



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**SARA ALVES MARQUES DE FREITAS**

**GESTÃO DE CONFLITOS NO SERVIÇO PÚBLICO: PERCEPÇÕES DE**  
**ASSESSORES E GERENTES**

**FORTALEZA-CE**

**2019**

SARA ALVES MARQUES DE FREITAS

GESTÃO DE CONFLITOS NO SERVIÇO PÚBLICO: PERCEPÇÕES DE ASSESSORES E  
GERENTES

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Profa. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros.

FORTALEZA-CE

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

F938g Freitas, Sara Alves Marques de.  
Gestão de Conflitos no Setor Público : percepções de assessores e gestores / Sara Alves Marques de Freitas. – 2019.  
39 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2019.  
Orientação: Prof. Dr. Conceição de Maria Pinheiro Barros.

1. Gestão de Conflitos. 2. Gestão Pública. 3. Assessoria. I. Título.

CDD 651.3741

---

SARA ALVES MARQUES DE FREITAS

GESTÃO DE CONFLITOS NO SERVIÇO PÚBLICO: PERCEPÇÕES DE ASSESSORES E  
GERENTES

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Profa. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Me. Daniela Giareta Durante  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Me. Emiliano Sousa Pontes  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

A meus pais, Roger Romulo e Nilvia Maria.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me ajudar e me guiar durante esses anos na universidade, me dando paciência e capacidade para superar os desafios da vida universitária.

Aos meus pais Roger Rômulo e Nilvia Maria que nunca me deixaram desistir, mesmo quando tudo parecia não fazer sentido e que eu não iria conseguir eles foram a coluna que não me deixava cair, e me diziam todo dia que chegar meia noite em casa valeria a pena.

Aos meus avós e tios que me incentivaram e me fizeram ser exemplo para os primos mais novos, para que eles pudessem ver que também podem crescer no ensino.

A meus amigos: Vaneska, Marcelo, Italo, Judy, Syntya e que estiveram comigo durante os anos desse curso e na vida de compartilhamento do ônibus universitário por me incentivarem em todas as situações e por me manter focada nos meus objetivos, me ensinando como manter os pés no chão e como voar. Ao meu querido e especial amigo Rennan Teixeira que é uma inspiração como pessoa e profissionalmente.

Aos meus colegas de trabalho Silvânia e Francisco Carlos por me suportarem falando de monografia por vários dias e me deixarem escrever no trabalho.

Às minhas professoras do curso Daniela Giareta, Elaine de Freitas e Joelma que em cada explicação de conteúdo demonstram o amor pela profissão. Ao amigo Edson querido da coordenação do curso suportando minhas dores mais parecendo uma terapeuta do que assistente técnico e fazendo o melhor atendimento ao aluno que já vi.

A professora Conceição de Maria Pinheiro Barros, orientadora deste trabalho, professora incrível e orientadora paciente, que acreditou na minha capacidade mesmo quando eu falava que ia tentar, ela sempre dizia que eu ia conseguir. Foi um prazer imensurável tê-la na minha formação acadêmica, e vê-la como uma inspiração profissional.

“Só a experiência própria é capaz de tornar  
sábio o ser humano.”

(Sigmund Freud)

## RESUMO

A gestão pública em tempos atuais, possui um corpo de trabalho composto por pessoas de todos as personalidades e lugares. O choque entre essas pessoas gera situações e conflitos no cotidiano de trabalho e torna-se perceptível não apenas para os trabalhadores, mas para as outras pessoas de fora da instituição. O presente trabalho tem o objetivo de analisar a percepção de assessores e gerentes acerca da gestão de conflitos na gestão pública municipal. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva. Para a coleta de dados utilizou-se como instrumento um questionário aplicado a cinco gestores e uma assessora de uma Secretaria Municipal de Saúde, da região metropolitana, no estado do Ceará. Conclui-se que, na percepção dos participantes desta pesquisa, existem situações de conflitos na gestão pública municipal. Considerou-se que é primordial, para a resolução de conflitos, a ferramenta comunicação. A percepção de que o diálogo é fundamental para a gestão de conflitos ferramenta é significativa, uma vez que não funcionando faz-se necessária a aplicação de processo disciplinar aos envolvidos.

**Palavras-chave:** Gestão de Conflitos. Gestão Pública. Assessoria.

## **ABSTRACT**

Public management in modern times has a body of work composed of people of all personalities and places. The clash between these people creates situations and conflicts in the daily work and becomes perceptible not only for the workers, but for the other people outside the institution. The present work has the objective of analyzing the perception of advisors and managers about the management of conflicts in the municipal public management. The research is characterized as qualitative and descriptive. For data collection, a questionnaire applied to five managers and an advisor of a Municipal Health Department of the metropolitan region in the state of Ceará was used as instrument. It is concluded that, in the perception of the participants of this research, there are situations of conflicts in the municipal public management. It was considered that the communication tool is of paramount importance for conflict resolution. The perception that the dialogue is fundamental for the management of conflicts tool is significant, since not working it is necessary to apply disciplinary process to those involved.

**Keywords:** Conflict Management. Public Administration. Advice.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Estágios do conflito.....	18
Quadro 2	– Efeitos dos conflitos .....	19
Quadro 3	– Tipos de assessoria organizacional.....	21
Quadro 4	– Conflitos, técnicas e habilidades.....	23
Quadro 5	– Características dos tipos de negociador.....	27
Quadro 6	– Grau de instrução.....	27
Quadro 7	– Fatores relacionados aos conflitos.....	29
Quadro 8	– Vantagens e desvantagens.....	30
Quadro 9	– Comportamento perante os conflitos.....	31
Quadro 10	– Sinais que ajudam a prever um conflito.....	33

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

UFC	Universidade Federal do Ceará
UECE	Universidade Estadual do Ceará
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
OPAS	Organização Pan Americana da Saúde
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NBR	Norma Brasileira Regulamentar
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
SIBI	Sistema Integrado de Bibliotecas
trad.	Tradutor

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E GESTÃO PÚBLICA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Conflitos: conceitos introdutórios, tipos e a gestão pública.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>Assessoria organizacional e a mediação de conflitos.....</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1</b>	<b>Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2</b>	<b>Campo de pesquisa e seleção dos sujeitos.....</b>	<b>25</b>
<b>3.3</b>	<b>Técnica e instrumento de pesquisa.....</b>	<b>26</b>
<b>3.4</b>	<b>Técnica de análise.....</b>	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização dos participantes.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2</b>	<b>Fatores relacionados ao conflito na gestão pública municipal.....</b>	<b>29</b>
<b>4.3</b>	<b>Consequências dos conflitos para a gestão pública municipal.....</b>	<b>30</b>
<b>4.4</b>	<b>Gestão de conflitos.....</b>	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>34</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>36</b>
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os conflitos estão inseridos no dia a dia das pessoas, podendo eclodir em qualquer ambiente e com pessoas das mais várias culturas, princípios, lugares e se intensificando mais ainda com o conhecimento científico e os avanços tecnológicos e inerentes às relações humanas. De acordo com Robbins (2005, p. 190) “os conflitos ocupam os seres humanos mais que qualquer outro assunto - com exceção de Deus e do amor.” O conflito surge na presença da subjetividade humana, nas diferentes crenças, valores e princípios que estão enraizados em cada um.

