



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ANÁLISE DO PROJETO MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR E PROPOSTA DE
SOLUÇÕES SEGUNDO A TEORIA DAS RESTRIÇÕES**

ARI ARCILIO CARNEIRO DE ALBUQUERQUE JÚNIOR

**MACEIÓ
2019**

ARI ARCILIO CARNEIRO DE ALBUQUERQUE JÚNIOR

ANÁLISE DO PROJETO MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL
DE ENSINO SUPERIOR E PROPOSTA DE SOLUÇÕES SEGUNDO A TEORIA DAS
RESTRICÇÕES

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Alagoas, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Silva Costa

MACEIÓ
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

-
- A298a Albuquerque Júnior, Ari Arcílio Carneiro de.
ANÁLISE DO PROJETO MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM UMA INTITUIÇÃO FEDERAL DE
ENSINO SUPERIOR E PROPOSTA DE SOLUÇÕES SEGUNDO A TEORIA DAS RESTRIÇÕES / Ari
Arcílio Carneiro de Albuquerque Júnior. – 2019.
100 f.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Alagoas, Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração Pública, Maceió, 2019.
Orientação: Prof. Dr. Antônio Carlos Silva Costa.
1. Mediação de Conflitos. 2. Teoria das Restrições. 3. Formulários. 4. Gestão de Pessoas. I. Título.
CDD 658
-



FOLHA DE APROVAÇÃO

ARI ARCILIO CARNEIRO DE ALBUQUERQUE JÚNIOR

**ANÁLISE DO PROJETO MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR E PROPOSTA DE SOLUÇÕES
SEGUNDO A TEORIA DAS RESTRIÇÕES**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em:

Maceió, 21 de agosto de 2019.

Prof. Dr. Antonio Carlos Silva Costa - PROFIAP/UFAL

Prof.ª Dr.ª Lúcia de Mendonça Ribeiro - UFAL

Prof. Dr. Nicholas Joseph Tavares da Cruz - PROFIAP /UFAL

Prof. Dr. Paulo Henrique Siqueira - UFSJ

Dedico esta dissertação ao Vento, à Nossa Senhora, aos meus pais,
à minha irmã, aos meus sobrinhos, ao Manoel Sales,
à Pérola Arcilio, ao Valentim Snow e a toda a minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado perseverança, em meio a tantas desventuras, para prosseguir com esse estudo.

À Nossa Senhora, por ter guiado meus passos e auxiliado em todas as horas difíceis.

Ao Professor Dr. Antônio Carlos Silva Costa, por suas orientações precisas e paciência.

Ao Conselho Geral do Instituto de Educação Física e Esportes da Universidade Federal do Ceará, representado nas figuras do Professor Lima e da Professora Eleni, pela aprovação do meu afastamento para cursar as disciplinas do Mestrado.

Ao Vento, por sua companhia.

Aos meus pais, pelo auxílio em todas as horas.

Ao Manoel Sales, pelo seu incentivo e apoio.

Aos colegas de trabalho, também amigos, Diego Barros, Vinícius, Lino e Anésio, por partilharem das minhas atribuições no período que eu estava ausente para frequentar às aulas do Curso.

Aos professores do Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da UFAL, pelos conhecimentos compartilhados.

Aos colegas de Curso, por todas as experiências partilhadas.

Aos Servidores do Órgão pesquisado que participaram desse estudo.

“Era uma vez um jovem.
Um jovem que sentou na janela de sua casa
e viu o mundo passando.
Tentou pará-lo com as mãos,
Mas foi arrastado por ele.”

(ARCILIO JÚNIOR)

RESUMO

A saúde do trabalhador é uma das maiores preocupações da saúde pública na medida em que o trabalho, além de proporcionar o desenvolver das capacidades físicas, sociais, psicológicas e humanas, pode contribuir com situações diretas e indiretas que tornam vulnerável a qualidade de vida das pessoas. No intuito de promover ações voltadas à saúde do servidor, a Universidade pesquisada mantém um Programa de Bem-Estar e Saúde no Trabalho, no qual está contido o Projeto de Mediação de Conflitos nos Contextos de Trabalho, objeto desse estudo. Os objetivos dessa pesquisa são analisar esse Projeto, bem como as deficiências percebidas pelos servidores do Órgão em relação àquele e propor soluções para essas, com base nas ideias das ferramentas do terceiro ramo da Teoria das Restrições. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, tendo como estratégia metodológica adotada a de um estudo de caso instrumental. Para a coleta de dados foram utilizadas a observação direta e a aplicação de questionários. Foram selecionados, segundo o critério da conveniência, 70 servidores distribuídos por sete setores da Instituição. Sob a óptica da técnica da análise de conteúdo, foram construídas as categorias de análise. Os resultados da análise dos questionários expõem as dificuldades percebidas pelos servidores em relação ao projeto de mediação de conflitos. A partir desses resultados, foram construídos formulários baseados nas ferramentas do terceiro ramo da Teoria das Restrições para serem integrados ao Projeto de Mediação Conflitos, bem como um Manual de aplicação daqueles. Conclui-se que as dificuldades encontradas no Projeto em questão, podem ser solucionadas com um processo de intervenção naquele, o qual seria composto pela ampliação do número de servidores que compõem a equipe do Projeto; bem como pela mudança no processo de mediação de conflitos, com a utilização dos formulários desenvolvidos.

PALAVRAS-CHAVE: Mediação de Conflitos; Teoria das Restrições; Formulários; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Workers' health is one of the major public health concerns as work, besides providing the development of physical, social, psychological and human capacities, can contribute to direct and indirect situations that make people's quality of life vulnerable. In order to promote actions aimed at the health of the server, the researched University maintains a Program of Welfare and Health at Work, which contains the Project of Mediation of Conflict in Work Contexts, object of this study. The objectives of this research are to analyze this Project, as well as the deficiencies perceived by the Organ's servants in relation to this one, and to propose solutions for them, based on the ideas of the third branch of the Theory of Constraints tools. It is a qualitative research, having as methodological strategy adopted the one of an instrumental case study. For data collection, direct observation and questionnaires were used. We selected, according to the convenience criterion, 70 servers distributed in seven sectors of the Institution. From the perspective of the technique of content analysis, the categories of analysis were constructed. The results of the analysis of the questionnaires expose the difficulties perceived by the servers regarding the conflict mediation project. From these results forms were built based on the tools of the third branch of the Theory of Constraints to be integrated into the Conflict Mediation Project, as well as a Handbook for their application. It is concluded that the difficulties found in the project in question can be solved with an intervention process in that project, which would be composed by the increase of the number of servers that make up the project team; as well as the change in the conflict mediation process, using the developed forms.

KEYWORDS: Conflict Mediation; Constraint theory; Forms; People management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Passos de construção da Árvore da Realidade Atual	23
Quadro 2- Elementos de Consistência da Árvore da Realidade Atual.....	25
Quadro 3- Categorias e Subcategorias	41
Quadro 3- Categorias e Subcategorias (Continuação).....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Categoria 1- As dificuldades sentidas no Processo de Mediação de conflitos.....	43
Gráfico 2- Categoria 2- 2- Necessidades percebidas em relação ao formulário de resolução de conflitos.....	44
Gráfico 3- Categoria 3- Resultados esperados com a aplicação dos formulários de mediação de conflitos.....	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação da Evaporação das Nuvens.....	27
Figura 2 – Construção da Árvore da Realidade Futura.....	28
Figura 3 – Fluxograma do processo de intervenção.....	47
Figura 4 – Demandas atendidas pelo Formulário 1.....	49
Figura 5 - Demandas atendidas pelo Formulário 2.....	51
Figura 6 - Demandas atendidas pelo Formulário 3.....	54
Figura 7 – Demandas atendidas pelo Formulário 4.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP	Árvore de Pré-requisitos
ARA	Árvore da Realidade Atual
ARF	Árvore da Realidade Futura
AT	Árvore de Transição
DiAPS	Divisão de Apoio Psicossocial
ED	Efeito Desejável
EI	Efeito Indesejável
EN	Evaporação das Nuvens
OI	Objetivo Intermediário
PASS	Política Nacional de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Direta
SRH	Secretaria de Recursos Humanos
TOC	Theory of Constraints
UFC	Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	OBJETIVOS	18
2.1	Objetivo Geral	18
2.2	Objetivos Específicos	18
3	REVISÃO DA LITERATURA	19
3.1	Conflito	19
3.2	Mediação de Conflitos	20
3.3	Teoria das Restrições	21
3.3.1	<i>Árvore de Realidade Atual</i>	22
3.3.2	<i>Evaporação das Nuvens</i>	26
3.3.3	<i>Árvore da Realidade Futura</i>	28
3.3.4	<i>Árvore de Pré-requisitos</i>	28
3.3.5	<i>Árvore de Transição</i>	29
3.4	Programa Saúde e Bem-Estar no Trabalho da Universidade Federal do Ceará ...	29
3.5	Projeto de Mediação de Conflitos nos Contextos de Trabalho	30
4	METODOLOGIA	33
4.1	Desenho do estudo	33
4.2	Coleta de dados	34
4.2.1	<i>Instrumentos para coleta de dados</i>	34
4.3	Amostra	36
4.4	Análise dos dados	36
4.5	Aspectos éticos	38
5	RESULTADOS	39
6	DISCUSSÃO	46
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
	REFERÊNCIAS	58
	APÊNDICE 1- MANUAL DE UTILIZAÇÃO DE FORMULÁRIOS PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	61
	ANEXO 1- QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	81
	ANEXO 2- ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DIRETA	83
	ANEXO 3 – FORMULÁRIOS DE 12 PASSOS PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NOS CONTEXTOS DE TRABALHO	84
	ANEXO 4- PARECER DE APROVAÇÃO DO PROJETO NO COMITÊ DE ÉTICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALGOAS	95
	ANEXO 5- DECLARAÇÃO DE REVISÃO GRAMATICAL	100

1 INTRODUÇÃO

Conforme o Programa de Saúde e Bem-Estar no Trabalho da Universidade Federal do Ceará -UFC- (2016), a saúde do trabalhador se configura como uma das grandes preocupações na saúde pública, na medida em que “[...] a forma de inserção dos homens, mulheres e crianças nos espaços de trabalho contribui decisivamente para formas específicas de adoecer e morrer [...]” (BRASIL, 2001). Soma-se a isso o fato de, se “[...] por um lado, o trabalho representa a reprodução da força laborativa/funcional e o desenvolvimento de capacidades físicas, psicológicas, sociais e humanas; por outro, agencia situações, diretas e indiretas, que podem tornar vulnerável a qualidade de vida das pessoas [...].” (UFC, 2016, p.5).

O serviço público não pode ser considerado fora desse contexto, segundo as ideias de UFC (2016), sendo de vital importância que os Órgãos Públicos promovam ações voltadas à saúde dos seus servidores. Nesse sentido, a Portaria Normativa nº 3, de 25 de março de 2013, da Secretaria de Recursos Humanos (SRH) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão determina que os Órgãos e Entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Direta (SIPEC) estabeleçam, “[...] com base em diretrizes, políticas e projetos de promoção à saúde e qualidade de vida no trabalho. [...]” (UFC, 2016, p. 5).

Esse estudo origina-se da percepção do pesquisador, enquanto servidor da UFC, de que os conflitos nessa Instituição parecem nunca terem uma solução efetiva, embora haja em funcionamento um projeto de mediação de conflitos nos contextos de trabalho.

Dessa forma, surge a necessidade de analisar o funcionamento do projeto, com o intuito de verificar as suas possíveis falhas; bem como propor contribuições para sua melhoria, a fim de tornar o ambiente de trabalho mais agradável e menos propenso ao surgimento de doenças decorrentes de fatores ambientais desfavoráveis aos servidores.

O Projeto de Mediação de Conflitos da UFC, antes de ser implantado, foi precedido de uma pesquisa que apontou os afastamentos com maior número de dias na UFC, no período compreendido entre 2012 e 2015, como sendo “os decorrentes de transtornos psíquicos (32%), de neoplasias, sobretudo, de mama (13%), e de doenças osteomusculares (13%)”. (UFC, 2016, p. 6).

O Projeto possui uma estruturação que favorece a utilização das ferramentas do terceiro ramo da Teoria das Restrições –TOC-, à medida em que considera, “[...] que a melhor forma de agir é procurar a resignificação do conflito e transformá-lo em um momento de tomada de decisões [...]” (UFC, 2016, p. 34); bem como na sua procura por soluções do tipo ganha-ganha,

baseadas em uma construção coletiva, na qual estão envolvidos todos os interessados no processo.

Outra convergência de pensamentos entre o Projeto de Mediação de Conflitos e a TOC é expressa nos ensinamentos de Lacerda et All, segundo os quais:

Cabe destacar que essa abordagem está focada no que é central para a Teoria das Restrições: a restrição. Assim, os problemas de interesse deveriam estar focados em soluções que façam a organização superar suas restrições. [...] [...] A abordagem é recomendada para a identificação das restrições políticas ou comportamentais da organização. [...] (LACERDA; RODRIGUES; CORSINI NETO, 2011, p.72).

Corroborando essas ideias, percebe-se que o Projeto de Mediação de Conflitos nos Contextos de Trabalho desenvolvido na UFC está norteado pelo “[...] reconhecimento de que os conflitos estão ancorados nas várias dimensões do contexto de trabalho, a saber: a organização do trabalho, as condições e as relações sócio-profissionais [...]” (UFC, 2016, p. 34).

Conforme Lage (2017), a Teoria das Restrições -*Theory of Constraints*- (TOC) tem como objetivo ajudar as Organizações a alcançar os seus objetivos, podendo ser aplicada nas várias áreas da empresa. Nesse sentido, podemos considerar a TOC como “(...) uma multifacetada metodologia envolvendo sistemas que foi desenvolvida para ajudar as pessoas e as organizações a pensarem sobre seus problemas, desenvolver soluções inovadoras e implementar essas soluções com êxito”. (WANDERLEY e COGAN, 2012, p.44).

Considerando que o terceiro ramo da Teoria das Restrições tem como objetivo a solução de problemas através de suas ferramentas baseadas em diagramas de efeito-causa-efeito, conforme pensamento de Cox III e Spencer (2002); essa pesquisa tem como diretriz a aplicação das ferramentas da Teoria das Restrições na execução do Projeto de Mediação de Conflitos nos Contextos de Trabalho, da Universidade Federal do Ceará-UFC.

As formas de coleta de dados adotadas nessa pesquisa foram a aplicação de questionários e a observação direta. As respostas foram analisadas sob a óptica da análise de conteúdo, na qual foram construídas as seguintes categorias: As dificuldades sentidas no Processo de Mediação de conflitos; Necessidades percebidas em relação ao formulário de resolução de conflitos; Resultados esperados com a aplicação dos formulários de mediação de conflitos. Já os resultados da observação direta, demonstram que a equipe de mediação de conflitos possui número de servidores insuficiente para atender as demandas da Instituição; o arquivo do projeto apresenta precário registro das atividades desenvolvidas; os processos de mediação são demorados; as mediações nem sempre são concluídas.

Por fim, foram desenvolvidos formulários para serem incorporados ao Projeto de Mediação da Universidade em questão, bem como um manual de utilização daqueles nos processos de resolução de conflitos nos contextos de trabalho.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de mediação de conflitos desenvolvido na Universidade Federal do Ceará.

2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analisar se há deficiências no processo de mediação de conflitos nos contextos de trabalho dos servidores da UFC.
- ✓ Aprender as necessidades dos servidores da UFC em relação ao processo de mediação de conflitos.
- ✓ Construir uma proposta de intervenção para o processo de mediação de conflitos nos contextos de trabalho da UFC.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Conflito

O termo conflito deriva do latim *Confictus*, tem o sentido de oposição, entrelaçamento de ideias (MIRANDA, 2012), de caráter subjetivo, e pode ser definido como

o entrelaçamento de ideias ou de interesses, em virtude do que se forma o embate ou divergência entre fatos, coisas, ou pessoas. Conflito é oposição que em poucas palavras pode ser definido como contraditório. O conflito surge quando há a necessidade de escolha entre situações que podem ser consideradas incompatíveis. Todas as situações de conflito são antagônicas e perturbam a ação ou a tomada de decisão por parte da pessoa ou de grupos. (MIRANDA, 2012, p. 1).

Dentre as principais causas de conflito descritas na literatura estão a frustração; a diferença de personalidade; as diferenças entre as metas; as diferenças de percepções e informações:

Experiência de frustração de uma ou ambas as partes: incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos; [...] Diferenças de personalidade: são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho; [...] Metas diferentes: É muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance; [...] Diferenças em termos de informações e percepções: costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também com o outro lado com quem temos de conversar e/ou apresentar nossas ideias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas (NASCIMENTO; EL SAYED, 2002, p. 48 e p. 49).

