

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**Fabiene Letizia Alves Furtado**

**CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO DA BIBLIOTECA DO  
CAMPUS SAÚDE DA UFMG: ESTUDO DE CASO**

**Belo Horizonte  
2013**

Fabiene Letizia Alves Furtado

## **CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO DA BIBLIOTECA DO CAMPUS SAÚDE DA UFMG: ESTUDO DE CASO**

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Linha de pesquisa: Gestão e Relações Humanas

Orientadora: Profa. Conceição Clarete Xavier Travalha

**Belo Horizonte**

**2013**

# CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO DA BIBLIOTECA DO CAMPUS SAÚDE DA UFMG: ESTUDO DE CASO

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Linha de pesquisa: Gestão e Relações Humanas

Orientadora: Profa. Conceição Clarete Xavier Travalha

Aprovado em 11 de julho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador – Faculdade de Educação da UFMG

---

Convidado – Instituição a que pertence

---

Convidado – Instituição a que pertence

## RESUMO

A proposta de intervenção do presente trabalho surgiu a partir das constantes ocorrências de situações conflituosas entre os servidores técnico-administrativos em educação lotados na Biblioteca J. Baeta Vianna do Campus Saúde da UFMG. Os conflitos existem desde o surgimento da humanidade, porém, muitas vezes, não são tratados de forma adequada, costumam ser evitados ou ignorados. Dessa maneira, faz-se necessário um estudo e uma análise aprofundada sobre os tipos de conflitos, natureza e consequência, para melhor administrá-los.

**Palavras-chave:** conflitos; administração de conflitos; gestão de conflitos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – TRANSIÇÕES NA CONCEITUAÇÃO DE CONFLITO. ....	15
FIGURA 2 – AS CONDIÇÕES ANTECEDENTES DO CONFLITO E AS PERCEPÇÕES. ....	19
FIGURA 3 – ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO.....	22
FIGURA 4 – O PROCESSO DO CONFLITO, ROBBINS (2005). ....	23
FIGURA 5 – O PROCESSO DO CONFLITO, ROBBINS (2009). ....	23
FIGURA 6 – MAPEAMENTO DO CONFLITO – RELATO DE CASO 1 .....	30
FIGURA 7 – MAPEAMENTO DO CONFLITO – RELATO DE CASO 2 .....	32

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>12</b>
3.1	OBJETIVO GERAL .....	12
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>4</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
4.1	O CONFLITO.....	13
4.2	DIFERENTES ABORDAGENS SOBRE O CONFLITO.....	14
4.2.1	A VISÃO TRADICIONAL.....	14
4.2.2	A VISÃO DE RELAÇÕES HUMANAS .....	15
4.2.3	A VISÃO INTERACIONISTA .....	15
4.3	A NATUREZA DO CONFLITO.....	16
4.4	NÍVEIS DE CONFLITO.....	17
4.4.1	O CONFLITO INTRAPESSOAL.....	17
4.4.2	O CONFLITO INTERPESSOAL.....	18
4.4.3	O CONFLITO INTRAGRUPAL .....	18
4.4.4	O CONFLITO INTERGRUPAL .....	18
4.5	O PROCESSO DE CONFLITO.....	18
4.5.1	O CONFLITO LATENTE .....	18
4.5.2	O CONFLITO PERCEBIDO .....	20
4.5.3	O CONFLITO SENTIDO .....	20
4.5.4	O CONFLITO MANIFESTO .....	22
4.6	CONSEQUÊNCIAS DO CONFLITO.....	24
4.6.1	CONSEQUÊNCIAS FUNCIONAIS .....	24
4.6.2	CONSEQUÊNCIAS DISFUNCIONAIS.....	24
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
5.1	UNIVERSO DA PESQUISA .....	27
5.2	COLETA DE DADOS .....	27
5.3	PLANO DE AÇÃO .....	27
	RELATO DE CASO 1 .....	29
	RELATO DE CASO 2.....	31
<b>6</b>	<b>CRONOGRAMA DE ATIVIDADES .....</b>	<b>33</b>
<b>7</b>	<b>RECURSOS NECESSÁRIOS.....</b>	<b>34</b>
7.1	RECURSOS HUMANOS .....	34
7.2	RECURSOS MATERIAIS.....	34
7.3	RECURSOS FINANCEIROS .....	34
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Cada ser humano é único e carrega em si um conjunto de crenças, valores e experiências que são responsáveis pela diversidade de opiniões e comportamentos existentes entre as pessoas. A convivência em sociedade é bastante complexa e repleta de desafios. Uma pessoa, ao se relacionar com outra, pode experimentar ideias e opiniões diferentes das suas e essas diferenças podem levar a algum tipo de conflito. Isto é natural, pois cada um possui seus próprios interesses e objetivos. Por isso, o conflito é algo próprio das relações humanas. É um processo que se dá quando uma parte – que pode ser considerado um indivíduo, um grupo ou uma organização – entra em desacordo com outra parte.