O ambiente de trabalho tem se tornado um local onde a competição, prazos, vida acelerada, diferentes condutas e princípios pessoais tem causado estresse e irritabilidade nos profissionais gerando conflitos interpessoais. No ambiente do serviço público não é diferente, pois as questões políticas e as diferentes formas de ingresso no setor são algumas das causas de conflitos (ELIAS; DALMAU; BERNARDINI, 2013).

O presente estudo aborda o tema gestão de conflito nas organizações públicas tendo como personagens principais o profissional em cargo de assessoria e gestores. O ambiente específico, no caso, no âmbito de uma Secretaria Municipal de Saúde, no estado do Ceará, situado na região metropolitana de Fortaleza, tem como objetivo a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos através do acesso a programas e serviços de saúde. A preferência desta se deu pela presença de conflitos, que de alguma forma poderiam influenciar no andamento dos trabalhos e causar desconforto nos colaboradores que trabalham na mesma.

Nesse contexto surgiu o interesse em pesquisar o tema conflito, visando responder a seguinte questão: Quais são as percepções de assessores e gerentes acerca da gestão de conflitos no ambiente de trabalho no âmbito da gestão pública municipal?

Pressupõe-se que os assessores e gestores que estão inseridos no contexto da administração pública possuem a capacidade e experiências suficientes para lidar com as situações de conflitos no ambiente organizacional, uma vez que alguns já estão trabalhando nesse âmbito há algum tempo. Contudo, é possível perceber que alguns desses profissionais são de cargo de confiança ou comissionados e até mesmo de desvio de função o que pode de certa forma dificultar por um período a gestão de conflitos até que haja uma adaptação destes.

O objetivo principal deste estudo é analisar a percepção de assessores e gerentes acerca da gestão de conflitos na gestão pública municipal e como objetivos específicos:

- a) Identificar fatores relacionados aos conflitos na gestão pública municipal.
- b) Conhecer a percepção de assessores e gerentes acerca das consequências de conflitos

para a gestão pública municipal.

- c) Discutir a forma como as situações de conflitos são administradas por assessores e gerentes que atuam na gestão pública municipal.

Esse estudo justifica-se pela constatação de pouco material de referência quanto ao assessor organizacional na mediação de conflitos na gestão pública municipal, observando que este profissional está atuando em várias instâncias ainda assim não se tem uma produção significativa quanto a este tema em específico. Assim, há uma importância da temática para os profissionais de assessoria e para gestores dos órgãos do setor público municipal, percebendo-se que o primeiro possui uma pluralidade de atividades no local que atua, ainda que seja perceptível sua competência em lidar com as múltiplas tarefas e resolução de problemas, a organização apresenta certos conflitos e nisto se é necessário ter uma gestão que esteja preparada para lidar com tais situações.

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos, além desta introdução, da seguinte forma: no capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico da pesquisa destacando-se Conflitos: conceitos introdutórios, tipos, gestão pública, assessoria organizacional e a mediação de conflitos. O capítulo 3 explica os procedimentos metodológicos utilizadas para a realização do estudo. Na sequência o capítulo 5 equivale a apresentação e análise dos resultados da pesquisa, a saber: caracterização dos participantes, fatores relacionados do conflito na gestão pública municipal, consequências dos conflitos e gestão de conflitos. Por fim, as considerações finais salientam os dados obtidos durante o tempo de estudo enfatizando o alcance do objetivo geral e dos específicos pré-estabelecidos.

## 2 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E GESTÃO PÚBLICA

Os conflitos estão presentes em todas as organizações e grupos é instigado quando alguém, por algum motivo, não concorda com atitudes, opiniões ou posicionamentos de outro indivíduo. Robbins (2005, p. 190) afirma que “Outros aspectos comuns nas definições são a oposição ou a incompatibilidade e alguma forma de interação”. Neste capítulo são apresentados alguns conceitos sobre o tema mediação de conflitos no contexto do serviço público, tipos e causas, além das suas consequências para a organização.

### 2.1 Conflitos: conceitos introdutórios, tipos e a gestão pública

De acordo com Robbins (2005, p. 185) “[...] o conflito ocorre quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. Segundo Yarn (1999, p.113) o conflito é um “processo ou estado em que duas ou mais pessoas divergem em razão das metas, interesses ou objetivos individuais percebidos como mutuamente incompatíveis”. Na percepção de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998, p.268) “[...] ocorrem conflito sempre que houver desacordos numa situação social com relação a questões importantes, ou sempre que um antagonismo emocional cria um atrito entre pessoas ou grupos”.

Os conflitos são inerentes ao ser humano, ou seja, está diretamente ligado a sua essência. E uma vez ou outra surge das diferenças entre os indivíduos de cunho religioso distinto ou opinião, ideologia política entre outros. De acordo com Robbins (2009), na visão tradicional, o conflito deveria ser evitado, pois ele indicava que algo não estava funcionando plenamente, usado como sinônimo de violência e até mesmo irracionalidade, perdurando esse pensamento através nas décadas de 1930 a 1940. Após, surgiu a visão das relações humanas que acreditava ser o conflito apenas algo que existia e visto como natural, ou seja, inevitável. Sendo assim, essa escola prega a aceitação deste. Essa teoria era dominante nas décadas de 1940 a aproximadamente 1965. Por último, na visão interacionista que está em ‘vigor’ nos dias atuais, se tem o encorajamento do conflito, acreditando que este pode gerar frutos positivos para a organização, melhorando o desempenho, tirando o grupo da apatia.

Semelhantemente, o citado autor exemplifica três tipos de conflitos. O conflito de tarefa está ligado ao conteúdo e ao objetivo do trabalho em si, sendo que este ocorrendo de modo moderado se classifica como funcional; o de processo está relacionado a como o

trabalho é feito, para que seja produtivo é necessário que ele ocorra de baixo nível; e por último o de relacionamento atrelado às relações interpessoais sendo na sua maioria disfuncionais que pode prejudicar o relacionamento no trabalho atrapalhando o andamento das atividades da organização (ROBBINS, 2009).

Segundo Handy (1993 apud MARTINELLI, 2002), os conflitos são divididos em três categorias sendo estas: discussão, competição e conflito em si. O conflito de discussão traz a ideia do compartilhamento de ideias e soluções do grupo, onde os membros possuem liberdade de dar suas opiniões. Já no conflito de competição, existe os padrões de desempenho onde a ideia é que todos podem ganhar, elevando a motivação e consequentemente a produtividade.