Os conflitos surgem com o início da humanidade e são de vital importância para o desenvolvimento das pessoas nos diversos contextos às quais estão inseridas, dentre os quais o do trabalho (NASCIMENTO; EL SAYED, 2002).

O conflito apresenta-se como elemento importante dentro do cenário organizacional, devido ao seu caráter de inevitabilidade (NASCIMENTO; EL SAYED, 2002), o qual justifica seu estudo no intuito de entender sua dinâmica e a melhor forma de aproveitá-lo para o crescimento da organização e o fortalecimento dos laços interpessoais nos contextos laborativos.

3.2 Mediação de Conflitos

A mediação de conflitos teve origem na China entre os anos de 551 a.C. e 479 a.C., a partir dos ensinamentos de Confúcio, o qual pregava a harmonia através da felicidade dos homens e do equilíbrio do mundo (MIRANDA 2012).

Configura-se como um método não hierarquizado, no qual o mediador deve ser imparcial e escolhido ou aceito pelas partes envolvidas. “A mediação é tida como um método em virtude de estar baseada num complexo interdisciplinar de conhecimentos científicos extraídos especialmente, da Comunicação, da Psicologia, da Sociologia, da Antropologia, do Direito e da Teoria dos Sistemas. E é, também, uma arte, em face das habilidades e sensibilidades próprias do mediador” (VASCONCELOS, 2008, p.36).

Os modelos de mediação dividem-se em modelos centrados no acordo e modelos centrados na relação. “Os modelos focados no acordo (mediação satisfativa e conciliação) priorizam o problema concreto e buscam o acordo. Os modelos focados na relação (circular-narrativo e transformativo) priorizam a transformação do padrão relacional, por meio da comunicação, da apropriação e do reconhecimento” (VASCONCELOS, 2008, p. 37).

O modelo mais propício a ser aplicado em corporações é o focado na relação, o transformativo, pois nele “o foco inicial está na apropriação (“capacitação“, “autoafirmação”) dos mediandos, de modo que esses atores [...] recuperem reflexivamente seu próprio poder restaurativo, [...] para viabilizar o reconhecimento das diferenças, a identificação dos interesses e necessidades comuns, opções, dados de realidade e o entendimento (VASCONCELOS, 2008, p.85).

Convém ressaltar, por fim, que as mediações devem acolher os princípios da autonomia da vontade dos indivíduos e da confidencialidade, conforme nos ensina Vasconcelos (2018).

3.3 Teoria das Restrições

A TOC surgiu na década de 1980 a partir das ideias do físico israelense Eliyahu Goldratt. Segundo Lage (2017), trata-se de uma ferramenta de gestão que pressupõe a existência de limitações ou restrições em qualquer sistema.

A teoria das restrições consiste dos seguintes componentes: (1) um ramo logístico, com as metodologias tambor-pulmão-corda e o gerenciamento de pulmões, e as estruturas lógicas de análise V-A-T (utilizadas para projetar e analisar linhas de produção assim como sistemas de distribuição); (2) um segundo ramo que consiste no processo de focalização em cinco etapas, nos indicadores de desempenho do sistema (ganho, inventário e despesas operacionais), a aplicação do ganho dólar/ dia e as aplicações de decisões do composto de produção; e (3) um terceiro ramo envolvendo a solução de problemas/processo de pensamento que consistem em diagramas de efeito-causa-efeito (ECE) e seus componentes [...]. (COX III; SPENCER, 2002, p. 37).

A terceira abordagem da TOC “[...] é apresentada como condutora das discussões e estruturação dos problemas, bem como para o encaminhamento das soluções”; (LACERDA; RODRIGUES; CORSINI NETO, 2011, p.73). Tendo em vista que o objeto dessa pesquisa é a mediação de conflitos, torna-se dispensável a análise dos dois primeiros ramos daquela.

“O Processo de Pensamento da TOC é uma ferramenta analítica que busca, em um primeiro momento, a observação das relações de efeito-causa-efeito de uma situação problemática, visando a identificação das verdadeiras causas básicas do problema.” (RODRIGUES, 2004, p. 1). Nesse sentido:

O Processo de Pensamento é um conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas individualmente ou podem ser ligadas logicamente, permitindo a identificação de problemas centrais, determinação de soluções do tipo ganha-ganha e na determinação e superação dos obstáculos possíveis para implantação da solução. (LACERDA; RODRIGUES; CORSINI NETO, 2011, p.62)

Convém ainda considerar o pensamento de Alvarez no qual

O Processo de Pensamento utiliza-se do método científico e busca responder a três perguntas: O quê mudar? Para o quê mudar? E como provocar a mudança? [...] [...] A lógica do Processo de Pensamento baseia-se em relações de efeito-causa-efeito e na visão crítica da realidade, procurando compreender por que as coisas acontecem e não como elas acontecem (ALVAREZ, 1995). (LACERDA; RODRIGUES; CORSINI NETO, 2011, p.62).

São cinco as ferramentas que compõem o terceiro ramo da teoria das restrições. Segundo Cox e Spencer (2002), essas ferramentas respondem às três perguntas básicas, objeto do Processo de Pensamento e são centradas na crítica da realidade e numa análise de efeito-causa-efeito. São

elas: Árvore de Realidade Atual (ARA) – responde à pergunta “o quê mudar”? Evaporação das Nuvens e Árvore da Realidade Futura- respondem a pergunta “para o quê mudar”? Árvore dos Pré-requisitos e Árvore de Transição- respondem a pergunta “como provocar a mudança”?

Ademais, convém ressaltar que essas características de percepção da realidade e de construção de uma realidade futura apresentam-se como úteis no processo de pensamento sobre o conflito, as suas causas e as suas possíveis formas de resolução. Segundo as ideias de Wanderley e Cogan (2012), as ferramentas da teoria das restrições são desenvolvidas para ajudar as pessoas e as organizações a pensarem sobre os seus problemas, bem como a desenvolverem e implementarem soluções exitosas para aqueles.

3.3.1- Árvore de Realidade Atual

A ARA tem como função a “(...) definição dos problemas centrais encontrados em um sistema específico” (LACERDA; RODRIGUES; CORSINI NETO, 2011, p.63). Para construção dessa etapa, faz-se oportuna a consideração proposta por Noreen, Smith e Mackey; Cox e Spencer na qual discorrem sobre um conjunto de passos a serem seguidos, conforme descritos no quadro a seguir:

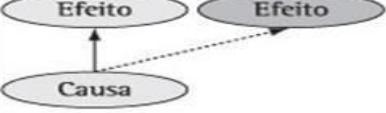
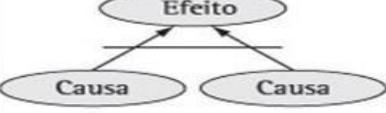
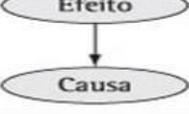
Quadro 1 – Passos de construção da Árvore da Realidade Atual.

Passo	Proposição Noreen <i>et al</i> (1996)	Proposição Cox & Spencer (2002)
1	Faça uma lista de cinco a dez Efeitos Indesejáveis (EI) que descrevam a área analisada e submeta cada um deles à avaliação de sua existência.	Liste 5 a 10 problemas chamados Efeitos Indesejáveis (EI) relacionados com a situação.
2	Conecte com setas quaisquer EI que pareçam estar associados por uma relação de causa-efeito. Ver Quadro 3.	Teste a clareza de cada EI. O EI é uma afirmação clara e concisa? Esse teste é o chamado de ressalva de clareza.
3	Conecte todos os EI dentro desta relação causal, montando um mapa completo, onde as causas primárias localizam-se na base, sendo desdobradas até um efeito final no topo. Localize a(s) causa(s) raiz.	Procure alguma relação causal entre quaisquer dos EI.
4	Leia a árvore de “baixo para cima”, fazendo novamente a análise de cada entidade e suas relações ao longo do percurso. Realize às correções necessárias.	Determine qual EI é a causa e qual é o efeito. Leia como “Se <i>causa</i> , Então <i>efeito</i> ”. Esse teste é chamado de ressalva de causalidade. Ocasionalmente a causa e o efeito podem ser revertidos. Avalie utilizando a seguinte afirmação: “ <i>Efeito</i> ” PORQUE “ <i>Causa</i> ”
5	Pergunte a si mesmo se a árvore como um todo reflete a sua intuição sobre a área. Caso contrário, verifique cada relação para incluir causas adicionais.	Continue o processo de conexão dos EI utilizando a lógica SE-ENTÃO até que todos os EI estejam conectados.
6	Não hesite em expandir a sua árvore, para conectar outros EI existentes, mas que NÃO foram incluídos na lista original de EI. Não dê este passo até que todos os ei originais estejam conectados	Frequentemente, a causalidade é forte para a pessoa que sente o problema, mas parece não existir para os outros. Nessas circunstâncias, a “clareza” é o problema. Utilize a ressalva de clareza para eliminar o problema. Geralmente, faltam entidades entre a causa e o efeito.
7	Reexamine os EI. Identifique as entidades na árvore que sejam intrinsecamente negativas, mesmo que a entidade não constasse na lista original de EI, ou que ela requeira que a árvore seja expandida para cima, uma ou duas entidades.	Algumas vezes, a própria causa pode não ser suficiente para criar o efeito. Esses casos são testados com a ressalva de insuficiência de causa e são aprimorados lendo-se da seguinte forma: “SE <i>causa</i> E ENTÃO”. Esse “E” conceitual é representado por uma linha horizontal que corta ambos os conectores entre o efeito e as causas.
8	Elimine da árvore quaisquer entidades que não sejam necessárias para conectar todos os EI.	Algumas vezes, o efeito é causado por muitas causas independentes. As relações são fortalecidas pela ressalva de causa adicional.
9	Apresente a árvore para alguém que o ajude a fazer aflorar e desafiar os pressupostos encontrados nela.	Algumas vezes, um relacionamento SE-ENTÃO parece lógico, mas a causalidade não é apropriada da maneira como está escrita ou verbalizada. Nestas circunstâncias palavras como “alguns”, “poucos”, “muitos”, “frequentemente”, “algumas vezes” e outros modificadores podem fazer a causalidade se torne mais forte.
10	Examine todos os pontos de entrada da árvore e decida quais os que deseja atacar. Escolha entre eles o que contribui mais para a existência dos EI.	A numeração dos EI na ARA serve apenas para facilitar a localização das mesmas. Um asterisco no EI indica que este faz parte da lista original.

Fonte: Lacerda, Rodrigues e Corsini Neto (2011).

Para que um efeito indesejável (EI) ocorra, se faz necessária a ocorrência de outro (individualmente, ao mesmo tempo, ou ambos), conforme relatam Noreen, Smith e Mackey (1996). Para que ARA esteja correta e concisa, deverá considerar na validação e na contratação do seu entendimento os itens constantes no Quadro 2 (LACERDA; RODRIGUES; CORSINI NETO, 2011).

Quadro 2 – Elementos de consistência da Árvore da Realidade Atual.

Ilustração	Consistência	Descrição
	Existência de entidade	Validar a real existência da entidade (efeito ou causa), verificando se a causa e/ou o efeito existem realmente.
	Existência de causalidade	Consistir a presença do elo causal entre o efeito e a causa, utilizando-se da declaração SE-ENTÃO. Deve-se verificar se há uma ligação direta entre o efeito observado e a causa afirmada.
	Tautologia	Evitar ser redundante na relação causa-efeito. A tautologia é na verdade uma repetição do efeito, isto é, a causa é o efeito e o efeito é a causa. Esse tipo de situação deve ser evitado, pois, sendo assim, a causa não produz efeito.
	Existência de efeito previsto (previsto)	Isso pode ser feito utilizando-se outro efeito para demonstrar que a causa não produza o efeito observado ou ainda para demonstrar que a causa gera um efeito que apoia a relação efeito-causa original.
	Suficiência ou insuficiência de causa	Essa consistência demonstra que para a existência do efeito indesejado é necessária a combinação de duas causas. Isso demonstra que outra causa existe para explicar o efeito observado. Esse gráfico deve ser lido da seguinte forma: SE causa E causa ENTÃO.
	Causa adicional	Esse tipo de relação demonstra que qualquer uma das causas pode acarretar na ocorrência do efeito indesejado. Esse efeito irá ocorrer e poderá ser mais ou menos intenso em função da combinação das causas. Esse gráfico deve ser lido da seguinte forma: SE causa OU causa ENTÃO.
	Esclarecimento ou clareza	Compreender claramente a relação causa-efeito ou a própria existência da entidade. Se for o caso, formular uma explicação adicional da relação causa-efeito, da relação ou da entidade

Fonte: Lacerda, Rodrigues e Corsini Neto (2011).

Portanto, a ARA completamente construída fornece mecanismos para: i) identificar o impacto de políticas, procedimentos e ações na organização; ii) comunicar, clara e concisamente, a causalidade dessas políticas, procedimentos e ações; iii) identificar claramente o problema central em uma situação; iv) permitir a criação de um clima favorável de relação frente aos problemas, colocando toda a massa crítica contra o problema central. (LACERDA; RODRIGUES; CORSINI NETO, 2011, p.66).

Por fim, após a aplicação da ferramenta ARA, acordando as ideias de Oenning, Neto e Vasata (2008), torna-se possível determinar qual é o problema principal do conflito (problema cerne), bem como o efeito indesejável que mais influencia a ocorrência dos outros EI.

3.3.2 -Evaporação das Nuvens

Após a identificação do problema, deve-se responder a pergunta “para quê mudar”?, utilizando as ferramentas da EN e da ARF (LACERDA; RODRIGUES; CORSINI NETO, 2011).

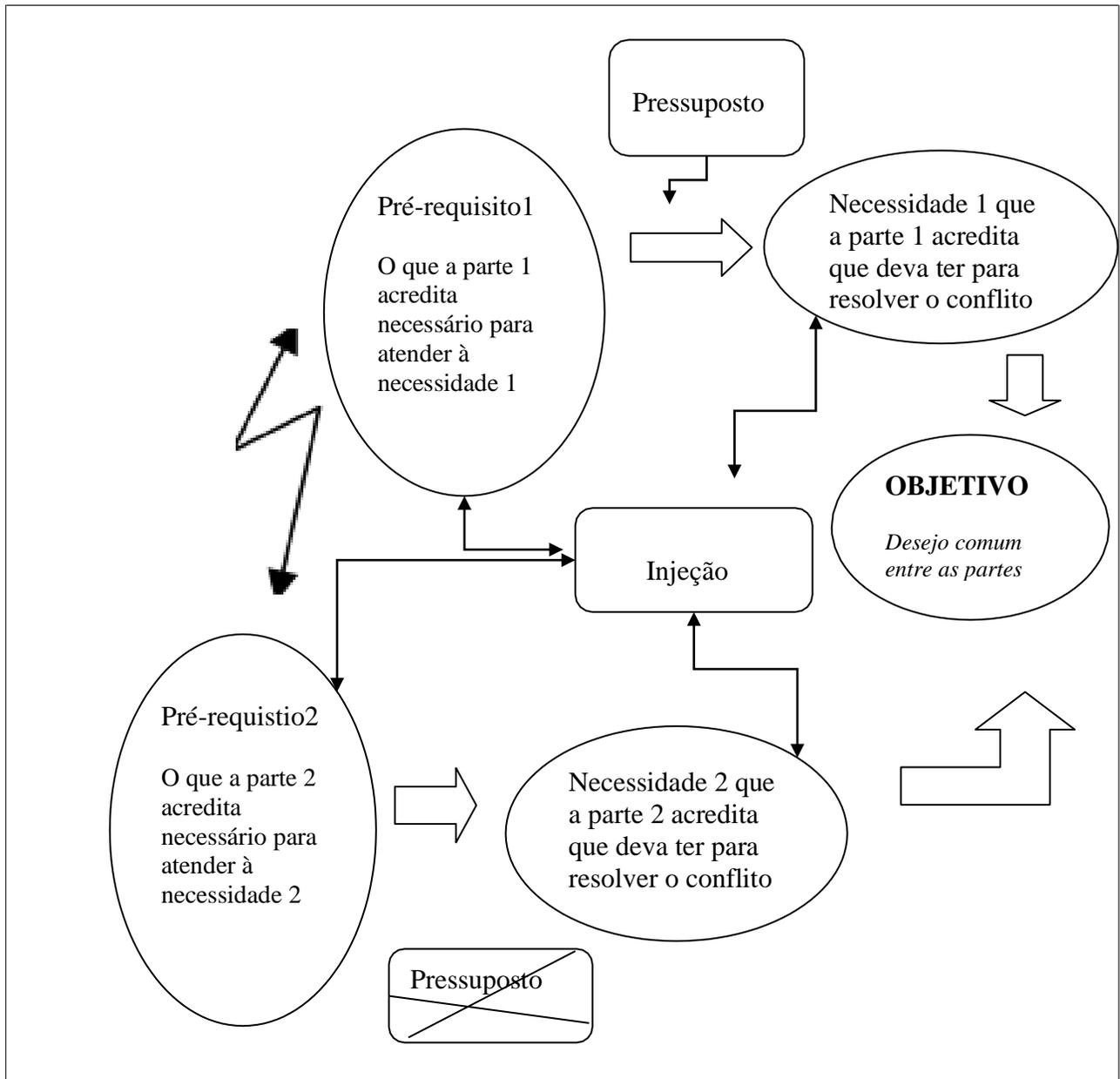
A Evaporação das Nuvens tem o objetivo de elaborar uma solução definitiva que elimine o problema (ANTUNES et al, 2004), a partir da verbalização de pressupostos não verbalizados que causam os problemas (LACERDA; RODRIGUES; CORSINI NETO, 2011).

