RELAÇÕES INTERPESSOAIS: UM ESTUDO DE CASO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE NOSSA SENHORA DO SOCORRO EM 2011

Mary Anne da Silva Santos

Faculdade São Luís de França, Administração, maryguiborah@hotmail.com

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar os fatores que interferem nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. Para tanto, foi feito um estudo de caso na Secretaria Municipal de Saúde de Nossa Senhora do Socorro. A metodologia adotada foi a pesquisa exploratória, revisão bibliográfica sobre relações interpessoais, como também conversa informal com os funcionários. Após este estudo, a expectativa é fazer com que as pessoas percebam a importância do plano das relações interpessoais e dentro dela a importância deste processo para obtenção de qualidade e sugerir mecanismos que ajudem a lidar com os conflitos organizacionais.

Palavras – chaves: Relações Interpessoais. Ambiente de Trabalho. Conflitos.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the factors that affect interpersonal relationships in the workplace. To that end, we made a case study in the Municipal Health of Our Lady of Perpetual Help. The methodology used was the exploratory research, literature review on the topic, as well as informal conversation with employees. After this study, the expectation is to make people realize the importance of interpersonal relationships and within it the importance of this process for achieving quality and suggest mechanisms to help deal with organizational conflict.

Key – Words: Interpersonal Relations.Desktop.Conflicts.

1. INTRODUÇÃO

O tema para esta pesquisa é o da Psicologia aplicada às Empresas com foco nas Relações Interpessoais, dando ênfase às questões dos conflitos no ambiente de trabalho. Após observação das rotinas do setor na Secretaria Municipal de Saúde de Nossa Senhora do Socorro, observou-se que os conflitos no ambiente de trabalho são constantes, causando assim deficiência no desenvolvimento das atividades, o que fez gerar a seguinte pergunta: como os conflitos nas relações interpessoais interferem no desempenho dos colaboradores da Secretaria Municipal de Saúde de Nossa Senhora do Socorro? Este trabalho tem como objetivo geral analisar os fatores que interferem no relacionamento interpessoal entre os colaboradores da Secretaria Municipal de Saúde do município de Nossa Senhora do Socorro – SE em 2011; e como objetivos específicos:

- Identificar os fatores que influenciam o relacionamento interpessoal;
- Analisar o papel da liderança para a promoção de boas relações interpessoais;
- Abordar situações que norteiam a relação entre funcionários;
- Apontar sugestões aos colaboradores de como lidar com os conflitos organizacionais.

Nas instituições, públicas ou privadas, os desentendimentos e conflitos no ambiente de trabalho são inevitáveis. Nas empresas públicas esses são fatores importantes para se compreender as relações interpessoais. Portanto a justificativa para esse estudo está no fato de que embora se tenha realizado vários estudos acerca dos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho é sempre útil e importante trazer à tona e reavaliar esta questão, visto que é algo presente no nosso dia a dia.

Através deste trabalho pretende-se identificar possíveis causas de vários conflitos nas relações entre os colegas de trabalho e principalmente buscar formas de lidar com essas situações, oferecendo assim subsídios não apenas para as instituições, mas para todo e qualquer indivíduo que tenha interesse e desejo de se aprofundar no conteúdo aqui abordado.

Para tanto, a metodologia usada foi a pesquisa exploratória que segundo Gil (2002, p. 42) "tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema abordado, com vistas a torná-lo mais explícito". Este tipo de pesquisa ainda segundo o autor é "muito flexível e nela está inserida o levantamento bibliográfico", o qual será a fonte principal para elaboração deste trabalho. Gil (2002, p.44) diz que este "é desenvolvido com base em material já elaborado e é constituído principalmente de livros e artigos científicos". Portanto, a metodologia adotada para execução deste artigo se deu através das pesquisas citadas acima e a

estas estarão aliadas outras fontes de pesquisa: a coleta de dados através de conversa informal com pessoas ligadas diretamente à área pesquisada e sites da Internet.

2. RELAÇÕES INTERPESSOAIS E O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DOS CONFLITOS

O relacionamento interpessoal é a interação de duas ou mais pessoas e está diretamente ligado à forma como cada uma percebe ou sente a outra. Segundo Magalhães (1999:18), "as relações interpessoais são as trocas, as comunicações, os contatos entre as pessoas, umas interagindo com as outras nas mais diferentes situações que fazem parte da existência humana".