Nas organizações em geral a causa dos conflitos são explicitadas com base nas relações humanas podendo ocorrer por competição, choque de valores distintos, delegação de atividades a pessoas sem a competência necessária e até mesmo as mudanças que geram desconforto.

Segundo Quinn *et al* (2012), os níveis ou fonte do conflito seguem por sequencias de eventos ou estágios de forma conjunta. Sendo assim, os estágios mais conhecidos são: latente, potencial, reconhecimento cognitivo, e por último o resultado ou consequência.

Nota-se que os estágios dos conflitos seguem uma sequência cronológica, pautadas em quatro pontos específicos, que acontecem de acordo com o tempo e capacidade de percepção de cada parte envolvida na situação, se iniciando com o latente que é o período antes da percepção, seguindo para os próximos estágios potencial e cognitivo onde o conflito é percebido por todos e confrontado e por último o resultado das ações ou seja as consequências das tomadas de decisões efetuadas nos estágios anteriores.

A seguir, o Quadro 1 expõe sobre os estágios mencionados.

Quadro 1 - Estágios do conflito

Continua.

<b>ESTÁGIOS DOS CONFLITOS</b>	
<b>Latente</b>	Nenhuma parte sente o conflito, mas a situação é que as diferenças pessoais ou de grupos ou as estruturas organizacionais criaram o potencial conflito;
<b>Potencial</b>	Percebida por uma ou mais pessoas ou grupos. Nesse estágio, as pessoas tornam-se cognitivamente e emocionalmente cientes das diferenças;

Conclusão.

<b>Cognitivo e/ou emocional</b>	Neste o conflito torna-se evidente e suas pessoas ou grupos implicitamente ou explicitamente escolhem agir para resolvê-lo ou intensificá-lo;
<b>Resultado e/ou consequência</b>	Os resultados das ações tomadas no estágio 3 afetam de forma direta se os resultados são funcionais ou não funcionais.

Fonte: Quinn *et al.* (2012)

Os resultados e/ou consequências dos conflitos podem ser funcionais quando levam a melhoria do grupo, ou não funcionais quando prejudicam os resultados do mesmo. Robbins(2009), exemplifica as consequências funcionais da seguinte forma:

Pode-se considerar o conflito construtivo quando ele melhora a qualidade das decisões, estimula a criatividade e a inovação, encoraja o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferece um meio para o arejamento dos problemas e a liberação das tensões e fomenta um ambiente de autoavaliação e de mudanças (ROBBINS, 2009, p.196).

Os conflitos disfuncionais possuem consequências destrutivas podendo levar a redução da eficácia ou destruição do grupo de trabalho, além de deficiência na comunicação, reduz a coesão fazendo o grupo não conseguir alcançar as metas estabelecidas (ROBBINS, 2009). O que esses conflitos causam nas organizações vai depender da natureza do mesmo.

Os efeitos causados podem ser positivos ou negativos. Segundo uma abordagem mais contemporânea, “o ponto central no que diz respeito ao conflito organizacional é a gerência do processo – fazer tudo que estiver ao alcance para garantir que seus efeitos positivos sejam majorados, enquanto os negativos e potencialmente destrutivos, sejam anulados” (BARON, 1990, p.1). Os efeitos dos conflitos são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Efeitos dos conflitos

Continua.

<b>EFEITOS FUNCIONAIS (POSITIVOS)</b>	<b>EFEITOS DISFUNCIONAIS (NEGATIVOS)</b>
Conflitos podem estimular inovação, criatividade e crescimento;	Conflitos podem causar stress e insatisfação no trabalho;
O processo decisório organizacional pode ser melhorado;	Comunicação entre indivíduos e grupos pode ser reduzida;

Conclusão.

Soluções alternativas para os problemas podem ser encontradas;	Um clima de falta de confiança pode ser desenvolvido no trabalho;
Conflitos levam a sinergia em soluções para problemas comuns;	Relacionamentos profissionais podem sofrer desgastes;
Performance individual e grupal podem ser melhoradas;	A performance no trabalho pode ser reduzida;
Indivíduos e grupos podem ser forçados a encontrar novas abordagens para os problemas;	A resistência a mudança pode ser reforçada;
Indivíduos e grupos podem ser requeridos a articular e esclarecer suas posições e pontos de vistas.	O comprometimento e lealdade organizacionais podem ser afetados.

Fonte: Rahim (2001, p.7).

Tais efeitos, podem influenciar na forma de mediação a ser realizada. Para Rahim (2001), o conflito mediado de modo eficiente pode gerar consequências benéficas para a organização, se usado como recurso por seus gestores, fazendo com que os efeitos positivos se sobressaem em relação aos negativos.

Para discutir a gestão de conflitos na administração pública, é importante que se entenda o que é administração pública e como acontece as relações de trabalho no serviço público. Segundo Harmon e Mayer (1999, p.34), “A administração pública é a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo – em nome da sociedade, que delega de forma legal – e cujas ações têm consequências para os indivíduos e grupos sociais. ”

As organizações da administração pública têm seu corpo de trabalhadores na maioria formada por pela categoria permanente, ou seja, concursados, contudo há uma parcela de pessoas que trabalham nessas instituições por um período determinado, geralmente durante um governo, sabendo estes que a cada governo há mudança de pessoal.

Nas organizações de serviço público muitas vezes se tem o conflito interno tendo como um dos pontos de início o fato de que uma parte considerável de funcionários não são efetivos por concurso público ou outro meio do gênero, estes ocupam cargos comissionados, ou seja, são temporários e duram até o final da gestão vigente. É perceptível no ambiente de trabalho destes que o convívio entre efetivos e temporários podem desenvolver conflitos, “O conflito entre eles é acentuado pela substituição dos trabalhadores não permanentes, que mudam a cada novo mandato” (PIRES; MACEDO, 2006, p.17).

A existência de conflitos, nas organizações ou instituições e, como se lida com eles, abrange uma questão de gestão, negociação ou mediação destes. “Identificá-lo, compreendê-lo, interpretá-lo e utilizá-lo para benefício de cada indivíduo, das famílias, dos

grupos sociais, das organizações e, enfim, da sociedade” (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p.6). A gestão de conflitos, segundo Schiefer, Teixeira e Monteiro (2006, p. 233) “[...] consiste na tentativa de conciliar grupos com interesses, valores, recursos e intenções eventualmente contraditórios ou antagônicos”.

No âmbito das organizações públicas é relevante que os gestores tenham conhecimento e saibam usá-lo em momentos que necessitem de administração de conflitos. Além disso, é necessário que possuam certas habilidades de influência e postura para que possam ser ouvidos, uma vez que mesmo estando em cargo de poder hierárquico muitos destes são cargos de confiança, ou seja, temporário.