Para a construção do Diagrama de EN, devem ser adotados cinco passos:

- 1- Definir o objetivo em comum. Em geral, esse objetivo é a proposição inversa ao problema central.
 - 2- Explicitar os requisitos necessários para que o objetivo em comum seja atingido.
 - 3- Explicitar quais são os pré-requisitos existentes para que os requisitos sejam atendidos; as relações entre os requisitos e os pré-requisitos são os pressupostos que sustentam as posições conflitantes.
 - 4- Explicitar o conflito através dos requisitos, pré-requisitos e principalmente, dos pressupostos que os sustentam.
 - 5- Verbalizar esses pressupostos por trás da relação efeito-causa que estão estabelecidos entre os requisitos e os pré-requisitos.
- (LACERDA; RODRIGUES; CORSINI NETO 2011, p.67).

As partes envolvidas no conflito possuem objetivo comum, mas apresentam pressupostos legítimos que atrapalham a solução do conflito (LACERDA; RODRIGUES; CORSINI NETO, 2011); conforme fluxograma a seguir:

Figura 1 – Representação da Evaporação das Nuvens



Fonte: Adaptado de LACERDA; RODRIGUES; CORSINI NETO (2011).

Todas as partes apresentam um objetivo comum. Para o alcance deste, a parte 1 acredita ser necessário o cumprimento da necessidade 1, a qual depende da execução do pré-requisito 1. A parte 2 entende que alcançará o objetivo cumprindo a necessidade 2, dependente do pré-requisito 2. Entretanto, os pré-requisitos 1 e 2 são conflitantes. Com relação às injeções, essas serão as ideias desenvolvidas através de processos criativos que rompem com os pressupostos

existentes em relação ao problema central e fornecem uma solução definitiva para o problema (LACERDA; RODRIGUES; CORSINI NETO, 2011).

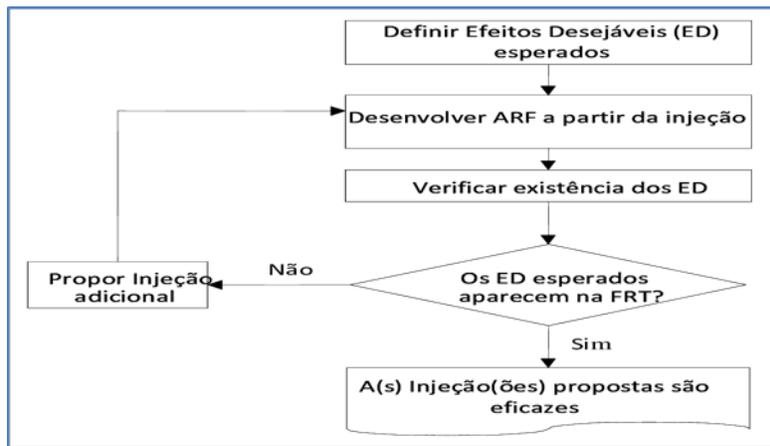
Por fim, percebe-se que a execução da ferramenta EN possibilitará às partes envolvidas uma definição clara do problema, de seus pressupostos, pré-requisitos e requisitos, bem como a construção de uma solução para o conflito.

3.3.3 - *Árvore da Realidade Futura*

A ARF é uma das ferramentas que respondem à pergunta “para quê mudar” e assegura que a solução seja efetiva, definido os pontos positivos e negativos da solução (MARTINS,2002; ANTUNES et al, 2004).

A construção da ARF segue as etapas apresentadas na figura seguinte:

Figura 2 – Construção da Árvore da Realidade Futura.



Fonte: Álvarez (1995).

3.3.4 *Árvore de Pré-requisitos*

A AP responde a pergunta “como provocar a mudança”?, e tem a função de construir um plano de ação que concretize as proposições anteriores (LACERDA; RODRIGUES; CORSINI NETO, 2011).

A Árvore de Pré-Requisitos sustenta-se na capacidade que as pessoas possuem de colocar obstáculos, essa energia deve ser utilizada de forma positiva, isto é, essa desenvoltura deve servir para determinar os passos a serem executados e não para justificar a inércia em relação às mudanças necessárias (LACERDA; RODRIGUES; CORSINI NETO, 2011, p.69).

A construção da AP segue a sequência de quatro passos:

- 1- Identificar os obstáculos para a implantação da injeção;
- 2 -Determinar para cada obstáculo identificado um Objetivo Intermediário (OI) que possa anulá-lo. Assim como a Árvore da Realidade Atual o estabelecimento dessas relações também é feito através de relações efeito-causa-efeito;
- 3 - Certificar-se de que todos os obstáculos estão sendo anulados por OI;
- 4- Caso forem determinados novos obstáculos, deve-se voltar ao passo 1. Isso deve ser cíclico até que não surjam obstáculos novos. (LACERDA; RODRIGUES; CORSINI NETO 2011, p.69).

3.3.5 Árvore de Transição

Essa ferramenta é um desdobramento da AP, tendo a função de conectar os objetivos intermediários às ações a serem realizadas (LACERDA; RODRIGUES; CORSINI NETO, 2011). “A Árvore de Transição é o plano de ação” (NOREEN; SMITH; MACKKEY, 1996, p. 178), com ações objetivas que eliminam problemas centrais já identificados (ANTUNES et al, 2004).

Convém salientar que AT responde a pergunta “como provocar a mudança”?; e que para sua construção são necessários os seguintes passos:

- 1- Inserir na árvore os Objetivos Intermediários identificados na Árvore de Pré-Requisitos;
- 2- Determinar as ações necessárias para a consecução dos Objetivos Intermediários;
- 3- Certificar, que as ações, garantam os resultados esperados;
- 4- Caso essas ações não sejam suficientes, voltar ao passo 2; (LACERDA; RODRIGUES; CORSINI NETO, 2011, p.70).

3.4 Programa Saúde e Bem-Estar no Trabalho da Universidade Federal do Ceará

O Programa Saúde e Bem-Estar no Trabalho é proposto e executado pela Divisão de Apoio Psicossocial (DiAPS), pertencente à Coordenadoria de Qualidade de Vida no Trabalho, subordinada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFC. Esse programa é baseado na Política Nacional de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS), norteada em três eixos:

Assistência, perícia, promoção e vigilância à saúde fundamentada em gestão com base em informação epidemiológica, em inter-relação entre os eixos, trabalho em equipe multidisciplinar e avaliação dos locais de trabalho que considere os ambientes e as relações de trabalho construindo outro paradigma da relação saúde e trabalho no serviço público (BRASIL, 2009, grifo nosso).

Seguindo essas diretrizes, a DiAPS constituiu seu Programa de Saúde e Bem-Estar no

Ambiente de Trabalho, composto por sete Projetos, os quais, de acordo com Universidade Federal do Ceará (2016), são: Projeto de Prevenção e Acompanhamento dos Servidores com Problemas Decorrentes do Uso/Abuso de Álcool e/ou Outras Drogas; Projeto e Valorização do Aposentado; Projeto de Preparação para a Aposentadoria; Projeto Elaborar-Compreender e Transformar os Contextos de Trabalhos; Projeto Mais Saúde no Trabalho; Projeto de Mediação de Conflitos nos Contextos de Trabalho. Esse último, objeto de estudo desse artigo.

Convém, por fim, destacar os objetivos do Programa, os quais, segundo UFC (2016) abrangem ações voltadas à promoção da saúde; à melhoria dos ambientes e dos processos organizacionais; à prevenção de acidentes e de doenças ocupacionais e à promoção da educação em saúde.

3.5 Projeto de Mediação de Conflitos nos Contextos de Trabalho

Segundo a UFC (2016), os conflitos socioprofissionais surgem no ambiente de trabalho, uma vez que as organizações são espaços de socialização e construção de vínculos, além de locais nos quais as atividades laborais são desempenhadas. Conflitos esses que podem repercutir negativamente para a saúde dos servidores.

Os conflitos ocorrem entre servidores de mesma hierarquia, chefes que se desentendem com seus subordinados, grupo de servidores que arguem posturas de gerenciamento, apenas para demonstrar alguns exemplos (UFC, 2016).

Ao trabalhar na mediação do conflito,

procura-se não focar a atenção nas características idiossincráticas dos indivíduos envolvidos. Tentar compreender as situações por essa via nos levaria no máximo, a um posicionamento dicotômico e a um psicologismo solipsista. Ter-se-ia um raciocínio que encaminharia a uma solução simplista com ares de maniqueísmo: de um lado, o perseguidor, o algoz, e, de outro, a vítima, mesmo que se estabeleçam matizes e se apontem situações em que os polos pudessem se inverter.

Por outra via, tentar descortinar as intenções dos sujeitos, procurando determinar os causadores da querela ou imputação de culpas, [...] no máximo, patologizariam os comportamentos apresentados [...].

[...] Não se trata, contudo de negar a existência de situações de opressão e a influência de caracteres psíquicos. Entretanto tais posturas circunscreveriam o conflito à situação pontual apresentada, não permitindo situar o conflito de forma mais ampla no contexto do trabalho.

Uma outra premissa está em não buscar uma verdade factual, de modo a reconstruir os vários passos que levaram ao conflito ou mesmo situações específicas onde a querela se intensificou ou teve seu auge. [...] não é intenção da equipe que culpas sejam imputadas. (UFC, 2016, p.31 e p.32).

O pressuposto que deve ser adotado na mediação de conflitos é a preservação da

autonomia dos indivíduos, respeitando suas capacidades para construção de soluções ante as situações conflituosas nas quais estão inseridos. Nesse sentido, os servidores construirão os encaminhamentos face aos problemas expostos, não sendo devido à equipe do projeto determinar uma solução de conciliação. Sempre é elucidado aos envolvidos o caráter voluntário de sua participação, além de ser facultada a cada participante a desistência do processo a qualquer tempo. Ademais, todas as sugestões ofertadas pelos técnicos do projeto serão debatidas e analisadas pelos envolvidos (UFC 2016).

No processo de mediação deve haver a criação de um ambiente no qual os servidores envolvidos recuperem os sentidos que atribuem às suas próprias atividades laborais. Para tanto, se faz necessária a adoção de postura dialógica (UFC, 2016). Além disso, deve-se considerar que “[...] a complexidade das relações abordadas necessita de um plano de análise que tome aspectos contextuais, portanto, históricos e culturais”. (UFC, 2016, p. 33).

Torna-se oportuno, também, destacar a metodologia empregada na execução do Projeto de Mediação de Conflitos, a qual é composta pelos seguintes passos:

[...] entrevistas em separado com cada um dos servidores ou grupo envolvidos; visitas ao ambiente de trabalho; entrevistas com as chefias (quando estas não estão implicadas diretamente na querela); [...] reuniões com todos [...] ligados ao conflito”. As Entrevistas individuais visam compreender os significados que os sujeitos atribuem ao seu trabalho e como a situação conflituosa nele repercute. [...]

O passo seguinte, a visita aos setores, está orientada pelo reconhecimento de que os conflitos estão ancorados nas várias dimensões do contexto do trabalho [...]. Assim, são realizadas reuniões com todos os servidores envolvidos no conflito [...]. Tais reuniões têm por finalidade facilitar um processo de ressignificação coletiva do trabalho [...].

[...] Outro passo é levar essa discussão para todo o grupo de trabalho quando necessário, havendo anuência entre as partes envolvidas e a concordância do gestor imediato [...] de modo a explicitar como o contexto de trabalho em sua totalidade está implicado com o conflito e que as mudanças [...] devem ser construídas e efetivadas por todo o grupo. (UFC, 2016, p. 33, p.34 e p. 35).

A técnica de resolução de conflitos adotada pela Universidade em tela é a da Resolução de Problemas, na qual são feitos encontros entre as partes para que, através de uma discussão aberta, seja identificado e resolvido o problema (ROBBINS, 2015). Percebe-se como vantagem a liberdade para que os envolvidos proponham soluções sem a necessidade de intervenção externa; o que se opõe à técnica do comando autoritário na qual “a administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas” (ROBBINS, 2015, p. 382). Outro aspecto positivo é o de proporcionar uma situação de ganha-ganha entre os envolvidos, já que a solução será construída em conjunto, ao contrário da técnica da concessão na qual, “cada uma das partes abre mão de algo valioso” (ROBBINS, 2015, p. 382), o que leva a

uma situação de perde-perde, pois todas as partes saem perdendo.

4 METODOLOGIA

4.1 Desenho do estudo

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, sob a ótica de quatro pressupostos filosóficos, corroborando as ideias de Creswell (2014): a questão ontológica é percebida na utilização das palavras reais dos indivíduos; partindo-se do pressuposto epistemológico, o estudo é feito nos contextos de trabalho dos pesquisados no intuito de construir o saber a partir das evidências subjetivas das visões dos sujeitos em análise; o pressuposto axiológico é evidenciado na interpretação do pesquisador em conjunto com as dos pesquisados; já o pressuposto metodológico é percebido na lógica indutiva utilizada pelo pesquisador, partindo de descrições do tema em direção a generalizações.

Outra evidência que corrobora as características desse trabalho como qualitativo, é a não detenção desse estudo aos aspectos quantitativos e a obtenção dos dados através da aplicação de questões abertas, conforme nos ensina Oliveira:

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como sendo uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa de características ou comportamentos. (OLIVEIRA, 2016, p.59)

Tendo em vista os caracteres exploratório, descritivo e interpretativo dessa pesquisa, segundo Oliveira (2016), foi adotada a estratégia metodológica de estudo de caso com as seguintes características, em acordo aos ensinamentos de Creswell (2014): A pesquisa inicia com a identificação de um caso específico; para tanto, foram feitas leituras de materiais que abordam o tema da Teoria das Restrições, o Programa de Saúde e Bem-Estar no Trabalho da Universidade em questão e seu projeto de Mediação de Conflitos nos Contextos de Trabalho. A partir daí optou-se por uma intenção de condução de estudo de caso instrumental, para melhor compreensão das necessidades dos possíveis usuários do Projeto de Mediação de Conflitos; uma vez que “ O estudo de caso instrumental se fundamenta em um determinado modelo teórico, no qual se pretende analisar diferentes fenômenos que possam corroborar ou não o modelo preestabelecido”. (OLIVEIRA, 2016, p.56).

4.2 Coleta de dados

A princípio, convém definir o que se entende por dados.

“Dados” referem-se a uma coleta de informações organizadas, geralmente o resultado de experiência, observação, experimento... Isso pode consistir de números, palavras, ou imagens, especialmente como medições ou observações de um conjunto de variáveis. (YIN, 2016, p.116).

Os dados da pesquisa, seguindo os ensinamentos de Dias e Silva (2009), podem ser divididos em dois tipos: os primários e os secundários. Nesse sentido, caracterizam-se como dados primários os que são coletados direto na sua fonte geradora, enquanto os secundários seriam os dados utilizados na pesquisa coletados por outras pessoas.

Leite (1978) também efetua uma classificação desses dois grandes conjuntos de dados, denominando de dados primários àqueles que são obtidos pela experiência do pesquisador através da sua ação no campo, utilizando “sondagens, entrevistas e questionários que podem ser aplicados pelo correio, por telefone ou através de contato pessoal”. Já os dados secundários são geralmente obtidos através da “consulta a estatísticas e publicações de órgãos governamentais, entidades de classe ou organizações privadas” ou também de bases de dados já estabelecidas em função de pesquisas anteriormente realizadas. (DIAS; SILVA, 2009, p.38 e p. 39).

Observa-se, dessa forma, que na pesquisa construí os dois tipos de dados: os primários foram obtidos através da aplicação de questionários e da observação do local de trabalho da equipe de Mediação de Conflitos; os dados secundários foram retirados da Literatura sobre o tema estudado e das publicações em sítio na Internet da Instituição sobre o Programa e o Projeto desenvolvidos pelo Órgão.

