitáveis por meio de atividades construtivas.
Negação	Proteger-se de uma realidade desagradável recusando-se a admiti-la.
Racionalização	Substituir ações e pensamentos baseados em motivos inaceitáveis por razões socialmente aceitáveis.
Intellectualização	Ignorar os aspectos emocionais de uma experiência dolorosa concentrando-se em pensamentos abstratos, palavras ou ideias.
Projeção	Motivações ou impulsos inaceitáveis são transferidos para outros.
Formação reativa	Recusar-se a admitir necessidades, pensamentos e sentimentos inaceitáveis exagerando o estado oposto.
Regressão	Responder a uma situação ameaçadora de forma apropriada a uma idade ou nível de desenvolvimento anterior.
Deslocamento	Substituir um impulso ou objeto original por outro menos ameaçador.

QUADRO 4: MECANISMOS DE DEFESA DO EGO

Fonte: Huffman, Vernoy e Vernoy (2003, p. 507)

Esses mecanismos permeiam o comportamento humano nas suas relações interpessoais podendo ser exemplificados para melhor compreensão no contexto dos conflitos.

A Repressão ocorre quando a pessoa não se lembra de eventos traumáticos que com ela ocorreram, lidando com o assunto sem alteração comportamental, evitando assim os conflitos.

A Sublimação também pode ser considerada uma forma comportamental de redução de conflitos na medida em que canaliza um desejo considerado fora do contexto organizacional, para outro, que é bem aceito pelos pares, como por exemplo, a dedicação ao trabalho.

A Negação, de modo geral, é percebida pelas pessoas e pode ser fonte de conflito, como o caso de servidores que são dependentes alcoólicos de forma visível, chegando inclusive com o cheiro da bebida no ambiente de trabalho, porém negando-se a admitir que tenha problemas com a ingestão de álcool.

A Racionalização é outro mecanismo que pode levar a geração de conflitos, uma vez que o sujeito tenta justificar por meio do raciocínio lógico, um comportamento inadequado, para fugir das críticas dos colegas ou das sanções organizacionais.

Na intelectualização o sujeito mostra-se incapaz de falar da sua situação real. Não foge ao assunto, mas não se revela, apenas o discute em termos técnicos ou

acadêmicos sem se inserir no contexto. Isso pode levar a interpretações diversas das relações no trabalho, podendo tanto ser causa de conflito, como elemento atenuador dele.

A Projeção consiste em não admitir para si mesmo ou para outrem um desejo. No entanto, o comportamento do sujeito indica o desejo oposto. Isso é comum nos casos de almejar determinado cargo, desejar relações amorosas com alguém do ambiente de trabalho, etc.

O comportamento manifesto na Formação Reativa é a arrogância, o espalhafato, o convencimento de uma posição, quando na verdade o sujeito se sente inferior aos outros ou possui baixa autoestima, mas não quer admitir.

Comportamentos característicos da Regressão no ambiente de trabalho podem ser vistos por meio do choro ou de acessos de fúria quando a vontade do sujeito em questão não é satisfeita.

Por fim, o Deslocamento pode ser visto nos casos em que o sujeito sofre uma sanção por parte do seu chefe, não tem forças ou argumentos para reagir e desconta em um colega de trabalho.

Uma vez vistos esses dois modelos básicos é importante ressaltar que eles não surgem da noite para o dia. Conforme registram Papalia, Olds e Feldman (2010) o bebê, ao nascer, encontra um mundo pronto, com o qual vai, aos poucos, se familiarizando. Esse mundo é constituído de sua família nuclear, sua família extensa, sua vizinhança, sua condição sócio econômica, a cultura de seu país ou região e sua etnia. Os autores afirmam ainda que o sujeito passa, obrigatoriamente por diversas fases de desenvolvimento durante sua vida. São os eventos durante o processo de desenvolvimento que forjarão sua personalidade, por meio de suas crenças e valores, que vão definindo seu comportamento.

Dessa forma, é importante destacar que os valores fazem parte da psique do sujeito, sem os quais ele não conseguiria conviver com os demais. Para Robbins (2005, p. 53) os valores constituem-se na crença, por parte do indivíduo, de que um comportamento é melhor do que o outro, dada sua aceitabilidade social. Os valores “[...] contem um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita

ser correto, bom ou desejável". Ele os incorpora, ao longo da vida, em seu repertório de ação, levando a comportamentos que podem ser semelhantes ou diferentes de outras pessoas, levando-os à aproximação ou ao conflito.

Dessa forma, conforme Oliveira e Tamayo (2002) os valores guiam as ações e atitudes do ser humano e, é possível prever o comportamento de uma determinada pessoa, se seus valores forem conhecidos. Posteriormente, Gomes (2008) chegou à conclusão de que diante da possibilidade de se prever o comportamento do ser humano, há também maiores chances de aumentar a confiabilidade e melhorar desempenho, ou o inverso.

De acordo com Schwartz (2000, p. 467) há dez tipos de valores que podem ser classificados em nível individual, coletivos ou mistos, que podem ser vistos no Quadro 5.

TIPOS	FOCO	NÍVEL
Poder	Tem por objetivo a obtenção e ostentação de status social e prestígio, controle ou domínio sobre as pessoas e recursos.	Individual
Realização	Busca do sucesso pessoal por meio da demonstração de competência de acordo com as normas sociais ou legais	Individual
Hedonismo	Busca do prazer e da gratificação sensual para si mesmo	Individual
Estimulação	Luta pela excitação, pela novidade e pelos desafios na vida.	Individual
Auto direção	Uso de pensamento e ação independentes, escolhendo, criando, explorando oportunidades.	Individual
Universalismo	Vivência da compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem estar de todas as pessoas e da natureza.	Misto
Benevolência	Preservação e promoção do bem estar das pessoas com quem se tem frequente contato pessoal	Misto
Tradição	Vida baseada no respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que a cultura tradicional ou religião fornecem.	Coletivo
Conformidade	Vida baseada na restrição de ações, inclinações e impulsos propensos a transtornar ou prejudicar outros e violar as expectativas ou normas sociais.	Coletivo
Segurança	Busca da segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do <i>self</i> .	Coletivo

QUADRO 5: TIPOS DE VALORES MOTIVACIONAIS

Fonte: Adaptado de Oliveira; Tamayo (2002).

Como se pode ver, os valores são elementos que fazem parte da personalidade do sujeito e são por ele vivenciados em seu comportamento.

Por fim, tomando esses conceitos como referência, pode-se ver que eles perpassam, obrigatoriamente, as relações interpessoais, em qualquer lugar que o sujeito estiver.

Os valores organizacionais, por sua vez, são formados por exigências do ambiente organizacional e dos indivíduos que tomam decisões nas organizações (TAMAYO, 2008). No mesmo diapasão dos valores pessoais, individuais, esses valores orientam a maneira como as pessoas devem se comportar no mercado e nas organizações, ou seja, no mundo do trabalho.

Retornando ao tema do comportamento individual, há que se esclarecer os aspectos que o levam admitir a existência de determinado fato, objeto ou evento e como ele o descreve. Trata-se da percepção que consiste em um “Processo de selecionar, organizar e interpretar dados sensoriais em representações mentais do mundo que podem ser utilizadas” (HUFFMAN, VERNON, ERNOY (2003, p. 713)).

Assim, “A percepção enquanto processo tem por função alimentar as estruturas da inteligência com os dados exteriores que ela transforma, com a menor deformação possível, em estruturas figurativas ou representações” (MOURIN, AUBÉ, 2009, p. 73).

Para os autores supracitados a percepção possui algumas características, quais sejam:

- É positiva, pois se percebe o que está presente;
- É irreversível, porque é sensível à proximidade dos instintos;
- É egocêntrica, uma vez que a pessoa percebe os acontecimentos a partir de suas próprias perspectivas;
- É superficial, pois se limita à aparência das pessoas e das coisas; e
- Comporta um significado imanente, porque o dado perceptivo tem uma significação para a pessoa e ela não ultrapassa os limites de indício. Ainda assim esse indício é

suficiente para a inteligência selecionar um esquema de ação entre outros possíveis.

Ainda considerando a personalidade como ponto de partida tem-se o que se denomina comportamento. Trata-se de “Qualquer coisa que uma pessoa ou animal faça, sinta ou pense” (HUFFMAN, VERNON, ERNOY (2003, p. 705)).

O comportamento do indivíduo tem sido estudado por diversas correntes da psicologia, com destaque para a Teoria Behaviorista, a Teoria Cognitivo-Comportamental, a Teoria Psicanalítica e a Teoria Gestáltica. Elas oferecem diferentes arcabouços para compreender as razões que levam o ser humano a escolher uma forma de agir e não outra. No entanto, não cabe aqui neste trabalho, entrar em detalhes aprofundados sobre o tema, que necessita de tempo e dedicação ao seu domínio. Apesar disso é possível estabelecer grandes marcos diferenciadores dessas teorias.

Na Teoria Behaviorista o comportamento é fruto de um processo de contingências, ou seja, de ações que foram reforçadas, punidas ou extintas. De acordo com os acontecimentos, o indivíduo pode assumir posições de luta ou fuga, ou seja, fazer o enfrentamento do que lhe angustia ou fugir da situação. Nesta teoria são levados em conta apenas os elementos fisiológicos do ser humano, ou seja, tudo se constitui em estímulo e resposta (BOCK, FURTADO, TEIXEIRA, 2002).

A Teoria Cognitivo-Comportamental leva em consideração os mesmos princípios da anterior, porém admite os processos mentais (cognição, metacognição, linguagem, motricidade, aprendizagem). Assim, comportamentos podem ser aprendidos (MOURIN, AUBÉ, 2009).

A Teoria Psicanalítica tem por fundamentos principais o inconsciente, os traumas, a sexualidade infantil e a estrutura da personalidade (Id, Ego e Superego) com seus mecanismos de defesa (PAPALIA, OLDS, FELDMAN, 2010).

Por fim, A Teoria da Gestalt considera o ser humano em seu todo, em diversos contextos.

Como se pode ver estudar os conflitos a partir de uma única teoria pode ser restritivo em termos daquilo que leva ao seu surgimento. Como as pessoas estão em convívio permanente no ambiente laboral, alterações de humor, ânimo e comportamento,

dentre outros, podem transformar o clima organizacional e, conseqüentemente aumentar a probabilidade de conflitos.

3.2 AS ORGANIZAÇÕES

O processo de administrar uma empresa está diretamente relacionado à administração de pessoas, pois é a partir delas que as organizações ganham vida. São justamente as pessoas que executam o trabalho, que vendem os produtos ou serviços e que decidem que insumos ou maquinário comprar.

As exigências históricas, cada uma em seu tempo, determinaram caminhos, no campo da administração, com o propósito de melhor organizar a construção de conhecimentos.

A administração, como é entendida e realizada atualmente, é produto de longa evolução histórica e reflete as contradições sociais e os interesses políticos da sociedade em pauta.

Barbosa e outros (1995, p. 72), afirmam que “[...] gerenciar uma organização é promover o relacionamento harmônico entre os diversos setores nela existentes, de modo que ela possa atingir seus objetivos da maneira mais perfeita e mais econômica possíveis”.

Afirma Montana (2003, p. 170) que “[...] o processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa. A estrutura de uma organização é representada através do seu organograma” (MONTANA, 2003, P. 170) e uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa (MAXIMIANO, 1992).

O que se vê, é que toda organização requer um gerenciamento de variados setores, departamentos e serviços, já que cada um deles trabalha servindo a si mesmo e aos demais, efetuando pagamentos, recebimentos, manutenção, recrutamento de pessoal, registros contábeis, etc.

Assim, por maiores que sejam os avanços tecnológicos, não se pode relegar a um

segundo plano as pessoas que executam as tarefas, tampouco o que as representa, ou seja, sua subjetividade.

Pode-se afirmar, com certeza, que a moeda do futuro não vai ser financeira, mais sim o capital intelectual. A partir disso as empresas precisam aprender a aprender, ou seja, precisam aprender a desenvolver e manter o seu capital intelectual e tornar-se uma *Learning Organization* (Organização que aprende).

Outro fator a se destacar é o fato da questão do clima organizacional e a remuneração ou recompensa como fator determinante da relação entre as pessoas, que segundo Dutra (1996, p. 172):

A organização tem várias formas de concretizar a recompensa, desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio, de uma carta ou de um prêmio, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores.

É no trabalho que o homem busca a satisfação das suas necessidades. Muitas pessoas são impulsionadas pelo dinheiro, outras por interesses fundamentais de segurança, inserção social ou auto-realização.

Para Toledo (1992, p. 43) diversas pesquisas sobre motivação nas organizações comprovaram que a produtividade aumenta quando os funcionários:

- Percebem que as suas capacidades são identificadas e desenvolvidas;
- São motivados de forma particular;
- Vêm as promessas sendo cumpridas;
- Conhecem os objetivos da empresa e das tarefas;
- Recebem reconhecimento pessoal e profissional;
- Sentem-se aceitos pelo grupo de trabalho e mantêm um bom relacionamento;
- Sentem que aumenta a sua responsabilidade na realização das tarefas;
- Sentem que a empresa está investindo no seu potencial através de oportunidades de trabalho;
- Encaram o trabalho como um desafio;
- Recebem feedback regularmente;
- São reconhecidos publicamente pelo trabalho bem feito;
- Participam da decisão e da operacionalidade do seu trabalho, sendo ouvidos;
- São reconhecidos e promovidos com base no seu desempenho;
- Participam dos lucros, tendendo à busca da excelência.

Ainda na visão de Toledo (1992, p. 44) “a produtividade é mantida quando os funcionários: sentem que são orientados e supervisionados em seu trabalho; possuem as devidas condições de trabalho; sentem segurança no trabalho”.

Visto que os funcionários são os que estão mais envolvidos com o dia-a-dia da organização e seu clima organizacional. Podemos, então, perceber que um investimento maior nos aspectos motivacionais será certamente revertido em benefícios para a empresa, sendo o empresário o maior beneficiado.

Os desafios, as oportunidades de crescimento, assim como os relacionamentos e a segurança no trabalho são estímulos que, juntamente com questões salariais, apresentam muitas vantagens para a organização.

Para manter-se competitivas, as empresas estão promovendo mudanças permanentes. A organização que aprende é muito capacitada também em criar, adquirir e transferir conhecimentos. Isto traz uma quebra de paradigma, pois iremos presenciar a extinção de pessoas que tinham costume de guardar o conhecimento para si com uma forma de manter o poder nas organizações ou que “escondiam” o conhecimento para se promover.

Algumas posturas e comportamentos deverão ser revistos; o profissional deve deixar de dar ênfase somente às técnicas e instrumentos. Deve passar a valorizar as pessoas e as relações, ter flexibilidade para adoção de novas posturas e assumir cada vez mais o auto-desenvolvimento.

Ao longo do tempo a maior parte das organizações caracterizou-se por “habilidades humanas mínimas”. É impossível dizer como serão as empresas líderes do século XXI, mas algumas de suas dimensões já começaram a se delinear, como exemplo: maior distribuição do poder decisório, pela liderança de indivíduos em todos os níveis e pelo desenvolvimento do pensamento sistêmico como forma de incrementar o pensamento reducionista tradicional.

Às habilidades humanas, com foco nos aspectos unicamente técnicos, serão exigidas habilidades pessoais e interpessoais tão sofisticadas quanto às atividades de marketing, produção e finanças da presente era.

Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo do bombeiro, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações, pois são formados pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros.

3.3 GESTÃO HOSPITALAR

Uma administração voltada para a qualidade já não se preocupa tanto com o mercado, tão pouco com os produtos e serviços e com seus processos, mas sim, com a necessária satisfação dos clientes, e, no caso específico de uma rede hospitalar, dos pacientes. De acordo com Austin citado por Mezomo (1995, p. 15),

Administração de saúde é planejar, organizar, dirigir, controlar, coordenar e avaliar os recursos e procedimentos pelos quais a demanda por cuidados médicos e de saúde, e as necessidades de um ambiente saudável são atendidos, mediante a provisão de serviços a clientes individuais, organizações e comunidades.

Esta definição sugere que os administradores de saúde podem vir a ser a maior força na solução dos muitos problemas do nosso precário sistema de saúde, que não se limitam à melhor provisão de pessoal e de melhores mecanismos de financiamento. Eles devem ser sensíveis, pragmáticos, responsáveis, ter visão clara, inteligência, determinação e coragem.

É importante dizer, no entanto, que muitas etapas já foram cumpridas e muitos problemas equacionados. Já se dispõe atualmente de administradores vocacionados, profissionais e inquietos na busca da melhor qualificação que lhes possibilitará transformarem-se nos necessários agentes de mudança do quadro da administração hospitalar e da saúde do Brasil. Mezomo (1995, p. 16) afirma que:

Administrar um hospital é como comandar um navio. O capitão planeja um roteiro, mas não sabe se vai encontrar tempestades, ventos fortes e outros perigos. E, por vezes, parece até que a própria tripulação mais atrapalha do que ajuda. Se ele não for corajoso, não utilizar instrumentos de navegação e não segurar firme o leme, seu navio poderá afundar antes de chegar ao porto planejado.

É fundamental frisar ainda que apesar do grau de importância da função, a administração na área da saúde tem sido tradicionalmente vista como sendo de menor importância e destituída do devido status, onde atualmente percebe-se por parte do governo uma desvalorização tanto do setor de saúde, quanto dos profissionais que atuam nele.

Apesar dessa desvalorização é notório que, a prestação de serviços da saúde é um processo administrativo que exige planejamento, disponibilidade de recursos

financeiros, avaliação de performance e outras tarefas básicas para que se atinja uma administração eficaz e de qualidade.

Logo o administrador do setor de saúde é o responsável final pelas atividades da organização que dirige. Ele precisa ser um agente de mudança organizacional, um inovador em termos de processo e de produtividade. Deve ser também um elemento integrador, regulador do sistema e um mediador no relacionamento com a comunidade e, finalmente, deve exibir forte liderança. Segundo Mezomo (1995, p. 16),

[...] e para não trair sua função, desviando-se de seus objetivos, o administrador deve estar atento e praticar os “3 R” de Strauss; *“resposta”* às necessidades de demanda dos usuários do sistema de saúde, *“responsabilidade”* pelas funções de planejamento, organização, controle e coordenação dos serviços e *“reconciliação”* (ajuste, atualização) com vasta gama de conhecimentos, atitudes e habilidades que interagem no funcionamento do sistema.

Quando se trata da interação humana no hospital é fundamental afirmar que a integração do corpo social da empresa constitui um fato social definido como interação humana.

Hospital é a parte de uma organização médica e social, cuja função básica consiste em proporcionar à população assistência médica integral, curativa e preventiva, sob quaisquer regimes de atendimento, inclusive o domiciliar, constituindo-se também em centro de educação, capacitação de recursos humanos e de pesquisa em saúde, bem como de encaminhamento de pacientes, cabendo-lhes supervisionar e orientar os estabelecimentos de saúde a ele vinculados tecnicamente.

De acordo com (Wilson apud KAST e ROSEZWEIG, 1987, p. 596):

Os hospitais colocam-se entre as mais complexas organizações da sociedade moderna e se caracterizam por uma divisão de trabalho extremamente acurada, bem como por uma refinada gama de aptidões técnicas. O grande hospital procura preencher um conjunto de finalidades, principalmente o tratamento dos doentes, o ensino e a pesquisa. A um só tempo ele faz o papel de hotel, de centro de tratamento, de laboratório e de universidade. Em virtude da alta especialização das suas operações, executadas com base em vasta gama de pessoal profissional e técnico, o grande hospital enfrenta problemas muito sérios de coordenação e de autoridade.

Na visão de Drucker (1975) os hospitais se assemelham às empresas, em termos de suas responsabilidades sociais. As diferenças se dão apenas quanto ao objeto

destinado ao público, aos processos de produção e à terminologia utilizada.

Assim, sendo o hospital um tipo de empresa, especial, que lida com uma clientela diferenciada, como tal deve ser administrado. Hoje, verifica-se a sua adaptação a mecanismos de mercado e adoção de estratégias empresariais com o intuito de otimizar seu funcionamento.

Apesar de existirem aspectos que são comuns a todas as organizações, Teixeira (1983) destaca que o hospital é uma organização social extremamente complexa, razão pela qual difere de outras organizações.

Entre os elementos que o autor destaca estão: a pequena margem de padronização no atendimento, uma vez que cada paciente é único em seu caso clínico; a dificuldade de se estabelecer prioridade no retorno econômico em relação ao social e humanitário e os objetivos não podem ser meramente por estratégias.

Ao que o autor destaca, acrescenta-se a dificuldade de se estabelecer padrões de produtividade, pois há situações nas quais atendimentos, aparentemente semelhantes, demandam atenção, insumos e serviços totalmente diferentes.

São pessoas cuidando de pessoas, participando ativamente do processo de produção, assim Teixeira (1983) menciona ainda que:

- O hospital tem pouco controle sobre seus trabalhadores (principalmente médicos) e sobre os pacientes;
- O administrador no hospital tem menos autoridade e poder que em outras organizações, porque o hospital não pode ser organizado com base em uma linha única de autoridade. A coexistência de linhas de autoridade legal, profissional e mista gera um sem-número de problemas administrativos;
- O hospital é uma organização formal, sendo até certo ponto burocrático e autoritário, cuja operacionalidade repousa no arranjo do trabalho convencionalmente hierarquizado e em regras rígidas e impessoais. Porém, é uma organização altamente especializada, departamentalizada e profissionalizada, que não pode funcionar efetivamente sem uma coordenação interna, motivação, autodisciplina e ajustes informais e voluntários de seus membros. A coordenação de esforços e atividades são importantes pela interdependência do trabalho que deve ser realizado;
- O hospital demonstra sua eficiência e o desempenho previsto na efetividade (benefícios sociais);
- O hospital é uma importante organização social que está aumentando sua influência. A tecnologia incorporada e a confiança da população no hospital aumentam e determinam a busca de melhor qualidade.

As características anteriormente descritas dão evidências de que o hospital lida com o homem e sua saúde, durante 24 horas por dia, utilizando equipamentos caros e

sofisticados, pessoal profissional e técnico de formações diferentes, com treinamento e habilidades diversas, deparando-se com sérios problemas de coordenação e de autoridade.