## 2.2 Assessoria organizacional e a mediação de conflitos

Oliveira (2009, p.92) conceitua que “assessoria é a atividade sistemática de auxiliar a empresa cliente ou o responsável de uma unidade organizacional em assuntos gerais ou específicos (jurídicos, relações públicas, etc.)”. A assessoria também pode ser definida segundo Nonato Júnior (2009, p. 152) “como aquele que estuda as relações, teorias e práticas que envolvem o conhecimento produzido em situação de assessoria, seja esta de ordem profissional, intelectual ou interdisciplinar.” O citado autor esclarece que a principal marca da ciência é seu objeto de estudo no caso a própria assessoria em si. As funções da assessoria envolvem consultoria; aconselhamento; recomendação e orientação (NONATO JÚNIOR, 2009).

De acordo com Oliveira (2009, p. 149) “assessor é uma extensão do executivo em termos de tempo e de aspectos técnicos”. O profissional de assessoria estaria nas empresas como uma ferramenta com conhecimento e capacidade de aconselhar, analisar e realizar certas atividades na ausência do chefe executivo, complementando em atividades que em algumas vezes o gestor não possua conhecimento ou técnica para realizá-la. Apresenta-se, no Quadro 3, os tipos básicos de assessoria organizacional:

Quadro 3 - Tipos de assessoria organizacional

Continua.

TIPOS DE ASSESSORIA	
Assistente	Auxiliar pessoal do chefe

Conclusão.

<b>Assessoria geral</b>	Profissionais que fazem com que o trabalho do executivo seja executado de modo adequado
<b>Assessoria especializada</b>	Profissionais que têm treinamento ou qualificação especializada, de modo a deter conhecimentos específicos, tais como advogados, economistas etc.
<b>Serviços de operação</b>	Sistemas de trabalho de importância secundária e que apenas existem para apoiar ou realizar serviços ao principal sistema de trabalho da empresa.

Fonte: adaptado de Oliveira (2009, p. 149-150)

A atividade de assessoria pode ser segmentada em assessoria interna onde as atribuições são realizadas por um funcionário interno e conta com vantagens pois este já tem conhecimento sobre a empresa, a probabilidade de se manter as informações mais seguras já que não estão sendo visualizadas por terceiros. Outro segmento provável é o assessor externo ou como é mais conhecido como consultor. As vantagens de se contratar tal especialista está na imparcialidade inerente a este, além de que traz conhecimento e experiências anteriores. (OLIVEIRA, 2009)

De modo equivalente, Nonato Júnior (2009) discorre sobre os tipos de assessoria em eixos, o primeiro eixo conhecido como assessoramento - assessoria técnico- tática se caracteriza pela forma como é realizada, nesta o trabalho é de intervenção direta, ou seja, o profissional é tido como operacional, envolvendo as rotinas básicas em sua maioria atividades técnicas como gestão de documentos, arquivos.

O segundo eixo indicado é assessorexe - assessoria executiva, este está atrelado ao profissional de assessoria executiva, gerencial e tido como gestor de conhecimentos por esse conhecimento maior do fluxo de informações que possibilita uma visão estratégica. Embora o profissional bacharel em secretariado executivo esteja ligado a assessorexe e a nível estratégico o referido autor esclarece que outros profissionais de outras áreas possam fazer parte desse eixo (NONATO JÚNIOR, 2009).

No eixo três, assessorística ou assessoria intelectual o papel do assessor com o foco na produção do conhecimento científico, ou seja, suas atividades são de cunho intelectual, envolvendo pesquisas, publicações e elaboração de textos. E, por último, o eixo quatro, assessorab. Essa forma de assessoria é vista como uma ponte que ultrapassa os limites e mantém relações com outras áreas do conhecimento sendo: interdisciplinar, multidisciplinar, pluridisciplinar e transdisciplinar (NONATO JÚNIOR, 2009).

Segundo Oliveira (2011), pode-se relacionar a assessoria com outras áreas e para

isto se relaciona o eixo 2, conhecido com assessorexe. Para o autor a Assessoria de Recursos Humanos se apresenta como um gerenciador de relações entre os indivíduos de modo interno e externo a organização, neste caso o profissional assessor atuando interligando as pessoas tendo o foco no mercado e na própria organização. Na Assessoria de Produção o assessor faz a comunicação entre os agentes de marketing e os da área de produção a fim de que o pessoal de produção tenha uma conexão entre tendências de mercado e a produção em si.

O profissional atuando como assessor de *marketing* tem como função fazer levantamentos, pesquisas, execução destas com todos os detalhes necessários para auxiliar no desenvolvimento apresentados as variáveis e resultados das pesquisas, além de atuar na elaboração de estratégias de venda. Em relação ao setor de contabilidade, o assessor contábil atua no levantamento de dados para a confecção de relatórios contábeis.

Na área de finanças, o assessor realiza o gerenciamento de informações desenvolvidas pelas outras áreas da empresa para repassar para o gestor atuando como um elo. Com relação a economia, o profissional faz pesquisa, presta assessoria em relação comportamento econômico de modo nacional e internacional. Atuando como facilitador nos diversos níveis organizacionais, o assessor pode ser compreendido como um mediador. Para Azevedo (2009, p. 37) “a partir de uma compreensão mais ampla de mediação é possível afirmar que, em certo sentido todos nós somos mediadores”.

A mediação é uma ação na qual uma terceira pessoa que não está envolvida no conflito, utiliza formas de articulação a fim de que haja entendimento entre as partes envolvidas. Segundo descreve a Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015 (BRASIL, 2015):

Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

O papel de mediador é fundamental uma vez que ele presta assistência para obtenção de acordo entre as partes envolvidas, negociando a fim de chegar em um resultado satisfatório para ambas partes. O Quadro 4, apresenta algumas técnicas e habilidades de como o conflito é visto e como deveria ser na mediação de conflitos:

Quadro 4 - Conflitos, técnicas e habilidades

Continua.

Reprimir comportamentos	Compreender comportamentos
Analisar fatos	Analisar intenções

Conclusão.

Julgar	Resolver
Atribuir culpa	Buscar soluções
Responsabilizar	Ser proativo para resolver
Polarizar relação	Despolarizar relação
Julgar caráter/pessoa	Analisar personalidade
Caricaturar comportamentos	Gerir suas próprias emoções

Fonte: Azevedo (2009, p.27)

O gestor enquanto mediador deve ter a capacidade de distinguir quando há conflitos e se estes são benéficos ou não para a organização, devendo ser capaz de ter autocontrole e clareza em suas ações. Para se ter a resolução de conflitos através da negociação é necessário que a pessoa responsável tenha as características básicas de um negociador. O Quadro 5 dispõe de uma seleção de perfis de negociador e as características de cada um:

Quadro 5 - Características dos tipos de negociador

Perfil do negociador	
<b>Efetivo</b>	São detalhistas com tudo relacionado a negociação; tem planejamento rigoroso e documenta tudo que se é dito durante a negociação; é preciso nas informações repassadas; na maioria das vezes parecem insensíveis às emoções.
<b>Analítico</b>	Possui perfil lógico, racional; procura esclarecer todos os pontos obscuros da negociação; apegado a métodos pré-estabelecidos.
<b>Relativo</b>	Agir como facilitador entre os envolvidos; sensibilidade percebida em relação as atitudes dos envolvidos; sempre simpáticos e pacientes.