Chiavenato (2004, p. 376) define conflito como a “existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se”. O conflito, na maioria das vezes nasce devido, principalmente, a incompatibilidade de metas, escassez de recursos ou pela relação de interdependência das partes envolvidas.

Robbins (2005, p.326) define conflito “como um processo que se inicia quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar negativamente alguma coisa que a primeira considera importante”. O autor prefere esta definição, devido a sua amplitude, pois abrange os vários níveis de conflitos, desde as manifestações mais sutis de desentendimento aos atos explícitos de violência.

Conforme Nascimento e Simões (2011) as organizações são naturalmente propícias ao surgimento de conflitos de diferentes origens, tipos e magnitudes, pois são ambientes que reúnem uma diversidade de pessoas, com personalidades, experiências e objetivos distintos, em busca de um mesmo objetivo. O conflito faz parte da vida das pessoas e das organizações, mas na maioria das vezes, os conflitos organizacionais são oriundos de conflitos interpessoais.

Num cenário mais remoto, entre 1930 e 1940, na abordagem tradicional a existência de conflito era um forte indício de que algo estava errado, por isso, deveria ser evitado. No final dos anos de 1940 até meados de 1970, na abordagem de relações humanas, o conflito passou a ser visto como algo natural, que não pode ser evitado e por isso deve ser apenas aceito. Atualmente, na visão interacionista, a falta de conflito é um sinal de apatia. Um ambiente demasiadamente harmonioso corre grande risco de se tornar apático e insensível à necessidade de mudança e inovação.

Durante certo tempo, o conflito foi considerado algo negativo, totalmente prejudicial à vida das pessoas e das organizações. Entretanto, o conflito, em si, não é maléfico ou patológico. Como afirma Chiavenato (2004, p. 376), “o conflito é condição geral do mundo animal”. O que faz um conflito ser considerado negativo ou positivo são suas consequências e o modo como ele é conduzido pelas partes envolvidas.

Quanto às consequências, Robbins (2005) divide os conflitos em funcionais ou disfuncionais. O conflito é considerado funcional quando gera benefícios, age como elemento de socialização, quebra a rotina, movimentando a distribuição de poder, desafia a acomodação de ideias, tenta resolver problemas escondidos, desperta o raciocínio e estimula a criatividade. O conflito é considerado disfuncional quando gera alguma atitude negativa, como sentimentos desagradáveis, desviam a atenção dos reais objetivos e criam situações constrangedoras no ambiente de trabalho, prejudicando o desempenho da organização.

Dentre os tipos de conflitos, os interpessoais são aqueles que mais interferem na dinâmica da organização, pois geram sentimentos que causam instabilidade, desconforto, falta de cooperação, tensão entre os indivíduos. Enfim, estes sentimentos negativos, por um lado, podem influenciar e gerar ações prejudiciais ao trabalho e aos próprios indivíduos. Por outro lado, estes sentimentos podem acarretar, até mesmo, na ausência de ações, considerando-se que não agir já é tomar uma atitude e que a passividade pode gerar diversos outros problemas. Porém, sejam eles positivos ou negativos, os conflitos merecem atenção pela influência que exercem sobre as pessoas e organizações.



## 2 JUSTIFICATIVA

A Biblioteca J. Baeta Vianna, do Campus Saúde da UFMG, está subordinada administrativamente à diretoria da Faculdade de Medicina e tecnicamente à diretoria da Biblioteca Universitária, que coordena o Sistema de Bibliotecas da UFMG, composto por mais 24 bibliotecas. Sendo esta uma biblioteca setorial, atende a toda comunidade do Campus Saúde da UFMG, que inclui a Escola de Enfermagem, a Faculdade de Medicina e o Hospital das Clínicas, além de atender a comunidade externa. Com média de 100.000 consultas mensais esta biblioteca funciona de 2ª a 6ª feira de 7:00 às 21:30 horas e aos sábados de 8:00 às 12:00 horas. Está instalada em prédio próprio, com área de 3.182 m<sup>2</sup>, distribuídos em quatro andares, contando com 580 assentos, espaços para estudo individual ou estudo em grupo.