Os padrões morais e uma sadia e eficiente disciplina hospitalar exigem do empregado conduta que não se mede facilmente; como se exige, por exemplo, do dirigente, uma preocupação maior na seleção e aperfeiçoamento ético dos subordinados, e uma permanente vigilância de sua conduta com os pacientes.

Portanto, o administrador, procurando cultivar suas qualidades, deverá saber viver a situação psicológica daqueles que o cercam desde o paciente até os membros da comunidade onde está inserida a rede hospitalar. Desse modo, poderá obter, no hospital, a integração da equipe, tornando-se o seu denominador comum, intérprete autorizado das aspirações gerais.

Na visão de Toledo (1992, p. 44) “a produtividade é mantida quando os funcionários: sentem que são orientados e supervisionados em seu trabalho; possuem as devidas condições de trabalho; sentem segurança no trabalho”.

Os desafios, as oportunidades de crescimento, assim como os relacionamentos e a segurança no trabalho são estímulos que, juntamente com questões salariais, apresentam muitas vantagens para a organização.

No entanto, a cada dia o ambiente organizacional e a qualidade dos relacionamentos têm sido mais valorizados pelos empregados. Ao que se denominava clima organizacional foram acrescentados outros elementos, chegando-se ao que se conhece na atualidade como qualidade de vida no trabalho.

3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Com a expansão dos mercados, o crescimento das organizações, e a globalização da economia, as empresas passaram a investir mais na área de recursos humanos e gerenciamento empresarial. A integração do trabalhador na empresa passou a ter papel primordial para o aumento da produtividade e eficácia dos funcionários.

Para Stoner; Freeman (1995, p. 74), o conceito de clima organizacional envolve um

quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação, pois “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização, e b) influencia o seu comportamento”.

De acordo com Puente-Palacios (2002) existem quatro abordagens para se tratar o clima organizacional: estrutural, perceptual, interativa e cultural.

O Quadro 6 apresenta um resumo dessas concepções.

ABORDAGEM	PREMISSAS	AUTORES
Estrutural	Clima como resultante da influência dos aspectos objetivos da organização, afetando as atitudes, valores e percepções das pessoas.	Schneider e Reichers (1983)
	Relaciona-se à percepção do tamanho da empresa, das divisões hierárquicas, da tecnologia utilizada, das regras e controles comportamentais.	
Perceptual	O principal elemento gerador do clima organizacional está nas pessoas, que ao perceberem as “coisas” de uma forma ou de outra, irão construir o “ambiente”.	James e Jones (1974)
	As pessoas percebem o ambiente e interpretam eventos numa perspectiva psicologicamente significativa para elas e não somente na existência ou não desses elementos.	
Interativa	Além dos aspectos intrínsecos do sujeito devem ser consideradas as questões objetivas e subjetivas do cenário organizacional.	James e Jones (1974)
	Alguns aspectos do ambiente são vistos pelas pessoas como significativos e tem papel fundamental no processo interacional.	
Cultural	A cultura de uma sociedade e a cultura organizacional podem servir de parâmetro ao comportamento dos trabalhadores de uma organização, influenciando diretamente suas relações e, portanto, estabelecendo o clima organizacional.	James e Jones (1974)

QUADRO 6: CLASSIFICAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
FONTE: ELABORADO A PARTIR DE PUENTE-PALACIOS (2002)

Observa-se pois, que o conceito de clima organizacional pode ser considerado multidimensional, sendo importante estudar não só os fatores organizacionais como também os elementos que perpassam as percepções e valores das pessoas nas organizações (SOUZA, 1983).

Assim,

A análise do clima serve para identificar onde se situam as grandes deficiências das organizações e mostrar em que direção possíveis esforços devem ser envidados na busca de soluções que venham a favorecer uma

melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais, o que, em consequência, se traduz num melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal, como organizacional (RIZZATTI, 2002, p. 26).

Portanto, o Clima Organizacional não pode ser visualizado ou meramente determinado, ele deve ser percebido, pois é construído nas relações entre os empregados, a estrutura, as necessidades da empresa e os objetivos dos tomadores de decisão.

Entre os elementos mais importantes do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho destacam-se os conflitos, pois eles tanto podem se constituir em propulsores de criatividade e desenvolvimento, quanto de entrave às relações interpessoais e às metas organizacionais.

3.5 A GESTÃO DE CONFLITOS

3.5.1 Conceitos

O ambiente organizacional, que abriga pessoas envolvidas em processos de produção de bens e serviços requer infraestruturas diferentes, profissionais com perfis e *expertises* diversas, insumos os mais variados e relações com o ambiente de demanda que, com frequência, deixa emergir o que comumente se denomina conflito, que segundo Guerra (2008) existe desde o início da humanidade, sendo considerado fator de transformação da realidade.

A história dá evidências de que foram esses diferentes olhares, mesmo gerando embates, que alavancaram a evolução do mundo (TARNAS, 1999) e, conforme Ferreira (2011) também é fonte alavancadora do desenvolvimento das organizações, como um caminho de descobertas de novas ideias e soluções, se administrado adequadamente (MALLORY, 1997).

O conflito pode ser entendido como uma consequência das relações interpessoais que ocorrem em desarmonia, sem entendimento, com diferenças de posicionamento em relação a um determinado assunto, objeto ou evento. Ele é inerente ao processo dos relacionamentos que ocorrem no cotidiano das pessoas, em todos os ambientes.

Assim, pode-se dizer que uma situação de conflito é caracterizada por divergências de percepção e de ideias entre pessoas que não compartilham a mesma opinião, ou seja, se encontram em posições antagônicas, sendo ao mesmo tempo inevitáveis e necessárias à vida grupal (MOSCOVICI, 2008).

De modo geral o conflito é percebido por meio da falta de entendimento entre duas ou mais partes, configurando-se como choque de ideias, enfrentamentos, discussões acaloradas das quais podem surgir consequências negativas ou positivas. Isso irá depender do nível do conflito, do perfil das pessoas envolvidas e da forma como os gestores lidam com essas situações (MOSCOVICI, 2008; BOCCATO, 2009).

Em seus aspectos positivos as situações de conflito podem ser utilizadas como impulsionadores dos seguintes aspectos: crescimento pessoal, desenvolvimento organizacional, adoção de inovações, aumento da produtividade, mudanças (pessoais, grupais e organizacionais). Em seus aspectos negativos, se não forem conduzidos de forma adequada, podem afetar o desempenho do trabalhador, sua motivação e autoestima (AGOSTINI, 2005).

No ambiente organizacional, de acordo com Matos (1983) os conflitos podem ficar latentes, não tendo oportunidade de serem explicitados, provocando uma deterioração do clima organizacional. Isto quer dizer que, as pessoas, divididas por ressentimentos, discriminações, antagonismo e tratamento formal, reagem com lamúrias, atritos, diferenças, negativismo, passividade ou agressividade.

Impera o individualismo, cada qual voltado para interesses exclusivistas, seus, da tarefa que realiza ou, quando muito, do seu setor. Esse tipo de comportamento pode provocar rupturas tais, que afetam a estrutura organizacional, gerando uma organização fragmentária.

O conflito, de modo geral, é um elemento impeditivo do trabalho em equipe, diminuindo a capacidade dos trabalhadores de conviverem o que lhes causa estranhamento, com o que foge à rotina, com o que é necessário mudar.

Para autores como Franque (2006), Cavalcanti (2006) e Soares (2012) o conflito é inerente ao ser humano e significa a existência de ideias, sentimentos e atitudes

antagônicos ou colidentes que podem ir de encontro um com o outro.

Significados e significantes dessas divergências podem ser encontrados em diversas situações e contextos, destacando-se aqui, os conflitos que ocorrem nas organizações, que podem ser classificados de acordo com os tipos, fontes, envolvidos, natureza, etc.

Na visão de Rahim e Bonoma (1979), os conflitos estariam ligados à pessoa e sua cultura e também ao ambiente no qual está inserido, sofrendo interferências internas e externas. Porém, conforme White e Bedmar (1986) para que eles se manifestem é necessário que existam no mínimo duas partes.

Esse raciocínio é complementado por ao afirmar, além disso, é necessária a interação entre os participantes, ou seja, o conflito surge quando uma parte manifesta-se em relação à outra. Mas não só se manifesta, segundo o olhar de Robbins (2002), para que haja o choque é preciso que uma das partes afete negativamente a outra em algo que uma julga importante.

Assim, conforme Likert e Likert (1979, p. 8) o conflito é tido como “uma luta ativa de cada um por um resultado desejável para si, o qual, quando alcançado, impede aos outros de conseguirem o resultado favorável a eles, produzindo [...] hostilidade”, o que é corroborado com a visão de Hall (1996, p. 245) que o define como um “processo oposicional, no qual uma parte bloqueia ou frustra as atividades de outra parte”.

Para Cavalcanti (2006), o conflito pode ser também resultado de uma falha de comunicação ou confiança e até mesmo da falta de capacidade dos gestores em atender às necessidades de seus colaboradores.

Muito embora as pessoas sejam os principais personagens desses conflitos, e, muitas vezes o conflito possa ocorrer de forma intrínseca, ou seja, consigo mesmo, muitos grupos e/ou organizações podem também protagonizar esses eventos, pois são tidos como “entidades sociais”, e sobre estas, podem ocorrer manifestos de incompatibilidade e desacordos conforme argumentam Rahim e outros (2002).

Apesar de esses eventos estarem presentes em locais e contextos os mais diversos, mesmo em ambientes semelhantes, sua configuração pode apresentar-se

totalmente diferentes, uma vez que possui, para cada participante, uma espécie de qualidade e intensidade (TORRES, 2012), ou seja, um significante. Assim, pode-se dizer que, cada conflito é único, pois depende das pessoas envolvidas, de quando e onde ocorrem.

Assim, é possível agrupar os tipos mais recorrentes de conflitos, sua origem, processo, impacto, etc., conforme o texto a seguir.

3.5.2 Tipos

Os conflitos podem aparecer sob diferentes formas, entre elas, os conflitos interpessoais, intra/intergrupais, de origem, sócio afetivos, entre outros.

Os conflitos interpessoais, de forma geral, são resultantes da interação entre duas ou mais pessoas, ou grupos, quando objetiva-se realizar seus desejos e objetivos em detrimento dos demais (ESTEVES, 2002; BOWDITCH; BUONO, 1999). Nesse sentido, Rahim (2002, p.216) corrobora com os autores definindo o vocábulo como “um desacordo ou incompatibilidade entre as partes envolvidas, sejam elas do mesmo ou diferentes níveis ou unidades hierárquicas”.

Relacionados à grupos, os conflitos intra e intergrupais sempre ocorrerão entre seus membros. No caso dos conflitos intragrupais, sua caracterização ocorre na interação entre membros de um mesmo grupo. Por outro lado, os segundos referem-se aos conflitos entre membros de diferentes coalisões (RESENDE, 2008).

De acordo com Franque (2006), no ambiente organizacional, esses conflitos podem acontecer de duas formas diferentes: vertical e horizontalmente. Na primeira forma, levam-se em consideração os mais diversos níveis hierárquicos envolvidos no evento. No caso do conflito horizontal, os protagonistas são pessoas de um mesmo nível hierárquico.

Esses conflitos podem ser tipificados de diversas maneiras, ou seja, a partir da comunicação, dos processos e tarefas, da infra-estrutura, dos valores, etc. Além desses exemplos, autores como Katz e Kahn (1970), Carvalhal (1999) e Ury (2000), ainda apresentam outras tipologias de conflitos, como os conflitos de interesse, os interorganizacionais e os conflitos interpapéis e pessoa-papel.

O conflito de tarefa, por exemplo, relaciona-se aos desacordos que ocorrem entre membros do grupo a respeito das atividades que desempenham (JEHN, 1995). Gene (1997) vai além, pois o define como desacordos sobre o trabalho, sobre algum projeto ou, ainda, sobre a forma de executá-los. Esses desentendimentos podem originar-se a partir da diferença entre pontos de vistas, de ideias ou opiniões, ou seja, envolvem a formação do ser humano tanto em termos do sujeito em si, como de sua *expertise*.

Portanto, o desenvolvimento da personalidade, do caráter e a assunção de valores de vida parecem estar presentes no dia a dia das organizações, uma vez que os conflitos de interesse envolvem as necessidades das pessoas (URY, 2000), que são oriundas de seus desejos, de suas faltas.

Eles podem dar origem aos conflitos nas organizações, pois expectativa sobre o desempenho de uma função depara-se com o desempenho de outra função. Isso porque, o conflito pessoa-papel ocorre quando uma pessoa é designada a desempenhar um papel que não condiz com suas crenças, valores, etc. (KATZ; KAHN, 1970).

Por fim, segundo Carvalhal (1992) os conflitos interorganizacionais estão intimamente ligado aos conflitos entre organizações, seus objetivos, processos, fornecedores, distribuidores, dentre outros (CARVALHAL, 1999).

3.5.3 Origens e causas

Para se gerenciar o conflito nas organizações há que se identificar suas causas. Segundo Sales, Lima e Farias (2007) e Boccato (2009) entre os geradores mais comuns estão: as falhas na comunicação; problemas na estrutura organizacional; disputa de papéis; falta ou escassez de recursos para o desempenho das tarefas; diferenças de opinião; diferenças no tratamento das pessoas; diferenciação de tarefas; rotatividade; falta de compromisso individual; falta de confiança e desvalorização entre os membros de uma equipe.

Muitas são as visões a respeito da origem ou causa dos conflitos. O fato é que, em sua grande maioria, os conflitos ocorrerão por causa de certo desacordo entre uma

e outra ou mais pessoas, sejam elas de grupos, culturas ou organizações iguais ou diferentes.

Para Fustier (1982), os fatos, objetivos, métodos e valores podem ser bons exemplos de elementos que causam desavenças. Os fatos representam os conflitos que ocorrem por diferentes percepções dos sujeitos a respeito de algo ou algum acontecimento, são os significados. Os objetivos referem-se às metas de cada um, que é algo notadamente particular. Por outro lado, no que diz respeito aos métodos, o que pode contribuir para o acontecimento do embate é a forma como cada um pensa seu agir. Ambos, objetivos e métodos constituem-se, portanto, em significantes. Assim, diferentes “formas de fazer” podem resultar no conflito quanto aos métodos.

Além desses, o autor destaca os conflitos quanto aos valores. Para ele, os protagonistas desses eventos possuem bases de valores antagônicos. Maemura (2009, p.80) corrobora com essa visão quando diz que “o nascedouro do conflito se manifesta a partir das diferenças de valores entre indivíduos e seus pares, equipes de trabalho, dirigentes, sociedade, organização e sociedade, e organização e seus colaboradores”.

Segundo Katz e Kahn (1970), outra causa pode ser apontada: conflito de expectativas. Para os autores, uma vez que um integrante possui uma expectativa em relação ao desempenho de uma função, e esta não é correspondida, ou, ainda, é diferente do que esperava, pode-se instaurar o choque. Partindo desse princípio, Cosier e outros (1991) em suas pesquisas identificaram que os conflitos de ordem pessoal podem emergir quando uma situação resulta em sentimentos ruins.

Considerando esses aspectos Dimas e outros (2005) estudaram o conflito relativo ao ambiente organizacional, pois ele, inevitavelmente, envolve diretamente as relações pessoais existentes. Robbins (2005), no entanto, aponta a percepção como outra razão existente para o processo do conflito, pois uma vez que uma parte percebe que a outra poderá lhe afetar negativamente, isto, por si só, já pode ser razão para o conflito.

Ainda tratando dos conflitos no ambiente organizacional, Bowditch e Buono (1999) declaram a comunicação como um dos principais motivadores do conflito, o que é

reforçado por Weiss (1997) que acredita que em situações hierárquicas complexas, com muitos integrantes, a comunicação pode fomentar a desordem.

No que diz respeito aos conflitos que envolvem grupos, Ivancevich e Matteson (1996) apontam, dentre outras causas, a diferença de objetivos entre equipes. Para os autores os objetivos de algumas equipes podem não estar relacionados com os objetivos das demais. Abordando esse mesmo assunto, Esteves (2002) ressalta também a limitação de recursos nas organizações como um elemento de conflito intergrupal, pois caso um time queira aumentar seus recursos, muito provavelmente outro deverá abrir mão/ceder.

Para Cavalcanti (2006), esses sinais mostram o princípio de uma doença empresarial, que precisam ser estudadas para que os gestores possam agir.

Assim, os conflitos não surgem apenas do querer fazer mudanças, mas também das tentativas de mudar algo que incomoda (SCHEINPFLUG, 2007).

3.5.4 Processos dos conflitos

Os conflitos poderiam ser pensados em termos de ciclo de vida (começo, meio e fim). No entanto, seria uma visão muito simplista e pouco auxiliaria na compreensão de seu processo.

Para que o conflito ocorra, como visto anteriormente, faz-se necessário que haja um conflito, seja de ideais, opiniões, valores, etc. No entanto, para alguns autores, todo esse processo obedece algumas etapas.

Nadler, Hackman e Lawler (1983), por exemplo, entendem que para que o conflito ocorra, necessariamente devem existir três fases: percepção, experimentação e manifestação. Para os autores, num primeiro momento há um entendimento de que existe certa diferença (de objetivos, visões, ideais, etc.), seguido, na segunda fase, pela experimentação, onde os sentimentos hostis aparecem. Na terceira e última fase, os conflitantes manifestam seus comportamentos, podendo resultar em litígio.

Por outro lado, González-Capitel (2001) entende o conflito como o seguinte conjunto de etapas: Escalada do conflito; Estancamento do conflito; Desmembramento do

conflito. De acordo com este autor, é na primeira fase, que as divergências acontecem, pois, de modo geral, há sempre, pelo menos uma das partes tentando sobrepor-se às demais. Na segunda fase, entendem-se como adversários, porém, perdem a esperança de ganhar a “luta”. Por fim, na terceira fase é que o conflito começa a ser gerido. Nela, buscam-se resoluções, acordos, flexibilizações, e benefícios para as partes envolvidas.

Além dessas, o autor ainda aponta outros estágios para o conflito: incredulidade, ira, nostalgia, tristeza, aceitação, entre outros. Há que se ressaltar que, embora essas fases existam, não necessariamente, o envolvido deverá passar por todas elas, pois são fases emocionais, que dependem muito da maturidade da pessoa.

Existem ainda muitas outras fases entendidas para o conflito. Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), em sua obra, dizem que o embate se desenvolve em cinco estágios: a) condições antecedentes ao conflito, que é entendida como causa, pois precede o caos; b) conflito percebido, que representa a percepção das partes envolvidas a respeito das divergências existentes; c) conflito sentido, que ocorre quando o participante do embate age para redução do desconforto, d) conflito manifesto, que retrata o conflito já declarado, com manifestações comportamentais, e, por último, e) resolução do conflito, onde ocorre a gestão e finalização da situação de conflito, buscando, assim, suprimir as condições estabelecidas pelo embate. Muito embora esses autores traduzam o conflito, a partir de sua visão, cada caso possui sua particularidade, sendo possível, inclusive, que um conflito obedeça a fases apresentadas por diversos autores diferentes.

Uma vez que se tem o conflito como inevitável, parte das relações humanas, há que se pensar também em seus impactos.

3.5.5 Impactos

Cada conflito trará distintos impactos, pois além dos seus envolvidos serem diferentes, o ambiente e as circunstâncias nos quais foram instalados também poderão ser diferentes. Há, portanto, possibilidades de consequências tanto positivas quanto negativas, decorrentes dos conflitos.

Likert e Likert (1980) enfocaram os aspectos positivos tais como a expansão do

entendimento a respeito dos assuntos, a mobilização dos recursos e energias das partes, a busca criativa de alternativas, entre outros.

Por outro lado, Esteves (2002) deu destaque aos resultados que podem ser representados, entre outros aspectos negativos, pela incapacidade de adaptação às mudanças no ambiente, pouco estímulo a novas ideias e apatia.

Em um primeiro momento pode-se pensar apenas nessa dicotomia de resultados. No entanto, de acordo com Xavier (2002), o conflito pode ser administrado. Dessa forma poderá gerar aumento da eficácia individual, grupal e organizacional, o que leva a crer que ele não deve ser visto como algo ruim, mas relacionado às diferenças pessoais.

3.5.6 Gestão e solução de conflitos

Para que o conflito possa ser bem gerido, é necessário que haja uma boa comunicação (LEWIS, 1992). Com base na visão do autor, entende-se que tanto as partes envolvidas quanto os gestores devem se comunicar, para que entendam como proceder em relação à origem do problema.

Pruitt e Carnevale (1993) apresentam outras duas soluções: a inação, ou seja, deixar que o problema se resolva por si e a retirada, abandonar a negociação.

Serpa (2000) corrobora as ideias de Lewis (1992) apresentando a conciliação como ferramenta solucionadora de embates, por meio da qual, um terceiro ator funciona como ponte de comunicação entre as partes.

Além da comunicação que serve para amenizar ou eliminar o conflito, Bataglia (2006) aponta três ações que podem contribuir para a solução, a saber: retirada, contenda e coordenação tácita. A retirada sugere que uma das partes ceda em favor da outra. A contenda representa as estratégias das partes em persuadir os demais a respeito de sua visão e a coordenação tácita, muito utilizada, as partes consensam sem mais conflitos ou discussões.

Além das soluções propostas por Bataglia (2006), há outras correntes teóricas apresentem as mais variadas alternativas para gestão de conflitos.

Seguindo uma linha cronológica, observa-se que Baron (1972) já apresentava a negociação dentro do conflito, pois em seu entendimento, a barganha é um processo no qual se fazem ofertas e contra-ofertas por intermédio de representante e Serpa (1999) corrobora com essa visão quando diz que é por meio da negociação que as partes encontram as formas de ficarem satisfeitas. De forma complementar, Kheel (1999) afirma que é a base para todo o sistema de resolução de conflitos, podendo, ainda, preceder a mediação e arbitragem (outras duas formas de solução).

Assim, além de solução integrativa, essa modalidade busca a construção de um relacionamento duradouro e mantenha o contato entre as partes envolvidas (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

O estágio de resolução e o fim do episódio de conflito, não significa que o conflito tenha sido solucionado ou administrado: significa apenas que, de alguma forma, terminou o episódio de conflito, Rocha (1997).