4.2.1 Instrumentos para coleta de dados

Também denominada observação estruturada ou sistemática, segundo Oliveira (2016), a observação direta “ [...] consiste na coleta e registro de eventos observados que foram previamente definidos” (CHIZZOTTI, 2013, P. 53).

O roteiro de observação desse estudo (ANEXO 2) foi elaborado com intuito de analisar três aspectos: Arquivo do Projeto; Equipe do Projeto e Funcionamento do Projeto.

Em relação ao arquivo, foram observados os registros feitos sobre o projeto, bem como os demais documentos que o integram. Relativos à equipe, foram considerados o número de

servidores e a formação dos membros que a compõem. Acerca do funcionamento do projeto, foram registradas as considerações dos servidores responsáveis por sua execução.

Convém ressaltar que a observação foi feita em uma sessão, na qual foi realizada uma visita ao espaço físico que abriga o projeto. Nessa sessão estavam presentes o pesquisador e uma integrante da equipe de mediação de conflitos.

Outro instrumento de pesquisa utilizado nesse estudo foi o questionário. Esse pode ser definido como sendo “uma técnica para obtenção de informações sobre sentimentos, crenças, expectativas, situações vivenciadas e sobre todo e qualquer dado que o pesquisador deseja registrar para atender os objetivos de seu estudo” (OLIVEIRA, 2016, p. 83). Partindo dessa definição, é possível estabelecer o nexó de causalidade da aplicação daquele com as intenções do pesquisador, na medida em que o intuito dessa etapa da coleta de dados era o de captar os sentimentos e as necessidades dos servidores da Instituição acerca de um projeto de mediação de conflitos.

Com a intenção de proporcionar uma maior liberdade de resposta e a possibilidade de obtenção de respostas mais amplas, acordando as ideias de Oliveira (2016), optou-se pela utilização de um questionário com as seguintes questões abertas:

- 1- Em sua opinião, qual a maior dificuldade encontrada no processo de resolução de conflitos?
- 2- O que você gostaria que houvesse em um formulário de auxílio na resolução de conflitos?
- 3- O que você espera de um formulário de resolução de conflitos?

Ressalta-se a opção do uso de uma linguagem simples e de fácil compreensão nas perguntas devido à pluralidade de graus de instrução existente entre os participantes.

Seguindo os ensinamentos de Oliveira (2016), é recomendada a preservação da identidade dos respondentes, devendo-se evitar solicitar o preenchimento de nome e de endereço dos participantes. Sendo assim, de forma a preservar os que participaram da pesquisa, bem como de forma a deixá-los mais seguros para darem respostas mais sinceras, no cabeçalho da folha do questionário foram colocadas algumas informações aos leitores, as quais informavam que se tratava de um questionário com o objetivo da coleta de dados para construção de Trabalho Final de Conclusão de Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, que a coleta de dados teria o intuito da elaboração de formulários a serem utilizados em processo de mediação de conflitos nos contextos de trabalho, que os questionários deveriam ser respondidos sem qualquer identificação de quem os havia respondido, que todas as informações seriam confidenciais, que as

folhas respondidas não seriam objeto de divulgação e nem de publicação de forma a garantir o sigilo dos participantes, e que o pesquisador retornaria dentro de quinze dias para recolher as folhas respondidas.

4.3 Amostra

Para as pesquisas, segundo Oliveira (2016), falar em população é o mesmo que falar de todas as pessoas de uma determinada área que compõem o estudo. De acordo com o sítio na Internet do Setor de Gestão de Pessoas do Órgão pesquisado (<http://www.progep.ufc.br/wp-content/uploads/2018/10/qrsta-18-10.pdf>, acessado em 12/01/2019), a Instituição é composta por 2.479 servidores, dentre os quais 615 são de nível fundamental, 1117 são de nível médio e 747 são de nível superior.

Em relação a amostra, Oliveira (2016) nos ensina que ela é uma parte ou representação da população, tal qual um subconjunto menor dos elementos do universo. Nessa pesquisa, a amostra utilizada foi de 70 pessoas e teve como critério a conveniência, sendo os componentes da pesquisa formados pelos servidores que estavam presente no momento da visita do pesquisador aos setores da Universidade.

Após terem sido determinados os setores que receberiam os questionários, foi feita uma visita do Pesquisador a cada um deles, com o objetivo de entregar os formulários e de esclarecer alguma dúvida aos participantes antes de iniciarem as respostas.

Após os quinze dias previamente estipulados para entrega do questionário respondido, o pesquisador retornou aos setores e recolheu 40 questionários. Foi estipulado um novo prazo de quinze dias para aqueles que não responderam, mas manifestaram interesse em participar do estudo. Ao final desse novo prazo, foram recolhidos mais 10 formulários, totalizando 50 formulários respondidos.

4.4 Análise dos dados

Os dados da pesquisa foram analisados sob a óptica da técnica da Análise de Conteúdo, a qual pode ser definida como

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando 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) dessas mensagens. (BARDIN, 2011, p. 48)

Esse estudo foi organizado, acordando os pensamentos de Bardin (2011), em torno das etapas de pré-análise; de exploração do material e das interpretações, sobre os quais destacam-se:

A pré-análise pode ser definida com uma fase de organização do estudo. Nessa, foi feita a leitura flutuante que consiste no primeiro contato com os documentos através de uma leitura que permita a retirada de impressões e orientações. Nessa fase foi feita também a escolha do conjunto de documentos que foram analisados, também conhecidos como *corpus*, do qual constam os textos relativos aos Programa de Saúde e Bem-Estar no Trabalho do Órgão pesquisado, ao Projeto de Mediação de Conflitos nos Contextos de Trabalho, à literatura sobre a Teoria das Restrições, bem como as respostas aos questionários aplicados aos servidores da Instituição; respeitando as regras da exaustividade (foram considerados todos os elementos do *corpus*), da homogeneidade (o material escolhido é referente ao tema estudado) e da pertinência (os textos se adequam ao objetivo do estudo). Convém, por fim, ressaltar a opção feita por um procedimento exploratório, no qual, segundo Bardin (2011), não há determinação do quadro de análise nessa fase do estudo e nem um guia de hipóteses para iniciar a análise.

A exploração do material é a fase na qual há as operações de codificação. Utilizou-se a análise temática das respostas aos questionários (BARDIN, 2011). “Fazer uma análise temática consiste em descobrir os “núcleos de sentidos” que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objeto analítico escolhido” (BARDIN, 2011, p.135).

Realizou-se a análise das ocorrências nas respostas dadas às questões aplicadas, tendo em vista que

A análise das ocorrências procura extrair do texto as relações entre os elementos da mensagem, ou mais exatamente, dedica-se a assinalar as presenças simultâneas (coocorrência ou relação de associação) de dois ou mais elementos na mesma unidade de contexto [...](BARDIN, 2011, p.259 e p.260).

Convém ressaltar que a utilização do tema se relaciona com as intenções do estudo proposto, ao considerar os ensinamentos de Bardin (2011), os quais nos mostra que as análises das questões abertas geralmente são feitas tendo por base a unidade tema; e que os temas serão expostos no próximo capítulo desse estudo, denominado resultados e discussão.

Procedeu-se, então, às interpretações das respostas aos questionários na intenção de perceber as principais necessidades dos servidores em relação ao processo de mediação de conflitos. Respostas estas que serviram de base para elaboração da proposta de intervenção.

4.5 Aspectos éticos

O estudo foi autorizado pela Universidade Federal do Ceará e aprovado pelo do Comitê de Ética da Universidade Federal de Alagoas através do parecer n° 3.244.498 (ANEXO4).

5 RESULTADOS

Nesse estudo de abordagem qualitativa foram detectadas as deficiências existentes no Projeto de Mediação de Conflitos nos Contextos de Trabalho de uma Instituição de Ensino.

As técnicas adotadas da observação direta e a da aplicação de questionários possibilitaram uma visão geral do Projeto e de suas deficiências, bem como das necessidades percebidas pelos servidores do Órgão em relação ao processo de mediação de conflitos.

Serão descritos, sequencialmente, os resultados obtidos com a visita à equipe e com a aplicação dos questionários.

A visita à equipe técnica do projeto resultou nas seguintes observações:

1- A equipe é composta por dois servidores pertencentes ao quadro de psicólogos da Instituição. Esse número representa um quantitativo baixo em relação ao número de servidores existente no Órgão (2.479 servidores) e proporciona um atraso no início e continuidade dos processos de mediação, tendo em vista a grande demanda pela solução de conflitos presente no Órgão.

2- Os únicos registros feitos nos Processos de Mediação de Conflitos, que correspondem aos únicos documentos constantes do arquivo físico do projeto, são os relatórios escritos pelas psicólogas, inerentes às questões voltadas às atividades de psicologia, ou seja, é feito um relatório aos moldes das anotações de uma sessão de psicoterapia, disponibilizado ao servidor, caso ele deseje. Isso dificulta o processo de mediação, pois a falta de registro pode ocasionar esquecimento dos passos que serão executados para solução do conflito; bem como, não proporciona a criação de documentos que poderiam ser usados como guias na solução de problemas futuros, contrariando as mais modernas práticas de gestão, às quais, dentre outras orientações, preconizam que “uma compreensão sofisticada das causas e do contexto de erros ajudará a evitar o jogo da culpa e a instituir uma estratégia eficaz para que a organização aprenda com o erro”. (EDMONDSON, 2014). Ou seja, a falta de registro impede que a Organização crie mecanismos para aprender a partir das situações conflituosas. Convém ressaltar que, por questões éticas, não foi concedido acesso do pesquisador aos relatórios.

3- Os processos de mediação são por vezes demorados, tendo em vista que as participações são voluntárias e que, muitas vezes, apenas uma das partes envolvidas no conflito se dispõe a participar do processo, ou uma das partes não reconhece o conflito, ou há dificuldade de conciliar os horários disponíveis dos servidores para um encontro entre as partes. Nesses casos, a técnica adotada pelo Projeto na solução do conflito, classificada segundo os ensinamentos de Robbins (2015) como Resolução de problemas, torna-se prejudicada, tendo em

vista que necessita de encontros entre as partes, para que sejam definidas, através de conversas abertas, as causas e soluções do conflito.

4- Não há obrigatoriedade de conclusão do processo, podendo as partes desistirem em qualquer fase da mediação. Nesses casos, é percebida a mudança de intenção de comportamento dos participantes do processo, conforme as ideias de Robbins (2015), que antes possuíam uma intenção de colaborar (intenção na qual os envolvidos buscam a solução ideal que satisfaça a todos), e posteriormente, mudam para a intenção de evitar (a parte reconhece o problema mas decide ignorá-lo evitando discussões sobre o assunto). Assim, o problema fica sem solução e nada mais é feito em relação ao conflito.

Em relação aos questionários, as respostas obtidas foram analisadas conforme os critérios descritos na parte de metodologia:

As respostas foram agrupadas em três categorias de base (1- As dificuldades sentidas no Processo de Mediação de conflitos; 2- Necessidades percebidas em relação ao formulário de resolução de conflitos; 3- Resultados esperados com a aplicação dos formulários de mediação de conflitos), divididas em subcategorias, conforme expostas no quadro e nos gráfico a seguir.

Através da leitura do quadro, é possível identificar todas as categorias, subcategorias, unidades de registro, bem como a quantidade e o percentual das ocorrências. Já os gráficos demonstram o percentual de cada sub categoria em relação à categoria principal na qual estão inseridas.

Quadro 3- Categorias e Subcategorias

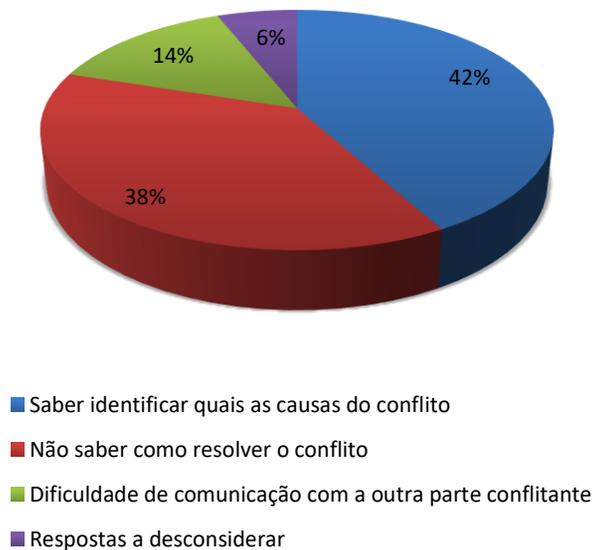
Categorias	Subcategorias	Unidades de registro	Ocorrências	Ocorrências (%)
As dificuldades sentidas no Processo de Mediação de Conflitos	Saber identificar quais as causas do conflito	As causas do conflito	18	36%
		Saber como começou o conflito	3	6%
	Não saber como resolver o conflito	Não saber como resolver o conflito	18	36%
		Encontrar maneiras de resolver a contenda	1	2%
	Dificuldade de comunicação com a outra parte conflitante	Dificuldade de comunicação com a outra parte envolvida no conflito.	5	10%
		Falta de receptividade para o diálogo	2	4%
	Respostas a desconsiderar	Não responderam a essa questão	1	2%
		Disseram não saber responder a essa questão	1	2%
		Resposta ilegível	1	2%
	Necessidades percebidas em relação ao formulário de resolução de conflitos.	Ideias para resolver o conflito	Ideias para resolver o conflito	23
Auxílio na superação das barreiras encontradas para solução do conflito		Ajuda com as barreiras para resolução do conflito	14	28%
Espaço para expressar o que sinto		Local para expressar meus sentimentos	4	8%
Um método para resolução de problemas		Um passo a passo para resolução de conflitos	4	8%
Linguagem clara		Que contenha uma linguagem clara	4	8%
Respostas a desconsiderar		Não responderam a essa questão	1	2%

Quadro 3 (continuação)

Categorias	Subcategorias	Unidades de registro	Ocorrências	Ocorrências (%)
Resultados esperados com a aplicação dos formulários de mediação de conflitos	Que deixe clara a forma que devo agir para resolver o problema	Clareza nas ações a serem executadas	19	38%
	Que deixe um registro do que devemos fazer para solução do conflito	Um registro dos passos para solução de conflitos	14	28%
		Que possa me lembrar o que devo fazer	3	6%
	Que seja prático	Praticidade na resolução de problemas	6	12%
	Que resolva os conflitos	Que resolva os problemas	4	8%
	Que possa ser executado por qualquer pessoa	Que qualquer um possa executar	3	6%
	Respostas a desconsiderar	Disseram não saber	1	2%

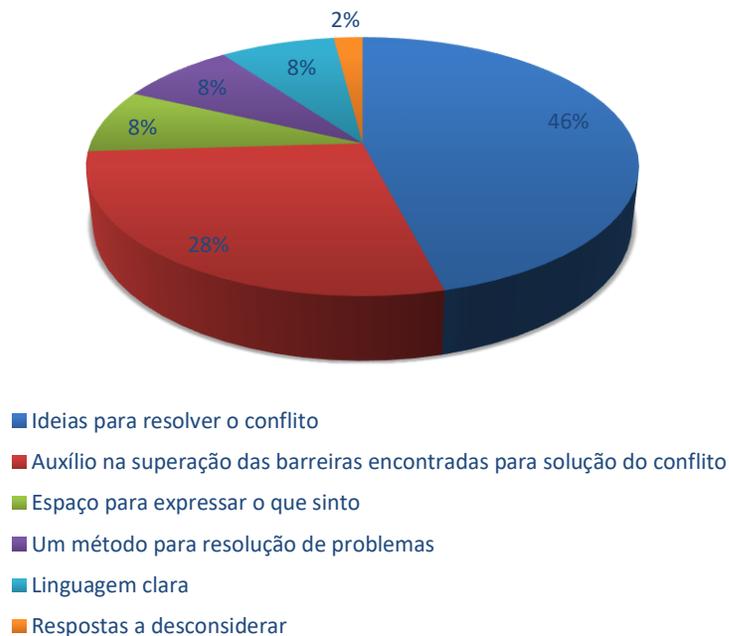
O quadro 3 apresenta as categorias, subcategorias e unidades de registro relacionadas às dificuldades, necessidades e resultados esperados. A primeira categoria trata das dificuldades sentidas no processo de mediação de conflitos, dentre as quais, se destacam por conterem mais unidades de registro, as subcategorias saber identificar quais as causas do conflito e não saber como resolver o conflito, com 21 e 19 ocorrências, respectivamente. A segunda categoria mostra as necessidades percebidas em relação ao formulário de resolução de conflitos. Entre essas, as subcategorias que aparecem com maior frequência são ideias para resolver o conflito, com 23 ocorrências, e auxílio na superação das barreiras encontradas para solução do conflito, com 14 ocorrências. A terceira categoria explicita os resultados esperados com a aplicação dos formulários de mediação de conflitos. As subcategorias mais citadas são que deixe clara a forma que devo agir para resolver o problema, com 19 ocorrências, e que deixe um registro do que se deve fazer para solucionar um conflito, com 17 ocorrências.