A equipe da biblioteca é composta por vinte servidores efetivos da UFMG, sendo dez bibliotecários e dez assistentes administrativos. Além do quadro de funcionários efetivos, a biblioteca possui, atualmente, um assistente administrativo contratado pela FUNDEP, quatro funcionários da empresa Conservo Serviços Gerais, três adolescentes da Cruz Vermelha e seis estagiários de cursos de graduação da UFMG, contratados pela FUMP. A Biblioteca J. Baeta Vianna possui em seu quadro, o total de 34 pessoas.

Ao observar o processo natural de interação que ocorre entre as pessoas no convívio social, no ambiente de trabalho, em várias esferas, pode-se notar a existência de diversos focos de conflito, pois num mesmo grupo de pessoas há diferentes formas de pensar sobre determinado assunto e diferentes formas de se comportar diante de várias situações.

As relações cotidianas de trabalho, por si só, são bastante complexas, pois envolvem e são envolvidas por questões de diversas ordens como: a relação do trabalhador com o trabalho em si, com outros trabalhadores, com a instituição, com questões hierárquicas, econômicas, políticas, sociais, dentre outras.

Não obstante, a Biblioteca J. Baeta Vianna apresenta situações cotidianas de conflito em seu ambiente de trabalho. Estes conflitos, de diversas naturezas, afetam as relações de trabalho, principalmente quando se trata de cooperação e do trabalho em conjunto. Além dos problemas internos, estes conflitos causam reflexos no ambiente externo. Por diversas vezes, foram recebidas reclamações por parte dos usuários, em relação ao mau atendimento ou até mesmo pela falta de atendimento. Dessa forma, esses conflitos interferem diretamente no desempenho da biblioteca, comprometendo assim, a qualidade dos serviços prestados.

Quando se fala em conflito, é comum associá-lo a algo negativo, destrutivo, que lembra um combate, uma guerra. Por muito tempo, o conflito foi visto como algo prejudicial à vida da organização. Porém, o conflito, em si, não é maléfico. O conflito é intrínseco às relações humanas e a vida das organizações. O que torna um conflito negativo ou positivo são suas consequências e o modo como ele é administrado pelas partes conflitantes.

Segundo Robbins (2005), o conflito pode ser funcional, quando engloba atitudes construtivas, que vão de encontro com o objetivo da organização e melhoram seu desempenho. Mas, quando o conflito gera atitudes negativas, sentimentos desagradáveis e até mesmo situações constrangedoras no ambiente de trabalho, é considerado conflito disfuncional, pois prejudica o desempenho da organização.

Dentre os diversos tipos de conflitos existentes nas organizações, os conflitos interpessoais são os que mais alteram a dinâmica do ambiente de trabalho. Os conflitos interpessoais podem desencadear sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade, criando um clima tenso entre as pessoas envolvidas. Muitas vezes, forças que poderiam ser empregadas na realização de uma tarefa são despendidas no intuito de vencer um conflito. Ganhar um conflito passa a ser mais importante que realizar uma tarefa ou atingir uma meta. Outro grande problema gerado pelo conflito interpessoal é a falta de cooperação e solidariedade, que se agrava quanto maior for o grau de interdependência das atividades dentro de uma organização. De acordo com Robbins (2005), os conflitos interpessoais são, em sua maioria, disfuncionais.

Seria insensata qualquer tentativa de extinguir por completo os conflitos e manter relações pessoais, grupos ou organizações em constante harmonia, pois cada pessoa percebe o universo de forma diferente. Isso é próprio do ser humano, assim como a própria existência do conflito. Então, se o conflito é inevitável, é de grande importância saber compreendê-lo e administrá-lo, caso contrário, a colaboração e o trabalho em equipe poderão sofrer sérios danos. Por isso, o modo de lidar com o conflito merece especial atenção, pois atinge diretamente as relações pessoais e, por conseguinte, a vida das organizações.

Além disso, a administração de conflitos interpessoais nas organizações públicas brasileiras se revela ainda mais complexa. Diversos fatores, como a inércia postural de alguns funcionários diante da estabilidade, disfunções burocráticas, presença do clientelismo e patrimonialismo na administração pública brasileira, dificultam a elaboração e a prática de uma efetiva gestão de pessoas, direcionada ao desenvolvimento dos profissionais e da organização.

Este trabalho se justifica diante da proposta de uma busca por melhor entender e estudar os conflitos vivenciados no ambiente de trabalho da Biblioteca J. Baeta Vianna.

### **3 OBJETIVOS**

Diante do exposto anteriormente, o presente trabalho pretende atingir os seguintes objetivos.