As relações interpessoais acontecem de forma mais precisa quando há uma interação mais efetiva entre os indivíduos, seja em meio familiar, educacional, institucional ou profissional, pois estas estão ligadas a resultados finais de harmonia, sucesso e rendimento produtivo. O relacionar-se bem, a boa comunicação e valorização do profissional, permite maior interação e mais cooperativismo entre o líder e os demais membros, por meios de trocas de experiências e conhecimentos, possibilitando maior expressão de suas competências e contribuição para desenvolver as atividades da equipe de trabalho (ROCHA, 2009).

Durante os últimos anos as organizações têm se deparado com a alta exigência do mercado e a alta competitividade, e para tanto, tem se buscado meios para se tornar mais competitivo. Uma das formas que as empresas têm encontrado é a de passar a enxergar o trabalhador de forma diferente. Hoje, em toda e qualquer organização que queira obter êxito, não se admite mais o profissional individualista, exige-se profissionais que saibam trabalhar em equipe, e principalmente, saibam se integrar e criar sinergia com as pessoas. Mas como conviver com os outros no trabalho, trabalhar em equipe e criar sinergia, sem conhecer a fundo cada um e sem entender alguns aspectos do seu próprio comportamento? (CANFILD, 2008).

Assim como de maneira individual, as pessoas quando estão em grupo possuem padrões próprios para funcionar e agem de forma diferente do que quando estão sós. O grupo não é a simples soma de indivíduos e comportamentos, ele assume configuração própria que

influencia nas ações e nos sentimentos de cada um proporcionando sinergia, coesão, cooperação e coordenação, simpatia, carinho, harmonia, satisfação e alegria, ou mesmo, antipatia, tensão, hostilidade, insatisfação e tristeza. O mais curioso é que, mesmo o ser humano não conhecendo profundamente as pessoas, possui noções empíricas (experiências práticas) sobre as reações dos outros e já desenvolveu certa habilidade para lidar com as formas previsíveis de atuação de diferentes pessoas. Entretanto isto não impede que haja distorções no relacionamento interpessoal e interpretações errôneas sobre as pessoas e seus comportamentos em grupo (CANFILD, 2010).

Portanto, avaliar a nossa conduta, nossos comportamentos e percepções frente aos outros é o primeiro passo para que haja coesão nas relações grupais, bem como, se crie sinergia e condições reais de se ganhar mais competitividade através das pessoas (CANFILD, 2010).

2.1 Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho

Trabalhar em equipe e construir bons relacionamentos no trabalho necessita muito mais do que habilidade técnica. É necessária uma nova percepção sobre as pessoas: a aquisição da competência interpessoal. No ambiente profissional das mais diversas áreas, a maior parte dos esforços empresariais é direcionada para o aumento e o aprimoramento da produção, deixando de perceber a importância do plano das relações interpessoais e dentro dela a importância deste processo para obtenção de qualidade (CANFILD, 2010).

A interação em situações de trabalho não tem relação com a competência técnica de cada um, pois funcionários competentes podem render muito abaixo de seu potencial em função da influência do grupo. Isso ocorre porque a maneira de lidar com diferenças individuais cria um clima entre as pessoas que influencia o comportamento do grupo, podendo o relacionamento interpessoal tornar-se harmonioso e permitir o trabalho em equipe, ou tornar-se muito tenso, levando à divisão e a deterioração do desempenho do grupo (GUEDES, 2010).

Desta forma, a relação interpessoal tem dado um enfoque muito interessante à formação do eu, à compreensão do indivíduo, tanto da percepção de suas qualidades, como

das condições de vida dos grupos. O desenvolvimento das relações interpessoais é fundamental, pois esse é o eixo existencial para que os indivíduos possam alcançar uma integração real e um rendimento efetivo. O ambiente de trabalho pode influir no comportamento das pessoas e, por conseguinte influenciar nas relações interpessoais que por conseqüência poderá afetar o progresso e os resultados das empresas em todos os sentidos. Esse desenvolvimento pode ser planejado para atender objetivos tanto individuais como grupais (ROCHA, 2009).