Fonte: adaptado de Casse (1995 apud MARTINELLI; ALMEIDA, 1998, p. 28-29).

As características de um negociador são mais que habilidades técnicas, também envolvem questões de comportamento. Nota-se que o perfil efetivo enfatiza a pesquisa para se ter precisão sobre o que é falado durante a negociação. O analítico foca na razão, tende-se à ser precavido, ele gosta de se ater às regras. E por último o relativo, a simpatia e a paciência deixa transparecer que é uma pessoa energética, porém a sensibilidade não é bem aceita já que esse lado humano pode atrapalhar na negociação.

Situações envolvendo conflitos fazem parte do cotidiano de todas as profissões, com o assessor não é diferente, ao servir como ponte entre o gestor e os demais colegas de trabalho, ao ter um contato constante com empresas e fornecedores, ele interliga pessoas de personalidades e comportamento distintos em muitas formas. Com isso espera-se que haja por sua parte a habilidade de gerir conflitos assumindo a posição de facilitador.

Levando em consideração o dito por Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008) sobre o mediador, o assessor também possui funções semelhantes, já que está nas empresas como gestor do conhecimento possuindo a capacidade de aconselhar, analisar e realizar certas atividades na ausência do chefe executivo mantendo contato com todos os funcionários, essas características ajudam no equilíbrio e na comunicação eficaz, além de fazê-lo apto a lidar com negociações de conflitos.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, abrangendo: delineamento da pesquisa, campo de pesquisa e seleção dos sujeitos, técnica e instrumento de pesquisa e técnica de análise.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

A pesquisa se classifica como qualitativa na medida em que aborda percepções sobre a gestão de conflitos no âmbito da uma Secretaria Municipal de Saúde, no estado do Ceará. Para Godoi e Balsini (2010, p. 91) na pesquisa qualitativa: “não se buscam regularidades, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram. Essa empreitada só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões.”

Quanto aos fins, esta pesquisa é considerada descritiva. Segundo Vergara (2013, p.42), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Sabendo que visa descrever e identificar os conflitos que ocorrem no local pesquisado, na perspectiva das assessoras e do gestor do órgão.

#### **3.2 Campos de pesquisa e seleção dos sujeitos**

O campo de pesquisa foi uma Secretaria Municipal de Saúde de um município localizado a 40,1 quilômetros da capital, região metropolitana de Fortaleza, Ceará. O tema estudado surgiu da inquietação sobre os conflitos que estavam ocorrendo a um tempo, envolvendo os funcionários desta e pelo desejo de saber mais sobre o problema foi realizada esta pesquisa.

O universo da pesquisa, segundo Marconi e Lakatos (2010, p.206), “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. A seleção dos participantes considerou os seguintes critérios:

- a) ser servidor da Secretaria Municipal de Saúde;
- b) atuar como assessor ou gerente, possuir vivência em situações de conflitos no âmbito da secretaria e acessibilidade.

A partir desses requisitos, foram escolhidos para participação na pesquisa: uma assessora que atua no gabinete e cinco gestores, incluindo o Secretário Municipal de Saúde.

### **3.3 Técnica e instrumento de pesquisa**

Para a coleta de dados foi utilizado como instrumento um questionário digital feito na plataforma *Google Forms* e enviado para os participantes da pesquisa juntamente com um breve trecho explicando o objetivo da pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 100) “o questionário é um instrumento de coletas de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O instrumento de pesquisa escolhido e que mais se adaptou a realidade da organização, foi observado que seria mais proveitoso a realização de questionário semiaberto. O questionário foi composto por 15 questões, contendo questões subjetivas e objetivas sendo este dividido em quatro partes. As perguntas foram elaboradas de acordo com os objetivos específicos da pesquisa e o referencial teórico.

A primeira parte aborda as características dos participantes contendo três perguntas; a segunda sobre fatores relacionados ao conflito na gestão pública municipal com três perguntas; a terceira parte sobre as consequências dos conflitos para a gestão pública com três questões. A quarta parte, com seis perguntas específicas, abordou aspectos da gestão de conflitos.

### **3.4 Técnica de análise**

Com base nas respostas obtidas por meio da aplicação do questionário, respondidos por assessora e gestores, realizou-se a interpretação das informações por meio da técnica de análise de conteúdo na busca por clareza nas informações. Segundo Bardin (2004, p. 44), “[...] obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados alcançados na pesquisa. Para facilitar o entendimento, está estruturado em quatro partes: caracterização dos participantes, fatores relacionados ao conflito na gestão pública municipal, consequências dos conflitos e gestão de conflitos.

### 4.1 Caracterização dos participantes

Inicialmente, buscou-se conhecer o perfil dos participantes da pesquisa. Para tanto, abordaram-se os seguintes aspectos: grau de instrução, tempo de serviço na secretaria e tempo de atuação profissional. Os resultados estão apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Grau de instrução

Continua.

<b>Cargo</b>	<b>Grau de instrução</b>
Assessora 1	Ensino superior
Gestor – Secretário de Saúde	Mestre em políticas públicas e gestão do ensino superior UFC
Gestor de Setor 1	Ensino superior
Gestor de Setor 2	Ensino superior
Gestor de Setor 3	Ensino superior
Gestor de Setor 4	Ensino superior
<b>Cargo</b>	<b>Tempo de serviço na secretaria</b>
Assessora 1	Mais de dois anos
Gestor – Secretário de Saúde	Mais de dois anos
Gestor de Setor 1	Mais de dois anos
Gestor de Setor 2	Mais de dois anos
Gestor de Setor 3	Mais de dois anos
Gestor de Setor 4	Mais de dois anos

Conclusão.

<b>Cargo</b>	<b>Tempo de atuação profissional</b>
Assessora 1	Mais de quatro anos
Gestor – Secretário de Saúde	Mais de quatro anos (34 anos no serviço público)
Gestor de Setor 1	Mais de quatro anos
Gestor de Setor 2	Mais de quatro anos
Gestor de Setor 3	Mais de quatro anos
Gestor de Setor 4	Mais de quatro anos

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A assessora possui graduação em Enfermagem pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), Especialização em Vigilância em Saúde Ambiental pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Especialização em Curso de Especialização em saúde do Trabalhador, Aperfeiçoamento em Curso de Especialização em saúde da família. Atua como enfermeira na empresa Hospital Municipal Dr. Amadeu Sá no município de Eusébio. Atualmente ocupa o cargo de assessora durante a atual gestão.