Gráfico 1- Categoria 1- As dificuldades sentidas no Processo de Mediação de Conflitos



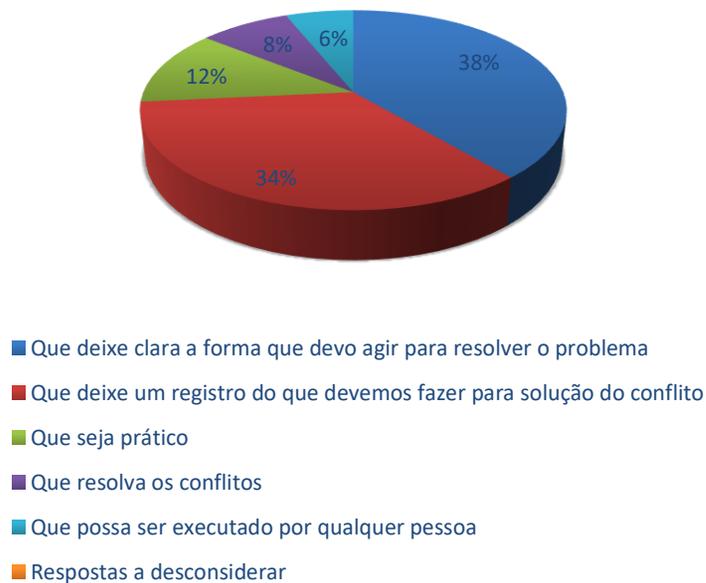
O gráfico 1 expressa, em percentual, a relação entre as dificuldades sentidas no processo de mediação de conflitos (categoria 1) e suas subcategorias. A análise desse demonstra que as maiores dificuldades sentidas pelos pesquisados é saber identificar a causa do conflito no qual estão envolvidos e não saber como resolver os conflitos, respectivamente com 42% e 38%; seguidas pela dificuldade de comunicação com a outra parte conflitante (14%).

Gráfico 2- Categoria 2- Necessidades percebidas em relação ao formulário de resolução de conflitos



A partir da leitura do gráfico 2, é possível observar que as maiores necessidades percebidas em relação ao formulário de resolução de conflitos são ideias para resolução do conflito (46%); seguidas pelo auxílio na superação das barreiras encontradas para resolução do conflito (28%), espaço para expressar os sentimentos (8%), linguagem clara (8%) e um método para resolução de problemas (8%).

Gráfico 3 - Categoria 3 - Resultados esperados com a aplicação dos formulários de mediação de conflitos



O gráfico 3 relaciona a categoria 3 com as suas respectivas subcategorias. A análise desse demonstra que dentre os resultados esperados com a aplicação dos formulários de mediação de conflitos, o que aparece com a maior incidência entre os participantes da pesquisa é clareza nos procedimentos a serem adotados para resolução do conflito (38%). A segunda maior incidência é a espera de um registro das ações a serem adotadas no processo de resolução (34%), seguida pela praticidade (12%), da resolução efetiva do conflito (8%) e de que possam ser executados por qualquer pessoa (6%).

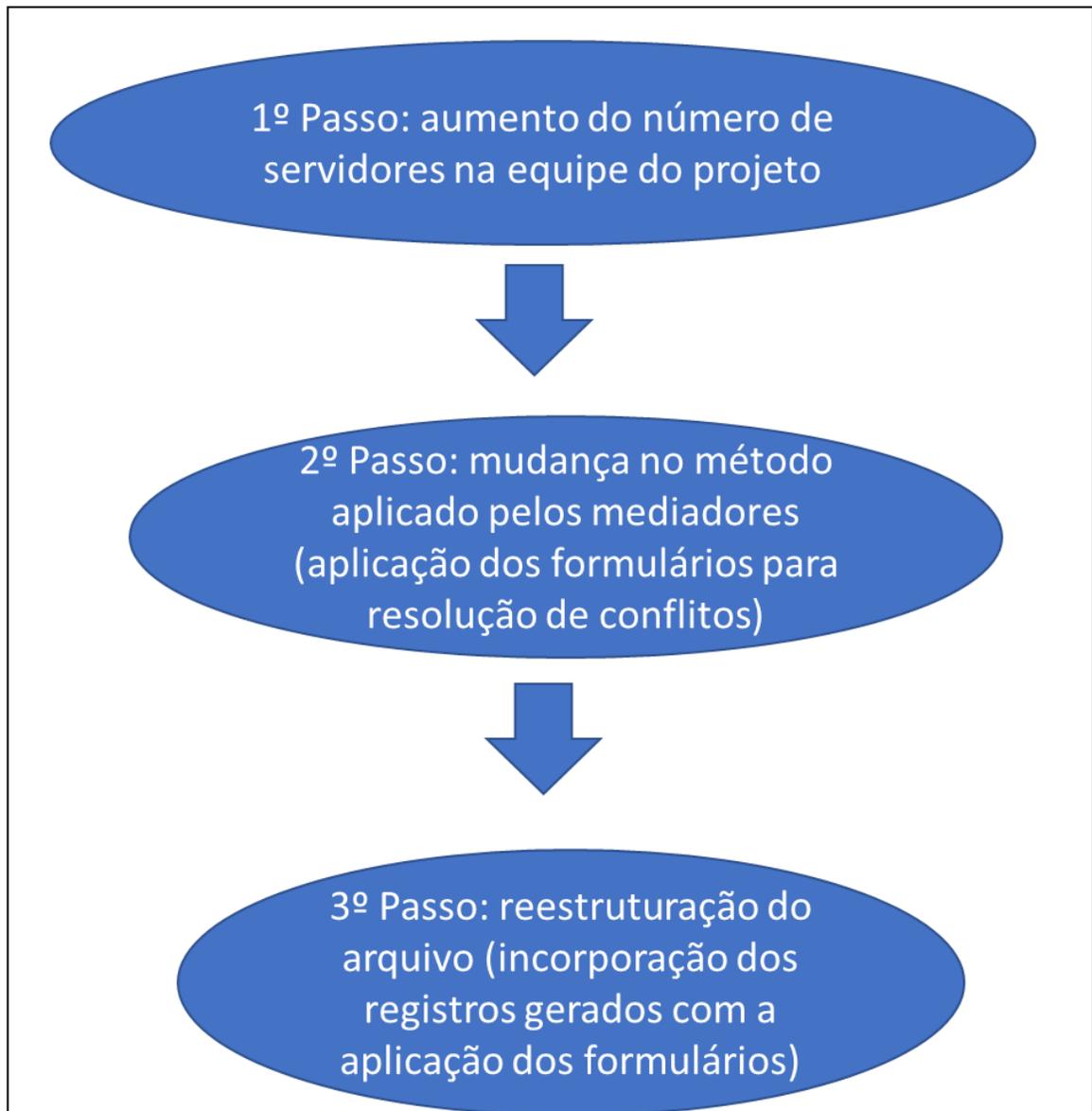
6 DISCUSSÃO

Os resultados obtidos na pesquisa indicam que as maiores dificuldades encontradas no Processo de Mediação de Conflitos são: - descobrir as causas desse conflito; - não saber como resolver o conflito; - dificuldade de comunicação com a outra parte conflitante. Quanto às necessidades percebidas pelos servidores relativamente a um instrumento de auxílio na resolução de conflitos, pode-se relacioná-las: - eliminação das barreiras encontradas no processo de resolução; - ter espaço para expressar os seus sentimentos; - ser um método para resolução de conflitos; - ter linguagem clara. Outra indicação dos resultados são as expectativas dos servidores em relação ao instrumento supramencionado: - que sirva como um registro dos procedimentos a serem feitos para resolver o conflito; - que seja prático; - que resolva os conflitos; - que possa ser executado por qualquer pessoa.

A pesquisa, contudo, também observou a estrutura do Projeto, sobre a qual constatou-se os seguintes aspectos: apresenta uma quantidade pequena de servidores; os registros do Projeto são escassos; os processos de mediação são demorados; muitos processos não são concluídos; o arquivo do projeto possui um número reduzido de documentos.

Com a finalidade de sanar as dificuldades encontradas e de atender às expectativas e necessidades dos servidores do Órgão, sugere-se uma proposta de intervenção (FIGURA3) no Projeto de Mediação de Conflitos na Instituição, que se inicia com a ampliação da equipe do Projeto. Sequencialmente, faz-se necessária uma mudança no método aplicado pelos mediadores de conflito. É oportuna a aplicação de formulários desenvolvidos consoante às proposições das ferramentas que compõem o terceiro ramo da TOC. Essa mudança tem o potencial de proporcionar os seguintes benefícios: direcionamento dos passos a serem executados no processo; execução correta das ideias desenvolvidas e aumento do comprometimento dos participantes. Além disso, haverá registros materiais do que foi acordado, que também servirão de material para compor o arquivo do Projeto, podendo serem utilizados como banco de dados de melhores práticas para resolução de conflitos futuros.

Figura 3 – Fluxograma do processo de intervenção.



Fonte: elaboração própria.

Foram elaborados quatro formulários (ANEXO 3) com doze passos para resolução de conflitos nos contextos de trabalho; bem como um manual (APÊNDICE 1) para utilização daqueles. O primeiro formulário (ANEXO 3) dedica-se ao diagnóstico do problema, considerando que inicialmente “[...] deve-se identificar a raiz, ou seja, o problema-cerne. Esse problema-cerne seria o provável causador de todos os outros problemas ou efeitos indesejáveis (EIs) como a TOC os classifica”. (OENNING et al, 2008, p. 3).

No processo de diagnóstico do problema é pertinente o uso da ferramenta da TOC denominada Árvore da Realidade atual ou ARA. Essa, responde à pergunta “o que mudar”?

Acordando as ideias de Wanderley e Cogan (2012), para construção da ARA é necessária a execução de alguns passos.

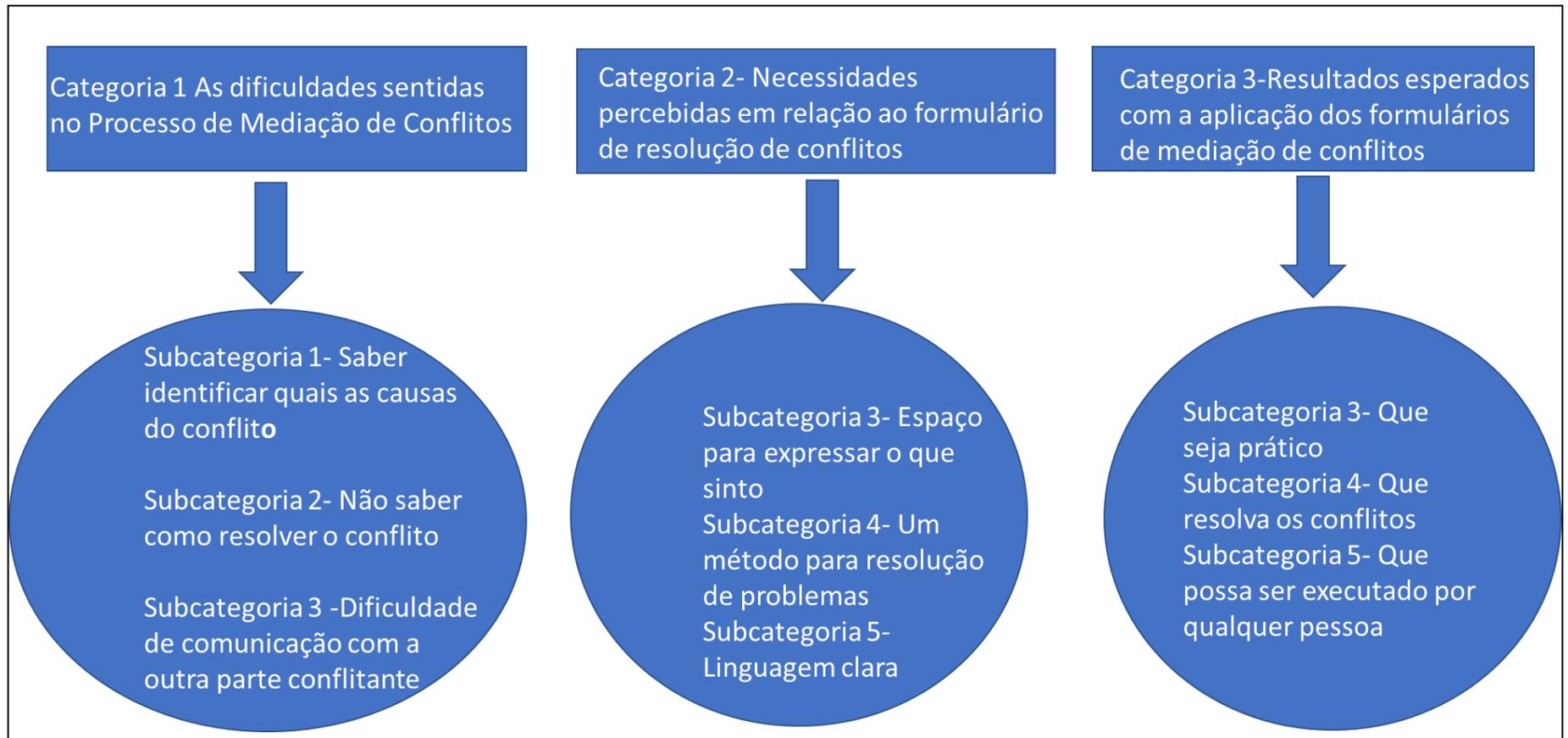
No primeiro passo são listados cinco a dez efeitos indesejáveis que devem ser eliminados. Dessa forma, o 1º formulário inicia-se com instrução para que os usuários citem de cinco a dez coisas que os estejam incomodando.

Outro passo necessário à construção da ARA, ainda segundo Wanderley e Cogan (2012), é a determinação de causa e efeito entre os Efeitos indesejáveis, o que possibilita saber os EIs que são causa e os EIs que são efeitos dessas causas. Apesar disso, o segundo passo do formulário proposto pede ao usuário que faça a relação de causa e efeito entre os efeitos indesejáveis relatados no passo anterior.

O problema raiz, corroborando o pensamento de Gheiner et al (2015), é o que apresenta consequências de maior extensão. Por isso, o formulário 1 é finalizado com a identificação do problema-cerne. Para tanto, é solicitado ao usuário que observe o que aparece em maior número de vezes como causa no passo anterior, pois esse é o problema raiz e responderá à pergunta “o quê mudar”?

Convém ressaltar que esse primeiro formulário atende às demandas listadas nas subcategorias 1, 2 e 3 da categoria 1; nas subcategorias 3, 4 e 5 da categoria 2 e nas subcategorias 3, 4 e 5 da categoria 3, à medida em que: Auxilia na identificação das causas do conflito; apresentando-se como uma maneira de lidar com aquele de forma prática e com uma linguagem clara e de fácil acesso às pessoas dos mais variados níveis de instrução, que permite a exposição dos sentimentos percebidos em relação às questões conflitantes, configurando-se como a fase inicial de um processo de resolução de conflitos e como uma porta para comunicação entre as partes envolvidas, além de servir de registro de parte do processo de solução das questões conflituosas (FIGURA 4).

Figura 4 – Demandas atendidas pelo Formulário 1.



Fonte: elaboração própria.

O segundo formulário (ANEXO 3) propõe a definição de soluções para o problema. Ele utiliza a ferramenta do Diagrama da Evaporação das Nuvens, as quais buscam ideias inovadoras em forma de injeções que construam soluções para o problema sem que haja necessidade de perda para nenhuma das partes envolvidas no conflito (LACERDA et al 2011).

Essa ferramenta possibilita ainda que sejam expostos os requisitos e pré-requisitos necessários à consecução das injeções propostas anteriormente (WANDERLEY; COGAN, 2012). Para tanto, o formulário é composto por dois passos: o primeiro é destinado à confecção das injeções e o segundo ao estabelecimento dos requisitos e pré-requisitos necessários a atingir ao alcance daquelas. Corroborando essa intenção, o passo 4 solicita aos usuários que escrevam ideias sobre o que eles acreditam que possa ser feito para resolver o problema. Já o passo 5 pede que seja listado o que é necessário para que seja realizada cada ideia do passo 4. Para tanto, é solicitado que sejam escritos os requisitos (o que o usuário acredita necessitar para a consecução de cada ideia contida no passo anterior) e os pré-requisitos (o que precisa ser feito para viabilizar a execução do requisito).