Um dos fatores que colaboram para a realização favorável das relações interpessoais é o trabalho em equipe, no qual o grupo busca uma interação entre o objeto e sua finalidade. Na área empresarial, pode-se observar a integração existente entre o administrador e seus colaboradores, no qual se objetiva trabalhar para a realização do objetivo comum da empresa, que é: alcançar metas (ROCHA, 2009).

2.2 O que gera os conflitos no ambiente de trabalho?

Como se sabe, os conflitos são inevitáveis nas relações interpessoais. As diferenças individuais resultam em percepções, expectativas, visões de valores diversos; o que leva inevitavelmente às divergências e às oposições. Os conflitos existem e sempre existirão, portanto precisam ser compreendidos e administrados de maneira eficaz, do contrário podem causar sérios problemas para a organização. Estes precisam ser encarados e assumidos, pois se ficarem mascarados e embutidos colocará em risco a boa qualidade e rendimento no trabalho e posteriormente no rendimento da organização (Patrícia Bispo, 2008). Os conflitos são grandes bloqueadores da qualidade e produtividade no trabalho, por isso ao serem detectados devem ser "solucionados/administrados" o mais rápido possível. Embora eles existam, muitas empresas tentam ignorá-los e por causa disso pagam um alto preço, perdendo talentos e passando a atuar em terreno "minado".

Diante dessa realidade, uma pergunta se faz necessário: O que de fato gera os conflitos? Quais fatores contribuem para que estes ocorram nos mais diversos setores organizacionais? Respondendo a estas perguntas, serão abordados a seguir os pontos mais relevantes que causam tantos desentendimentos dentro de uma empresa.

- *Má ou falta de comunicação*: este é um dos fatores mais relevantes que gera os

conflitos, pois se em um ambiente de trabalho os funcionários não se comunicam e não possuem uma mesma linha de pensamento, as ações da empresa não ocorrerão com êxito. Segundo Bruneta (2008, p.45), "é necessário uma comunicação eficiente entre os diversos integrantes de uma organização, para que o aproveitamento e rendimento sejam satisfatórios", ou seja, a eficiência na comunicação entre os membros da empresa é extremamente necessária. Se não há comunicação clara, os resultados podem influir diretamente no bom desempenho empresarial. Vale destacar que além de gerar prejuízos dentro da organização, a falta de comunicação gera estresse.

- *Mau humor*: é outro vilão que pode prejudicar o relacionamento entre os membros do grupo ou equipe. O mau humor faz com que as pessoas que o manifesta criem uma espécie de escudo e fiquem isoladas (podendo ainda torná-la agressiva com seus colegas de trabalho e até mesmo com seu líder). Essa dificuldade acaba impactando no desempenho em relação às tarefas que desenvolve na organização, pois ele evitará sua exposição e nem sempre poderá contar com alguém para auxiliá-lo. Devido a isso, acabam na maioria das vezes, fazendo seu trabalho de maneira individualizada, o que não é bom para a equipe (CRUZ, 2008).

- *Individualismo*: no ambiente organizacional é importante e imprescindível saber conviver com as pessoas, até mesmo por ser este um cenário muito dinâmico e que "obriga" uma intensa e contínua interação com o outro. Saber lidar com a diversidade, respeitando as diferenças é algo crucial dentro de uma empresa, por isso é de suma importância o trabalho em grupo. Sozinho não se chega a lugar algum. Para que haja um clima agradável e sem manifestação de atritos é necessário que os funcionários deixem de agir de forma individualizada e passem a interagir com a equipe; dessa forma o trabalho será rentável (NASCIMENTO, 2004).

- *Líder autoritário*: O líder autoritário normalmente é visto como o dono da razão e seu lema são "Eu mando, você obedece!". Conviver com um líder desse tipo é tarefa árdua, pois este não aceita diálogo e sua palavra é sempre a única opção válida. Uma das características desse tipo de líder é que ele desenvolve uma gestão por meio da opressão e do medo e os impactos que a empresa sofre com esse tipo de líder são negativos, pois as pessoas se sentem desmotivadas para trabalhar e começam a fazer resistência, criando aversão ao trabalho. Uma boa empresa deve estar atenta à atuação do seu líder/gerente frente aos liderados/funcionários (PAZ, 2009).