Dentro dessa linha de raciocínio, Franque (2006) aponta ainda alternativas semelhantes, porém pautadas em aspectos de ganhos e perdas para as partes envolvidas, trazendo uma tipologia com linguagem mais atual. De acordo com o autor, o conflito pode ser solucionado com base na alternativa “ganho/perda”, na qual uma parte ganha e a outra perde; “perda/perda”, em que ambos perdem; e, “ganho/ganho”, onde todos ganham. Muito embora o autor aponte essas três alternativas, as duas primeiras podem dar continuidade aos conflitos, já que alguém pode não sair plenamente satisfeito.

No entanto, é importante registrar que não bastam essas estratégias. Torres (2012), por exemplo, ressalta a importância que deve ser dada aos critérios existentes para tal resolução, destacando como elementos fundamentais: a eficácia e aprendizagem organizacional, as necessidades dos *stakeholders* e o comportamento ético por parte do gestor. No primeiro, com o conflito a organização aprende de forma a impulsionar a criatividade e inovação levando a um diagnóstico e intervenção mais assertivos. Mas é preciso levar em consideração as necessidades dos grupos de interesses para que seja feito e executado o bom planejamento de ações. Por último, o gestor precisa pautar-se em condutas éticas de modo a não deixar-se levar pelos argumentos de uma das partes, deve manter-se imparcial.

CAPÍTULO 4 - TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo está dividido em duas partes, a saber: a primeira contendo informações sobre o Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes, conhecido socialmente como Hucam e a segunda, com a análise dos dados obtidos por meio do questionário.

A segunda parte foi dividida em outras duas que são: a caracterização sócio demográfica dos participantes e a tabulação e análise das questões específicas de pesquisa. Esse formato permitiu agrupar a análise seguindo essa estrutura, que serviu de parâmetro, juntamente com os setores estudados, para a estratificação do material coletado (Apêndice C).

Assim, foi feita, inicialmente a caracterização da amostra dos funcionários e, em seguida o tratamento das respostas relacionadas ao problema.

Em termos estatísticos, para responder ao objetivo de levantar e descrever os principais conflitos no Hucam para o segmento administrativo, as questões de pesquisa foram apresentadas em forma de moda, que é o valor mais frequente de cada variável, e mediana, que são as observações ordenadas por ordem crescente e divididas em duas partes iguais.

Em outra dimensão, para verificar se houve diferenças estatisticamente significativas entre as percepções dos funcionários quanto aos segmentos (setores de trabalho), foi utilizado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis (1952), em função do tamanho da amostra. Nesse teste não há a suposição de probabilidade normal dos dados.

O nível de significância adotado neste estudo foi de 5% e intervalo de confiança de 95%.

O programa utilizado nas análises foi o *Statistical Package for the Social Sciences* (IBM SPSS) em sua versão 21.

4.1 O HUCAM

O Hucam foi fundado na década de 1940 na configuração de um sanatório, com o

objetivo de segregar e tratar pacientes com doenças contagiosas. Durante 27 anos seu objetivo voltou-se ao tratamento da tuberculose, recebendo pacientes infectados com o Bacilo de Koch. Quando iniciou suas atividades essa segregação foi necessária dado alto grau de contágio da doença e a escassez de meios que pudessem erradicá-la.

Com o passar dos anos e o surgimento de novas drogas e tecnologia, a doença foi erradicada e em 20 de dezembro de 1967, o Sanatório passou a funcionar como Hospital de Clínicas para atender ao curso de Medicina da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), como campo de estágio.

Assim o Hucam era usado somente como o propósito de treinamento técnico para as equipes médicas, que acumulavam funções gerenciais, mesmo sem a formação específica para essa atividade.

Como não tinha um quadro de pessoal definitivo e ainda em fase de estruturação o Hucam, nessa época, funcionava tendo por suporte uma força de trabalho terceirizada.

Com a promulgação das Leis nºs 8.080/1990 e 8.142/1990, conhecidas como Leis da Saúde, que deram regulamentação ao Sistema Único de Saúde (SUS) criado no bojo da Constituição Federal de 1988, o hospital ganhou e suporte para seu funcionamento, uma vez que no Art. 198 foram definidas as ações e serviços que passaram a compor a rede desse sistema, inclusive com recursos financeiros.

Assim, embora não tenha sido o primeiro, o Hucam passou à categoria de hospital de ensino, gerenciado pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), recebendo, também, recursos do SUS.

Sua regulamentação se deu por meio da Portaria nº 2.091/2005, quando foi certificado como Hospital de Ensino pelo Ministério da Saúde, assumindo enviaar todos os esforços possíveis para não se afastar dos princípios básicos do SUS e assim, garantir aos usuários do Sistema um “acesso integral e contínuo a todos os seus serviços” (RIOS, 2009).

Nos anos seguintes o Hucam passou por muitas dificuldades financeiras e de gestão. A eficiência dos hospitais universitários foi questionada dadas as

características da organização e seus gestores, como já mencionavam Monteiro (1999) e Etizioni (1999), ao afirmarem que os hospitais não se enquadravam nos modelos teóricos das organizações clássicas e, por essa razão apresentavam mais desafios em sua gestão.

Diante disso, o Governo Federal criou, por meio da Lei nº 12.550/2011, a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), uma empresa pública, de interesse público e direito privado, vinculada ao MEC, com a intenção de melhorar a situação até então encontrada.

Atualmente a estrutura organizacional do Hucam passou a ser constituída de uma Superintendência, três Gerências (Atenção à Saúde, Administrativa e de Ensino e Pesquisa), sete Divisões, 16 Setores e 46 Unidades.

No momento atual O Hucam passa por uma transição no seu modelo de gestão, o que vem causando muitos desentendimentos e conflitos na instituição.

Como este trabalho teve como foco os setores, Almoxarifado, financeiro, compras e contratos cumpre registrar aqui suas principais características, a fim de auxiliar no entendimento do funcionamento dessas unidades organizacionais.

O setor de almoxarifado é o responsável pelo abastecimento dos suprimentos necessários para o funcionamento do Hucam, abrigando o estoque de todo o material a ser usado no hospital. É um setor que sofre muita pressão, porque precisa sempre ter os produtos disponíveis, em quantidade e na especificação correta, uma vez que o escopo central do hospital é o atendimento à população e a falta de material pode comprometer a vida de um paciente.

Quando necessita de algum produto tem que fazer uma solicitação formal de compra ao setor de compras, que é responsável por todas as aquisições do Hucam. Em seus procedimentos operacionais estão a pesquisa de preço e as licitações para assim atender a legislação que obriga os órgãos públicos a comprarem pelo menor preço. Porém, infelizmente ele não tem autonomia financeira e necessita pedir ao setor financeiro autorização e disponibilização de recursos para iniciar o processo de compras.

O setor financeiro tem sob sua incumbência o controle dos recursos financeiros do

Hucam. Para tal, faz o planejamento orçamentário, disponibiliza recursos para as compras, controla as autorizações para a aquisição de mercadorias, faz pagamentos aos fornecedores e o registro contábil de todo o consumo de material.

Por fim, tem-se o setor de contratos que é responsável pela formalização, do fornecimento de material, entre o Hucam e o fornecedor. São seus servidores os responsáveis pelo registro da execução de todos os contratos de fornecimento.

4.2 OS RESULTADOS DA PESQUISA

Após analisados os dados sob a perspectiva da estatística descritiva (Apêndice C) e tendo os resultados se mostrado insuficientes para a compreensão do problema objeto de estudos, optou-se por buscar detalhes das situações propostas no questionário por meio de entrevistas. Estas, juntamente com as observações realizadas, permitiram chegar à análise a seguir, que contempla todas as questões do questionário aplicado.

4.2.1 Diferenças de percepção

O primeiro aspecto levantado pelo questionário diz respeito ao cotidiano, aos eventos que ocorrem no ambiente de trabalho que são de conhecimento coletivo.

De acordo com o Gráfico 1, verificou-se que as pessoas do Setor de Compras e do Setor Financeiro veem essas ocorrências de forma diferente da maioria dos servidores da área administrativa.

Em ambos os casos essa situação conflituosa envolveu os setores de contratos e almoxarifado.

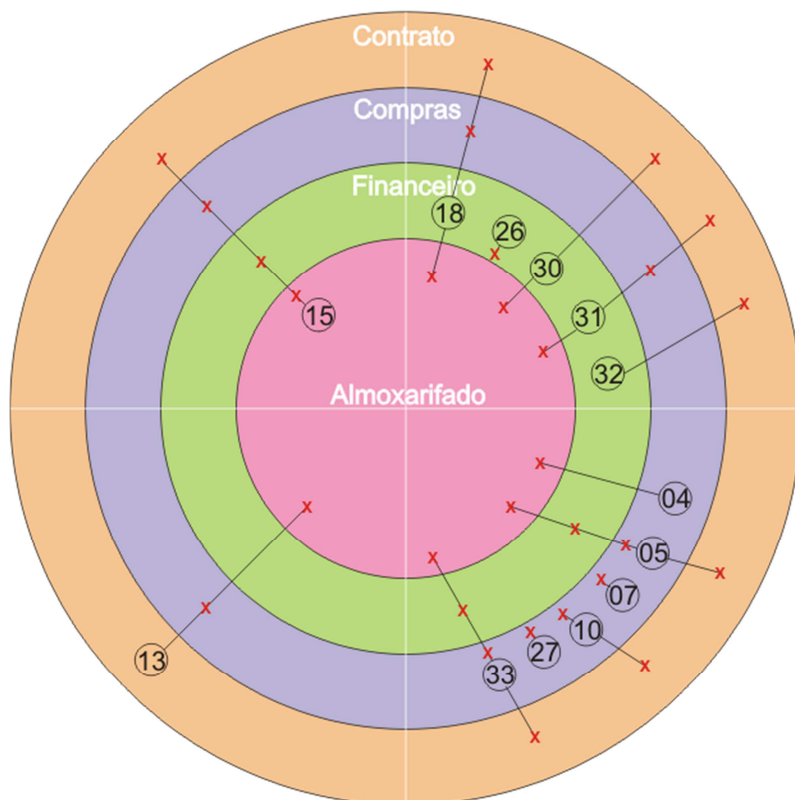


GRÁFICO 1: Ocorrências do dia a dia.

É importante registrar também que nesta última unidade administrativa há indicação de divergências internas que levantam suspeitas sobre o perfil relacional dos servidores que nela estão lotados.

Em se tratando do movimento no sentido contrário, apenas uma pessoa do almoxarifado e uma do setor de contratos compartilham da mesma opinião, podendo os respondentes 13 e 15 serem as contrapartidas nessa relação de conflito, lembrando que basta existir um olhar diverso para que seja aberto o espaço ao conflito.

Trata-se, conforme Ivancevich e Matteson (1996) de conflitos decorrentes das diferenças entre percepções, que posteriormente foram tratados por Fustier (1982) como conflitos que tem por origem os fatos, as ocorrências do dia a dia. Isso porque a base de dados para análise é constituída da história de vida de cada um, da natureza da atividade que desenvolve e de suas condições de trabalho. Assim os

fatos são os mesmos, porém as explicações que as pessoas dão são diferentes, transformando-se em motivos de conflitos.

Nos setores em questão, diversos exemplos do cotidiano poderiam ser dados, mas somente a título de exemplificação tem-se a urgência de compra de determinado produto. A compra em si é uma rotina, mas a urgência exige comportamentos diferenciados dos servidores e, como o processo precisa passar por todos os setores envolvidos (compras, financeiro, contratos e almoxarifado), conforme Fustier (1982, p. 74) “cada um percebe os fatos de forma diferente, usando conjunto de dados distintos” e no caso do Hucam estes dados se tornam muito mais distintos porque não há uma interação entre as unidades que compõem a área administrativa.

Por meio do Gráfico 2 pode-se perceber que as mesmas unidades da questão anterior se destacaram quanto às diferenças entre valores setoriais.

Em ambos os setores há recorrência na opinião de alguns respondentes, quais sejam: 05, 10 e 3 (compras) e 18, 30 e 32 (financeiro).

O Hucam é um órgão público e a maioria dos funcionários é admitida por meio de concurso público. No entanto, nem sempre a decisão de ingressar no setor público tem por base o desejo de ser um servidor. Não é raro encontrar pessoas que desempenham no hospital suas atividades ancorados na segurança e estabilidade, indo na contra mão dos desejos e sonhos de outra profissão. Assim estas pessoas parecem viver sempre em conflito, pois conforme Argyris (1968, apud MELLO, 2007) se existe um desencontro entre o indivíduo e a organização, muito dificilmente seus objetivos serão alcançados.

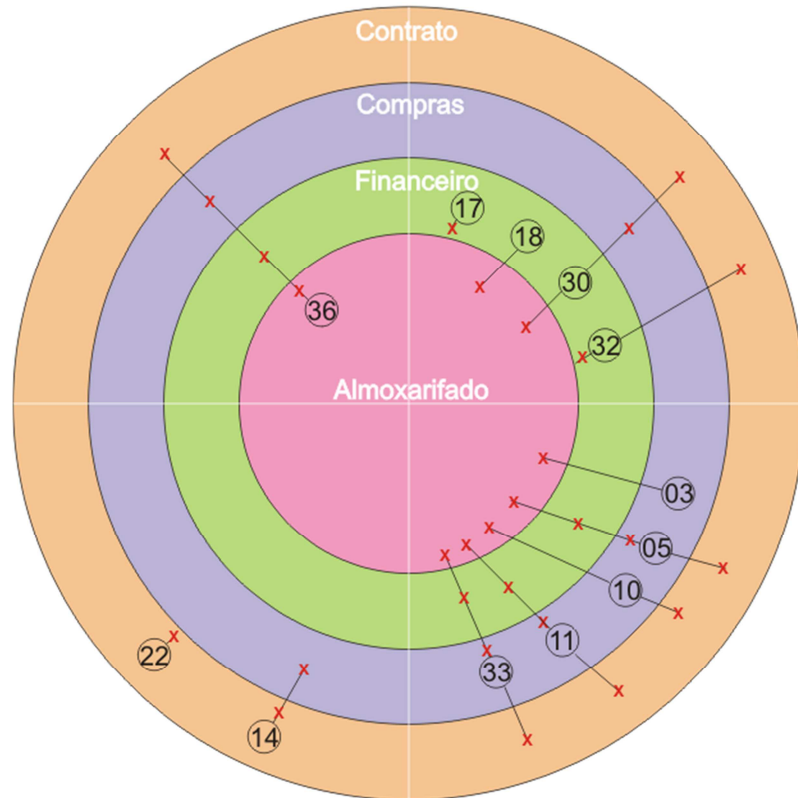


GRÁFICO 2: VALORES BÁSICOS DIFERENTES.

Em outra dimensão, Katz e Khan (1973) já falavam das diferenças entre os valores pessoais e os valores do papel, da função exercida pela pessoa, o que foi também trabalhado por Palomino (2013). Posteriormente, Peterson e outros (apud ROBINS, 2002), Rhaim (1983) e Mello (2007) fortaleceram esses argumentos ao registrarem que o compromisso com um papel pode tornar difícil o desempenho de outro, ou seja, é difícil desenvolver tarefas ou papéis que não combinam com os seus valores. Complementando Fustier (1982), Montana e Charnov (2001) e Soares (2013) postulam que as diferenças são feitas com base em juízos de valor (bom versus ruim) e que essa base difere de pessoa para pessoa.

4.2.2 Normas legais versus valores pessoais

As normas que regulamentam as ações no ambiente organizacional, sobretudo no serviço público, não raro constituem-se em elementos que entravam a fluidez dos

processos e que podem gerar discórdia entre as pessoas, face à maneira como cada um lê e interpreta o conteúdo normativo.

No caso da área administrativa, quando as pessoas foram questionadas sobre a relação entre as normas e legislação que rege o Hucam e aquelas que direcionam seu setor de trabalho, observou-se que, mais uma vez foram os servidores que trabalham com os contratos que mais se manifestaram.

No Gráfico 3 pode-se verificar que pessoas do setor financeiro também são afetadas em seu cotidiano laboral pelas exigências legais.

Há muita dificuldade em se conciliar as atividades inerentes a esses setores com as restrições que a eles são impostas. Nesse sentido, muitas vezes há o desejo de cumprir as obrigações, de propor novas formas de procedimentos, o que também acaba levando a conflitos. Esse aspecto foi estudado por Scheinpflug (2007) que verificou que os conflitos não surgem apenas do querer mudar algo, mas também das tentativas que são empreendidas, pois elas podem incomodar os demais.

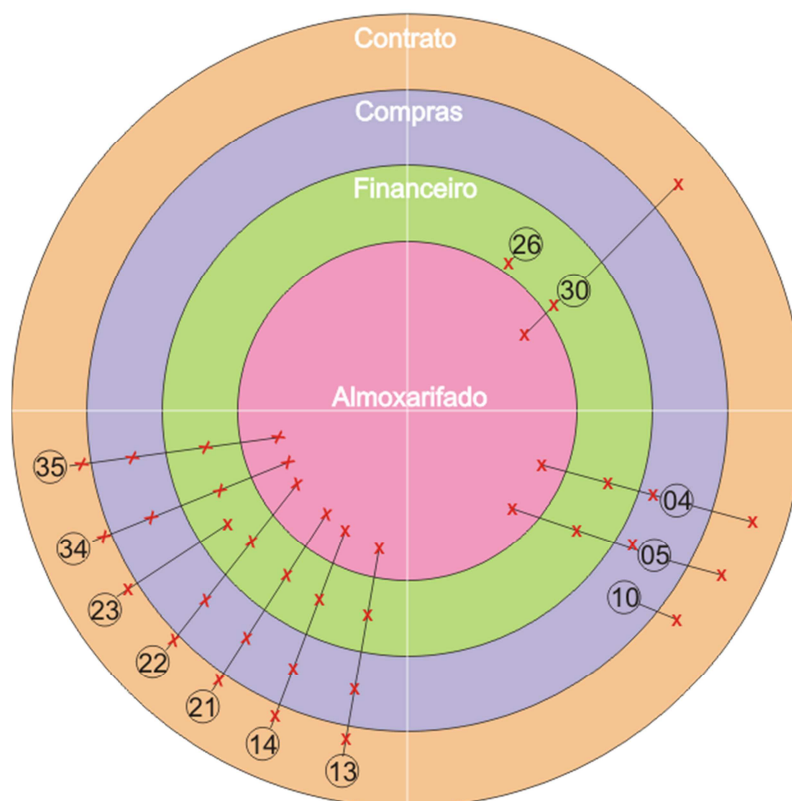


GRÁFICO3: NORMAS DO HUCAM/UFES VERSUS VALORES DE CADA SETOR.

Ao ouvir as queixas dos pesquisados o ponto central recaiu sobre normas da instituição qual na sua percepção não são claras, outro ponto que merece destaque é que há um vazio legal, ou seja, não existem normas, o que leva o servidor a criar seu próprio caminho no cotidiano do seu fazer. Dessa forma, a ausência de norma acaba criando diferentes *modus operandi*, gerando discussões e conflitos sobre os procedimentos adotados.

Assim têm-se os extremos de um mesmo contínuo afetando o trabalho e o comportamento das pessoas, uma vez que a rigidez da legislação, não raro, causa dificuldades no exercício da função.

Esse engessamento acaba por gerar conflitos de desempenho e conflitos relacionais, uma vez que em ambos os setores (contrato e compras) estão sob a égide legal e sob a pressão daqueles que dependem dos materiais requisitados.

Dando continuidade à temática das normas buscou-se verificar também se havia alguma relação entre a importância do aspecto legal e os objetivos de cada setor.

Conforme o Gráfico 4 pode-se ver que no Hucam o setor que mais enfrenta este problema é o setor de compras, seguido pelo setor financeiro. Essa situação pode ser facilmente compreendida por aqueles que conhecem o escopo de suas atividades e responsabilidades. Isso porque a legislação que regulamenta os procedimentos de compras, sobretudo a Lei nº 8.666 de 1993 em nome da transparência no setor público impõe procedimentos que, nem sempre se mostram eficientes e eficazes, levando a um desempenho das pessoas e do setor de compras que gera insatisfação naqueles que dele dependem.

Obviamente, como as atividades de compras estão ligadas ao setor financeiro e este, padece não só das restrições legais como da dependência de liberação de recursos da união e da fiscalização do Tribunal de Contas de União (TCU), foram identificados conflitos que surgem desse contexto cultural e legal. Na opinião dos participantes que se manifestaram sobre esse aspecto, não raro eles são acusados de não quererem trabalhar, entrando em contenda com os demais na tentativa de mostrar que esses aspectos afetam a consecução dos objetivos do seu setor.

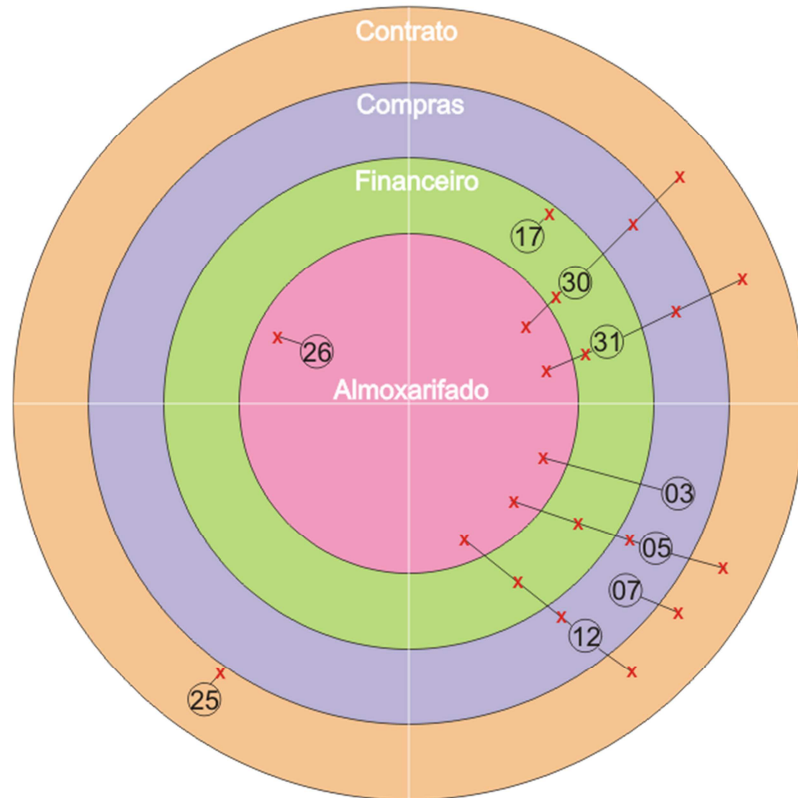


GRÁFICO 4: A IMPORTÂNCIA DAS NORMAS VERSUS OBJETIVOS DA UNIDADE ADMINISTRATIVA.