#### **3.1 Objetivo geral**

Captar momentos de conflitos presentes durante o horário de trabalho entre os servidores da biblioteca e tentar, através de uma reflexão analítica, buscar elementos de gerenciamentos desses conflitos.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Com base no objetivo geral, pretende-se atingir os seguintes objetivos específicos:

- mapear os tipos de conflitos mais comuns;
- mapear as principais causas dos conflitos interpessoais no ambiente de trabalho;
- captar a percepção dos servidores em relação aos conflitos interpessoais;

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Nascimento (2002, p.47), “os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional”. Contudo, até há pouco tempo a ausência de conflitos nas organizações era um sinal positivo, de bons relacionamentos em um ambiente harmonioso. Nesta época, o conflito era visto de forma negativa, resultante de atitudes e de comportamentos de pessoas indesejáveis, e a sentimentos negativos, os quais eram considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações. Há varias maneiras de lidar com o conflito. Estes podem ser simplesmente ignorados ou transformados em algum benefício para os indivíduos e organizações. Porém, nem todo conflito é construtivo. Alguns são desnecessários e podem ser evitados.

### 4.1 O conflito

O conflito é inerente às relações humanas. Está presente no cotidiano das pessoas, seja no meio familiar, no convívio social ou no ambiente de trabalho. A palavra conflito, do latim *conflictu*, significa: “1. Embate dos que lutam. 2. Discussão acompanhada de injúrias, ameaças; desavenças. 3. Guerra. 4. Luta, combate. 5. Colisão, choque.”<sup>1</sup>

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) afirmam que o conflito é procedente de desavenças entre pessoas ou grupos, por razões sociais ou questões que envolvem algum antagonismo emocional. Ainda de acordo com estes autores, cerca de 20% do tempo de um gerente é consumido com situações conflituosas, incluindo aquelas que eles estão diretamente envolvidos.

---

<sup>1</sup> Significado retirado do Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, 2009.

Robbins (2009) define o conflito como um processo que se inicia a partir do momento em que uma pessoa tem consciência que a outra pessoa pode afetar, negativamente, algo que esta primeira considera importante. Ou seja, o conflito necessariamente precisa ser percebido pelas partes envolvidas.

## **4.2 Diferentes abordagens sobre o conflito**

Na literatura, existem muitas teorias que tentam definir o conflito, porém, não há um conceito determinado. Além de ser plural e de pouco consenso, a definição de conflito sofreu diversas influências ao longo do tempo, no que diz respeito às teorias da administração. De acordo com Robbins (2005), há três abordagens distintas sobre o conflito e suas consequências. Dentre elas, a visão tradicional, a visão de relações humanas e a visão interacionista (FIG. 1).

Para Chiavenato (2004, p. 376), “o conflito é a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se”. As pessoas, dificilmente, possuem os mesmos objetivos e os mesmos interesses. O conflito, principalmente o conflito interpessoal, muitas vezes surge devido a metas incompatíveis, escassez de recursos ou pela relação de interdependência das partes envolvidas.

### **4.2.1 A visão tradicional**

A escola tradicional, também conhecida por teoria mecânica ou clássica, é a abordagem mais antiga sobre o conflito, predominante nas décadas de 1930 a 1940. Esta abordagem classifica todo conflito como ruim e por isso deve ser evitado. Essa visão ressalta o conflito em seu aspecto negativo e sua existência é associada a algum problema relativo a falha de comunicação, falta de confiança, dentre outros. (ROBBINS, 2005).

#### 4.2.2 A visão de relações humanas

Na visão de relações humanas, o conflito é abordado como sendo uma consequência natural nos grupos e nas organizações, podendo, às vezes, trazer benefícios ao desempenho destes. Por ser inevitável, necessita ser aceito. Segundo Robbins (2005), esta visão dominou as teorias sobre conflitos do final dos anos 1940 até meados da década de 1970.

#### 4.2.3 A visão interacionista

Na visão interacionista, adotada atualmente, o conflito passou a ser visto com um ponto estratégico que estimula o desenvolvimento da organização. Uma organização harmoniosa corre o risco de se tornar apática, inerte. O conflito não deve ser apenas aceito, mas sua ocorrência deve ser encorajada, uma vez que é considerado fruto da interação e fundamental ao crescimento do indivíduo, do grupo e da organização. “A principal contribuição desta abordagem está em encorajar os líderes dos grupos a manter um nível mínimo constante de conflitos – o suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo.” (ROBBINS, 2005, p. 327).