- *Volume de trabalho*: Este fator gera muitos conflitos devido às demandas excessivas que se é exigida, quando há um quadro de funcionários muito enxuto. O excesso e ritmo

acelerado de produção ou trabalho, causam desgaste e isto causa estresse nos funcionários, interferindo assim no bom desempenho da empresa. Uma organização que se preze não visa apenas lucros, mas sim este, aliado ao bem estar dos seus trabalhadores (SCHIMIDT, et. al, 2010).

- *Problemas pessoais*: Pessoas amargas, defensivas, pessimistas e pouco acessíveis ao diálogo, geralmente dificultam as relações de trabalho. Tais posturas acabam por afetar as relações com o outro, gerando conflitos interpessoais. Neste ponto os líderes precisam conhecer os membros de sua equipe e desenvolver a coragem de intervir com sinceridade, firmeza e clareza, tratando a questão de forma transparente. O líder deve também se dispor nesse momento e "ajudar" seu liderado, contornando a situação/problema. Dessa maneira haverá ganho dos dois lados; tanto pessoal, quanto organizacional. Um funcionário que não leva problemas pessoais para o trabalho apresentará maior produtividade (PAZ, 2009).

Além das causas mais freqüentes e relevantes descritas acima, há ainda outras que geram conflitos (e que não são menos importantes), como: direitos não atendidos ou não conquistados, mudanças extensas, ansiedades e medos, luta pelo poder, necessidade de status, desejo de êxito econômico, manipulação/exploração, necessidades individuais e expectativas não atendidas, carência de informação, tempo e tecnologia, escassez de recursos, tentativa de autonomia, emoções e pensamentos não expressos, preconceitos, acúmulo de problemas, dependência dos outros, fracassos, interesses pessoais, papéis/funções mal definidas, entre outros (Attender.com).

Como se vê, são inúmeros os motivos que geram os conflitos no ambiente de trabalho e para pôr fim ou contorná-los se faz necessário conhecer, saber qual sua origem e amplitude, sugerindo assim que sejam acompanhados, observados mais de perto e estudados de maneira subjetiva; buscando a melhor forma e estratégia de mediá-los, evitando assim maiores perdas e desgastes excessivos.

2.4 O Papel do Líder

É de suma importância destacar aqui que a figura do líder é muito importante no momento do conflito, pois é ele que irá mediar e interferir/solucionar o problema. Segundo Edina Bom Sucesso, em entrevista à revista RH.COM.BR, "o verdadeiro líder sabe (ou deve

saber) distinguir os vários tipos de conflitos e procurar lidar com eles da melhor forma possível". É essencial que o líder tenha maturidade, seja imparcial e mantenha a calma no momento do conflito. Um líder tem que ter o objetivo de solucionar o problema e por isso deve estar preparado para lidar com tais situações, buscando entender o motivo do seu surgimento. Dele "exige-se" certa aptidão e habilidade e também que esteja atento às atitudes da equipe/grupo, para melhor direcionar sua atuação frente aos acontecimentos.

O gerente/líder é responsável por promover um ambiente agradável e sinérgico, onde prevaleça a união e cooperação entre todos. Ele deve ser um "modelo" para os seus liderados. Claro que este não estará isento de erros/falhas, mas na medida do possível, deve ele ser, aquele em que o subordinado irá se espelhar (CRUZ, 2008).

Como se observa, não é fácil o papel do líder mediante os conflitos, pois é a ele que cabe a grande responsabilidade de gerenciá-los, não permitindo assim que tanto o grupo quanto a empresa sofra danos e perdas.

2.5 Como lidar com os Conflitos

Saber lidar com os conflitos implica saber gerenciá-los. Contudo muitas pessoas não sabem como administrá-los, independente das variáveis que o envolvam. A administração dos conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação e quando bem administrados, eles possibilitam a expressão de pontos de vista diferentes; permitem que se tenha uma visão mais ampla das questões, expondo aspectos que estavam sendo negligenciados (NETO, 2005).