O Secretário Municipal de Saúde é licenciado em Química pela Universidade Federal do Ceará (UFC), é especialista em Gestão Escolar e mestre em Políticas Públicas pela UFC. Servidor da UFC desde 1986, exerceu diversos cargos, dentre eles o de diretor do Departamento de Administração da Pró-Reitoria de Administração e o de encarregado do programa de Apoio aos Estudantes da Área da Saúde, mantido pela Organização Pan Americana da Saúde (OPAS). Professor efetivo da rede de educação básica de Horizonte desde 1992, já atuou nos cargos de Diretor Escolar, de Coordenador do Cursinho Pré-Vestibular e de secretário de Educação, Cultura e Desporto.

Os demais gestores possuem formação em áreas diversas como administração, enfermagem, contabilidade e estão atuando em seus cargos atuais através do presente governo municipal, ou seja, cargos comissionados ou por desvio de função, assim como a assessora locada no momento

De acordo com o Quadro 6, em relação ao grau de instrução, todos os respondentes possuem ensino superior, destes um possui mestrado. O interesse pelo curso superior está atrelado à busca de conhecimento na área que atua, além dos incentivos oferecidos como o aumento salarial, em forma de gratificação, as avaliações de desempenho feitas uma vez ao ano, ajudam ao setor avaliar além das atividades relacionadas ao trabalho

em si, como está o nível de instrução deste.

Todos os respondentes estão a serviço da secretaria a mais de dois anos. Sabe-se que o corpo participante da pesquisa ocupa cargos comissionados, depreende-se que o tempo em questão, corrobora com o tempo da atual gestão. Os participantes estão em atuação profissional a mais de quatro anos. Esse tempo refere-se a toda atuação profissional dos indivíduos, sendo em outros setores, tanto a nível público, quanto privado. Percebe-se que a experiência significativa, e o dado referente ao gestor-secretário é relevante, uma vez que ele está à frente de um órgão público de importância para a sociedade.

#### 4.2 Fatores relacionados ao conflito na gestão pública municipal

A segunda parte da pesquisa focou nos fatores relacionados ao conflito na gestão pública municipal. Quanto ao questionamento sobre quais as situações de conflito que normalmente observam entre os colaboradores, destacou-se as seguintes afirmações: “falta de comunicação não assertiva”. (ASSESSOR 1). “Assédio moral, disputas de interesses por posições de chefia.” (GESTOR-SECRETÁRIO).

A partir desses primeiros questionamentos nota-se que os conflitos são percebidos, uma vez que são inerentes ao comportamento e a divergências entre ideias e confirma-se na questão seguinte que quando questionados se já haviam entrado em situações de conflitos todos responderam que sim, isso é esclarecido através da afirmação de Robbins (2002, p. 185) “[...] o conflito ocorre quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

Sobre quais fatores estão relacionados os conflitos, os respondentes consideraram os fatores listados no Quadro 7:

Quadro 7 – Fatores relacionados aos conflitos

Cargo	Fatores
Assessor 1	Falha no processo de comunicação
Gestor –Secretário	Disputas de poder
Gestor de Setor 1	<i>Stress</i> relacionado ao trabalho
Gestor de Setor 2	Abuso de poder associada a falha na comunicação e falta de treinamento
Gestor de Setor 3	A estrutura de divisão do trabalho
Gestor de Setor 4	<i>Stress</i> relacionado ao trabalho

Fonte: dados da pesquisa (2019)

A pesquisa revelou através dos fatores mencionados no quadro acima, que o tipo de conflito presente na organização é tarefa, o conflito de tarefa está ligado ao conteúdo e ao objetivo do trabalho em si, sendo que este ocorrendo de modo moderado se classifica como funcional; e outro tipo de conflito presente é de relacionamento atrelado às relações interpessoais sendo na sua maioria disfuncionais que pode prejudicar o relacionamento no trabalho atrapalhando o andamento das atividades da organização (ROBBINS, 2009).

Quanto às atitudes que poderiam fazer juntamente com a equipe mesmo que involuntariamente poderiam provocar conflitos entre os membros, o assessor ponderou que tomar a frente no que compete a cada uma é uma das atitudes que pode ser início, para o gestor esquecer de realizar alguma atividade considerada importante para o resto da equipe também é uma atitude delicada.

### 4.3 Consequências dos conflitos para a gestão pública municipal

Esta etapa da pesquisa teve o objetivo de especificar as vantagens e desvantagens dos conflitos no ambiente de trabalho na visão dos profissionais. Também consta quais são as consequências destes no ambiente de trabalho. O Quadro 5 apresenta as vantagens e desvantagens dos conflitos.

Quadro 8 - Vantagens e desvantagens

Vantagens	Desvantagens
Obriga as pessoas a se entenderem	Pode aumentar o conflito
As vantagens surgem quando a mediação acaba por fortalecer o sentimento de que juntos o resultado é facilmente alcançado.	O seu potencial para desagregar as equipes de trabalho e influi negativamente no desempenho do trabalho.
Gera autoconfiança para outras situações	Aumenta o stress
Trazem aprendizado de não repetir o erro e desenvolve a habilidade de resolução de conflitos	Trazem consigo as doenças mentais associadas ao estresse no ambiente de trabalho.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

De acordo com o Quadro 8 pode-se constatar que o conflito não totalmente negativo, há o encorajamento para a existência de conflito, acreditando-se que este pode gerar frutos positivos para a organização, melhorando o desempenho, tendo o conflito como aprendizado para o futuro. Para o gestor-secretário as consequências que esses conflitos

provocam ou podem provocar no ambiente de trabalho está diretamente relacionado ao “desempenho pessoal e profissional aquém das reais necessidades do serviço”.

O Gestor de Setor 2, acredita que as consequências envolvem *stress* e desânimo, todavia, pode gerar crescimento. Ressalta-se ainda a seguinte fala do Gestor de Setor 3: “ao meu ver gera um estresse, associado à insatisfação profissional e pessoal. Além de gerar um desconforto e quebra da interação da equipe de trabalho”. Embora sejam evidente que se tem vantagens como as mencionadas, uma parte do grupo tem a visão de que as consequências dos conflitos são em sua maioria negativa, remetendo visão interacionista discutida por Robbins (2009), onde se tem o encorajamento do conflito, acreditando que este pode gerar frutos positivos para a organização, melhorando o desempenho, tirando o grupo da apatia.

#### 4.4 Gestão de conflitos

Nesta última etapa buscou-se verificar qual a compreensão dos profissionais acerca da gestão de conflitos, bem como comportamentos, atuações, e autonomia na resolução de conflitos.