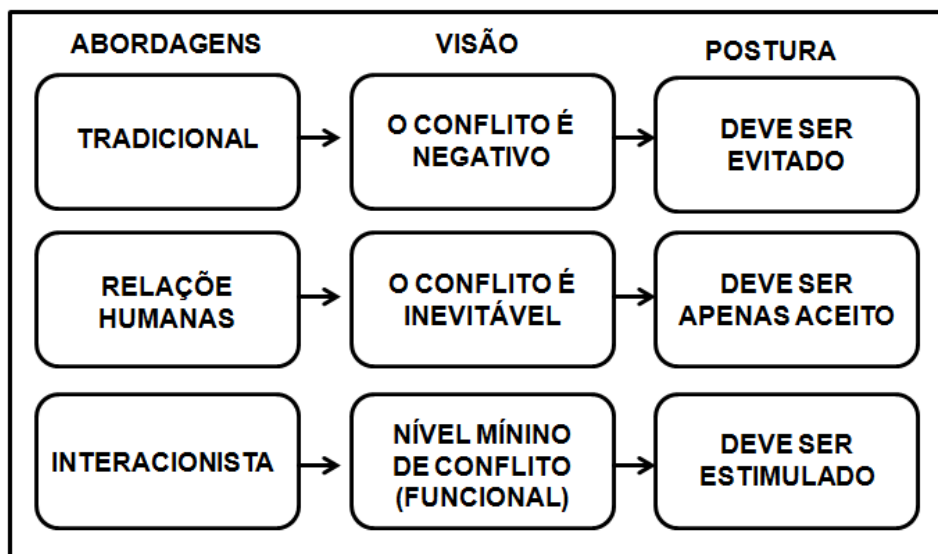


FIGURA 1 – Transições na conceituação de conflito.  
Fonte: Adaptado de Robbins (2004).

Para Chiavenato (2004), as pessoas não possuem interesses, objetivos ou sentimentos idênticos. É nessa divergência de ideias que reside o conflito. Da mesma forma que o conflito surge em algum grau de divergência, a cooperação reside nas semelhanças de interesses entre indivíduos e organizações. Conflito e cooperação são elementos constantes na vida das pessoas e das organizações. Na prática, são como dois lados da mesma moeda, inseparavelmente ligados. Diante dessa visão, o ideal seria criar condições para administração dos conflitos e de sua resolução, buscar a criação de canais úteis e produtivos. Quando adequadamente solucionados e resolvidos, os conflitos conduzem a mudanças organizacionais. Ao contrário, quando os conflitos são ignorados, parcialmente ou inadequadamente resolvidos criam um clima inconsistente entre as pessoas envolvidas e entre a organização, comprometendo seu desempenho.

O conflito pode ser detectado em situações onde há interesses contraditórios e por isso gera um clima de tensão entre pessoas, grupos ou organizações. Geralmente, acontece de relações conexas e interdependentes, marcadas por algum grau de insatisfação entre as partes. A insatisfação pode nascer em diversas situações advindas de incompatibilidade de metas, escassez de recursos, atividades diferenciadas e interdependentes.

### 4.3 A natureza do conflito

Quanto à natureza, Robbins (2005) divide os conflitos em duas categorias antagônicas: funcionais versus disfuncionais. Os conflitos funcionais são de caráter construtivo, apoiam os objetivos da organização e melhoram seu desempenho. Já os conflitos disfuncionais são de caráter destrutivo e prejudicam o desempenho da organização. O que diferencia o primeiro do segundo é o tipo de conflito: de **tarefa** (relacionado com o conteúdo e objetivos do trabalho), de **relacionamento** (relações interpessoais) e de **processo** (maneira como o trabalho é realizado). Níveis reduzidos de conflito de processo e níveis de baixo a moderados de conflitos de tarefas são funcionais. Por outro lado, os conflitos de relacionamento quase sempre se revelam disfuncionais.



Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), o conflito pode ser dividido em dois tipos: conflito substantivo ou conflito emocional. O conflito substantivo é baseado em metas de trabalho e tem uma forte semelhança com o conflito de tarefa e de processo, explicitado por Robbins. O conflito emocional é baseado em sentimentos pessoais e envolve dificuldades de relacionamento. Estes tipos de conflitos costumam canalizar grande parte das energias geradas para ele mesmo, desviando o foco do trabalho.

#### **4.4 Níveis de conflito**

Além disso, o conflito pode se manifestar em diferentes níveis de abrangência. Os conflitos podem ser intrapessoal (conflito interno), interpessoal (conflito entre pessoas), intragrupal (conflito dentro do grupo) ou intergruppal (conflito entre grupos).