Esse segundo formulário atende às demandas de todas as subcategorias, pois além das características comuns ao anterior (atender às subcategorias 1, 2 e 3 da categoria 1; às subcategorias 3, 4 e 5 da categoria 2 e às subcategorias 3, 4 e 5 da categoria 3), propicia a construção de mecanismos para superação das barreiras à solução do conflito, bem como deixa explícito o que o usuário do projeto deve fazer como requisitos e pré-requisitos para consecução das ideias pensadas (FIGURA 5)

Figura 5 - Demandas atendidas pelo Formulário 2.



Fonte: elaboração própria.

O terceiro formulário (ANEXO 3) tem o objetivo de testar as ideias propostas para resolução do conflito. Para tanto, ele se baseia na ARF, uma vez que através dela “é testada a solução proposta para ver se obterá o resultado esperado e transformará os EIs em efeitos desejáveis (ED) (...), bem como (...) fornecerá uma ideia do que ocorrerá futuramente, caso a nova política seja adotada” (WANDERLEY; COGAN, 2012, p. 47).

O formulário 3 começa a partir do passo 6, o qual tem o intuito de enumerar os efeitos desejáveis esperados com a resolução do conflito. Para tal, é pedido ao usuário que liste quais as coisas boas (efeitos desejáveis) que ele acredita que surgirão com a solução do conflito (podem ser listados apenas um ou mais efeitos desejáveis).

Após essa listagem, o passo 7 permite que os envolvidos no conflito testem as ideias desenvolvidas no passo 4, relacionando-as com os efeitos desejáveis listados nessa etapa, com a finalidade de descobrir se aquelas ideias serão de utilidade ou não para resolução do problema. Essa etapa do formulário demanda que os usuários relacionem as ideias do passo 4 com os efeitos desejáveis do passo 6, respondendo sim ou não à pergunta feita em relação a cada ideia: a ideia 1 (2,3 e assim por diante) provocará algum dos efeitos desejáveis? Por fim, esse passo esclarece ao usuário que as perguntas que obtiveram as respostas sim, representam ideias de potencial eficácia. Já as perguntas com respostas não, representam ideias sem potencial de eficácia.

O oitavo passo objetiva testar se as ideias que se apresentaram como adequadas para resolução do conflito acarretarão algum efeito indesejável após sua realização. Para tanto, é solicitado ao usuário que responda se cada ideia provocará algum efeito indesejável. Assim, o formulário orienta que o usuário responda apenas às questões cuja ideia tenha recebido resposta sim no passo anterior. Após esse passo, é possível perceber as ideias que continuam com potencial de eficácia alto, observando as perguntas que receberam não como resposta.

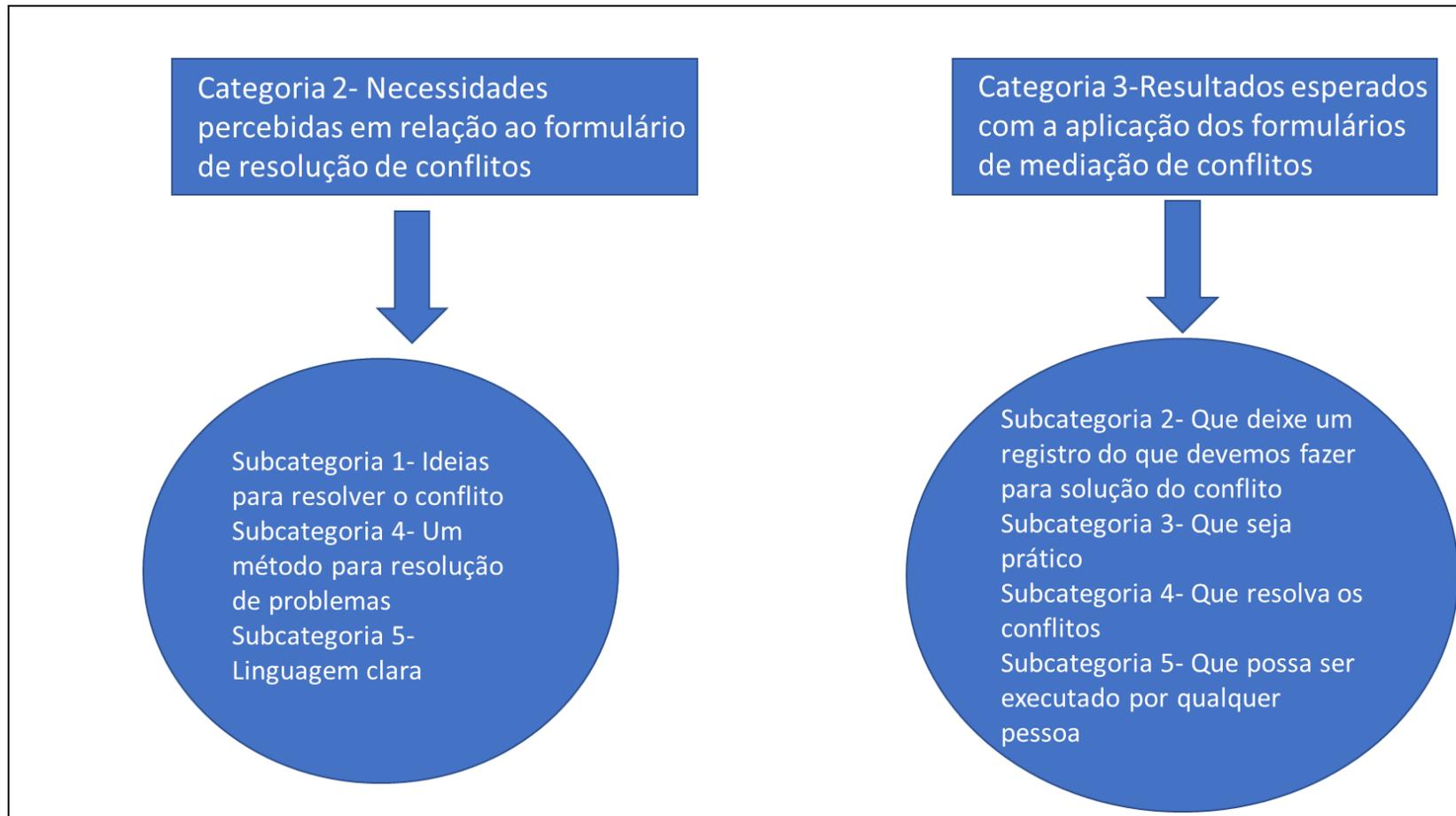
O nono passo tem como função a organização das ideias que servirão à resolução do conflito e não ocasionarão algum efeito indesejável quando da sua execução. Portanto, o formulário solicita que sejam escritas as ideias que receberam ao mesmo tempo respostas sim no passo 7 e não no passo 8. Além disso, orienta que o usuário retorne ao passo dois e refaça o processo a fim de encontrar ideias que satisfaçam a resolução do conflito, caso as ideias propostas tenham se mostrado sem potencial de eficácia.

Convém ressaltar que esse formulário 3 cumpre os propósitos da ferramenta da ARA uma vez que, corroborando o entendimento de Wanderley e Cogan (2012), permite testar as ideias antes de que as mesmas comprometam o processo; permite verificar se as soluções propostas produzirão realmente os efeitos esperados e não acarretarão em novos efeitos indesejáveis,

evitando assim que sejam criados novos problemas no percurso da solução do conflito.

Em relação aos temas, percebe-se a pertinência deste formulário no auxílio para resolução do conflito e percepção de ideias que solucionem os problemas, na explicitação de formas de ação no percurso de solução de questões conflituosas, na possibilidade de registro dos passos do processo de mediação, na sua praticidade, em sua linguagem clara, bem como sua fácil execução por qualquer pessoa; correspondendo, assim, às subcategorias 1, 4 e 5 da categoria 2 e às subcategorias 2, 3, 4 e 5 da categoria 3 (FIGURA 6).

Figura 6 - Demandas atendidas pelo Formulário 3.



Fonte: elaboração própria.

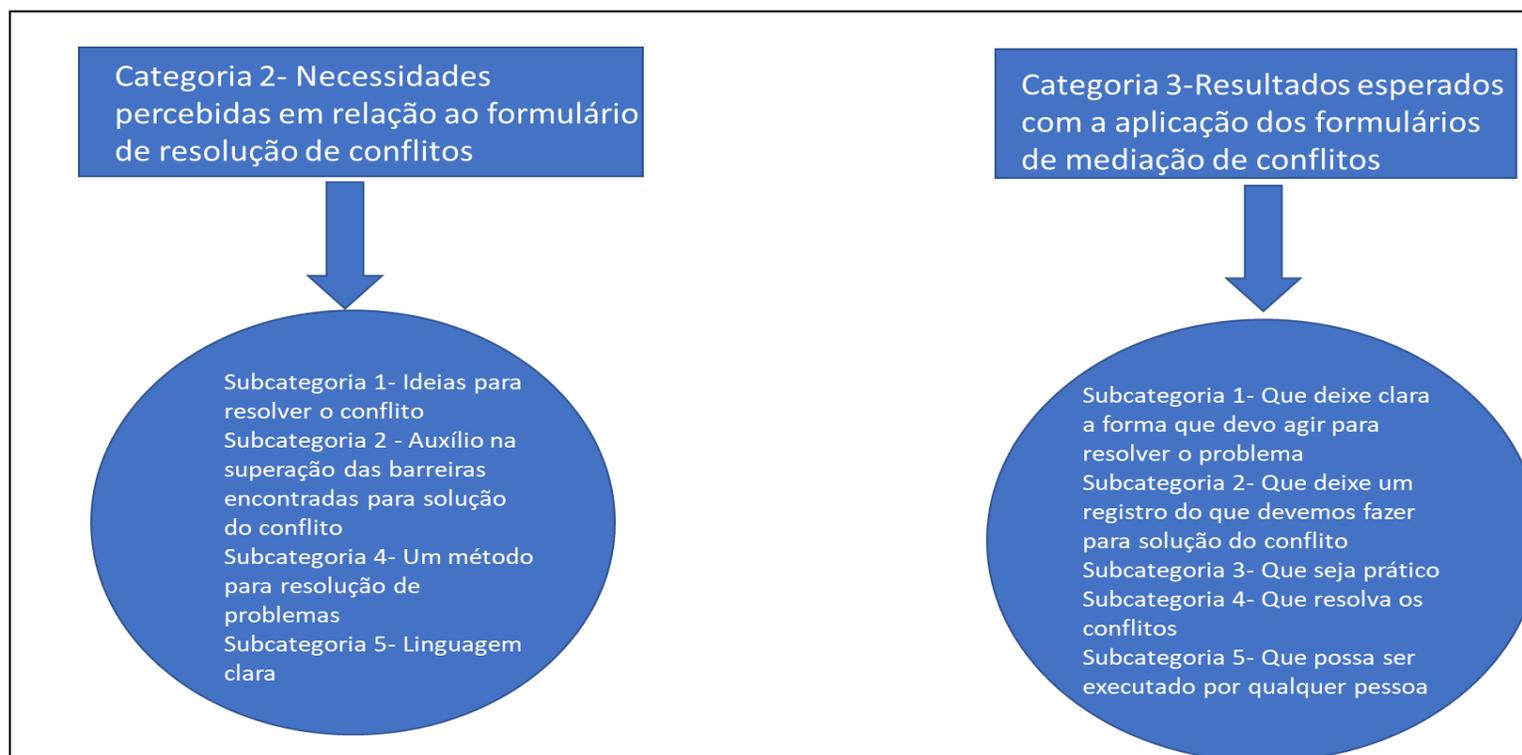
O quarto e último formulário (ANEXO 3) trabalha a identificação dos obstáculos à consecução das ideias de potencial eficácia para a solução do conflito. Ele aplica a ferramenta da AP, tendo em vista que esta “(...) é uma estrutura lógica desenhada para identificar todos os obstáculos e soluções desejadas para superá-los na realização de um objetivo. Identifica as condições mínimas necessárias sem as quais a meta não pode ser atingida” (GIUNTINI et al, 2012, p. 11).

A primeira parte do formulário 4 dedica-se à listagem dos obstáculos à realização das ideias definidas como ideais à solução do conflito. Nessa etapa, é pedido ao usuário que liste os empecilhos (obstáculos) à realização das ideias com potencial de eficácia alto, constantes do passo nove.

Por sua vez, a segunda parte do último formulário destina-se a identificar qual a melhor forma de remover os obstáculos encontrados no passo 10. É solicitado ao usuário que escreva o que pode ser feito para remover os obstáculos encontrados no passo anterior em relação à cada ideia de potencial de eficácia alto. Após isso, o formulário orienta aos usuários que caso surjam novos obstáculos no decorrer da execução do passo 11, deverão ser repetidos os passos 10 e 11 até serem solucionados todos os obstáculos.

Por fim, percebe-se que os passos dez, onze e doze, atendem às demandas das subcategorias 1, 2, 4 e 5 da categoria 2, bem como das subcategorias 1, 2, 3, 4 e 5 da categoria 3, à medida em que auxiliam na obtenção de ideias para solucionar os problemas e superação das barreiras encontradas nesse processo; apresenta-se como parte de um método prático de resolução de conflitos de linguagem clara; possibilita o registro dos passos a serem executados e podem ser executados por qualquer pessoa (FIGURA 7).

Figura 7- Demandas Atendidas pelo Formulário 4



Fonte: elaboração própria.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tinha como objetivo de analisar o processo de mediação de conflitos desenvolvido na Universidade Federal do Ceará. Após a análise dos dados, elaborou-se uma proposta de intervenção composta por: aumento do número de mediadores; mudança e sistematização do método aplicado na mediação, com a adoção da aplicação de formulários desenvolvidos consoante às proposições das ferramentas do terceiro ramo da teoria das restrições. Portanto, foram desenvolvidos 4 formulários contendo 12 passos para resolução de conflitos e um manual de utilização daqueles, com o intuito de serem incorporados ao Projeto em questão.

Convém destacar os benefícios ao Órgão pesquisado: os formulários desenvolvidos possibilitarão o registro das etapas do Processo de Mediação, incorporando-se posteriormente, ao arquivo do Projeto, além de otimizar o tempo do processo; atendimento às necessidades percebidas pelos possíveis usuários do Projeto em tela, uma vez que os formulários mostram-se como instrumentos que facilitarão a identificação das causas do conflito, a lidar com o conflito, a comunicação entre as partes conflitantes, a percepção de ideias para solucionar os problemas, a construção de mecanismos para superação das barreiras à solução dos conflitos e a expressão dos sentimentos acerca dos problemas; pois, apresentam-se como parte de um método para resolução de conflitos, com linguagem clara, os quais podem ser executados por qualquer pessoa; correspondendo assim, às principais demandas relatadas pelos servidores pesquisados.

Ressalta-se que o presente estudo serve como proposta de intervenção na Instituição pesquisada no contexto atual. Dessa forma, o instrumento criado possui a limitação inerente ao seu caráter histórico, sendo passível de ajustes decorrentes de futuras alterações organizacionais.

Por fim, sugere-se como temas para estudos futuros a análise da eficácia da aplicação dos formulários desenvolvidos, considerando o percentual de conflitos resolvidos antes e depois da incorporação dos formulários ao processo; bem como a análise do nível de satisfação dos usuários a partir das mudanças feitas no Projeto.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**. Disponível em: <<http://www.usjt.br/arq.urb/arquivos/abntnabr6023.pdf>>. Acesso em: 02/09/2017.

BARBOSA, Jairo. **Teoria das Restrições**. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAUAUCQAL/teoria-das-restricoes>>. Acesso em: 12/12/2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009**. Subchefia para Assuntos Jurídicos da Casa Civil da

Presidência da República. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm>. Acesso em 02/09/2017.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2013). **Portaria Normativa SRH n. 3/2013**. Institui as diretrizes ferais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal- SIPEC.

BRASIL, MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Portaria Nº 687, de 30 de março de 2006**. Aprova a Política de Promoção da Saúde.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde, Departamento de Atenção Básica. Área Técnica de Saúde do Trabalhador. **Cadernos de Atenção Básica n. 5- Saúde do Trabalhador**. Brasília, 2001, 66p.

BUSS, P. M. **Promoção e educação em saúde no âmbito da Escola de Governo em Saúde da Escola Nacional de Saúde Pública**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 15, sup. 2, p. 177-185, 1999.

COX III, James F.;SCHLEIER JR., John. G. **Handbook da Teoria das Restrições**. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=gyE4AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=evapora%C3%A7%C3%A3o+das+nuvens&ots=GX4BSYT6Rr&sig=4mTG_r9MVfFtv9RkDqAFvL0VzbU#v=onepage&q=evapora%C3%A7%C3%A3o%20das%20nuvens&f=false>. Acesso em: 02/09/2017.