Quadro 9 - Comportamento perante os conflitos

CARGO	COMPORTAMENTO
Assessor 1	Mediando o conflito
Gestor –Secretário	Mediação ou intervenção mais efetiva na situação de conflitos
Gestor de Setor 1	Buscar o consenso com a outra parte abrindo mão de alguma coisa
Gestor de Setor 2	Buscar o consenso com a outra parte e ambos abre mão de alguma coisa
Gestor de Setor 3	Buscar o consenso com a outra parte abrindo mão de alguma coisa
Gestor de Setor 4	Buscar o consenso com a outra parte abrindo mão de alguma coisa

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Sobre o comportamento perante os conflitos, os sujeitos buscam resolvê-los através da mediação, buscando o consenso entre as partes. Concordando com Azevedo (2009, p. 37) “a partir de uma compreensão mais ampla de mediação é possível afirmar que, em certo sentido todos nós somos mediadores”. Percebe-se que a busca por esse consenso pode estar

ligada a abrir mão de algo para se ter um resultado positivo.

Quando questionados se interferiam em uma situação na qual o conflito é interpessoal entre colaboradores, o Gestor-Secretário afirma: “a intervenção nessas situações também faz necessária na busca de maior compreensão de boas relações interpessoais são importantes no desempenho do grupo de trabalho”. Por outro lado, os Gestores 1,2,3 e 4 relatam que não interferem por não está ligado diretamente às atividades de trabalho. Constata-se que esse tipo de conflito seria de relacionamento atrelado às relações interpessoais sendo na sua maioria disfuncionais que pode prejudicar o relacionamento no trabalho atrapalhando o andamento das atividades da organização (ROBBINS, 2009).

No que se referem às dificuldades na atuação diante dos conflitos a maioria dos profissionais indicaram que sente uma pouco de dificuldade e justificam esta afirmando que a estrutura de poder político, temperamento das pessoas e zona de conforto são os principais motivos dessas dificuldades. De modo mais claro o Gestor-Secretário declarou:

A estrutura de poder político dentro do serviço público se apresenta como uma das principais dificuldades pois não é incomum medidas adotadas num determinado nível seja desfeita ou ignorada por níveis hierárquicos superiores. Ainda é comum a figura do poder do "padrinho político" em detrimento da meritocracia e do desempenho profissional.

Assim, pode-se afirmar o gestor precisa ter uma visão da estrutura do poder político, assim como buscar desenvolver habilidades de gestão de conflitos de modo eficiente. No tocante ao modo como os gestores lidam com conflitos é importante “Identificá-lo, compreendê-lo, interpretá-lo e utilizá-lo para benefício de cada indivíduo, das famílias, dos grupos sociais, das organizações e, enfim, da sociedade” (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p.6).

No que diz respeito a autonomia para tratar dos conflitos de equipe, todos os respondentes afirmam ter autonomia dependendo da situação na qual estão envolvidos, e se não conseguem resolvê-los recorrem ao gestor-secretário. Esse personagem age da forma dita por Moscovici (2000 apud AAL JUNIOR; HAMMERSCHMIDT; PAMPOLLINI JUNIOR, 2010, p. 4): “[...] antes de pensar numa forma de lidar com o conflito, é importante e conveniente procurar entender a dinâmica do conflito e suas variáveis, para alcançar um diagnóstico razoável da situação, o qual servirá de base para qualquer plano e tipo de ação”. O Quadro 10 apresenta os sinais que ajudam a prever conflitos.

Quadro 10- Sinais que ajudam a prever um conflito

CARGO	SINAIS
Assessor 1	Caras, formação de grupos, gestos
Gestor –Secretário	Comentários pessoais, críticas entre os membros da mesma equipe, formação de pequenos grupos de poder, indicadores de desempenho em queda
Gestor de Setor 1	Desorganização
Gestor de Setor 2	Expressões faciais, falas alteradas, oscilação no tom de voz
Gestor de Setor 3	Quando o stress se torna perceptível
Gestor de Setor 4	<i>Stress</i> a vista

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Ao avaliar os sinais dispostos no quadro acima pode-se constatar que os sinais de conflitos são perceptíveis visualmente no físico do outro, de modo transparente, correlacionados aos estágios potencial e cognitivo onde o conflito é percebido por todos (QUINN *et al*, 2012).

Os sujeitos também foram questionados sobre como os conflitos costumam ser resolvidos no setor de trabalho, entre as estratégias abordadas estão em a conversa individual; reuniões do grupo gestor; atividades festivas dissociadas do cotidiano de trabalho com o objetivo de espairar e acalmar os ânimos; e em casos mais complicados e complexos a instauração de processos disciplinares. Através disso, pode-se constatar, que o diálogo é primordial para compreender e buscar a melhor forma de mediar uma situação conflituosa na busca de consenso.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em todos os ambientes onde ocorre interação humana estão sujeitos a influências de culturas costumes e crenças que nem sempre são compreendidas por companheiros de trabalho. Reconhece-se a manifestação dos conflitos, e a percepção dos profissionais quanto a estes. No corpo do presente trabalho, pode-se constatar que as organizações da administração públicas não estão isentas dos conflitos. Por meio do levantamento bibliográfico que serviu de base teórica para o estudo pode-se ter uma visão sobre conflitos, gestão de conflitos com técnicas de mediação ou negociação, como também a importância do papel da assessoria e fazer uma relação com o ambiente estudado.

Neste sentido, considera-se que os três objetivos específicos foram alcançados. O primeiro objetivo foi identificar fatores relacionados aos conflitos na gestão pública municipal, esses foram alcançados na segunda parte do questionário, onde se pode visualizar questões como fatores que estão relacionados ao conflito, o que poderia provocá-lo. Percebe-se que a falha na comunicação e stress são os principais fatores.

O segundo objetivo específico buscou conhecer a percepção de assessores e gerentes acerca das consequências de conflitos para a gestão pública municipal. Observou-se que os profissionais elucidaram vantagens e desvantagens, que podem ser prejudiciais ao ambiente de trabalho, como também podem ser construtivos. Também as consequências que causam no local de trabalho. A investigação pode constatar que há benefícios, como também pode gerar prejuízos tanto para a equipe quanto a nível mental, por exemplo: *stress*.

O terceiro objetivo específico foi discutir a forma como as situações de conflitos são administradas por assessores e gerentes. Constatou-se que a maioria busca mediar os conflitos dependendo do nível que ocorra, em casa mais acentuados repassam o ocorrido para o chefe geral, ou seja, gestor-secretário. Isso é perceptível quando relatam que sentem alguma dificuldade quando precisam atuar como mediador.

Quanto à questão norteadora, percebeu-se que a atuação de assessor e gestores na mediação de conflitos no ambiente de trabalho da gestão pública municipal acontece com cautela, tem-se a impressão de que alguns profissionais têm receio de atuar nessa questão, porém agem quando necessário.