##### **4.4.1 O conflito intrapessoal**

Entre os conflitos que podem afetar a vida das organizações, está aquele que envolve a pessoa isoladamente. Este conflito intrapessoal é subjetivo, acontece internamente e envolve julgamento de valores ou desejos contraditórios. Um indivíduo vivencia um conflito interior quando se vê frente a uma situação ou tomada de decisão cercada de dúvida, angústia ou confusão. Ocorre quando o indivíduo precisa escolher entre duas alternativas positivas e igualmente atraentes, como por exemplo, uma promoção valorizada no atual emprego ou uma nova e interessante proposta de emprego. Quando uma pessoa precisa se decidir entre duas alternativas negativas e igualmente desagradáveis. Pode ocorrer também nas situações em que o indivíduo precisa decidir entre algo que tem consequências positivas e negativas, como exemplo, receber uma oferta de emprego cujo salário é maior, mas exige uma carga horária de trabalho muito maior. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999, p. 270)

#### **4.4.2 O conflito interpessoal**

O conflito interpessoal ocorre entre duas ou mais pessoas que possuem opiniões ou objetivos divergentes. Este tipo de conflito é caracterizado pelo esforço feito por uma das partes envolvidas em impor sua vontade, em defesa dos seus interesses, sobre a outra parte.

#### **4.4.3 O conflito intragrupal**

O conflito intragrupal ocorre entre as pessoas de um mesmo grupo. Estes conflitos podem envolver, por exemplo, membros de uma família ou equipe de trabalho e, geralmente, resultam de diferenças individuais que acabam afetando todo o grupo.

#### **4.4.4 O conflito intergrupar**

O conflito intergrupar acontece entre dois ou mais grupos de pessoas, departamentos ou organizações, como por exemplo, a desavença entre dois setores de uma empresa que são interdependentes, mas com funções diferentes.

### **4.5 O processo de conflito**

O processo de desencadeamento dos conflitos interpessoais pode ser dividido, sinteticamente, em quatro estágios: conflito latente, conflito percebido, conflito sentido e conflito manifesto, conforme Nascimento e Sayed (2002).

#### **4.5.1 O conflito latente**

O conflito latente é a fase inicial do processo dinâmico no qual ocorre o conflito interpessoal. Nesta etapa existem condições precedentes que são responsáveis por elevar o potencial de deflagração do sentimento de rivalidade entre as pessoas. A escassez de recursos, a discordância na realização das atividades, a

incompatibilidade de metas ou interesses pessoais divergentes, são exemplos dessas condições.

Robbins (2005) denomina o primeiro estágio do processo do conflito como “**oposição potencial ou incompatibilidade**” e considera três categorias gerais, relacionadas à **comunicação** (ruídos, escassez ou excesso de informação), **estrutura** (tamanho do grupo, grau de especialização das tarefas, metas, estilo de liderança, sistema de recompensas, grau de dependência entre os grupos) e **variáveis pessoais** (sistema de valores de cada pessoa, características de personalidade) como as principais fontes causadoras do conflito.

Chiavenato (2004) considera a diferenciação de atividades, recursos compartilhados e a interdependência de atividades com as três principais condições antecedentes aos conflitos (FIG.1). Hampton (1990), Martinelli e Almeida (2006), diferenças de personalidade, interdependência das tarefas, metas diferentes, recursos compartilhados e diferenças em informação e percepção como as causas mais relevantes de antecedem um conflito.

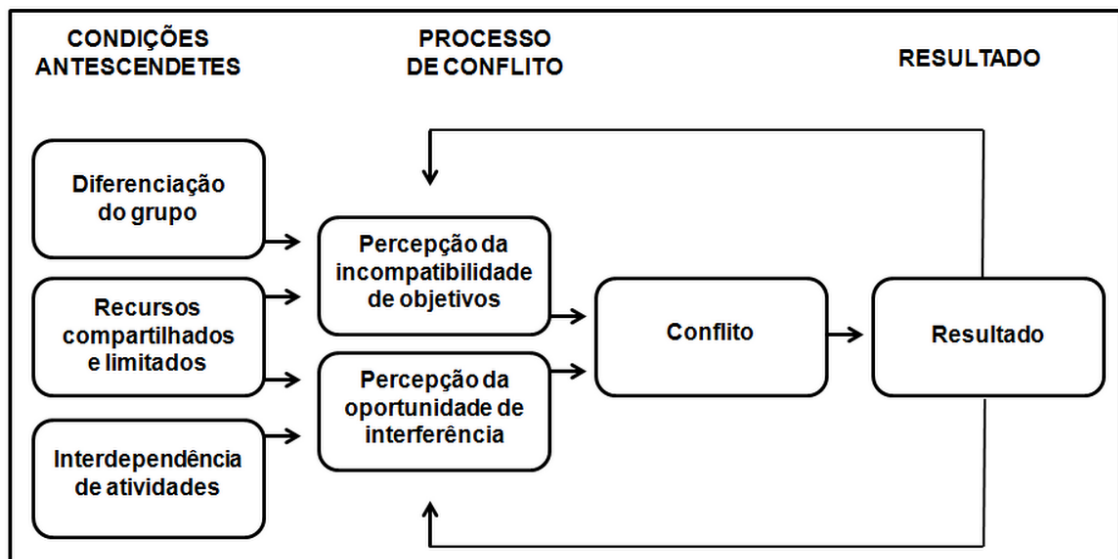


FIGURA 2 – As condições antecedentes do conflito e as percepções.

Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 388.

#### 4.5.2 O conflito percebido

Na fase do conflito percebido, a divergência é notada por pelo menos uma das partes envolvidas, porém é considerada de forma impessoal, ou seja, não é tratada como se fosse direcionado a uma pessoa em particular, mas às pessoas de uma maneira geral. O conflito é percebido racionalmente, mas sem manifestações declaradas.

Robbins (2005) denomina o segundo estágio do processo de conflito, como “**cognição e personalização**”. Se as condições antecedentes, citadas no primeiro estágio, afetam de forma negativa o interesse de uma das partes, neste segundo estágio as divergências serão potencializadas.

#### 4.5.3 O conflito sentido

A fase do conflito sentido é marcada pela presença de forte envolvimento emocional dos indivíduos. As partes conflitantes passam a experimentar, sentimentos tensos entre si, como por exemplo, frustração, hostilidade, desconfiança, raiva, medo, dentre outros. O conflito atinge as partes envolvidas. Há emoção de forma consciente, porém velada.

Para Robbins (2005) o terceiro estágio do processo do conflito é intitulado “**intenções**”. “As intenções ficam entre as percepções e emoções e o comportamento explícito das pessoas.” (ROBBINS, 2005, p. 330). É neste estágio que os envolvidos avaliam e determinam como agir em relação à desavença. O autor apresenta cinco intenções primárias frente à administração dos conflitos.

- **Acomodar-se** (não afirmativa e cooperativa): quando uma das partes se dispõe a colocar seus interesses de lado e os interesses da outra parte em primeiro plano, procurando apaziguar o conflito. Como exemplo disso, a intenção de apoiar alguém, mesmo discordando de suas opiniões. Neste caso é usada a solução “**perde-perde**”. Por um lado a acomodação promove uma convivência

pacífica, mas, por outro, ignora os motivos do conflito e renderá frustrações e conflitos futuros;

- **Colaborar** (afirmativa e cooperativa): quando as partes envolvidas buscam, através da cooperação, o benefício mútuo. Baseado na solução “**ganha-ganha**”, as partes conflitantes buscam um consenso que atenda as perspectivas de ambas as partes. Esta solução elimina o ressurgimento de conflitos, pois todas as divergências foram expostas e abertamente discutidas;
- **Competir** (afirmativa e não cooperativa): quando uma parte consegue o que quer em detrimento dos desejos da outra parte. A vontade de um lado é satisfeito, sem levar em consideração o interesse do outro lado. São exemplos, tentativa de atingir metas pessoais em detrimento das metas dos outros, tentativa de convencer o outro de que está certo e ele errado e a tentativa de imputar a culpa de um problema sobre outra pessoa. Neste caso prevalece a estratégia “**ganha-perde**”, pois na maioria das vezes, a vitória é atingida por meio de força, maior habilidade ou dominação, ou através da autoridade;
- **Conceder** (entre as duas dimensões): também é conhecida como estratégia **compromisso**, ocorre quando ambas as partes estão dispostas a abrir mão de algum interesse que satisfaça parcialmente a todos os envolvidos na desavença. Neste caso, não há vencedores ou vencidos. Um acordo bilateral garante às partes conflitantes pelo menos uma parcela daquilo inicialmente desejado. Entrar em acordo parece ser melhor que perder tudo, porém esta solução não é vista como positiva, pois ambas as partes tiveram que abrir mão de algo;
- **Evitar** (não afirmativa e não cooperativa): nesta intenção, pelo menos uma das partes percebe a existência do conflito, mas tenta suprimi-lo ou livrar-se dele. Como exemplo dessa intenção tem-se a tentativa de ignorar a existência do conflito, assim como evitar pessoas com quem se tem desavenças. É uma situação extrema, na qual os envolvidos fingem não perceber a existência de um conflito e esperam que ele, por si só, se dissolva. É uma condição “**perde-perde**”, pois ambas as partes ficam insatisfeitas.