COX III, James F.; SPENCER, Michael S. **Manual da Teoria das Restrições**. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=4Cos_KANF8UC&oi=fnd&pg=PR2&dq=teoria+das+restri%C3%A7%C3%B5es+conceito&ots=QssixVksPd&sig=O5W1114hs-eT0XYEt00LVGscPhY#v=onepage&q=teoria%20das%20restri%C3%A7%C3%B5es%20conceito&f=false>. Acesso em: 02/09/2017.

COGAN, Samuel. **Aplicação do Processo de Raciocínio da Teoria das Restrições: Estudo de Caso de Uma Organização de Coworking**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Samuel_Cogan/publication/50247647_Utilizando_o_processo_de_raciocinio_da_Teoria_das_Restricoes_para_a_gestao_de_projetos_de_pesquisas_e_atividades_cientificas/links/09e415100613575bf3000000/Utilizando-o-processo-de>

raciocinio-da-Teoria-das-Restricoes-para-a-gestao-de-projetos-de-pesquisas-e-atividades-cientificas.pdf>. Acesso em: 12/12/2018.

COGAN, Samuel; WANDERLEY, Carlos Alexandre Nascimento. **Árvore da realidade atual (ARA), Diagrama de Dispersão de nuvem (DDN) e Árvore da realidade futura (ARF): aplicação em uma bateria de escola de samba do Carnaval carioca**. Porto Alegre: Contexto, 2012.

COSTA, Danilo; LACAZ, Francisco Antônio de Castro; JACKSON FILHO, José Marçal; VILELA, Rodolfo Andrade Gouveia. **Saúde do Trabalhador no SUS: desafios para uma política pública**. São Paulo: Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0303-76572013000100003&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 06/09/2019.

DICIONÁRIO DE SINÔNIMOS ONLINE. Disponível em: <<https://www.sinonimos.com.br/>>. Acesso em: 02/09/2017.

EDMONDSON, Amy C. **Estratégias para aprender com o erro**. Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/estrategias-para-aprender-com-o-erro/>>. Acesso em: 27/01/2019.

GIUNTINI, Norberto; GIORGI, Wanny Arantes Bongiovanni; PIZOLATO, Célia de Lima; XAVIER, José Sant’ Anna. **Teoria das Restrições: Uma nova Forma de “Ver” e “Pensar” o Gerenciamento Empresarial**. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/Teoria%20das%20Restricoes.pdf>>. Acesso em: 12/01/2019.

LACERDA, Daniel Pacheco; RODRIGUES, Luis Henrique; SILVA, Alexandre Costa da. **Avaliação da sinergia entre a engenharia de processos e o processo de pensamento da teoria das restrições**. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132011005000019>>. Acesso em: 02/09/2017.

LACERDA, Daniel Pacheco; RODRIGUES, Luis Henrique; CORCINI, Secundino Henrique. **Processo de pensamento da Teoria das Restrições: uma abordagem para compreensão, aprendizagem e ação sobre problemas complexos. Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, PB, v. 1, n. 2, p. 59-76, 2011.

LAGE, Rebecca. **Teoria das Restrições**. Disponível em: <<https://uvagpclass.wordpress.com/2017/06/04/teoria-das-restricoes/>>. Acesso em 12/12/2018.

MIRANDA, Maria Bernadet. **Aspectos Relevantes do Instituto da Mediação no Mundo e no Brasil**. Revista Virtual Direito Brasil, v. 6, n° 2, 20012. Disponível em: <<http://www.direitobrasil.adv.br/arquivospdf/revista/revistav62/artigos/be2.pdf>>. Acesso em: 10/09/2019.

NASCIMENTO, Maria Eunice; EL SAYED, Kassem Mohamed. **Administração de conflitos**. Gestão do Capital Humano. Curitiba: Faculdades Bom Jesus, 2002. Disponível em: <https://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/Gestao_do_Capital_Humano_FEA.pdf>. Acesso em: 10/09/2019.

OENNING, Vilmar. **Aplicação de uma Árvore da Realidade Atual (ARA) e do Diagrama de Dispersão das Nuvens para encontrar e solucionar problemas**. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/1319/1319>>. Acesso em:

12/12/2018.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2015.

RODRIGUES, Luiz Henrique. **A Aplicação do Processo de Pensamento da Teoria das Restrições no Ensino de Conceitos Básicos de Administração das Operações**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2004/htm/enanpad2004-gol-0462-resumo.html>>. Acesso em: 02/07/2017.

ROSSI, Tito Armando Filho; PERGHER, Isaac; LACERDA, Daniel Pacheco; RODRIGUES, Luis Henrique. **Aplicação do Processo de Pensamento da Teoria das Restrições para o Desenvolvimento Sustentável: Uma Proposição Teórica**. Porto Alegre: Espacios, 2012.

TELES, Francisco José Carneiro; AIRES, André Luiz Gomes; Alencar, Ana Elkisa. **Absenteísmo dos servidores da Universidade Federal do Ceará**. In.: Revista Cognitio. N° 1, Centro de Pós-Graduação Unilins, 2014.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Pesquisa Científica: conceito e tipos**. Disponível em: <<http://www.joinville.udesc.br/portal/professores/cristala/materiais/Unidade3aPesquisaCientifica.pdf>>. Acesso em: 02/09/2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Programa de Saúde e Bem Estar no Trabalho**. Disponível em: <http://www.progep.ufc.br/images/arquivos/manuais_procedimento/programa_bem_estar.pdf>. Acesso em: 02/09/2017.

VASCONCLEOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas**. São Paulo: Editora Método, 2008. Disponível em: <<http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/935/1/Mediacao-de-Conflitos-e-Praticas-Restaurativas.-Modelos-Processos-Etica-e-Aplicacoes-Carlos-Eduardo-Vasconcelos.pdf>>. Acesso em: 10/09/2019.

APÊNDICE 1- MANUAL DE UTILIZAÇÃO DE FORMULÁRIOS PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

**MANUAL DE
UTILIZAÇÃO DE
FORMULÁRIOS
PARA
RESOLUÇÃO DE
CONFLITOS**

**ARI ARCILIO CARNEIRO DE ALBUQUERQUE JÚNIOR
ANTÔNIO CARLOS SILVA COSTA**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MANUAL DE UTILIZAÇÃO DE FORMULÁRIOS PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

MACEIÓ
2019

APRESENTAÇÃO

Esse estudo origina-se da percepção do pesquisador, enquanto servidor da UFC, de que os conflitos nessa Instituição parecem nunca terem uma solução efetiva, embora haja em funcionamento um projeto de mediação de conflitos nos contextos de trabalho naquela universidade.

Dessa forma, surge a necessidade de analisar o funcionamento do projeto, com o intuito de verificar as suas possíveis falhas; bem como propor contribuições para sua melhoria, a fim de tornar o ambiente de trabalho mais agradável e menos propenso ao surgimento de doenças decorrentes de fatores ambientais desfavoráveis aos servidores.

Como proposta de solução, foram desenvolvidos formulários para serem inclusos no projeto de mediação da UFC, a fim de facilitar o processo de resolução de conflitos.

Em razão da diversidade de técnicas existentes para resolução de conflitos e da intenção de que os formulários sejam utilizados de forma eficaz por qualquer pessoa, independentemente do nível de escolaridade, faz-se oportuna a construção desse manual.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
2	UTILIZANDO OS FORMULÁRIOS.....	6
2.1	Formulário 1.....	6
2.2	Formulário 2.....	6
2.3	Formulário 3.....	7
2.4	Formulário 4.....	8
	REFERÊNCIAS.....	9
	ANEXO 1 – FORMULÁRIOS DE 12 PASSOS PARA RESOLUÇÃO DE	
	CONFLITOS NOS CONTEXTOS DE TRABALHO.....	10

1 INTRODUÇÃO

Esse manual tem como função a normalização do uso dos formulários para resolução de conflitos e tem como público alvo os mediadores e as partes envolvidas em um conflito.

Esse instrumento faz parte do Trabalho de Conclusão Final - TCF - do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Alagoas, tendo como base pesquisa realizada junto aos servidores da UFC, bem como as proposições das ferramentas do terceiro ramo da Teoria das Restrições -TOC-.

A fim de contextualizar o usuário antes da utilização desse manual, serão feitas algumas considerações:

Teoria das Restrições: a TOC surgiu na década de 1980 a partir das ideias do físico israelense Eliyahu Goldratt. Segundo Lage (2017), trata-se de uma ferramenta de gestão que pressupõe a existência de limitações ou restrições em qualquer sistema.

“O Processo de Pensamento da TOC é uma ferramenta analítica que busca, em um primeiro momento, a observação das relações de efeito- causa-efeito de uma situação problemática, visando a identificação das verdadeiras causas básicas do problema” (RODRIGUES, 2004, p. 1).

São cinco as ferramentas que compõem o terceiro ramo da teoria das restrições. Segundo Cox e Spencer (2002), essas ferramentas respondem às três perguntas básicas objeto do Processo de Pensamento e são centradas na crítica da realidade e numa análise de efeito-causa-efeito. São elas: Árvore de Realidade Atual (ARA) - responde à pergunta “o quê mudar”?; Evaporação das Nuvens (EN) e Árvore da Realidade Futura (ARF) - respondem à pergunta “para quê mudar”?; Árvore dos Pré-requisitos (AP) e Árvore de Transição (AT) - respondem à pergunta “como provocar a mudança”?

Formulários: foram desenvolvidos quatro formulários (ANEXO 1) contendo doze passos. Após o preenchimento daqueles, espera-se que seja possível construir tanto o diagnóstico do problema quanto a solução desse.

2 UTILIZANDO OS FORMULÁRIOS

É importante, antes de iniciar a utilização dos formulários, que os mediadores expliquem às partes em conflito que a solução será construída por elas, de maneira a proporcionar ganho para todas as partes.

A princípio, os mediadores devem distribuir aos conflitantes os formulários, para que sejam lidos e sejam dirimidas quaisquer dúvidas em relação a sua utilização.

Os formulários devem ser respondidos na sequência do formulário 1 ao formulário 4.

2.1 Formulário 1

O primeiro formulário (ANEXO 1), que tem como objetivo fazer o diagnóstico do problema, é composto por três passos:

No primeiro passo, os mediadores deverão orientar que sejam listadas de cinco a dez coisas que incomodam os conflitantes.

As partes deverão, no segundo passo, relacionar essas dez coisas listadas anteriormente, escrevendo, para cada uma das dez, se ela causa ou é causada por alguma das outras.

No terceiro passo, deverá ser observado o incômodo que aparece mais vezes como causa de outro incômodo. Esse, de maior frequência, será o problema central do conflito e responderá à pergunta “o quê mudar”?

Ao final desse formulário, é esperado que se tenha definida a causa do conflito.

2.2 Formulário 2

O segundo formulário (ANEXO 1), que a definição de ideias para solução do problema e explicita os requisitos e pré-requisitos para consecução dessas ideias, é dividido em dois passos:

O quarto passo solicita aos participantes que escrevam ideias para resolver o problema.

No quinto passo, deverá ser escrito o que será necessário para execução de cada ideia (requisito) e o que será necessário para execução do requisito (pré-requisito).

O preenchimento do formulário 2 deverá fornecer um panorama com as ideias para resolver o conflito e as formas de superar as barreiras de execução dessas ideias.

2.3 Formulário 3

O terceiro formulário (ANEXO 1), que foi desenvolvido para testar as ideias propostas para solução do problema, possui quatro passos:

O sexto passo tem o objetivo de enumerar os efeitos desejáveis que advirão com a solução do problema. Para tanto, é solicitado que os participantes escrevam as coisas boas que esperam que aconteçam com a resolução do problema.

No sétimo passo, os usuários deverão testar se as ideias provocarão algum dos efeitos desejáveis, apresentando, as que provocarem, potencial de eficácia alto.

O oitavo passo solicita aos conflitantes que respondam se as ideias que apresentaram potencial de eficácia alto no passo anterior provocarão algum efeito indesejável caso sejam executadas. Essas respostas indicarão as ideias que ainda se apresentam como boas para resolução do conflito.

O nono passo tem como função a organização das ideias válidas para solução do problema. Para tanto, o formulário solicita que sejam escritas as ideias que receberam ao mesmo tempo respostas sim no passo 7 e não no passo 8.

Por fim, o formulário 3 orienta que o usuário retorne ao passo dois e refaça o processo a fim de encontrar ideias que satisfaçam a resolução do conflito, caso as ideias propostas tenham se mostrado sem potencial de eficácia.

Após responder esse formulário, os usuários terão testado as ideias, bem como terão conhecimento daquelas que realmente tem potencial para resolver o problema.

2.4 Formulário 4

O formulário 4 (ANEXO 1), que trabalha a identificação dos obstáculos à consecução das ideias de potencial eficácia para a solução do conflito, é dividido em 3 passos:

O décimo passo solicita que sejam listados os empecilhos à execução das ideias de potencial de eficácia alto, listadas no nono passo.

No décimo primeiro passo, as partes conflitantes listarão o que deverá ser feito para remover os empecilhos listados no passo anterior.

Após o término do undécimo passo, o formulário orienta aos usuários que caso surjam novos obstáculos no decorrer da execução do passo 11, deverão ser repetidos os passos 10 e 11 até serem solucionados todos os obstáculos.

O décimo segundo passo convida os participantes a colocarem em prática as ideias discutidas.

Ao final do formulário 4, é esperado que os participantes saibam qual a causa do conflito e o que fazer para resolvê-lo.

REFERÊNCIAS

COX III, James F.; SPENCER, Michael S. **Manual da Teoria das Restrições**. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=4Cos_KANF8UC&oi=fnd&pg=PR2&dq=teoria+das+restri%C3%A7%C3%B5es+conceito&ots=QssixVksPd&sig=O5W1114hs-eT0XYEt00LVGscPhY#v=onepage&q=teoria%20das%20restri%C3%A7%C3%B5es%20conceito&f=false>. Acesso em: 02/09/2017.

LAGE, Rebecca. **Teoria das Restrições**. Disponível em: <<https://uvagpclass.wordpress.com/2017/06/04/teoria-das-restricoes/>>. Acesso em 12/12/2018.
RODRIGUES, Luiz Henrique. **A Aplicação do Processo de Pensamento da Teoria das Restrições no Ensino de Conceitos Básicos de Administração das Operações**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2004/htm/enanpad2004-gol-0462-resumo.html>>. Acesso em: 02/07/2017.

GUEDES, Enildo Marinho; LENZI, Livia Aparecida Ferreira; VALE, Helena Cristina Pimentel do; RIZZI, Iuri Rocio Franco. **Padrão UFAL de normalização**. Maceió: EDUFAL, 2012.

ANEXO 1 DO APÊNCIDE 1 – FORMULÁRIOS DE 12 PASSOS PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NOS CONTEXTOS DE TRABALHO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
COORDENADORIA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
DIVISÃO DE APIO PSICOSSOCIAL - DIAPS
PROJETO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NOS CONTEXTOS DE TRABALHO

Formulário 1- Diagnosticando o problema

Identificação do Problema (arvore da realidade atual -ARA-) O que mudar?

Passo 1- Localizando o problema:

Cite de 5 a 10 coisas que o incomodam (efeitos indesejáveis)

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Passo 2 -Relação de causa e efeito:

1 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca n^os:

É provocado por n^os:

2 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca n^os:

É provocado por n^os:

3 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca n^os:

É provocado por n^os:

4 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca nºs:

É provocado por nºs:

5 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca nºs:

É provocado por nºs:

6 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca nºs:

É provocado por nºs:

7 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca nºs:

É provocado por nºs:

8 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca nºs:

É provocado por nºs:

9 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca nºs:

É provocado por nºs:

10 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca nºs:

É provocado por nºs:

Passo 3- Observar o que aparece em maior número de vezes como causa (provoca). Este é o problema-raiz e responde à pergunta “o que mudar?”.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
COORDENADORIA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
DIVISÃO DE APOIO PSICOSSOCIAL - DIAPS
PROJETO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NOS CONTEXTOS DE TRABALHO

Formulário 2 – Definindo soluções para o problema
Diagrama de Evaporação das Nuvens

Passo 4- O que pode ser feito para resolver o problema? (Escreva as ideias que vêm a sua cabeça, pode ser apenas uma ou várias)

1-

2-

3-

4-

5-

Passo 5- O que eu preciso para realizar as ideias descritas no passo anterior?