Quando se estiver administrando um conflito é de suma importância que, antes de se tomar qualquer decisão, investiguem-se os fatos ocorridos, o histórico das pessoas envolvidas, como o tempo em que ela trabalha na empresa, sua conduta e desempenho. Na administração de conflitos é relevante também identificar se os envolvidos trabalham em um grupo ou em uma equipe, já que existe diferença entre ambos (NETO, 2005).

Como citado no capítulo anterior, o papel do líder no momento do conflito é de suma importância. Segundo Chiavenato (1999, p.245-247), "o líder/administrador deve saber

desativá-lo a tempo e evitar assim sua eclosão". Este conta com algumas estratégias que podem solucionar/amenizar os conflitos dentro da empresa. São eles: Abordagem Estrutural, onde estão inseridos a redução da diferenciação dos grupos e interdependência e interferência nos recursos compartilhados; a Abordagem de Processo, através desta o líder pode promover a desativação do conflito, reunião de confrontação entre as partes e a colaboração; e por fim a Abordagem Mista. Esta permite lidar com a adoção de regras para resolução do conflito e criação de papéis integradores.

Outro ponto que deve ser observado pelo líder ao administrar um conflito, diz respeito ao comportamento de cada envolvido. Gillen (2001) os divide em 04 tipos: Comportamento Passivo, onde o indivíduo procura evitar desentendimentos; Comportamento Agressivo, neste o indivíduo aspira fervorosamente vencer, mesmo sendo à custa de outro; O Passivo/ Agressivo que apresenta comportamento misto e o Assertivo. Este último é o comportamento mais esperado pelo líder, pois o indivíduo aspira defender seus direitos, mas reconhece e aceita que outras pessoas também os têm.

O bom líder elimina uma série de conflitos através de um planejamento correto. Os que persistem são vistos como oportunidades. Para estes casos ele aplica o estilo mais adequado, procurando sempre tirar o máximo possível de proveito da situação conflitante em prol dos objetivos da empresa. Para negociar conflitos é necessário a arte de compreender sua pluralidade de opiniões e saber acordar entre as pessoas de maneira que todos saiam ganhando (NETO, 2005).

Além de muita habilidade, capacidade e sensibilidade, o líder pode contar com alguns métodos para lidar com os conflitos, como: criar uma atmosfera afetiva; construir relações de cooperação, confiança e consideração; esclarecer as percepções; indicar claramente metas e objetivos; ser franco quanto ao sentimento de como as coisas caminham; criar um ambiente de respeito mútuo; focalizar em necessidades individuais e compartilhadas; planejar com competência; estabelecer acordos de ganhos mútuos; diálogo franco e aberto com os envolvidos; usar a estratégia adequada à natureza do conflito; conter as tensões emocionais; diagnosticar de forma objetiva e impessoal as causas do conflito; procurar ser empático; iniciar com as semelhanças ao invés das divergências (NASCIMENTO, 2009).

Diante do exposto, é possível concluir que administrar o conflito não significa apenas eliminá-lo, mas tratá-lo de maneira assertiva – lembrando sempre que, quando ele é inadequadamente administrado, traz efeitos desfavoráveis e que o resultado satisfatório da empresa está intrinsecamente ligado às boas relações interpessoais entre a equipe de trabalho e seus objetivos e metas a serem alcançados.

3. ESTUDO DE CASO: RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE NOSSA SENHORA DO SOCORRO

3.1 Identificação e descrição da empresa

O caso estudado foi a Secretaria Municipal de Saúde, localizada na Praça Getúlio Vargas, S/N – Centro de Nossa Senhora do Socorro – SE, com 81 funcionários, seu ramo de atividade é a Saúde Pública.