4.2.3 Operacionalização

Ainda interconectado aos aspectos anteriormente abordados, tem-se os procedimentos operacionais em si, dessa forma o Gráfico 5 trata dos conflitos gerados pelo modo como as tarefas são realizadas para a consecução dos objetivos.

Nesse aspecto os setores de compras e almoxarifado, pela própria natureza de suas atividades, refletiram os efeitos dos questionamentos anteriores.

Praticamente todos os servidores dessa unidade revelaram que, de alguma forma enfrentam problemas com os demais setores e, sobretudo, entre si.

De certa forma isso era esperado porque o foco do trabalho do almoxarifado é manter estoques mínimos de materiais requisitados, exigindo dos servidores responsáveis pelas compras uma agilidade que nem sempre lhes é possível. O

mesmo raciocínio foi apresentado por este último setor, que se vê a mercê dos procedimentos contratuais e financeiros.

Observa-se que, embora todos tenham que se voltar aos objetivos do Hucam enquanto hospital-escola isso nem sempre é possível, pois há dificuldades operacionais internamente nos setores e intersetorialmente.

Esses aspectos são sustentados pelos achados de Fustier (1982) que afirma que quando os objetivos são iguais, mas as estratégias diferentes surgem conflitos, porque as pessoas podem concordar sobre os objetivos e discordar sobre os meios de atingir Martins (2004).

Com relação ao fato de as pessoas ficarem focadas em seu trabalho, não houve manifestações relevantes para registro.

Não foram encontrados também problemas com origem nas diferenças entre objetivos de cada setor da administração.

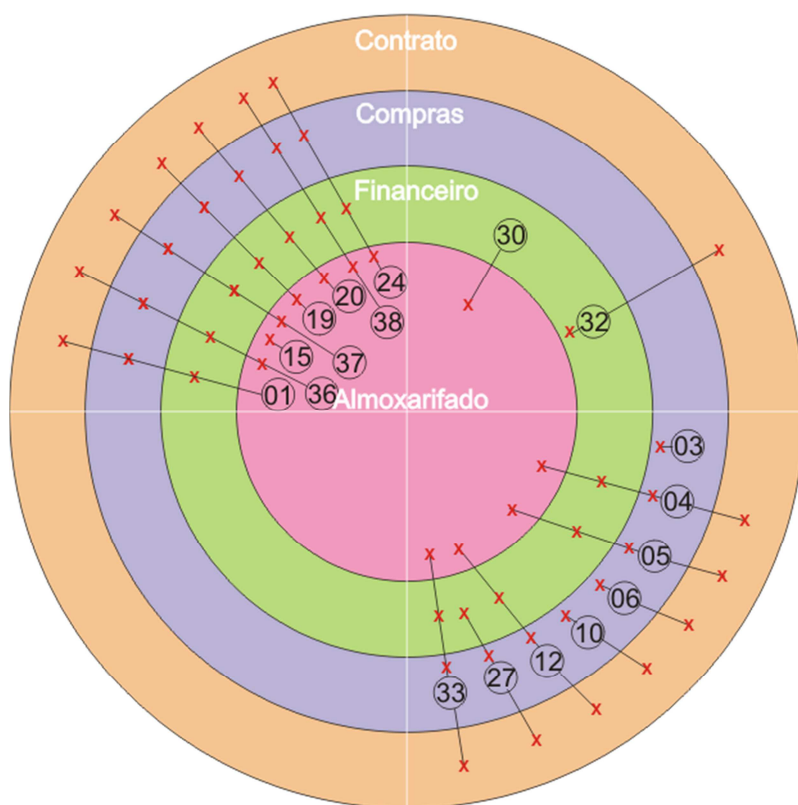


GRÁFICO 5: OBJETIVOS SETORIAIS VERSUS OPERACIONALIZAÇÃO.

4.2.4 Exigências impossíveis

Ao abordar a questão das tarefas desenvolvidas em cada setor verificou-se que pequeno número de servidores se queixou sobre a possibilidade ou não de desempenhar suas tarefas.

No Gráfico 6 pode-se ver que, mais uma vez são os servidores envolvidos com as compras e com os contratos que se destacaram. Para eles há determinadas exigências operacionais que são impossíveis de serem cumpridas, o que não é entendido pelos que não fazem aquele serviço. Esse aspecto foi registrado por Katz e Kahn (1970) para quem a exigência do cumprimento de uma tarefa impossível de ser realizada pode ser um motivo gerador de conflitos nas relações de trabalho.

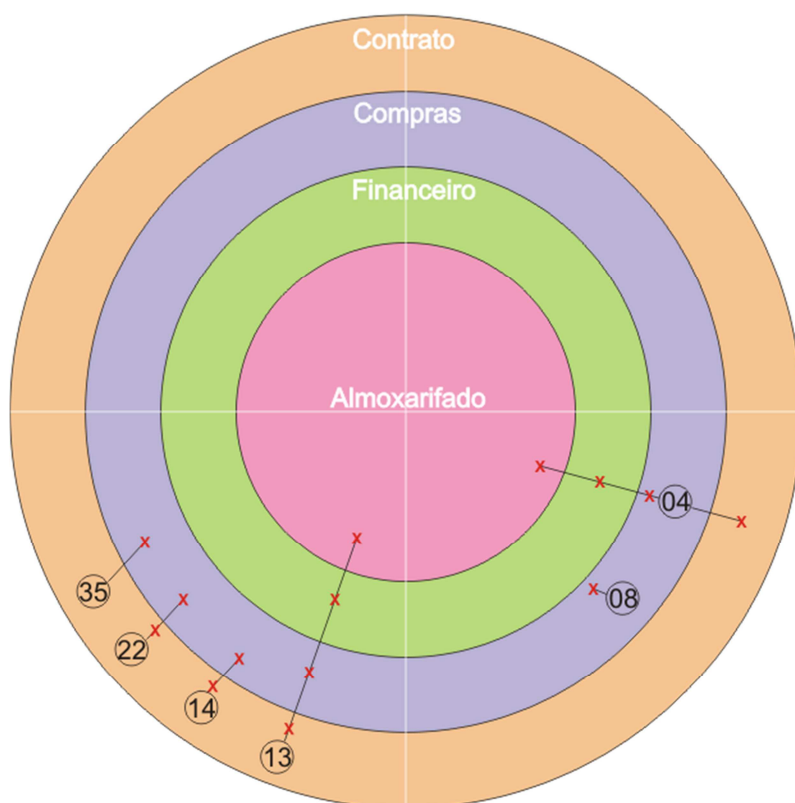


GRÁFICO 6: EXIGÊNCIAS IMPOSSÍVEIS DE SEREM EXECUTADAS.

Outra dimensão dos conflitos que foi levantada diz respeito aos diferentes comportamentos para a execução das tarefas, que pode ser vista no Gráfico 7.

Para a maioria dos servidores que lidam com contratos a diferença entre o comportamento de seus pares ao desenvolver as atividades de sua responsabilidade tem sido motivo para o surgimento de conflitos.

Analisando o setor de contratos evidências apontam que o resultado da pesquisa pode estar relacionado ao fato de ele ter sido criado há pouco tempo (três anos) tendo tido três chefes diferentes, que estabeleceram processos operacionais diferentes, nem sempre possíveis de serem executados.

Nesse caso a forma de execução exigida estava relacionada a processos idiossincráticos, aos conhecimentos e formas de trabalho de cada um desses chefes, causando estranhamento não só aos servidores mais antigos no setor, como também aos mais novos. Assim analisando uma tarefa que é vista como simples e rotineira por alguns, para os novatos pode parecer complexa e difícil e, conforme House (1971) quando uma tarefa é complexa há uma possibilidade maior de surgir conflitos e principalmente com o líder do setor.

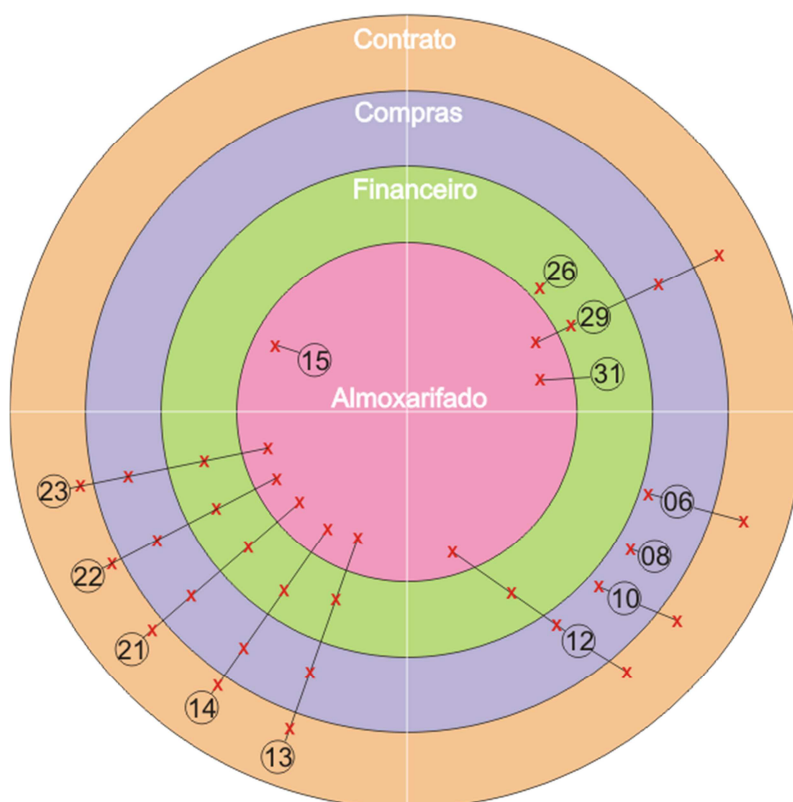


GRÁFICO 7: ATIVIDADES QUE EXIGEM COMPORTAMENTOS DIFERENTES.

4.2.5 Tarefas

Ao se analisar os possíveis elementos geradores de conflito não poderia ser relegado a segundo plano a questão do volume de tarefas que, no Hucam, tem sido objeto de reclamações observadas nas insistentes solicitações de contratação de funcionários.

No presente momento essa reclamação tem se destacado não só pelo fato de a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) ter assumido a gestão do hospital, mas também devido às demissões que ocorreram e muitas aposentadorias. Isso porque o Hucam funciona com parte de seu pessoal com vínculo na Ufes e parte terceirizado que ao serem demitidos ou aposentados, gerou um vácuo nos procedimentos operacionais, dado que os novos pouco conhecem das rotinas e normas de suas funções.

Em relação ao excesso de tarefas pode-se ver por meio do Gráfico 8, mais uma vez que são os setores de compras e contratos que se queixam.

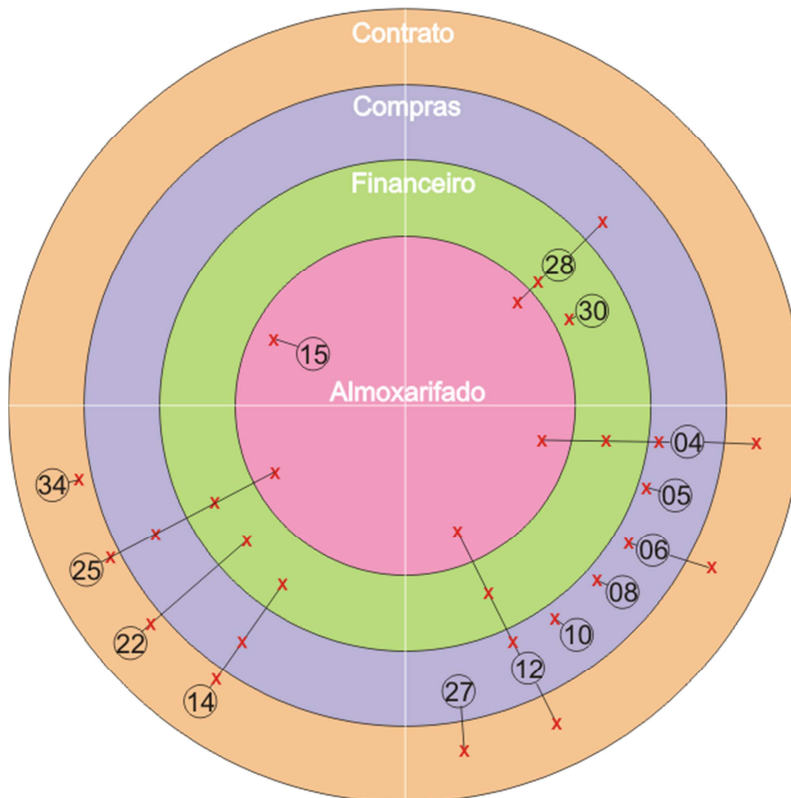


GRÁFICO 8: EXCESSO DE TAREFAS.

Essas queixas aparecem ligadas à própria natureza das tarefas, que exigem atenção concentrada no cumprimento da legislação e cumprimento de diversas etapas.

Observa-se aqui que em ambos os setores essas queixas se manifestam inclusive no âmbito interno, surgindo diferenças de opinião quanto à distribuição das tarefas.

O Gráfico 9 apresenta os resultados referentes a opinião dos respondentes sobre os conflitos decorrentes dos diferentes níveis de complexidade das tarefas.

Nesse caso destacaram-se os setores de compras e o financeiro, cujos servidores acreditam lidar com tarefas mais complexas do que os demais.

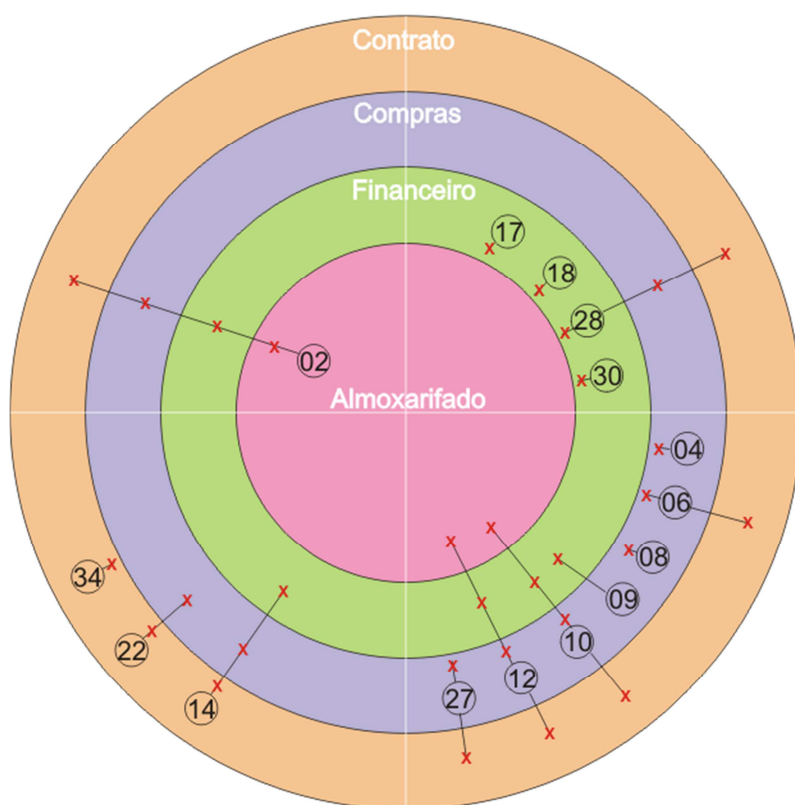


GRÁFICO 9: DIFERENÇA NA COMPLEXIDADE DAS TAREFAS.

Em relação a esse aspecto Litwak (1961), House (1971) e Xavier (2002) argumentam que as organizações apresentam muita diversidade quanto às habilidades exigidas para o desempenho de tarefas e que tanto o perfil

personalidade quanto profissional podem contribuir para que as pessoas encarem suas tarefas como mais complexas do que as demais. No presente caso esses elementos foram confirmados pela incidência com que alguns servidores aparecem nos gráficos. Além disso, o setor de compras lida com um grande volume de leis que regulamenta sua atividade, muitas vezes desconhecida o incompreendida pelos demais.

4.2.6 Relações entre os setores

Outra dimensão considerada na pesquisa foi a relação existente entre as tarefas dos setores que compõem a área administrativa do Hucam. Para tanto foi levantado o quanto o bom ou mau desempenho de um setor afeta o outro. Dada a natureza das atividades já se esperava encontrar conflitos decorrentes da questão, uma vez que para a consecução dos objetivos dos setores em separado, há diversas etapas intermediárias que dependem dos demais.

O almoxarifado necessita dos produtos, que são adquiridos pelo setor de compras, que são formalizados pelo setor de contratos e que são pagos pelo setor financeiro.

Por meio do Gráfico 10 pode se ver que 61% dos respondentes se queixaram desse aspecto, concentrados nos setores de compras, contratos e financeiros, refletindo dessa forma a interdependência em termos dos procedimentos.

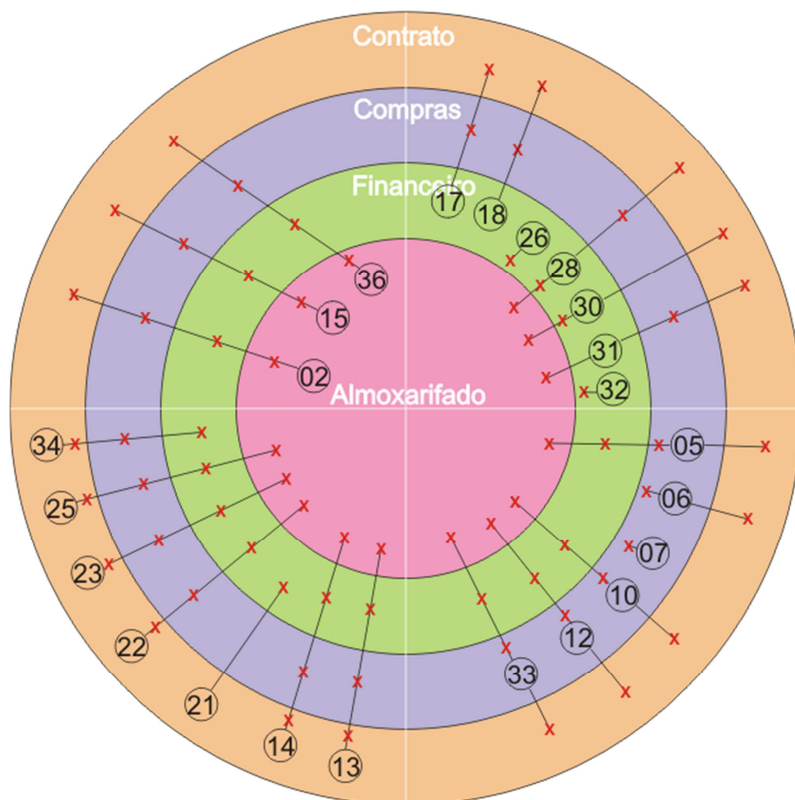


GRÁFICO 10: DESEMPENHO DO SETOR.

Para Cozer (1956), Miller (1959) e mais recente Machado (2001), conhecer o trabalho de cada setor é fundamental para minimizar causas de conflitos, e no Hucam, pelos resultados da pesquisa que podem ser vistos no Gráfico 11, os setores de compras, financeiro e almoxarifado apresentaram queixas em relação aos demais. Dessa forma, não há que se estranhar a existência de conflito, dado que suas atividades estão interligadas.

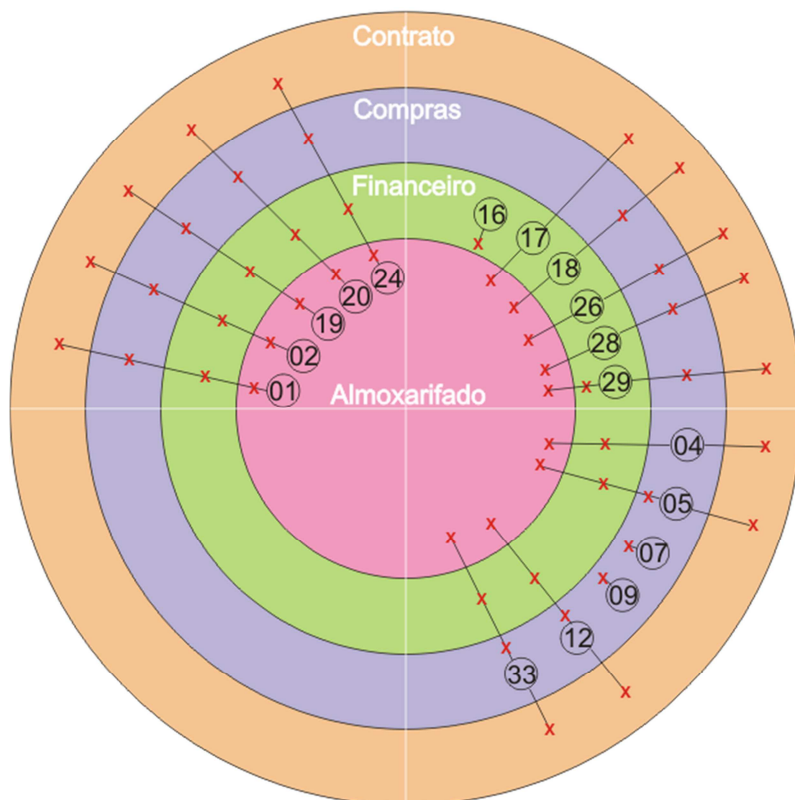


GRÁFICO 11: DESCONHECIMENTO DO TRABALHO DOS SETORES.