Conclui-se, portanto, que, na percepção dos gestores e da assessora, participantes desta pesquisa, existem situações de conflitos na gestão pública municipal e consideram que é primordial para a resolução de conflitos a ferramenta comunicação. A insistência da conversa como ferramenta é significativa, uma vez que não funcionando faz-se necessária a

aplicação de processo disciplinar aos envolvidos.

Uma das limitações da pesquisa está relacionado ao número de participantes, tendo em vista o número de funcionários lotados na secretaria de saúde. Uma provável causa desse baixo número está ligada ao ritmo de trabalho dos profissionais que não tiveram tempo para participar da pesquisa. Outra limitação está relacionada ao tempo de realização da pesquisa, que foi um período curto para a dimensão do tema que iria ser investigado.

Dessa forma, sugerem-se pesquisas mais aprofundadas sobre gestão de conflitos no setor público envolvendo os gestores e assessores, e com outras secretarias, para se ter uma visão de nível municipal. Salienta-se que este trabalho não possibilita uma visão geral do comportamento dos gestores, uma vez que, não participaram todos os gestores do ambiente pesquisado, no entanto, deixa em aberto a possibilidade de novos estudos buscando estudar não apenas a visão de nível estratégico, mas também em nível operacional. Considera-se como contribuições desta pesquisa a ampliação da discussão acerca da necessidade de melhoria na gestão de conflitos no âmbito da gestão pública, particularmente em nível municipal. Além disso, destacam-se outras contribuições, como evidenciar a percepções do assessor quanto a gestão de conflitos, bem como auxiliar no processo de estudos sobre gestão de conflitos envolvendo assessores e gestores no setor público.

## REFERÊNCIAS

- AAL JUNIOR, Silvio; HAMMERSCHMIDT, Sonia Valci; PAMPOLLINI JÚNIOR, Homero. **Administrando conflitos internos dentro da empresa**. 2010. Disponível em: <[http://www.imap.curitiba.org.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=260&Itemid=90](http://www.imap.curitiba.org.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=260&Itemid=90)>. Acesso em: 15 mai. 2019
- AZEVEDO, André Gomma (org). **Manual de mediação judicial**. Brasília: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARON, R. A. Organizational Conflict. In: RAHIM, M. A. **Theory and Research in Conflict Management**. Westport: Quorum Books, 1990. p.7-14.
- BRASIL. Lei nº. 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. **Lei de Mediação**. Brasília, DF, 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm). Acesso em: 24 jun. 2019.
- ELIAS, Lidiane.; DALMAU, Marcos Baptista Lopes.; BERNARDINI, Isadora de Souza. A importância da gestão de conflitos nas relações de trabalho: um estudo de caso na secretaria de saúde de Biguaçu/SC. In: PEREIRA, Maurício Fernandes *et al* (Org.) **Contribuições para a Gestão do SUS**. Florianópolis: Editora Fundação Boiteux, 2013, p. 123-145. Disponível em: <<http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Anais-GSP-Volume-8-completo.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2019
- FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; JUNIOR, Marcos Julio Olivé Malhadas. **Mediação e solução de conflitos: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOI, C. K.; Balsini, C. P. V. (2010). A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R.; Silva, A. B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva.
- HARMON, M. M.; MAYER, R. T. **Teoría de la organización para la administración pública**. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C./ Fondo de Cultura Económica, 1999. 505p.
- MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação Empresarial: Enfoque sistêmico e visão estratégica**. São Paulo: Manole, 2002.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 328p.

NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das Ciências da Assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009. 260p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura Organizacional: Uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006. 322 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria empresarial**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 209 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 505 p.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, pp. 81-105, jan./fev. 2006.

QUINN, Robert E. *et al.* **Competências Gerenciais: A abordagem de valores concorrentes na gestão**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 419 p.

RAHIM, M. A. (2001). **Managing conflict in organizations**(3rd edition). Westport, CO: Quorum Books.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2005. 318p.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.496p.

SCHERMERHORN, J. R., HUNT JR., J.G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman. 1998.

SCHIEEFER, U.; TEIXEIRA, P.J.; MONTEIRO. S. **MAPA – Manual de facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participantes**. Estoril: Príncípia, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Editora: Atlas, 2013. 94 p.

YARN, Douglas E. **Dictionary of Conflict Resolution**. São Francisco: Ed. Jossey-Bass Inc., 1999. P. 272 *apud* AZEVEDO, André Gomma de (Org.). Estudos em arbitragem, mediação e negociação. Brasília: Ed. Grupos de Pesquisa, 2004. V. 3. P. 313.x

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### QUESTIONÁRIO

#### I PARTE - CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS

1. Formação acadêmica:
  - Ensino médio
  - Ensino técnico
  - Ensino superior
  - Outro:
2. Tempo de serviço na Secretaria
  - Menos de um ano
  - Entre um e dois anos
  - Mais de dois anos
3. Tempo de atuação profissional
  - Um a dois anos
  - Entre dois e quatro anos
  - Mais de quatro anos

#### II PARTE- FATORES RELACIONADOS AO CONFLITO NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

1. Você já entrou em situação de conflito no seu ambiente de trabalho?
  - Não
  - Sim
2. Em caso afirmativo na questão anterior, esse conflito foi relacionado a que fator:
  - Falha no processo de comunicação
  - A estrutura de divisão do trabalho
  - Divergências pessoais
  - Disputas por poder
  - Stress relacionado ao trabalho
  - Outro:
3. O que você pode fazer junto a sua equipe que mesmo involuntariamente pode provocar conflitos entre os membros dela?

#### III PARTE- CONSEQUÊNCIAS DOS CONFLITOS PARA A GESTÃO PÚBLICA

1. Quais são as vantagens dos conflitos para a gestão pública?
2. Quais as desvantagens dos conflitos para a gestão pública?

3. Quais as consequências que esses conflitos provocam ou podem provocar no ambiente de trabalho?

#### **IV PARTE- GESTÃO DE CONFLITOS**

1. Como você se comporta perante situações de conflito:  
    Buscar a satisfação de seus próprios interesses  
    Buscar satisfazer os interesses de todos os envolvidos  
    Buscar evitar o atrito e livrar-se dele  
    Buscar colocar o interesse do oponente antes do seu próprio  
    Buscar o consenso com a outra parte abrindo mão de alguma coisa  
    Outro: \_\_\_\_\_
2. Quando o conflito apresentado não parece causar prejuízos para a organização, por ser um conflito interpessoal entre os colaboradores, você interfere nele? Por quê?
3. Na sua atuação diante dos conflitos você encontra algum tipo de dificuldade? Caso a resposta seja sim, quais são?
4. Você tem autonomia para tratar os conflitos de sua equipe ou precisa recorrer ao gestor?
5. Quais sinais você pode perceber que te ajudam a prever que vai acontecer um conflito?
6. Como os conflitos costumam ser resolvidos em seu setor de trabalho?

Obrigada!