3.2 Histórico do Órgão

A Secretaria Municipal de Saúde de Nossa Senhora do Socorro foi criada no dia 10/12/2004 na gestão do prefeito José do Prado Franco Sobrinho, através da Lei nº 614 com o objetivo de aprimorar o atendimento na área de saúde para a população do município. Atualmente está localizada na Praça General Valadão s/nº, sede de Nossa Senhora do Socorro, funcionando de segunda a sexta das 08 às 17 horas. Está dividida nas seguintes áreas: Gabinete, Diretoria de Saúde, Diretoria Administrativa, Diretoria Financeira, Coordenação de Atenção Básica, Coordenação de Assistência Farmacêutica, Coordenação de Serviço Social, Coordenação de Saúde Bucal, Coordenação de Saúde Mental, Coordenação do NUPLAN, Coordenação da Média Complexidade, Coordenação de Auditoria/Controle e Regulação, Coordenação de Tecnologia e Informática, Coordenação de Vigilância Epidemiológica, Coordenação de Vigilância Sanitária, além de Conselhos de Saúde, Ouvidoria e Assessorias.

3.3 Análise da Organização da Secretaria Municipal de Saúde – N. S. do Socorro

A Secretaria Municipal de Saúde de Nossa Senhora do Socorro tem como missão

“promover e assegurar o cumprimento das políticas públicas de saúde, através de medidas coletivas, individuais e institucionais, com ações de prevenção, desenvolvimento e restabelecimento da saúde, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade de vida da população do município”. Sua visão consiste em “atuar como modelo de referência na gestão das políticas públicas de saúde no estado de Sergipe”.

A política adotada para os clientes externos que são os pacientes reflete-se no atendimento que é voltado para vários programas como: atendimento a gestantes, hipertensos, diabéticos, DST’s/AIDS, Hanseníase, tuberculose, saúde do homem, saúde da mulher, bolsa, controle de endemias e epidemias e outros. O município de Nossa Senhora do Socorro conta com 27 Unidades Básicas de Saúde, onde as Equipes de Saúde da Família que são compostas por: médicos, enfermeiros, auxiliares de enfermagem, dentistas e auxiliar de consultório dentário, fazem todo o atendimento e acompanhamento necessários a todos esses grupos, além de palestras de orientação e conscientização. Em todas essas UBS possuem um sistema de marcação de exames laboratoriais, e também consultas para médicos especialistas via internet. Conta ainda com 04 Centros de Especialidades, onde são oferecidas consultas com especialistas como: ortopedista, nutricionista, gastro, endócrino, angiologista, fonoaudiólogo, psiquiatra, psicólogo, otorrino, cardiologista, urologista, pediatra, fisioterapeuta, oftalmologista, dermatologista, proctologista e outras especialidades. Existem também 04 CAPS (Centro de Atenção Psicossocial), onde são recebidos pacientes com algum tipo de transtorno mental, sendo que 01 AD (álcool e droga) e 01 Infantil. Nesses CAPS os pacientes fazem acompanhamento com psicólogos, psiquiatra e terapeutas; e também trabalhos com as oficineiras. Tem ainda 01 CEO (Centro de Especialidades Odontológicas); 01 CTA (Centro de Testagem e Aconselhamento) e 01 PA 24 para atendimento de urgência. Após atendimento os pacientes recebem também a medicação de acordo com o tipo de tratamento.