Como se pode ver o desconhecimento do trabalho dos setores é um elemento importante no setor administrativo, possivelmente reflexo das respostas plotadas no Gráfico 12 onde se pode ver reclamação quanto à interação entre os setores.

Esse aspecto foi estudado por Deutsch (2003) para quem o contexto organizacional exige a interação entre pessoas e grupos, para que possam melhor conhecer tudo o que envolve a rotina diária para execução das tarefas em cada setor.

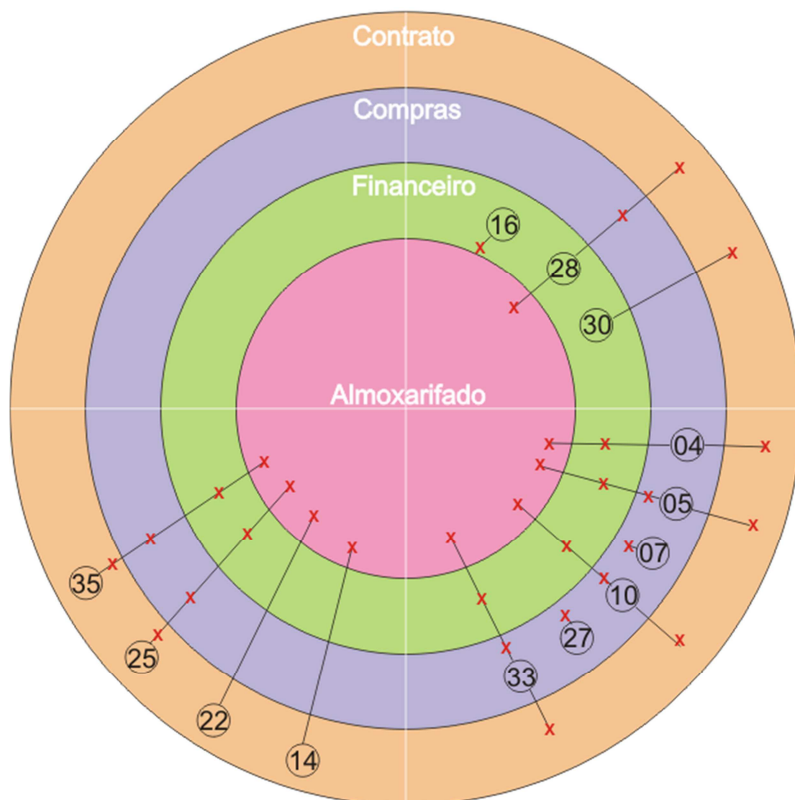


GRÁFICO 12: INTERAÇÃO ENTRE OS SETORES.

O presente estudo levantou também a opinião dos respondentes sobre a distribuição de recursos para os quatro setores estudados, mas os resultados não foram expressivos evidenciando que não há conflitos gerados por esse elemento.

4.2.7 Comunicação entre os setores

Para Luthans (1995) muitas podem ser as barreiras à comunicação (diferença semântica, erros de compreensão, ruídos, etc.), e estas barreiras são motivos para que um setor não entenda o que está sendo comunicado por outro setor, constituindo os desentendimentos na comunicação como fontes de conflitos em qualquer relação humana. No Gráfico 13 pode-se observar que o setor do HUCAM que foi mais citado como o que não entende a comunicação dos setores é o setor de contratos, tendo como origem dessa reclamação o almoxarifado.

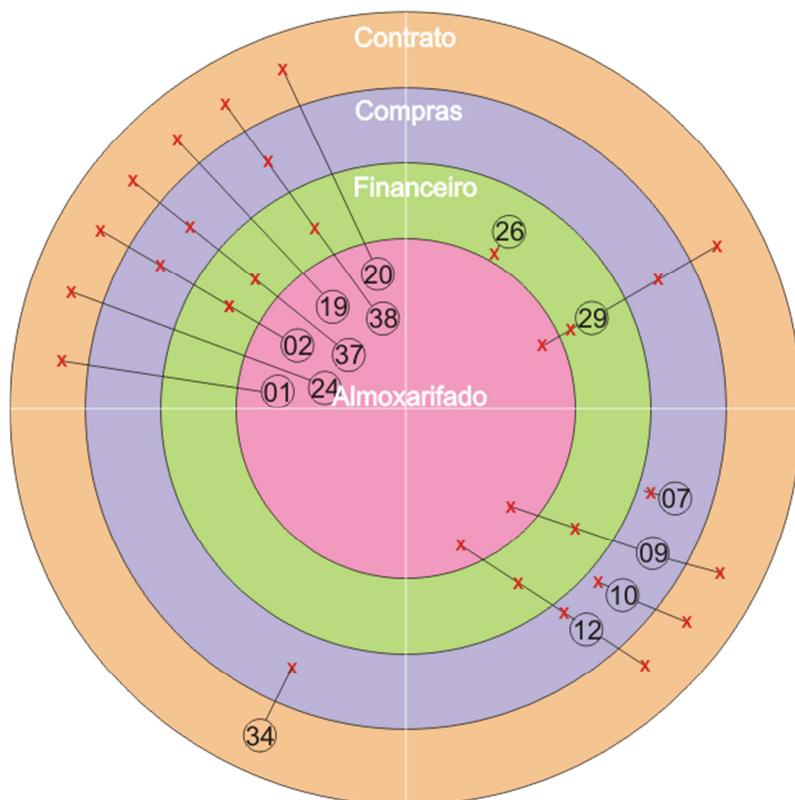


GRÁFICO 13: COMUNICAÇÃO ENTRE OS SETORES.

Ao se observar o cotidiano do HUCAM percebe-se que não estão instituídas regras claras e objetivas para a comunicação entre os setores. Além disso, como cita Scheinpflug (2007) a falta de um significado comum dificulta a comunicação e influências no surgimento do conflito o que já foi observado nas questões analisadas anteriormente.

Ao aspecto da falta de entendimento da comunicação entre os setores junta-se o contido no Gráfico 14, referente à eficiência da comunicação em si.

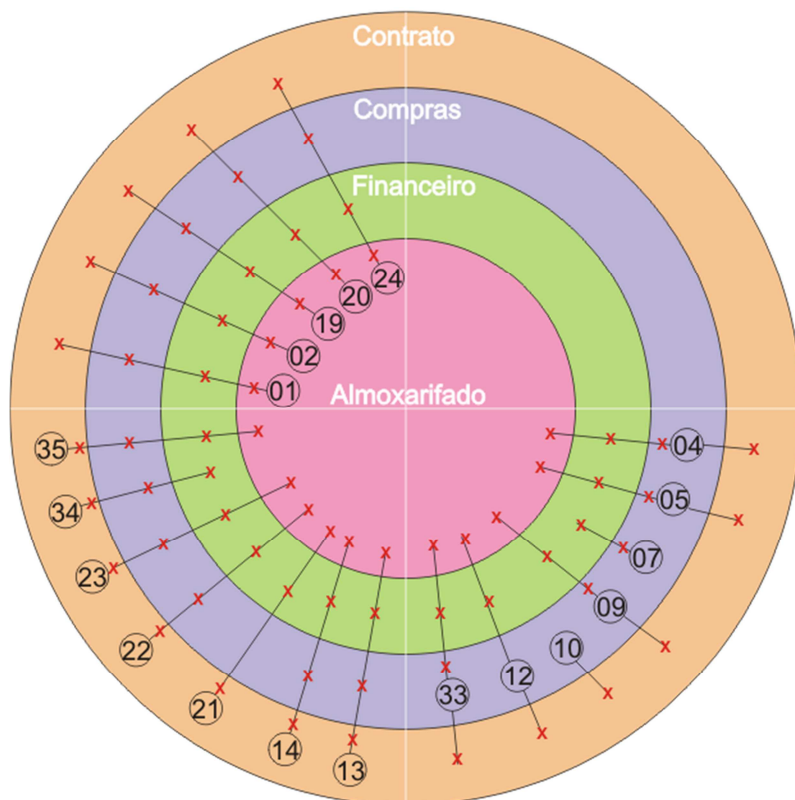


GRÁFICO 14: DEFICIÊNCIAS NA COMUNICAÇÃO.

Um bom sistema de comunicação é necessário na estrutura de uma organização porque falhas de comunicação, segundo Robbins (2002) ou Comunicação ineficiente conforme Bowditch e Buono (1999) ou deficiente como cita Mayo (1933), são motivos para incitarem conflitos inter-relacionais. Segundo Robbins (2005) tanto a escassez quanto o excesso de comunicação e o canal escolhido podem ser motivos para gerar conflitos e no caso do Hucam isso fica evidente na administração do número de servidores que se manifestaram a respeito.

É interessante observar que não foram registradas respostas do setor financeiro quanto a essa questão.

Ainda dentro da temática da comunicação foi abordado esse aspecto em relação à chefia. Pelas respostas obtidas esta questão não parece ser um fator gerador de conflitos na área administrativa do Hucam.

4.2.8 Infraestrutura física

Possíveis causas de conflitos relacionados a recursos podem ser falta de recursos conforme citam os autores Bowditch e Buono (1999), Moura e Caldas (2003), ou competição por recursos escassos como já citado por Newman (1980), ou mesmo uma divisão diferenciada de recursos como aponta Baron (1986). Dessa forma a pesquisa contemplou também a possibilidade de conflitos decorrentes de possíveis privilégios na distribuição de recursos sejam estes em forma de infraestrutura física ou materiais e equipamentos. Os resultados encontrados não se mostraram relevantes uma vez que apenas poucos servidores reclamaram desses aspectos.

Apesar disso é importante registrar que toda a infraestrutura física do Hucam é muito velha com condições ruins, o que não gera o desejo de um setor estar no lugar onde outro setor desenvolve suas atividades.

Quanto à pergunta relacionada a recursos materiais e equipamentos o setor de contratos é o único que apresenta hipótese para possível causa de conflito.

Entre os setores pesquisados o setor de contratos é o mais novo, foi criado há pouco tempo e provavelmente enfrenta dificuldades para obter equipamentos ou mesmo materiais para desenvolver seu trabalho. Durante uma observação neste setor percebeu-se que não havia cadeiras ou mesmo mesas suficientes para os funcionários.

No entanto parece haver compreensão dessa situação transitória, uma vez que nenhum servidor desse setor manifestou-se a respeito do assunto nesta pesquisa.

Na sequência do levantamento foram abordadas as relações interpessoais.

4.2.9 Relações interpessoais

O conflito interpessoal ocorre entre duas ou mais pessoas, que se encontram em lados opostos, podendo o conflito ter uma natureza substantiva, emocional ou ambas Schermerhorn et al (1999, apud Torres, 2012).

Essa definição auxiliou na análise dos resultados obtidos a partir do questionário aplicado e das entrevistas.

Alguns servidores dos setores de compras e financeiro registraram em suas respostas que algumas desavenças têm como origem o fato dos demais setores, sobretudo o almoxarifado, tentarem se sobrepor ao demais.

Diante dessa identificação é importante dizer que o setor de almoxarifado é responsável pelo abastecimento de insumos para todo o Hucam e quando falta algum produto este é o primeiro setor dos pesquisados que sofre cobranças. Vê-se, portanto que ele sofre pressões de toda a organização destacando-se o corpo clínico/docente que possui uma cultura específica dentro do hospital, muitas vezes referenciando a vida humana para fazer exigências e se impor à administração.

Assim este setor pressiona os setores de compras e financeiro para que a aquisição dos insumos seja efetuada, surgindo conflitos por parecer que o setor está tentando se sobrepor aos outros.

As críticas destrutivas, Gráfico 15, foram identificadas como fonte de conflitos relacionais por todos, embora tenham se destacado os setores de compras e o financeiro.

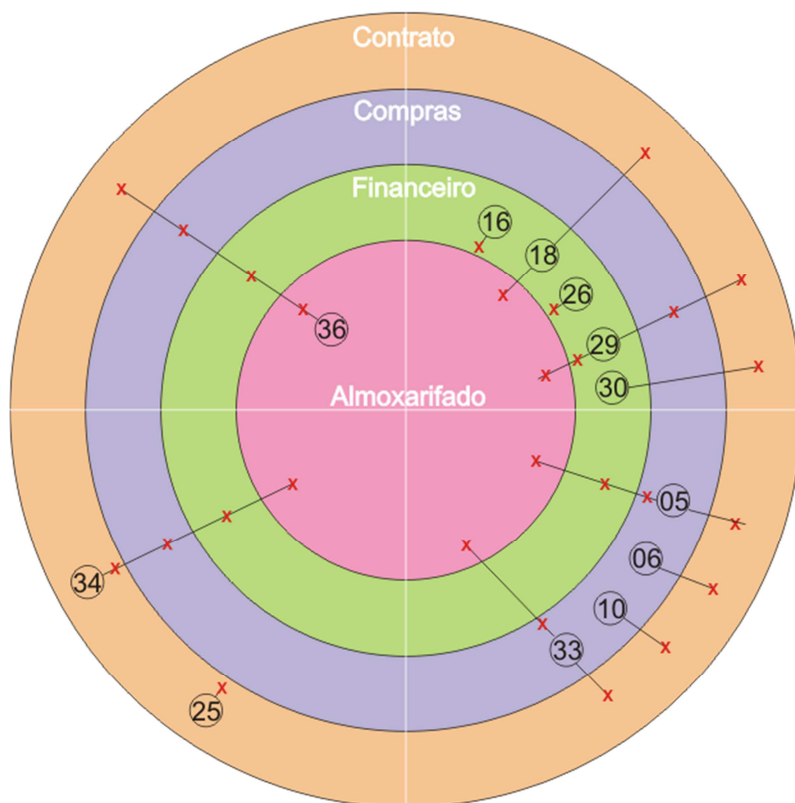


GRÁFICO 15: CRÍTICAS DESTRUTIVAS.

Por outro lado as críticas pessoais não se revelaram expressivas, embora Amason et al (1995) a tenham identificado em seu trabalho.

No Hucam pode-se perceber, a partir também de outras questões já analisadas, que diante de falhas no processo de trabalho que envolve os setores pesquisados é comum um setor criticar o outro. Uma das possíveis causas para essas críticas pode advir da própria falta de conhecimento do trabalho dos outros setores.

O Gráfico 16 apresenta os resultados para as diferenças de opinião configuradas como críticas pessoais, como fontes de conflitos. Conforme Amason et al (1995) o conflito de relacionamento tende a emergir quando o conflito de tarefa é percebido, de algum modo como crítica pessoal.

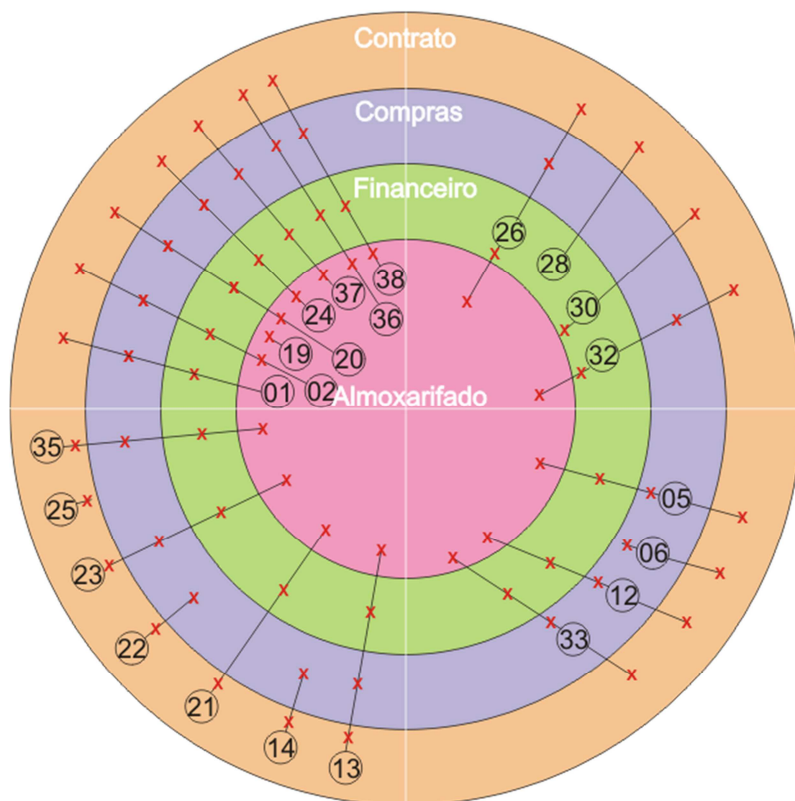


GRÁFICO 16: DIFERENÇAS DE OPINIÃO VISTA COMO CRÍTICAS PESSOAIS.

No caso do Hucam, especificamente na administração, há evidências desse fato uma vez que expressivo número de servidores de todos os setores manifestou que as críticas acabam por serem vistas com algo pessoal.

O Gráfico 17 mostra que os comportamentos no ambiente de trabalho que são pautados em valores pessoais, podem ser fonte de conflitos.

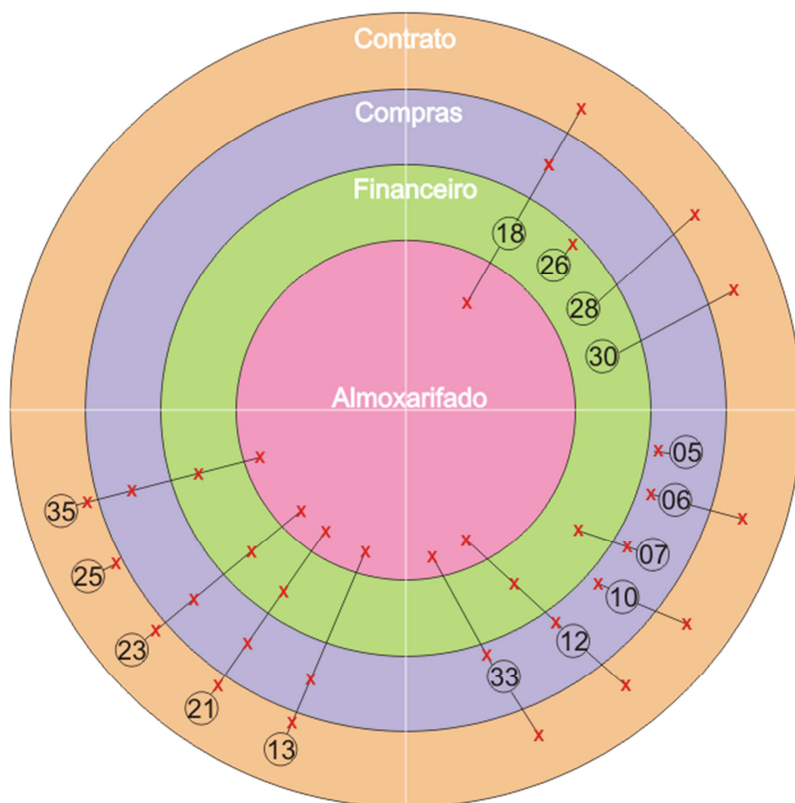


GRÁFICO 17: COMPORTAMENTOS PAUTADOS EM VALORES PESSOAIS.

Obviamente que não há como adentrar o ambiente organizacional sem os valores pessoais que fazem parte da constituição do sujeito. No entanto, há determinados conjuntos de valores, como os religiosos, por exemplo, que não devem ser manifestados nas organizações, sob pena de se transformarem em conflitos.

No Hucam esta questão de diferenças de valores pessoais esta mais presente nos setores financeiro, compras e contratos, sendo que o setor de almoarifado não identificou problemas com esta situação.

O que se observa no Hucam é uma diversidade muito grande de pessoas. Assim é possível encontrar em um mesmo setor diversos profissionais, tais como: enfermeiro, nutricionista, contador, bacharel em direito, economista, administrador. Além disso, eles se diferenciam ainda quanto a ser servidor público, contratado, celetista (regido pela CLT), bolsista ou voluntário, com formação secundária, superior, pós-graduados, mestres e doutores. Como se não bastasse, professam credos religiosos diversos e podem ser do sexo masculino ou feminino. Isto só para

citar algumas variáveis pessoais de somente um setor dos pesquisados. O que se observa então é que as pessoas são diferentes umas das outras com crença, cultura, formação e muitas outras variáveis pessoais que, conforme Scheinpflug (2007) formam os valores pessoais de cada indivíduo, valores estes que nem sempre são os mesmos do grupo, e estas diferenças podem ocasionar conflitos.

Ainda dentro dos relacionamentos interpessoais levanta-se a questão da confiança.

A falta de abertura e confiança entre as pessoas, segundo Robbins (2002) gera conflitos nas relações, porque por falta de confiança nem todos os fatos são expostos e desta forma não existe uma relação transparente.

No caso do Hucam apenas dois participantes do setor de compras identificaram este aspecto como fonte de conflito, o que pode ser algo de natureza mais pessoal e não organizacional.

Em uma organização todos precisam pensar e agir em conjunto em prol do bem comum de todos. Em ambientes de trabalho, para Tanaka (2001) comportamentos egoístas e competitivos podem resultar em conflitos, mas no caso da administração, no Hucam os resultados não foram expressivos, o que sugere que o egocentrismo não é ali, uma fonte de conflito para o setor, como mostra o Gráfico 18.

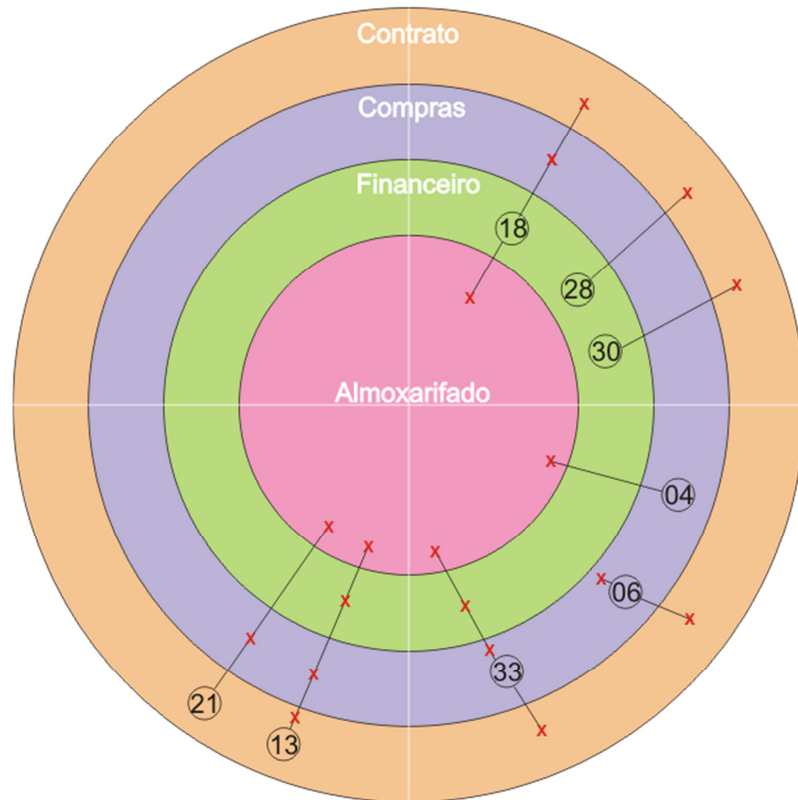


GRÁFICO 18: AS PESSOAS SÃO EGOCÊNTRICAS.