Para ter 1 eu preciso de (requisito)

e para ter o requisito eu preciso de (pré-requisito)

Para ter 2 eu preciso de (requisito)

e para ter o requisito eu preciso de (pré-requisito)

Para ter 3 eu preciso de (requisito)

e para ter o requisito eu preciso de (pré-requisito)

Para ter 4 eu preciso de (requisito)

e para ter o requisito eu preciso de (pré-requisito)

Para ter 5 eu preciso de (requisito)

e para ter o requisito eu preciso de (pré-requisito)



UFC
PROGEP

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
COORDENADORIA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
DIVISÃO DE APIO PSICOSSOCIAL - DIAPS
PROJETO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NOS CONTEXTOS DE TRABALHO

Formulário 3 - Testando as ideias para solução do conflito
Árvore da Realidade Futura

Passo 6- Quais efeitos desejáveis eu espero com a resolução do conflito (quais as coisas boas que virão com a solução do problema)? (Listar um ou mais efeitos)

1

2

3

4

5

Passo 7- Relacione as Ideias do Passo 4 com os efeitos desejáveis do Passo 6 respondendo sim ou não às perguntas abaixo?

A ideia 1 provocará algum dos efeitos desejáveis?

A ideia 2 provocará algum dos efeitos desejáveis?

A ideia 3 provocará algum dos efeitos desejáveis?

A ideia 4 provocará algum dos efeitos desejáveis?

A ideia 5 provocará algum dos efeitos desejáveis?

As perguntas que obtiveram as respostas sim, representam ideias de potencial eficácia. Já as perguntas com respostas não representam ideias sem potencial de eficácia.

Passo 8- Responda apenas as questões cuja a ideia tenha recebido resposta sim no Passo anterior.

A ideia 1 provocará algum efeito indesejável?

A ideia 2 provocará algum efeito indesejável?

A ideia 3 provocará algum efeito indesejável?

A ideia 4 provocará algum efeito indesejável?

A ideia 5 provocará algum efeito indesejável?

As ideias que receberam resposta não continuam com potencial de eficácia alto.

Passo 9- escreva as ideias que receberam ao mesmo tempo respostas sim no passo 7 e não no passo 8:

1

2

3

4

5

Caso não tenha nenhuma ideia que se enquadre nessa condição, recomece a partir do passo dois até ter pelo menos uma ideia que satisfaça a condição. Caso tenha uma ou mais ideias que satisfaçam a condição do passo 9, prossiga ao passo 10.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
COORDENADORIA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
DIVISÃO DE APIO PSICOSSOCIAL - DIAPS
PROJETO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NOS CONTEXTOS DE TRABALHO

Formulário 4- Identificando obstáculos
Árvore de Pré-requisitos

Passo 10- Qual Obstáculo (o que impede) à realização da (s) ideia (s) do passo 9?

Ideia 1

Ideia 2

Ideia 3

Ideia 4

Ideia 5

Passo 11 – O que pode ser feito para remover o (s) Obstáculo (s) encontrados na (s) ideia (s), listados no passo 10?

Ideia 1

Ideia 2

Ideia 3

Ideia 4

Ideia 5

Caso surjam novos obstáculos no passo 11, repetir os passos 10 e 11 até solucionar todos os obstáculos. Caso não surjam novos obstáculos, prosseguir para o passo 12.

Passo 12- Agora que já sabemos qual o problema e o que podemos fazer para resolvê-lo, é só colocar em prática todas as ideias discutidas.

3) O que você espera de um formulário de resolução de conflitos?

ANEXO 2- ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DIRETA

Data: ___/___/___ Hora: ___:___ Local:

Aspectos a serem observados:

1- Arquivo do Projeto:

Registros feitos sobre o Projeto;

Demais documentos que compõe os arquivos do Projeto;

2- Equipe do Projeto:

Número de servidores integrantes da equipe;

Formação dos servidores que compõem o projeto;

3- Funcionamento do Projeto:

Considerações da equipe sobre o funcionamento do projeto.

**ANEXO 3 – FORMULÁRIOS DE 12 PASSOS PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS
NOS CONTEXTOS DE TRABALHO**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
COORDENADORIA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
DIVISÃO DE APIO PSICOSSOCIAL - DIAPS
PROJETO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NOS CONTEXTOS DE TRABALHO

Formulário 1- Diagnosticando o problema

Identificação do Problema (arvore da realidade atual -ARA-) O que mudar?

Passo 1- Localizando o problema:

Cite de 5 a 10 coisas que o incomodam (efeitos indesejáveis)

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Passo 2 -Relação de causa e efeito:

1 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca n^os:

É provocado por n^os:

2 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca n^os:

É provocado por n^os:

3 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca n^os:

É provocado por n^os:

4 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca n°s:

É provocado por n°s:

5 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca n°s:

É provocado por n°s:

6 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca n°s:

É provocado por n°s:

7 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca n°s:

É provocado por n°s:

8 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca n°s:

É provocado por n°s:

9 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca n°s:

É provocado por n°s:

10 é causa (provoca) ou efeito (é provocado por) de qual ou quais outros números?

Provoca n°s:

É provocado por n°s:

Passo 3- Observar o que aparece em maior número de vezes como causa (provoca). Este é o problema-raiz e responde à pergunta “o que mudar?”.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
COORDENADORIA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
DIVISÃO DE APIO PSICOSSOCIAL - DIAPS
PROJETO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NOS CONTEXTOS DE TRABALHO

Formulário 2 – Definindo soluções para o problema
Diagrama de Evaporação das Nuvens

Passo 4- O que pode ser feito para resolver o problema? (Escreva as ideias que vêm a sua cabeça, pode ser apenas uma ou várias)

1-

2-

3-

4-

5-

Passo 5- O que eu preciso para realizar as ideias descritas no passo anterior?

Para ter 1 eu preciso de (requisito)

e para ter o requisito eu preciso de (pré-requisito)

Para ter 2 eu preciso de (requisito)

e para ter o requisito eu preciso de (pré-requisito)

Para ter 3 eu preciso de (requisito)

e para ter o requisito eu preciso de (pré-requisito)

Para ter 4 eu preciso de (requisito)

e para ter o requisito eu preciso de (pré-requisito)

Para ter 5 eu preciso de (requisito)

e para ter o requisito eu preciso de (pré-requisito)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
COORDENADORIA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
DIVISÃO DE APIO PSICOSSOCIAL - DIAPS
PROJETO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NOS CONTEXTOS DE TRABALHO

Formulário 3 - Testando as ideais para solução do conflito
Árvore da Realidade Futura

Passo 6- Quais efeitos desejáveis eu espero com a resolução do conflito (quais as coisas boas que virão com a solução do problema)? (listar um ou mais efeitos)

1

2

3

4

5

Passo 7- Relacione as Ideias do Passo 4 com os efeitos desejáveis do Passo 6 respondendo sim ou não às perguntas abaixo?

A ideia 1 provocará algum dos efeitos desejáveis?

A ideia 2 provocará algum dos efeitos desejáveis?

A ideia 3 provocará algum dos efeitos desejáveis?

A ideia 4 provocará algum dos efeitos desejáveis?

A ideia 5 provocará algum dos efeitos desejáveis?

As perguntas que obtiveram as respostas sim, representam ideias de potencial eficácia. Já as perguntas com respostas não representam ideias sem potencial de eficácia.

Passo 8- Responda apenas as questões cuja a ideia tenha recebido resposta sim no Passo anterior.

A ideia 1 provocará algum efeito indesejável?

A ideia 2 provocará algum efeito indesejável?

A ideia 3 provocará algum efeito indesejável?

A ideia 4 provocará algum efeito indesejável?

A ideia 5 provocará algum efeito indesejável?

As ideias que receberam resposta não continuam com potencial de eficácia alto.

Passo 9- escreva as ideias que receberam ao mesmo tempo respostas sim no passo 7 e não no passo 8:

1

2

3

4

Caso não tenha nenhuma ideia que se enquadre nessa condição, recomece a partir do passo dois até ter pelo menos uma ideia que satisfaça a condição. Caso tenha uma ou mais ideias que satisfaçam a condição do passo 9, prossiga ao passo 10.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
COORDENADORIA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
DIVISÃO DE APIO PSICOSSOCIAL - DIAPS
PROJETO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NOS CONTEXTOS DE TRABALHO

Formulário 4- Identificando obstáculos
Árvore de Pré-requisitos

Passo 10- Qual Obstáculo (o que impede) à realização da (s) ideia (s) do passo 9?

Ideia 1

Ideia 2

Ideia 3

Ideia 4

Ideia 5

Passo 11 – O que pode ser feito para remover o (s) Obstáculo (s) encontrados na (s) ideia (s), listados no passo 10?

Ideia 1

Ideia 2

Ideia 3

Ideia 4

Ideia 5

Caso surjam novos obstáculos no passo 11, repetir os passos 10 e 11 até solucionar todos os obstáculos. Caso não surjam novos obstáculos, prosseguir para o passo 12.

Passo 12- Agora que já sabemos qual o problema e o que podemos fazer para resolvê-lo, é só colocar em prática todas as ideias discutidas.

ANEXO 4- PARECER DE APROVAÇÃO DO PROJETO NO COMITÊ DE ÉTICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALGOAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALAGOAS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS PARA O PROJETO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NOS CONTEXTOS DE TRABALHO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES

Pesquisador: ARI ARCILIO CARNEIRO DE ALBUQUERQUE JUNIOR

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 06344719.1.0000.5013

Instituição Proponente: Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.244.498

Apresentação do Projeto:

Desenho:

Trata-se de uma pesquisa Qualitativa. Tendo em vista os caracteres exploratório, descritivo e interpretativo dessa pesquisa, será adotada a estratégia metodológica de Estudo de Caso, com a opção por uma intenção de condução de Estudo de Caso Instrumental. Os instrumentos de pesquisa serão a observação direta e a aplicação de questionários com questões abertas.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Examinar, a partir da aplicação de questionários com servidores da Instituição de Ensino pesquisada, as necessidades percebidas por eles para o processo de mediação de conflitos nos contextos de trabalho.

Objetivo Secundário:

Criar, após a análise das respostas aos questionários aplicados, modelos de formulários baseados

Endereço: Av. Lourival Melo Mota, s/n - Campus A, C. Simões,
Bairro: Cidade Universitária CEP: 57.072-900
UF: AL Município: MACEIO
Telefone: (82)3214-1041

E-mail: comitedeeticaufal@gmail.com

Continuação do Parecer: 3.244.498

nas proposições das ferramentas do terceiro ramo da Teoria das Restrições, que sistematizem passos para mediação de conflitos, integrando-se ao Projeto de Mediação de Conflitos nos Contextos de Trabalho, da Universidade Federal em questão.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

A pesquisa apresenta o seguintes risco: possibilidade de constrangimento ou desconforto aos participantes da pesquisa quando estiverem respondendo os questionários. Como medida para minimizá-lo, o pesquisador conversará com os participantes e explicará que os dados da pesquisa serão confidenciais e solicitará que os questionários devolvidos não sejam identificados pelos respondentes.

Benefícios:

Convém destacar os benefícios ao Órgão pesquisado. Para tanto, faz-se oportuna a consideração de que os formulários a serem desenvolvidos possibilitarão o registro das etapas do Processo de Mediação, incorporando-se posteriormente ao arquivo do Projeto. Os formulários procederão a otimização do tempo do processo tendo em vista o incremento da sistematização que eles propiciarão. Além destes, é importante ressaltar o atendimento às necessidades percebidas pelos possíveis usuários do Projeto em tela, uma vez que os formulários serão desenvolvidos em consonância às demandas dos respondentes da pesquisa.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Protocolo apresentado para resolução de pendências.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Documentos examinados para este parecer:

Projeto;

Informações básicas;

Declaração do pesquisador;

Carta-resposta.

Recomendações:

1. Citar a Resolução 510/2016 (compelmentar à 466/2012, a qual já consta);

Endereço: Av. Lourival Melo Mota, s/n - Campus A . C. Simões,
Bairro: Cidade Universitária CEP: 57.072-900

UF: AL Município: MACEIO

Telefone: (82)3214-1041

E-mail: comitedeeticaufal@gmail.com

Continuação do Parecer: 3.244.498

2. O que se encontra na carta-resposta precisa ser posto nos documentos, sobretudo no TCLE. Neste, o item 7 não foi corrigido; ele trata dos riscos e recomendamos completar conforme a correção da pendência.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O pesquisador respondeu às pendências de modo organizado. O protocolo se encontra de acordo com as Resoluções 466/2012 e 510/2016. Aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Protocolo Aprovado

Prezado (a) Pesquisador (a), lembre-se que, segundo a Res. CNS 466/12 e sua complementar 510/2016:

O participante da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado e deve receber cópia do TCLE, na íntegra, por ele assinado, a não ser em estudo com autorização de declínio;

V.S^a. deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade por este CEP, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa que requeiram ação imediata;

O CEP deve ser imediatamente informado de todos os fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo. É responsabilidade do pesquisador assegurar medidas imediatas adequadas a evento adverso ocorrido e enviar notificação a este CEP e, em casos pertinentes, à ANVISA;

Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta,

Seus relatórios parciais e final devem ser apresentados a este CEP, inicialmente após o prazo determinado no seu cronograma e ao término do estudo. A falta de envio de, pelo menos, o relatório final da pesquisa implicará em não recebimento de um próximo protocolo de pesquisa de vossa autoria.

O cronograma previsto para a pesquisa será executado caso o projeto seja APROVADO pelo Sistema CEP/CONEP, conforme Carta Circular nº. 061/2012/CONEP/CNS/GB/MS (Brasília-DF, 04 de maio de 2012).

Endereço: Av. Lourival Melo Mota, s/n - Campus A. C. Simões,

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 57.072-900

UF: AL

Município: MACEIO

Telefone: (82)3214-1041

E-mail: comitedeeticaufal@gmail.com

Continuação do Parecer: 3.244.498

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB INFORMACOES BASICAS DO PROJETO 1281751.pdf	19/03/2019 20:44:06		Aceito
Outros	Cartaresposta.pdf	19/03/2019 20:43:17	ARI ARCILIO CARNEIRO DE ALBUQUERQUE JUNIOR	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracaopublicizacao.pdf	19/03/2019 20:41:51	ARI ARCILIO CARNEIRO DE ALBUQUERQUE JUNIOR	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLConformeres4662012paraenviocomitedeeticaufalpdf.pdf	25/01/2019 17:27:52	ARI ARCILIO CARNEIRO DE ALBUQUERQUE JUNIOR	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoConselhodeEtica.doc	25/01/2019 17:27:29	ARI ARCILIO CARNEIRO DE ALBUQUERQUE JUNIOR	Aceito
Orçamento	OrcamentoProjetoConselhodeEtica.doc	25/01/2019 17:26:59	ARI ARCILIO CARNEIRO DE ALBUQUERQUE JUNIOR	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	autorizacaoparaenviocomitedeeticapdf.pdf	25/01/2019 17:25:47	ARI ARCILIO CARNEIRO DE ALBUQUERQUE JUNIOR	Aceito
Cronograma	CronogramaProjetoConselhodeEtica.doc	25/01/2019 17:25:22	ARI ARCILIO CARNEIRO DE ALBUQUERQUE JUNIOR	Aceito
Folha de Rosto	folhaderostoassinada.pdf	25/01/2019 17:21:22	ARI ARCILIO CARNEIRO DE ALBUQUERQUE JUNIOR	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Av. Lourival Melo Mota, s/n - Campus A. C. Simões,
Bairro: Cidade Universitária CEP: 57.072-900
UF: AL Município: MACEIO
Telefone: (82)3214-1041 E-mail: comitedeeticaufal@gmail.com

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALAGOAS



Continuação do Parecer: 3.244.488

MACEIO, 04 de Abril de 2019

Assinado por:
Luciana Santana
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Lourival Melo Mota, s/n - Campus A. C. Simões,
Bairro: Cidade Universitária CEP: 57.072-900
UF: AL Município: MACEIO
Telefone: (82)3214-1041

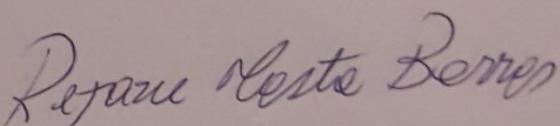
E-mail: comitedeeticaufal@gmail.com

ANEXO 5- DECLARAÇÃO DE REVISÃO GRAMATICAL

DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins que Eu, Rejane Costa Barros, Revisora Gramatical, CPF 398.681.923-15, procedi a revisão da Dissertação de Mestrado ANÁLISE DO PROJETO MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR E PROPOSTA DE SOLUÇÕES SEGUNDO A TEORIA DAS RESTRIÇÕES da autoria de Ari Arcilio Carneiro de Albuquerque Júnior.

Fortaleza, 15 de setembro de 2019.


Rejane Costa Barros