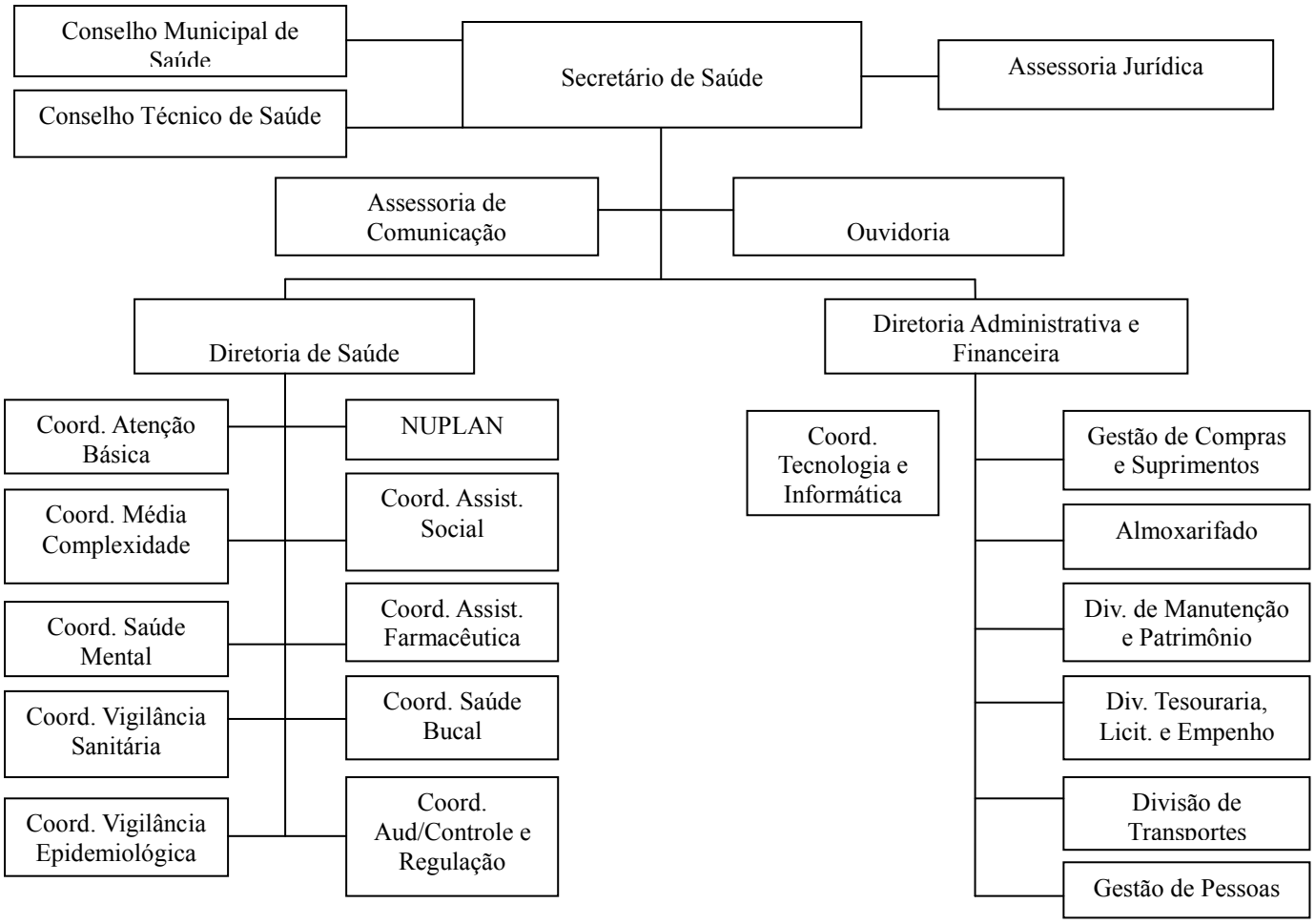
3.4 Identificação do Segmento de Mercado da Secretaria Municipal de Saúde – N. S. do Socorro

A Secretaria Municipal de Saúde de Nossa Senhora do Socorro tem como pontos fortes: gestão com disposição profissional; material humano capaz; apoio logístico; apoio das demais secretarias; profissionalismo. Como pontos fracos: comunicação deficiente; paternalismo e apadrinhamento; estrutura física; centralização das decisões. As oportunidades

são: desenvolvimento dos processos em caráter profissional; implantação de gestão por competência; feed back dos usuários; apoio do estado e união; e como ameaças: descrédito da população; amadorismo; demora nas licitações.

3.5 Organograma da SMS - Nossa Senhora do Socorro

Figura 1: Organograma da Estrutura Organizacional da SMS – Socorro (2011)



Elaborado pela autora.

3.6 Descrição da Estrutura Formal do Setor Analisado

O quadro de funcionários da Diretoria Administrativa da Secretaria é composto por 01 Diretor Administrativo e 02 oficiais administrativos.

Todo material de escritório que é solicitado das Unidades Básicas de Saúde, como também dos diversos setores da Secretaria, obrigatoriamente, devem vir acompanhados da requisição de materiais assinado pelo responsável do setor. Essa requisição é arquivada. O setor também é responsável pelo envio da freqüência, férias e licenças dos funcionários, para a Secretaria de Administração do município de Socorro. Esse processo é feito em uma planilha com cópia para que o diretor tenha o controle. Além dessas atribuições a diretoria se responsabiliza pelo contato com fornecedores de material de escritório, higiene e os permanentes.