Como relatado anteriormente o objetivo da instituição precisa ser o mesmo para todos os envolvidos, porém muitas pessoas pensam somente em realizar seus objetivos em detrimento dos objetivos dos outros, conforme citado por Maddi (1980) e Rahim (1992) em relação a esse aspecto foi possível observar que as pessoas do setor financeiro são as que mais percebem o problema de preocupação com objetivos pessoais em detrimento dos demais, na organização.

Todo o trabalho dos setores pesquisados está interligado e cada etapa depende da outra, mas muitas vezes o que se percebe é que cada indivíduo quer somente terminar o seu trabalho sem se preocupar com as etapas seguintes o que acaba gerando conflitos.

Quanto à preocupação com os objetivos pessoais em detrimento dos organizacionais foram observados três registros no setor de compras e dois no financeiro, o que sugere que este não é um comportamento comum na unidade administrativa do Hucam.

Ainda dentro das relações interpessoais buscou-se verificar a existência de conflitos decorrente do fato de algumas pessoas se dizerem e agirem como mais inteligentes que outras.

Partiu-se da premissa que a posição intelectual entre membros de um grupo pode gerar conflitos conforme descrevem Guetzkow e Gyr (1954). Conforme pode ser visto no Gráfico 19 o setor de compras foi o que mais se destacou nesse aspecto.

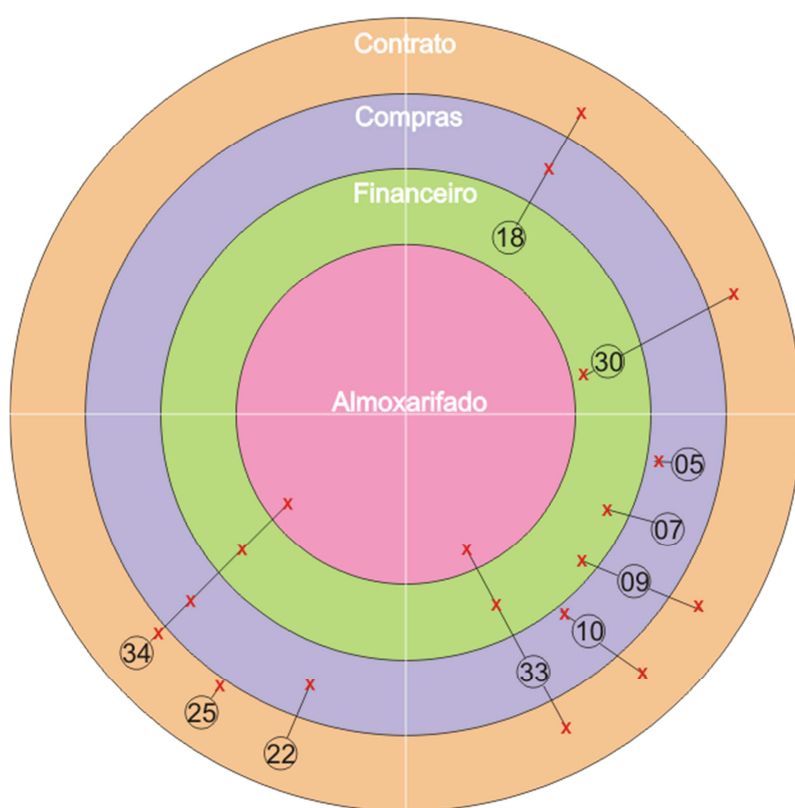


GRÁFICO 19: AS PESSOAS SE JULGAM MAIS INTELIGENTES QUE AS DEMAIS.

Durante as observações realizadas em um determinado setor do Hucam presenciou-se uma discussão muito séria onde o motivo era a formação acadêmica. Uma pessoa que tinha pós-graduação questionava a outra por que ainda não tinha concluído a graduação. Essa discussão terminou em um conflito onde as pessoas envolvidas não conversam mais entre si, apesar de trabalharem no mesmo setor e o serviço de um depender do outro.

Relacionado ao egocentrismo encontra-se a necessidade de status. Para Seiler (1963, apud MACHADO, 2001) a diferenciação do status é fator que gera conflito e esta questão está presente nos setores pesquisados, conforme respostas no Gráfico 20 o setor mais apontado para nesta questão foi o setor financeiro, ou seja, os setores respondentes acreditam que este setor é mais focado no status da sua função do que no trabalho.

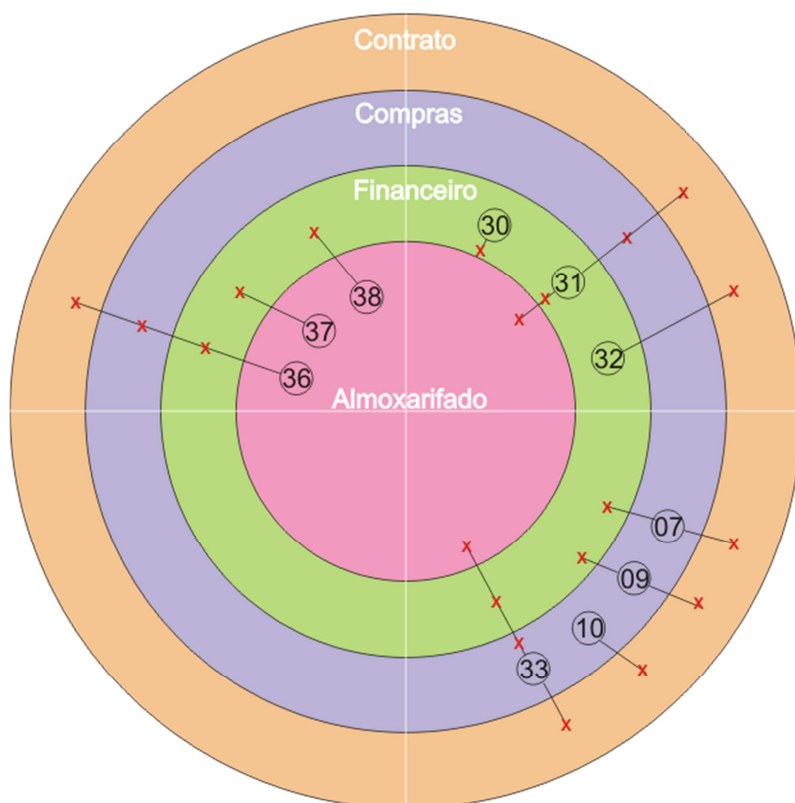


GRÁFICO 20: STATUS DA SUA FUNÇÃO NO TRABALHO.

Há evidências por parte dos outros setores, que o setor financeiro é o que lida com todos os recursos financeiros e assim as pessoas que ali trabalham, por terem a “posse” do dinheiro deixam transparecer que as suas funções são mais importantes que as outras. Além disso, o setor financeiro é responsável pela prestação de contas de toda receita e despesa do Hucam e por isso faz cobranças aos demais setores para uma perfeita execução das despesas.

Nas entrevistas os participantes deixaram nas entrelinhas que o setor financeiro se considera “estrela”.

Dando sequência aos elementos dos relacionamentos interpessoais tem-se como possível fonte de conflitos o tipo de personalidade.

Certos atributos de personalidade (autoritarismo, dogmatismo e baixa autoestima) para Walton e Markesie (1965, apud MACHADO 2001) ou personalidades diferentes para Xavier (2002) são fatores ligados à personalidade do indivíduo que podem ser desencadeantes de conflitos.

Por meio do Gráfico 21 pode-se ver que todos os setores identificam aspectos da personalidade como geradores de conflito.

O que menos se manifestou a esse respeito foi o almoxarifado. Outro aspecto importante a salientar é que os setores de compras e de contratos além de apontarem problemas intergrupais também revelaram internos ao grupo (intragrupais).

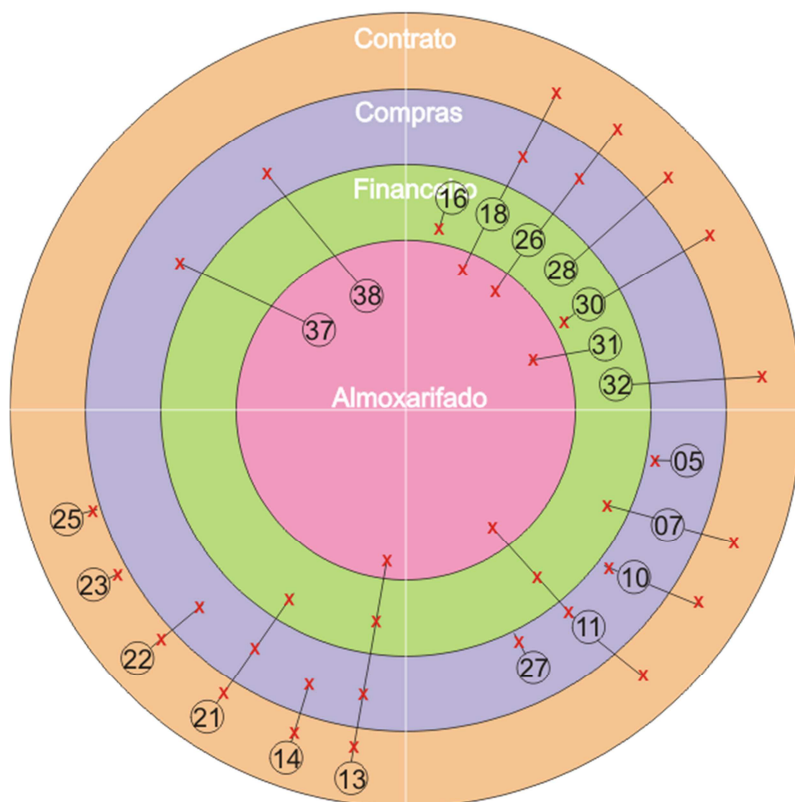


GRÁFICO 21: PERSONALIDADE DIFÍCIL DE SE LIDAR.

Por fim, conforme Schemerhorn et al (1999) conflitos podem surgir entre chefias e subordinados, principalmente quando há favorecimento a componentes de um grupo em detrimento de outro grupo. Conforme citam Brewer (1979), (1986), Fisher (1990) e Bataglia (2006) em suas pesquisas, na área administrativa do Hucam há evidências, porém fracas de que alguns servidores consideram que a chefia privilegia alguns setores em detrimento de outros.

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação partiu, inicialmente, da observação de conflitos que vem ocorrendo com frequência no Hucam. Num primeiro momento pensou-se em fazer uma análise dos conflitos entre a área administrativa e a área fim, ou seja, a de atendimento hospitalar, mas posteriormente optou-se em levantar e descrever os principais conflitos no hospital, no segmento administrativo operacional, sem incluir a direção.

Ao final da pesquisa realizada pode-se dizer que realmente há conflitos na área administrativa de forma generalizada. Não foi possível identificar focos de conflitos, uma vez que todos os setores, em dimensões diversas manifestaram opinião afeta a elementos geradores de discórdias.

O mapeamento realizado permitiu compreender que há algumas pessoas que se destacam mais em termos de diferenças de opinião e percepção nas suas relações interpessoais, uma vez que elas apareceram nos mapas com maior frequência.

O referencial teórico auxiliou na compreensão dos eventos e serviu de suporte para elaborar uma proposta de atuação na área administrativa do hospital com vistas a reduzir ou mitigar os conflitos existentes.

A proposta inicial, de uma pesquisa quantitativa, não gerou resultados que conduzissem à consecução dos objetivos, assim foi necessário fazer uma análise mais aprofundada de cada pergunta.

Em todas as questões levantadas na pesquisa percebeu-se alguma situação que, conforme respostas dos pesquisados, podem gerar conflitos. Para todas as perguntas foram obtidas respostas com a opção concordo muito e concordo totalmente como possível motivo para gerar conflito, algumas com mais intensidade e outras com menos, porém mesmo as questões com uma incidência menor de respostas merecem atenção porque para o início de um conflito basta somente uma pessoa insatisfeita com a situação.

A pesquisa sugere que nos setores pesquisados do Hucam, fatores relacionados a objetivos, estrutura, comunicação e relacionamentos interpessoal, são elementos geradores de conflitos.

Quanto aos objetivos as possíveis causas para o surgimento de conflitos aparecem como respostas para a questão que as pessoas podem até concordar com os objetivos de trabalho, mas discordam quanto à forma para atingi-los.

Conflitos com origem relacionada à infraestrutura podem não se constituir exclusividade da área estudada, uma vez que tanto o hospital foi construído há algumas décadas e passa por processos de reformas parciais, que não suprem suas necessidades uma vez que sempre são encontradas áreas novas e outras, com problemas de infiltração, pisos soltos, curtos circuitos, entupimento em banheiros, dentre outros.

À semelhança de outras organizações nas quais foram realizadas pesquisas sobre o processo de comunicação, a pesquisa apontou que a área administrativa do Hucam também padece do mesmo problema, uma vez que muitos não conhecem as atribuições dos setores com os quais se relacionam, não conseguem compreender a importância de determinados procedimentos e as dificuldades encontradas pelos colegas servidores no desempenho de suas funções.

O Relacionamento Interpessoal é a última das quatro principais causas identificadas como geradoras de conflitos e a mais difícil de lidar no ambiente organizacional. Isso porque a base dos relacionamentos está no perfil de personalidade e no comportamento das pessoas, que por sua vez tem como elementos formadores os valores, as crenças, as experiências vividas pelos sujeitos, ou seja, questões de cunho pessoal.

Em termos da gestão de conflitos os autores pesquisados registram que ele deve ser gerido no sentido da aprendizagem, tirando proveito das situações enfrentadas.

Dessa forma, pode-se dizer que os conflitos encontrados são funcionais e disfuncionais, pois em alguns casos os próprios servidores encontram uma solução a partir da situação divergente e, em outros, as disputas se tornam pessoais, associados à dimensão emocional das pessoas envolvidas.

Conforme o suporte teórico utilizado, para eliminar conflitos desnecessários, é preciso esclarecer a respeito da organização aprovada, interpretar as definições de tarefas. É necessário também assegurar que os procedimentos, fluxos de

informação e os padrões de controle e organização combinem com os objetivos setoriais.

No caso da possibilidade de surgimento de conflitos porque as pessoas podem até concordar com os objetivos de trabalho, mas discordam quanto à forma para atingi-los, uma padronização das principais rotinas de trabalho para o objetivo comum da empresa e com validação e determinação para ser cumprida dada por chefia superior poderia minimizar esta causa.

Outro ponto detectado que merece ser registrado é que os setores estudados necessitam funcionar de forma interligada, dentro do conceito da qualidade de cliente interno. São processos cujos procedimentos dependem dos demais setores e, nem sempre seguem um fluxo de forma a otimizar o tempo e os recursos. Ao final, acusações são trocadas e tentativas de transferência de culpa são feitas, sem que um setor compreenda e auxilie o outro no seu cotidiano. Nesse sentido, sugere-se a realização de um seminário de integração, com oficinas de trabalho, para que os servidores possam compreender melhor as dificuldades de cada setor e identificar formas de auxiliar no andamento do trabalho como um todo, a fim de se alcançar o objetivo da área administrativa.

Em relação ao processo de comunicação é importante lembrar que ele está ligado ao meio social, à religião, à forma como o sujeito foi criado e vive. Assim, tom de voz, vocabulário, expressões corporais, cadência frasal, dentre outros, podem partir do emissor com uma intenção e ser entendidos pelo receptor de forma diferente da pretendida. Para esse tipo de problema podem ser utilizados seminários seguidos de dinâmicas de grupo que auxiliam na compreensão dessas diferenças e reduzem as fontes de conflito.

Por fim, têm-se os conflitos oriundos dos relacionamentos interpessoais. Obviamente que estes, por sua natureza, são os mais difíceis de serem gerenciados, uma vez que estão ligados à personalidade da pessoa, sua história de vida e seus valores. Esses elementos possuem traços de temporalidade difíceis de serem trabalhados e não são da alçada do administrador. Não há como mudar, personalidade, o que se consegue é uma adaptação de comportamentos o que é extremamente questionado

por ser vista como modeladora das ações do sujeito a partir de estímulos específicos para respostas desejadas, muitas vezes considerado manipulação.

Outra vertente que poderia ser utilizada é a aplicação de testes para traçar o perfil de personalidade, o que não é comum nas organizações e não pode ser divulgado a não ser ao sujeito que ao teste se submeteu. Isso limita essa alternativa. Entretanto, há testes que não exclusivos do psicólogo e que podem ser utilizados por outros profissionais, inclusive Coach oriundos da administração, que são passíveis de aplicação coletiva e discussão dos possíveis resultados nas relações interpessoais, sem que o sujeito tenha que revelar seu perfil.

Ao final, pode-se dizer que é necessário uma atenção especial da chefia do setor administrativo operacional do Hucam, em acordo com a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas no sentido de buscar meios (cursos, palestras, oficinas, dinâmicas de grupos, entre outros) a fim de auxiliar no conhecimento do próprio setor e dos servidores com os quais convivem.

REFERÊNCIAS

AMASON, A. C.; *et al.* Conflict: An important dimension in successful management teams. **Organizational Dynamics**, 23(2), 20, 1995.

AGOSTINI, R. **O conflito como fenômeno organizacional**: identificação e abordagem na equipe de enfermagem de um hospital público. 2005. [dissertação]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto-USP; 2005.

BATAGLIA, W. **As competências organizacionais de resolução de conflitos e o consenso no processo decisório estratégico em ambientes organizacionais instáveis, complexos e não munificentes**: um estudo no setor de telefonia fixa. 2006. 259 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BERTOLOZZI, M. R.; GRECO, R. M. As políticas de saúde no Brasil: reconstrução histórica e perspectivas atuais. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v.30, n.3, dez. 1996, pp.380-98.

BOCCATO, S.B.G. Como gerenciar um grupo em conflito. In: MALAGUTTI, W., CAETANO, K.C. **Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado**. Rio de Janeiro: Rubio, 2009. p. 85-100.

BOCK, A. FURTADO, O.; TEIXEIRA, M.L.T. **Psicologias**: uma introdução ao estudo de psicologia. São Paulo: Saraiva, 2002.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Editora, 1999.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao.constituicao.htm. Acesso em 17 de setembro. 2013.

_____. **Guia Prático do Programa Saúde da Família**. Brasília: Ministério da Saúde, 1990.

_____. Lei nº 6.229 de 17 de julho de 1975. **Cria o Sistema Nacional de Saúde**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 18 jul. 1975. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6229.htm>.

_____. Lei nº 8.080 de 19 de setembro de 1990. **Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 20 set. 1990. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm>.

_____. Lei 8.142 de 28 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e**

dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 31 dez. 1990. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8142.htm.

_____. Lei 12.550, de 15 de dezembro de 2011. **Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSERH:** acrescenta dispositivos ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal; e dá outras providências. Diário Oficial da União - Seção 1 - 16/12/2011, p. 2.

_____. Ministério da Educação e da Saúde. **Portaria Interministerial 2.091 de 21 de outubro de 2005.** Certifica 16 unidades hospitalares como hospitais de ensino. 2005.

_____. Ministério da Previdência Social. **Benefício de Prestação Continuada** da Assistência Social – BPC-LOAS ao idoso e à pessoa com deficiência. Brasília. 1990b. Disponível em <http://www.previdenciasocial.gov.br/conteudoDinamico.php?id=23>. Acesso em 3 de junho de 2013.

_____. Portaria nº 375 de 04 de março de 1991. Conceituações para os Hospitais de Ensino. Disponível em: <http://cnes.datasus.gov.br/Portarias/PT-375.htm>. Acesso em 13 de setembro de 2013.

_____. Portaria de nº 2.224/GM MS. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2002.

_____. Portaria nº 1.679/GM/MS, **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2002.

_____. **Saúde da família:** uma estratégia para a reorientação do modelo assistencial. Brasília: Ministério da Saúde, 1998.

BREWER, M. R. Ingroup bias in the minimal intergroup situation: A cognitive motivational analysis. In: **Psychological Bulletin**, 86, p.307-324, 1979.

CAMPOS, J, Q. **O hospital e sua organização administrativa.** São Paulo, 1978.

CAMPOS, G.W.S. O SUS entre a tradição dos Sistemas Nacionais e o modo liberal-privativo para organizar o cuidado à saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 12, supl. Nov. 2007. Disponível em: http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232007000700009&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 21 Apr. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232007000700009>

_____. **Reforma da reforma:** repensando a saúde. 2. ed. São Paulo: HUCITEC, 1997.

CAMPOS, G, W, de S; CAMPOS, R, O. Gestão em saúde. In: **Dicionário da educação profissional em saúde.** 2 ed. 2008. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/traima.html>. Acesso em: 09 out.

2013.

CARVALHAL, E. **Administração do Conflito**. Rio de Janeiro: Vision Desenvolvimento de Pessoas, 1999.

CAVALCANTI, A. C. R. **O gestor e seu papel na gestão de conflitos**: Um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino. 2006. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação em Pesquisas em Administração de Empresas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CECÍLIO, L.C.O. É possível trabalhar o conflito como matéria prima da gestão em saúde? **Cad. saúde pública**. 2005; 21 (2): 508-16.

CECILIO, L.C. de O.; MENDES, T.C. Propostas alternativas de gestão hospitalar e o protagonismo dos trabalhadores: por que as coisas nem sempre acontecem como os dirigentes desejam? **Saude soc.**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 39-55, mai./ago. 2004

CORDEIRO, H. **Descentralização, universalidade e equidade nas reformas da saúde**. *Ciência & Saúde Coletiva*, 6(2):319-328, 2001.

COSIER, R. A., DALTON, D. R., TAYLOR, L. A. Positive effects of cognitive conflict and employee voice. **Employee Responsibilities and Righthst Journal**, 1991, 4(1), 07-11.

COSTA, E. M. A.; CARBONE, M. H. **Saúde da família - uma abordagem interdisciplinar**. Ed. Rubio Ltda. Rio de Janeiro-RJ, 2004.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. das G. T. da. **Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade**. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Set 2010, vol.26, no.3, p.549-556.

DEUTSCH, M. Cooperation and conflict: a personal perspective an the history of the social psychology study of conflict resolution. In: M. A. WEST, D. TJOSVOLD; K. G. SMITH (EDS.). **International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working**: 8-43, 2003.

DIMAS, I. D.; LOURENÇO, P. R.; MIGUEZ, J. Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – uma abordagem integrada, **Psychologica**, 38, 2005.

ESTEVES, A. E. F. **Mediação e Arbitragem**: Perspectivas na Administração dos Conflitos, em Relacionamentos Estratégicos Interorganizacionais. 2002. 182 f. Dissertação (Mestrado Executivo) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

FERREIRA, A. P. A. L. **Conflito organizacional frente a diversidade de grupo**: um olhar com relação as redes de cooperação. 2011. 94 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

FEUERWERKER, L. C. M. CECÍLIO, L, C, de O. O hospital e a formação em saúde: desafios atuais. In: **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, v. 12, n. 4, p.965-971, jul-ago, 2007.

FISHER, R. J. **The social psychology of intergroup and international conflict resolution**. New York: Springer-Verlag. 1990.

FRANQUE, P. F. **Análise dos estilos de gestão de conflito predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da Ilha de S. Miguel**. 2006. 88 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade dos Açores, Ponta Delgada - Portugal.

FUSTIER, M. **O conflito na empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008a.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLAFSHANI, N. Understanding reliability and validity in qualitative research. **The Qualitative Report**, v. 8, n. 4, p. 597-607, dec. 2003.

GOODE, W. J. & HATT, P. K. - **Métodos em Pesquisa Social**. 3ªed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

GUERRA, S. T. **O conflito no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar** 2008. 98 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

GUETZKOW, H.; GYR, J. An analysis of conflict in decision-making groups. **Human Relations**, 1954, 7, 367-382.

HAIR Junior., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALL, R. H. **Organizations, structures, process and outcomes**. 6 ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, cap. 11 e 12, 1996.

HOUSE, R. A path-goal theory of leadership effectiveness. **Administrative, Science Quarterly**, v. 16 [s.n], p. 321-338, 1971.

HUFFMAN, K.; VERNON, M.; VERNON, J.. **Psychology in Action**. Tradução. Maria Emília Yamamoto – São Paulo: Atlas, 2003.

JAMES, L.R.; JONES, A. **Organizational climate: a review of theory and research**. Psychological Bulletin, v.81, n.12, p.1096-1112, 1974.

JEHN, K. A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 2, p. 256-282, June. 1995.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações** (2 ed.). São Paulo: Atlas, 1970.

KHEEL, T. W. **The keys to conflict resolution**. New York: Four Walls Eight Windows, 1999.

KRUSKAL, W. H. ; WALLIS, W. A. *Use of ranks in one-criterion variance analysis*. **Journal of the American Statistical Association**, 47: 583-621, 1952.

LEWIS, J. **Estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LIKERT, J. G.; LIKERT, R. **Administração de conflitos: novas abordagens**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1979.

LITTIKE, D. **Improvizando a gestão por meio da gestão do imprevisto: o processo de trabalho dos gestores de um hospital universitário federal**. VITÓRIA-ES. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Saúde Coletiva do Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva da Universidade Federal do Espírito do Santo, 2012

LUTHANS, F. **Organizational behavior**. 7 ed. Estados Unidos: McGrawHill series in management, 1995. 628 p.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MACHADO, M. T. **Conflito entre as áreas-fim e áreas-meio: o caso Banco do Brasil S.A.** 2001. 139 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

MADDI, S. R. **Personality theories: a comparative analysis**. Homewood, IL: The Dorsey Press, 1980.

MALLORY, G. A. Believe it or not: Conflict can be Healthy Once you Understand it and Learn to Manage it. **Nursing** v. 81, New York, 1997.

MANSANERA, A. R.; SILVA, L. C. da. A influência das idéias higienistas no desenvolvimento da psicologia no Brasil. **Psicologia em Estudo**, Maringá , v. 5, n. 1, Mar. 2000 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722000000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 Aug. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722000000100008>

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Editora Atlas, 1997. 224 p.

MARTINS, M. C. F. Dinâmicas de conflito e poder nas equipes multiprofissionais. **Relatório do trabalho de licença-capacitação referente ao período 01/09/2004 a 29/11/2004**. Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2004.

MATOS, E.; PIRES, D. Teorias Administrativas e Organizações do Trabalho: de Taylor aos dias atuais, influência no setor saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, v.15, n. 3, p. 508-514, 2006.

MATOS, F. G. de, **Administração do Conflito**. Rio de Janeiro: CEDEG, 1983. Acervo BN: VI - 265,7,39.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 1992.

MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. NY, 1933.

MEDICI, A. C. Hospitais Universitários: passado, presente e futuro. Trabalho realizado no banco Interamericano de Desenvolvimento, Washington, DC. In: **Rev. Ass. Med.** v.47, n.2, p. 149-156, 2001.

MELLO, A. **Conflitos e dilemas dos gestores de organizações do terceiro setor em Uberlândia-MG**. 2007. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

MEZOMO, J. C. **Gestão da Qualidade na Saúde**: princípios básicos. São Paulo: J. C. Mezomo, 1995.

MILLER, E. J., Technology, **Territory and Time**. Human Relations, 12: 243-272, 1959.

MONTANA, J. P. CHARNOV, B. H. **Administração**; Tradução: Robert Bricen Taylor. São Paulo: SARAIVA, 2003.

MONTEIRO I. P. Hospital, uma organização de profissionais. **Análise Psicológica**, 1999:317-325.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 17a ed. Rio de Janeiro: José Olympio; 2008.

MOURA, J. F. P.; CALDAS, N. P. **Relacionamento**: a fronteira entre os auxiliares de enfermagem da Unidade Central de material esterelizado e os das unidades de internação cirúrgicas, 2003. Disponível em: <<http://patriciaduque.com.links/enfermagem>>. Acesso em: 26 de Jul. 2007.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. **Administração de Conflitos**. In Volume V, 2003, 10p. Gestão do Capital Humano, Coleção Gestão Empresarial-FAE Disponível em: <http://www.scrib.com/doc/563878/administracao-de-conflitos-Eunice-Maria-Nascimento> Acesso: 23 jun. 2013.

NADLER, D.; HACKMAN, J. R.; LAWLER III, E. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Campus, 1983.

NEWMAN, W. H.; BWARREN, E. K. **Administração avançada: conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 1980.

OLIVEIRA, M. L R. **A enfermeira como coordenadora da assistência ao paciente — análise sociométrica multirrelacional**. Tese de doutoramento apresentada à Universidade de São Paulo, 1978.

PAPALIA, D. E.; OLDS, S. W.; FELDMAN, R. D. **Desenvolvimento Humano**. Tradução. Carla Filomena Marques Pinto Vercesi...(et al.) – 10. Ed – Porto Alegre: AMGH, 2010.

PRUITT, D. G.; CARNEVALE, P. J. **Negotiation and Social Conflict**. Buckingham: Open University Press, 1993.

PUENTE-PALACIOS, K. E. **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional**. Revista de Administração, São Paulo v.37, n.3, p.96-104, julho/setembro 2002.

RAHIM, M. Toward a Theory of Managing organizational conflict. **The International Journal of Conflict Management**, 13, (3), 206-235, 2002.

RAHIM, M. A.; BONOMA, T. V. Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. **Psychological Reports**, v. 44, [s.n], p.1323-1344, 1979.

RESENDE, P. C. **Bem-estar no trabalho: influência das bases de poder do supervisor e dos tipos de conflito**. 2008. 145 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2008.

RIOS, M. Z. **Sanatório Getúlio Vargas: medicina e relações sociais no combate da tuberculose no Espírito Santo (1942-1967)** [dissertação] – Programa de Pós-Graduação em História Social das Relações Políticas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2009.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

ROBBINS, S. P. 1943, - **Comportamento organizacional**. Tradução. Reinaldo Marcondes – 11. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, S. G. dos S. **Administração de Conflitos** – Trabalho de Conclusão de Curso do Programa de Graduação em Administração – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 1997.

SALES, A. A. R, LIMA, F. R. F, FARIAS, F.S.A.B. Refletindo sobre a administração e negociação de conflitos nas equipes de saúde. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**. 2007; 20 (2): 111-115.

SAMPAIO, J. dos R. **A "Dinâmica de Grupos" de Bion e as Organizações de Trabalho.** Psicol. USP, São Paulo, v. 13, n.2, 2002. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642002000200015&lng=en&nrm=iso>. Access on 27 Sept. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65642002000200015>

SCHEINPFLUG, G. **Relações entre compartilhamento da informação e conflitos em grupo de trabalho.** 2007. 117 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G., OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** Porto Alegre: Bookman; 1999

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. **On the etiology of climates.** *Personnel Psychology*, v.36, n.1, p.19-39, 1983.

SERPA, M. de N. **Teoria e pratica da mediação de conflitos.** Rio de Janeiro: Lumem Juris,1999.

SOARES, A. P. **Gestão do conhecimento e conflitos interorganizacionais em EAD:** Construção de uma teoria substantiva. 2012. 474 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

SOUZA, E. L. P. de. ***Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam.*** São Paulo: Edgar Bliicher; (Porto Alegre): PPGA - URGs,1978.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TARNAS, R. **A epopeia do pensamento ocidental:** para compreender as ideias que moldaram nossa visão de mundo. São Paulo: Bertrand Brasil, 1999.

TORRES, A. A. G.; BOREGAS, K. G. B.; SOUZA, C. S. F.; MOURÃO, H. C. M.; BARROS, E. C.; SILVA, R. B.; RODRIGUES, T. B.; SILVA, C. G. M.; MENDONÇA, R. S.; VALICENTE, F. H. Parasitismo de larvas de *Spodoptera frugiperda* (Smith) (Lepidoptera: Noctuidae) em plantio de milho (*Zea mays* L.) transgênico. In: SIMPOSIO DE CONTROLE BIOLÓGICO, 12., 2011, São Paulo. **Mudanças climáticas e sustentabilidade:** quebra de paradigmas: anais. São Paulo: Sociedade Entomológica do Brasil, 2011. 1 CD-ROM.

TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C. **Características de um hospital-escola. Enfoque sobre o serviço de enfermagem.** Revista Paulista de Hospitais, v.XXVI, n.12, p.532-540, 1978.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

Urbanetto, J. de S.; CAPELLA, B. B. **Processo de trabalho em enfermagem: gerenciamento das relações interpessoais.** *Rev. bras. enferm.*, Ago 2004, vol.57, no.4, p.447-452.

UFES. Universidade Federal do Espírito Santo. Conselho Universitário. **Resolução nº. 12**, de 23 de abril de 1980.

UFES. **Plano de Reestruturação.** Hospital Universitário Cassiano Antonio Moraes. Abril de 2013.48 p.

URY, W. **Chegando à paz.** Rio de Janeiro: Campus, 2000

VARELLA FILHO, V. **Os pólos da Questão:** um guia para a administração de conflitos na organização contemporânea, 1 ed., São Paulo: Saraiva, 1993.

VILAÇA, E. M. **Uma Agenda para a Saúde.** São Paulo: Ed. Hucites, 1998.

WEISS, D. H. Four steps for managing team storms. **Getting Results for the hands-on Manager**, v. 42, n. 7, p. 7. 1997.

XAVIER, T. A. S. **Antecedentes do Conflito Intragrupal:** Um estudo Comparativo. 2002. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Pernambuco, Recife, 2002.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

Prezado servidor e colega de trabalho,

Este questionário faz parte da coleta de dados da minha dissertação no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Trata-se de uma pesquisa sobre conflitos organizacionais e dependo desses dados para obter o grau de Mestre em Administração. Portanto, peço sua ajuda respondendo às questões nele contidas, lembrando que em nenhum momento você será identificado no trabalho ou no tratamento dos dados.

Meu muito obrigado!
Germano

Bloco A – Questões sócio demográficas

Idade: anos	Sexo
	Masculino
	Feminino

Estado civil	
	Solteiro
	Casado ou em União Estável
	Separado/ divorciado/ desquitado
	Viúvo
	Outros

Escolaridade
Ensino Médio
Curso Superior
Especialização
Mestrado
Doutorado

Setor no qual trabalha
Compras/Licitações
Contratos
Almoxarifado
Financeiro/contabilidade

Tempo de trabalho no setor
até 1 ano
de 2 a 4 anos
de 5 a 7 anos
de 8 a 10 anos
há mais de 10 anos

A seguir, por favor, responda ao segundo bloco de questões.

Bloco B: Questões de pesquisa

0	1	2	3	4	5
Não tenho opinião	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo/concordo parcialmente	Concordo muito	Concordo totalmente

Siga o exemplo:

Imagine que você trabalha no setor Financeiro

	Questões	Almoxarifado	Financeiro	Compras	Contratos
X1	Conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas são arrogantes.	3	5	2	4

Isso significa que:

- Você concorda/discorda parcialmente da afirmativa porque no setor de almoxarifado nem todos são arrogantes.
- Você concorda totalmente com a afirmativa, porque no seu setor financeiro todos são arrogantes.
- Você discorda muito da afirmativa porque no setor de compras a minoria é arrogante.
- Por fim, você concorda muito com a afirmativa, porque no setor de contratos a maioria das pessoas é arrogante.

Agora, por favor, responda às questões que seguem.

Marque a seguir, o quanto você concorda ou discorda das afirmativas em relação a cada setor do HUCAM

	Questões	Almoxarifado	Financeiro	Compras	Contratos
A1	Conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas veem as ocorrências do dia a dia de forma diferente daquela vista pelo meu setor.				
A2	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas têm valores básicos diferente do meu setor.				
B1	Os conflitos ocorrem porque as normas do Hucam/Ufes não combinam com os valores de cada setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato).				
B2	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as normas são mais importantes que os objetivos da unidade administrativa como um todo.				

	Questões	Almoxarifado	Financeiro	Compras	Contratos
B3	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas são tão focadas no seu trabalho, que atrapalham o meu setor.				
C1	Os conflitos ocorrem porque no setor(Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas concordam com os objetivos de trabalho, mas discordam quanto à forma para atingi-los.				
D1	Os conflitos ocorrem porque os objetivos do setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) são diferentes daqueles do meu setor.				
E1	Os conflitos no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) ocorrem porque há exigências para fazer determinadas tarefas que são impossíveis de serem feitas.				
E2	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas são responsáveis por atividades que exigem comportamentos diferentes.				
E3	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas tem excesso de tarefas (problema na divisão de tarefas).				
E4	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) a complexidade das tarefas é maior.				
F1	Os conflitos ocorrem porque o bom ou mau desempenho do setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) afeta o meu setor.				
F2	Os conflitos ocorrem porque o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) desconhece o trabalho do meu setor.				
F3	Os conflitos ocorrem porque o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) não tem interação com o meu setor.				
G1	Os conflitos ocorrem porque o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) é privilegiado na distribuição dos recursos.				
H1	Os conflitos ocorrem porque o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) não entende a comunicação do meu setor.				
H2	Os conflitos ocorrem porque a comunicação entre o meu setor e o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) é deficiente.				
I1	Os conflitos ocorrem porque o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) tem melhor infraestrutura física do que os demais setores.				
I2	Os conflitos ocorrem porque o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) tem melhor acesso a materiais e equipamentos do que os demais.				
J1	Os conflitos ocorrem porque o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) trabalha sob maior pressão do que os demais.				
J2	Os conflitos ocorrem porque o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) tem mais volume de trabalho do que os demais.				
K1	Os conflitos ocorrem porque o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) tenta se sobrepor aos demais.				
K2	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas fazem críticas destrutivas aos demais setores.				
K3	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas fazem críticas destrutivas ao meu trabalho.				
K4	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas veem as diferenças de opinião como críticas pessoais.				
K5	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas agem segundo seus valores pessoais sem se importarem com os demais.				
K6	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas não são confiáveis.				
K7	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas são egocêntricas (só pensam em si).				
K8	Os conflitos ocorrem porque as pessoas do setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) só se preocupam com seus objetivos de trabalho, em detrimento dos demais.				
K9	Os conflitos ocorrem porque as pessoas do setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) só se preocupam com seus objetivos pessoais, em detrimento da organização.				
K10	Os conflitos ocorrem porque as pessoas do setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) se julgam mais inteligentes que as demais.				
K11	Os conflitos ocorrem porque as pessoas do setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) são mais focadas no status da sua função do que no trabalho.				
K12	Os conflitos ocorrem porque as pessoas do setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) tem personalidade difícil de se lidar.				
L1	Os conflitos ocorrem porque a chefia privilegia o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato).				
L2	Os conflitos ocorrem porque a chefia se comunica mais com o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato).				

Muito obrigado!

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TÍTULO DA PESQUISA: CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CASSIANO ANTONIO MORAES - HUCAM

PESQUISADOR RESPONSÁVEL: Prof.^a Dr.^a Marilene Olivier e Valcerli Germano Gaick

Esta pesquisa tem por finalidade levantar e descrever os principais conflitos no Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes, no segmento administrativo. mapear as causas. De acordo com esse objetivo, serão aplicados questionários, realizadas algumas entrevistas e observações. Após coletados os dados do questionário serão analisados a partir de estatísticas. A partir desses resultados serão selecionados alguns servidores para serem entrevistados. Também serão realizadas observações durante o período de maio a outubro de 2014. Tendo em vista a natureza da pesquisa e o método aplicado, não há previsão de riscos ou desconfortos.

BENEFÍCIOS DA PESQUISA:

Esta pesquisa aborda somente a área administrativa do hospital, em nível gerencial, uma vez que poucos são os trabalhos realizados nesta área e que os resultados poderão nortear procedimentos administrativos emanados da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, a fim de auxiliar a sanar os possíveis problemas encontrados.

FORMA DE ACOMPANHAMENTO E ASSISTÊNCIA:

Quando necessário, o voluntário poderá receber encaminhamento para a assistência, caso ocorram agravos decorrentes das atividades da pesquisa. Basta procurar a pesquisadora, Professora e Dr.^a Marilene Olivier, no Endereço: Avenida Fernando Ferrari s/n. Universidade Federal do Espírito Santo – Departamento de Administração – sala 39 – Fone: 4009-7730 ou 4009-7740 (recados para contato).

ESCLARECIMENTOS E DIREITOS

Em qualquer momento o voluntário poderá obter esclarecimentos sobre todos os procedimentos utilizados na pesquisa e nas formas de divulgação dos resultados. Tem também a liberdade e o direito de recusar sua participação ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo dos contatos de trabalho existentes entre eles e os pesquisadores.

CONFIDENCIALIDADE E AVALIAÇÃO DOS REGISTROS

As identidades dos voluntários serão mantidas em total sigilo por tempo indeterminado, tanto pelo executor como pela instituição onde será realizada a pesquisa.

RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados dos procedimentos executados serão analisados e alocados em tabelas, figuras ou gráficos e divulgados em palestras, conferências, periódico científico ou outra forma de divulgação que propicie o repasse dos conhecimentos para a sociedade e para autoridades normativas em saúde nacionais ou internacionais, de acordo com as normas/leis legais regulatórias de proteção nacional ou internacional.

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, _____, portador da Carteira de identidade nº _____ expedida pelo Órgão _____, por me considerar devidamente informado (a) e esclarecido (a) sobre o conteúdo deste termo e da pesquisa a ser desenvolvido, livremente expresse meu consentimento para inclusão, como sujeito da pesquisa. Fui informado que meu número de registro na pesquisa é _____ e recebi cópia desse documento por mim assinado.

Vitória, ____/____/2014

Vitória, ____/____/2014

Assinatura do Participante Voluntário

Assinatura da Prof.^a Responsável

APÊNDICE C

ANÁLISE ESTATÍSTICA

A Tabela 1 a seguir apresenta a caracterização das variáveis sociodemográficas no geral e estratificadas pelo setor de trabalho.

Tabela1: Caracterização das variáveis sociodemográficas por cada setor e no geral.

		Compras / licitações		Contratos		Almoxarifado		Financeiro / contabilidade		Geral	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Sexo	Masculino	2	16.7	0	0.0	3	33.3	6	66.7	11	28.9
	Feminino	10	83.3	8	100.0	6	66.7	3	33.3	27	71.1
Estado civil	Solteiro	8	66.7	8	100.0	1	11.1	4	44.4	21	55.3
	Casado ou em União Estável	3	25.0	0	0.0	7	77.8	5	55.6	15	39.5
	Separado/ divorciado/ desquitado	1	8.3	0	0.0	1	11.1	0	0.0	2	5.3
Escolaridade	Ensino médio	1	8.3	1	12.5	1	11.1	1	11.1	4	10.5
	Curso superior	8	66.7	4	50.0	3	33.3	6	66.7	21	55.3
	Especialização	3	25.0	3	37.5	4	44.4	1	11.1	11	28.9
	Mestrado	0	0.0	0	0.0	1	11.1	1	11.1	2	5.3
Tempo de trabalho no setor	Até 1 ano	5	41.7	5	62.5	2	22.2	5	55.6	17	44.7
	De 2 a 4 anos	4	33.3	2	25.0	1	11.1	1	11.1	8	21.1
	De 5 a 7 anos	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.6
	De 8 a 10 anos	2	16.7	1	12.5	2	22.2	0	0.0	5	13.2
	Há mais de 10 anos	0	0.0	0	0.0	4	44.4	3	33.3	7	18.4

Em termos gerais, a amostra, que se constitui do setor administrativo do Hucam, revela que a maioria dos servidores ali lotados são do sexo feminino, solteiros, tem curso superior e ali desempenham suas atividades há menos de um ano, o Hucam tinha um quantidade muito grande de funcionários terceirizados, foi realizado concurso para substituição dos mesmos e os novos servidores começaram a trabalhar a menos de um ano.