A liderança é democrática, muito aberta a sugestões, consegue manter o respeito e a confiança dos liderados. Porém, por não ter o poder total de decisão e também pela deficiência geral de comunicação que existe na organização, sua liderança acaba sendo afetada.

3.7 Relação da Diretoria Administrativa com as demais áreas da SMS

Por ser o responsável direto pelo pessoal, como também pela distribuição e liberação de materiais, a Diretoria Administrativa da Secretaria Municipal de Saúde mantém um contato direto com todas as coordenações da instituição, informando possíveis mudanças relacionadas à sua administração. Porém, percebe-se que pela falha que há na comunicação entre os setores, termina gerando alguns conflitos nas relações, como: brigas internas, divergências, desentendimentos e outros.

3.8 Importância das atividades do setor para a missão da empresa

A administração de pessoas como também de materiais é de fundamental importância, pois a organização precisa que a relação entre as pessoas e os setores seja a mais clara e harmoniosa possível, para que se possa realizar e oferecer um serviço de qualidade para a população. Para isso, é necessário que essa administração seja o mais justa possível; procure criar um ambiente mais agradável, mais saudável entre os colaboradores e, com certeza isso se refletirá, consequentemente, nos pacientes que são o foco da instituição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema para esta pesquisa teve como foco as Relações Interpessoais, dando ênfase às questões dos conflitos no ambiente de trabalho, com o objetivo de analisar os fatores que interferem no relacionamento interpessoal entre os colaboradores no ambiente de trabalho.

Abordar este tema foi algo de suma importância por se tratar de situações que são vivenciadas todos os dias, sejam em uma instituição privada, sejam na pública. Através deste trabalho foi possível aprender que se relacionar é algo essencial na vida do ser humano e é no relacionamento que há interação e cooperativismo, por meio das experiências, trocas e vivências; como também que os conflitos existem e sempre existirão dentro das instituições, mas se forem detectados, compreendidos e bem administrados, não causarão danos nem perdas a estas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BISPO, P. **Relações trabalhistas**: Entrevista a Edina Bonsucesso. Revista RH.Com.br. Disponível em www.rh.com.br. Publicada em 2004.

BRUNETTA, Nádia**. Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos**: o mercado e a gestão de pessoas: Unopar, 2008 45p.

CANFILD, A. A. **Uma nova ótica nos relacionamentos interpessoais**. Curitiba. Disponível em: www.comportamento.com.br/artigo/detail.asp. Acesso em: 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Campus, 2000.

CRUZ, R. **Relacionamento Interpessoal**: o poder das relações no ambiente de trabalho. Disponível emwww.artigonal.com>carreira>recursos humanos. Publicado em 2008.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores**: integrando teoria e prática, 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004;

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GUEDES, D.; GOMES, C. **Relações Interpessoais**: estudo de caso de uma empresa de São José dos Campos-SP. Disponível em: biblioteca. Univap/BR/dados/INIC/.../IC6-79.PDF

LACATOS, Eva Maria; MARCONE, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MEGGINSON, Leon C. & MOSLEY, Donald C & Jr, Paul H. Pietri. **Administração**: conceito e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986.

NASCIMENTO, E. M; SAYED, K. M. E. **Administração de Conflitos**. Curitiba – PR. Disponível em someeducacional.com.br/apz/gestão_conflitos/4.pdf. Publicado em 2009.

NETO, A. F. F. **Gestão de Conflitos**. São Paulo. Disponível em www.cantareira.br/thesis2/v4n/alvaro.pdf. Publicado em 2005.

PAZ, S. **Conflitos no Trabalho**: como se livrar de ambiente incômodo. Disponível em www.comunicare2.com.br/notícia.asp. Publicado em 2009.

ROCHA, E. B. **Relações Interpessoais**: uma análise empresarial e social. Disponível em: http://www.webartigos.com.br. Publicado em 2009.

_____**A Origem dos Conflitos**: ambiente de trabalho. Aveiro-Portugal. Disponível em emprego.sapo.pt/guia-carreira/artigo/3/artigo. Publicado em 2011.