A idade ficou distribuída entre a amplitude total de 42 anos, na qual o mais novo respondente possui 22 anos e o mais velho, 62. A média encontrada foi de 38.2 anos e o desvio padrão de 11,7 anos. A Tabela 2 resume essas informações.

Tabela 2: Descrição da idade dos funcionários.

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
--------	--------	-------	------------------

Idade	22.0	62.0	38.2	11.7
-------	------	------	------	------

Analisando o setor de compras e licitações, o sexo feminino foi o mais frequente com 83,3%, os solteiros são a maioria (66,7%), 66,7% têm curso superior e 41,7% têm até um ano de trabalho em seu setor.

Já quando se analisa o setor de contratos, se observa que todos os trabalhadores deste setor são do sexo feminino (100%), todas são solteiras (100%), metade tem o curso superior e 62,5% trabalham há um ano ou menos.

O setor de almoxarifado tem seis (66,7%) pessoas do sexo feminino, sete (77,8%) são casados ou em união estável, quatro (44,4%) têm especialização e quatro (44,4%) trabalham há mais de 10 anos.

Para o setor financeiro e de contabilidade, o sexo mais frequente foi o masculino (66,7%). Os casados ou em uma união estável representam 55,6% dos participantes, Os mesmos percentuais foram encontrados, respectivamente para quem têm curso superior e para os que trabalham há um ano ou menos no seu setor.

4.2.2 Os resultados do questionário aplicado

Para melhor compreensão da análise dos dados foi inserido o Quadro 1, que apresenta os códigos com os respectivos enunciados das questões de pesquisa.

(Continua)

CÓDIGO	DESCRIÇÃO
A1	Conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas veem as ocorrências do dia a dia de forma diferente daquela vista pelo meu setor.
A2	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas têm valores básicos diferente do meu setor.
B1	Os conflitos ocorrem porque as normas do HUCAM/UFES não combinam com os valores de cada setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato).
B2	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as normas são mais importantes que os objetivos da unidade administrativa como um todo.
B3	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas são tão focadas no seu trabalho, que atrapalham o meu setor.
C1	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas concordam com os objetivos de trabalho, mas discordam quanto à forma para atingi-los.
D1	Os conflitos ocorrem porque os objetivos do setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) são diferentes daqueles do meu setor.

E1	Os conflitos no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) ocorrem porque há exigências para fazer determinadas tarefas que são impossíveis de serem feitas.
E2	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas são responsáveis por atividades que exigem comportamentos diferentes.
E3	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas tem excesso de tarefas (problema na divisão de tarefas).
E4	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) a complexidade das tarefas é maior.
F1	Os conflitos ocorrem porque o bom ou mau desempenho do setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) afeta o meu setor.
F2	Os conflitos ocorrem porque o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) desconhece o trabalho do meu setor.
F3	Os conflitos ocorrem porque o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) não tem interação com o meu setor.
G1	Os conflitos ocorrem porque o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) é privilegiado na distribuição dos recursos.
H1	Os conflitos ocorrem porque o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) não entende a comunicação do meu setor.
H2	Os conflitos ocorrem porque a comunicação entre o meu setor e o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) é deficiente.
I1	Os conflitos ocorrem porque o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) tem melhor infraestrutura física do que os demais setores.
I2	Os conflitos ocorrem porque o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) tem melhor acesso a materiais e equipamentos do que os demais.
J1	Os conflitos ocorrem porque o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) trabalha sob maior pressão do que os demais.
J2	Os conflitos ocorrem porque o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) tem mais volume de trabalho do que os demais.
K1	Os conflitos ocorrem porque o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) tenta se sobrepor aos demais.
K2	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas fazem críticas destrutivas aos demais setores.
K3	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas fazem críticas destrutivas ao meu trabalho.
K4	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas veem as diferenças de opinião como críticas pessoais.
K5	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas agem segundo seus valores pessoais sem se importarem com os demais.
K6	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas não são confiáveis.
K7	Os conflitos ocorrem porque no setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) as pessoas são egocêntricas (só pensam em si).
K8	Os conflitos ocorrem porque as pessoas do setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) só se preocupam com seus objetivos de trabalho, em detrimento dos demais.
K9	Os conflitos ocorrem porque as pessoas do setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) só se preocupam com seus objetivos pessoais, em detrimento da organização.
K10	Os conflitos ocorrem porque as pessoas do setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) se julgam mais inteligentes que as demais.
K11	Os conflitos ocorrem porque as pessoas do setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) são mais focadas no status da sua função do que no trabalho.
K12	Os conflitos ocorrem porque as pessoas do setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato) tem personalidade difícil de se lidar.
L1	Os conflitos ocorrem porque a chefia privilegia o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato).

L2 Os conflitos ocorrem porque a chefia se comunica mais com o setor (Almoxarifado, Financeiro, Compras, Contrato).

QUADRO1: CÓDIGOS E ENUNCIADOS DAS QUESTÕES

Elaboração: Autor da pesquisa.

Os dados referentes à caracterização das questões de pesquisa para descrever os principais conflitos no Hucam para o segmento administrativo e também a avaliação das diferenças entre os setores, constituem a Tabela 3.

Tabela3: Caracterização das questões de pesquisa.

(Continua)

Códigos	Almoxarifado		Financeiro		Compras		Contrato		Valor p
	Moda	Mediana	Moda	Mediana	Moda	Mediana	Moda	Mediana	
A1	0	2	3	2	3	3	3	3	0.465
A2	0	1	1	1	0	2	1	2	0.878
B1	0	2	1	3	1	3	1	3	0.833
B2	0	2	2	2	1	1	2	2	0.657
B3	0	1	2	2	2	2	2	2	0.243
C1	3	3	4	3	3	3	4	3	0.394
D1	3	3	3	2	1	2	3	3	0.664
E1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.401
E2	0	2	3	3	3	3	3	3	0.576
E3	0	1	2	2	2	2	2	2	0.540
E4	0	2	3	3	3	3	2	3	0.025
F1	3	3	4	3	4	4	3	4	0.382
F2	3	3	3	3	3	3	4	3	0.383
F3	0	2	1	2	3	2	3	3	0.779
G1	0	1	1	1	1	2	1	2	0.135
H1	0	2	3	3	3	3	4	2	0.157
H2	0	2	4	3	4	3	4	3	0.202
I1	1	1	1	1	1	2	1	1	0.144
I2	1	1	1	1	1	1	1	1	0.909
J1	0	1	0	2	2	2	2	2	0.062
J2	0	2	0	2	0	2	0	2	0.442
K1	0	1	3	1	3	2	3	2	0.571
K2	0	2	0	2	0	2	3	3	0.666
K3	0	1	0	1	0	1	0	2	0.444
K4	0	3	4	3	4	4	4	4	0.129

*Teste de Kruskal-Wallis.

Tabela 3: Caracterização das questões de pesquisa.

(Conclusão)

Códigos	Almoxarifado		Financeiro		Compras		Contrato		Valor p
	Moda	Mediana	Moda	Mediana	Moda	Mediana	Moda	Mediana	
K5	0	2	3	3	3	3	3	3	0.233
K6	0	1	1	1	1	1	1	1	0.354
K7	0	1	0	2	0	2	0	2	0.583
K8	0	2	3	3	3	3	3	3	0.024
K9	0	1	3	2	2	2	2	2	0.658
K10	0	1	3	3	3	3	3	3	0.015
K11	0	2	0	2	0	2	0	2	0.570
K12	0	3	3	3	3	3	3	3	0.028
L1	0	1	2	2	2	2	2	2	0.179
L2	0	1	2	2	2	2	2	2	0.009

Geral	0	2	3	2	3	2	3	2	< 0.001
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---------

*Teste de Kruskal-Wallis.

As 32 questões avaliaram diversos aspectos do conflito organizacional, considerando o referencial teórico que deu suporte à pesquisa. Nelas não foram incluídas questões de conflitos intrapsíquicos, por se entender que eles não são da alçada da administração e sim da psicologia.

As questões foram elaboradas dentro do que recomendam Goode e Hatt (1969) incluindo questões de verificação.

Dentre as afirmativas referentes ao conteúdo técnico da pesquisa, cinco apresentaram significância estatística ($p < 0,05$), sendo analisadas a seguir.

a) Conflitos devidos às diferenças na complexidade das tarefas (**E4**)

Em termos da complexidade das tarefas, os resultados mostram que para o setor de almoxarifado, não há diferenças, uma vez que a moda ali encontrada foi zero. Nos setores financeiro e de compras os servidores discordam ou concordam parcialmente com esta afirmativa. Assim, o destaque se fez para o setor de contratos, onde os servidores concordaram muito com a afirmação sobre a complexidade das tarefas serem maiores.

O Gráfico 1 mostra os resultados encontrados, considerando-se a moda.

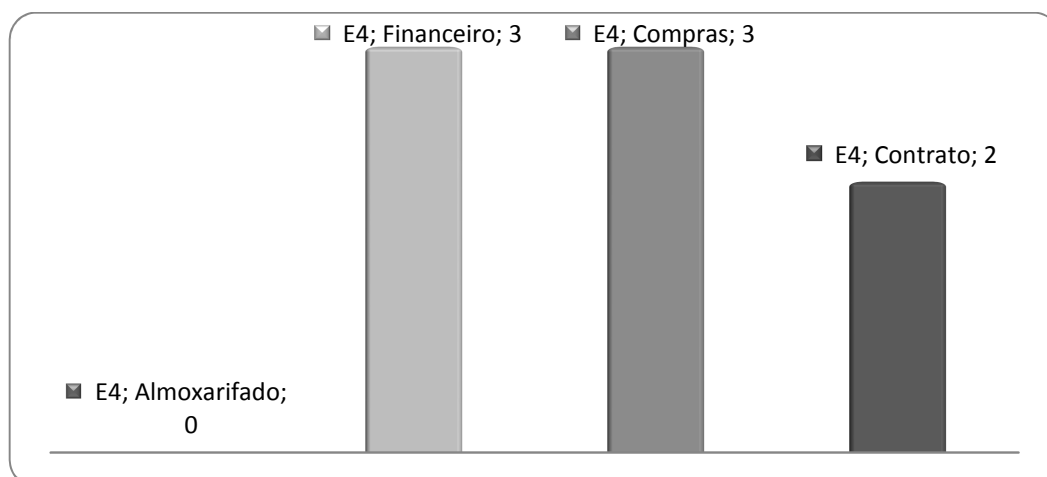


GRÁFICO 1: MODA: CONFLITOS DEVIDOS ÀS DIFERENÇAS NA COMPLEXIDADE DAS TAREFAS

- b) Conflitos que ocorrem porque as pessoas de alguns setores só se preocupam com seus objetivos de trabalho, em detrimento dos demais (**K8**)

Os respondentes colocaram-se em posição neutra (moda = 0) a respeito da preocupação dos seus colegas de trabalho com os seus objetivos em detrimento dos demais para o setor de almoxarifado, já o setor financeiro, compras e contratos, há indicativos (moda = 3) de que mais pessoas discordam ou concordam parcialmente desta afirmativa.

Os resultados com a moda para cada setor estão no Gráfico 2.

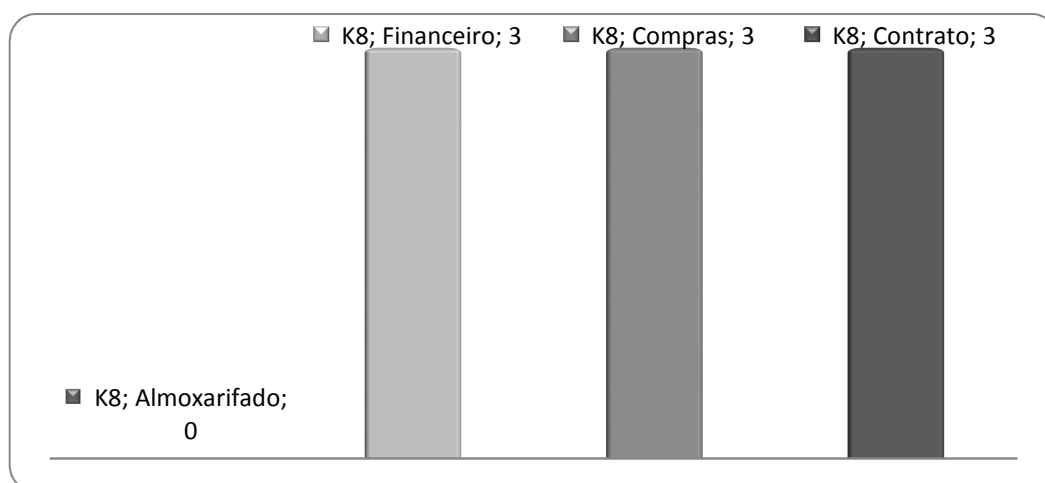


GRÁFICO 2: CONFLITOS DE PREOCUPAÇÕES COM SEUS OBJETIVOS DE TRABALHO, EM DETRIMENTO DOS DEMAIS.

- c) Conflitos decorrentes do fato de algumas pessoas se julgarem mais inteligentes que as demais (**K10**)

Com relação a esse aspecto pode-se dizer que as pessoas que trabalham no almoxarifado revelaram-se neutros a esse quesito (moda = 0). As respostas significativas foram encontradas no setor de almoxarifado, cujas pessoas questionam o fato de alguns colegas de trabalho se acharem mais inteligentes do que os demais. Porém, no setor financeiro, compras e contratos, esta afirmação foi considerada como um meio termo onde (moda = 3), ou seja, as pessoas discordam ou concordam parcialmente.

O Gráfico 3 apresenta as modas encontradas para cada setor.

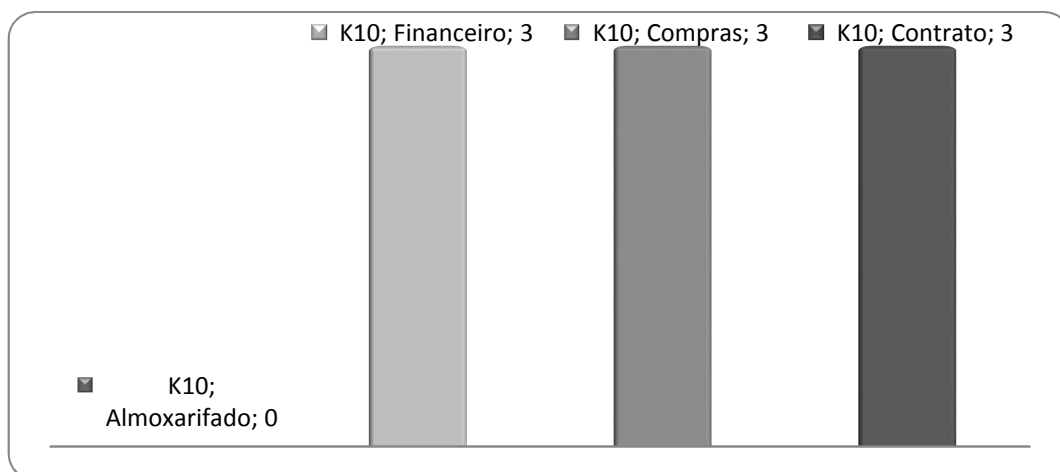


GRÁFICO 3: OS CONFLITOS OCORREM PORQUE AS PESSOAS SE JULGAM MAIS INTELIGENTES QUE AS DEMAIS.

- d) Conflitos ocorrem porque algumas pessoas tem personalidade difícil de se lidar (**K12**)

Em se tratando da personalidade, os técnicos que atuam no setor do almoxarifado, mais uma vez se colocaram em posição de neutralidade, pois a moda foi igual a zero.

Os setores financeiros, compras e contratos apresentaram opinião de indiferença no que tange a esta afirmativa, com moda igual a três, ou seja, concordância e discordância parcial.

A moda para cada setor estão representadas no Gráfico 4.

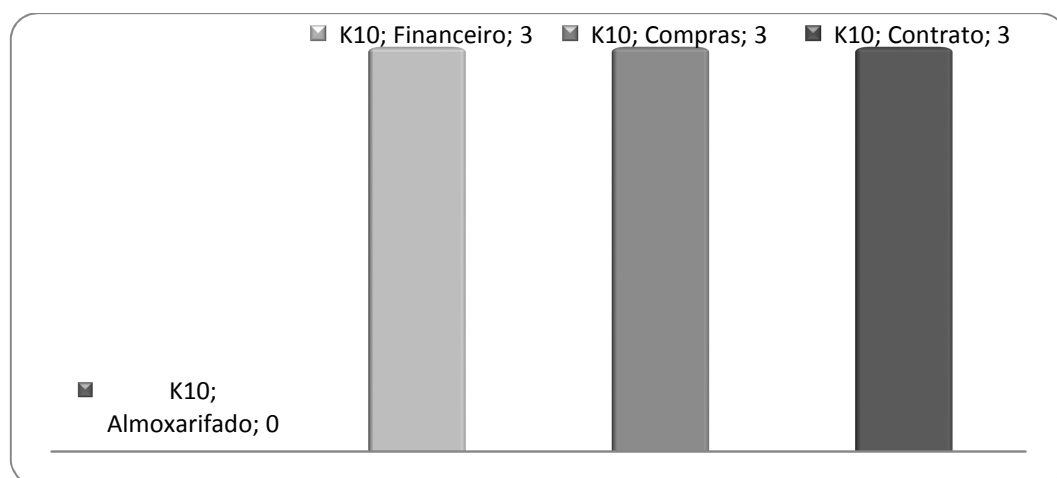


GRÁFICO 4: CONFLITOS DEVIDO AO PERFIL DE PERSONALIDADE.

- e) Conflitos que surgem porque a chefia se comunica com ênfase diferenciada entre os setores (**L2**)

Quando perguntados se os conflitos ocorrem porque a chefia se comunica mais com o setor de almoxarifado, a resposta mais frequente foi a de não tenho opinião (moda = 0), já os setores financeiro, compras e contratos, esta afirmação é mais frequente para a opção discordo muito (moda = 2).

O Gráfico 5 contém os resultados por setor.

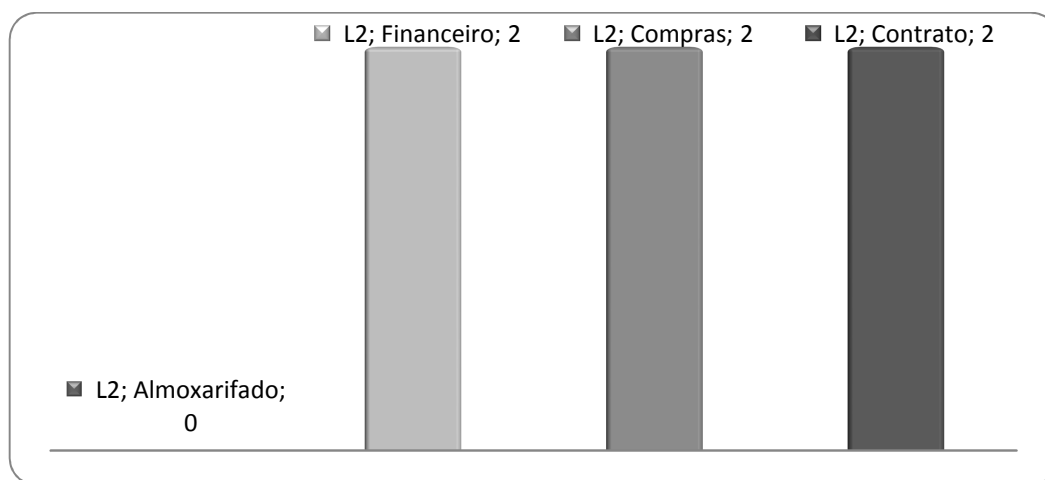


GRÁFICO 5: OS CONFLITOS OCORREM PORQUE A CHEFIA SE COMUNICA COM ÊNFASE DIFERENCIADA ENTRE OS SETORES

As demais questões não apresentaram significância portanto, considerando o Teste de Kruskal-Wallis, elas têm respostas similares.

Assim, em geral, pode-se dizer que os participantes têm percepções diferentes em relação ao setor de almoxarifado (moda = 0) com os de financeiro, compras e contrato (moda = 3), o que demonstra haver certo desentrosamento com o setor de almoxarifado com os demais setores.

O Gráfico 6 ilustra essa situação.

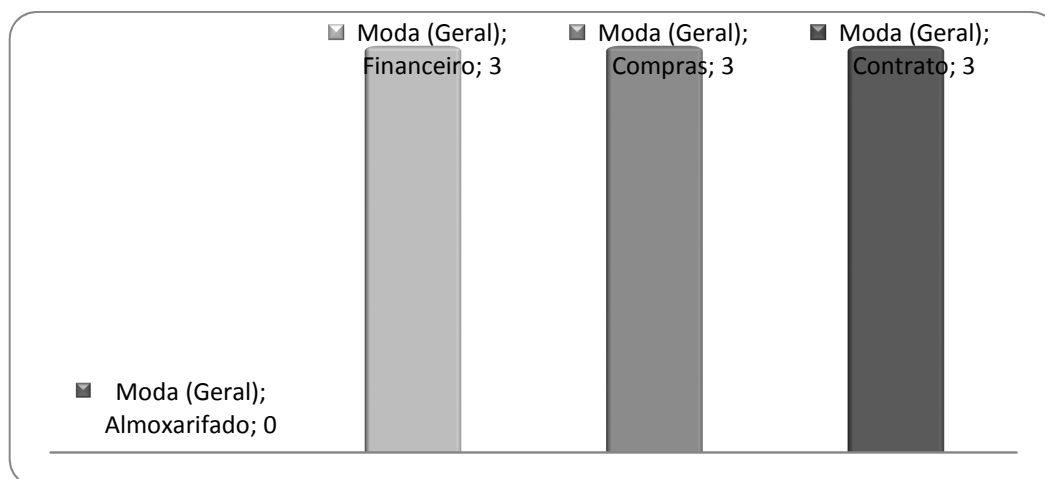


GRÁFICO 5: VALOR DA MODA GERAL PARA CADA SETOR.