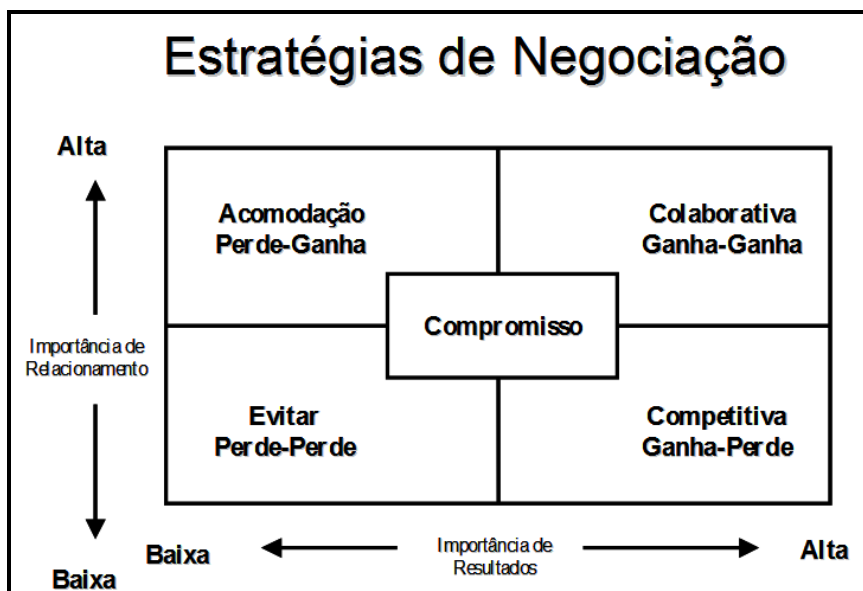


FIGURA 3 – Estratégias de negociação  
 Fonte: ZURDO, 2012, p. 2.

#### 4.5.4 O conflito manifesto

O conflito manifesto é a fase do confronto explícito, na qual pelo menos uma das partes envolvidas no processo demonstra claramente sua postura e comportamento. Esta etapa pode resultar em ações diversas, como, por exemplo, retraimento, disputa, oposição ou de busca de uma solução para o problema vivenciado.

O quarto estágio do processo do conflito é chamado por Robbins (2005) de “**comportamento**”. Neste estágio de interação, os conflitos ganham visibilidade através de declarações, ações e reações por partes dos envolvidos na desavença. Contudo, em sua obra intitulada *Fundamentos do comportamento organizacional*, Robbins (2009) comprime o terceiro estágio, das intenções, FIG. 3, incorporando as cinco abordagens de administração de conflito (acomodar, colaborar, competir, conceder e evitar) ao quarto estágio, “comportamento”. O processo do conflito elaborado por Robbins passou, então, a ter quatro estágios, como indica a FIG. 5.

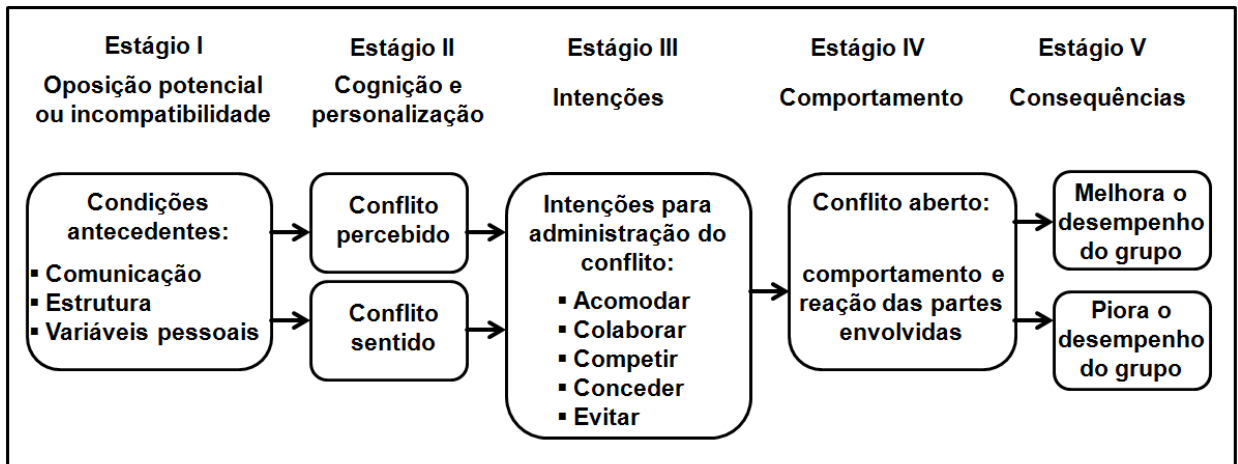


FIGURA 4 – O processo do conflito, Robbins (2005).  
 Fonte: ROBBINS, 2005, p. 328.

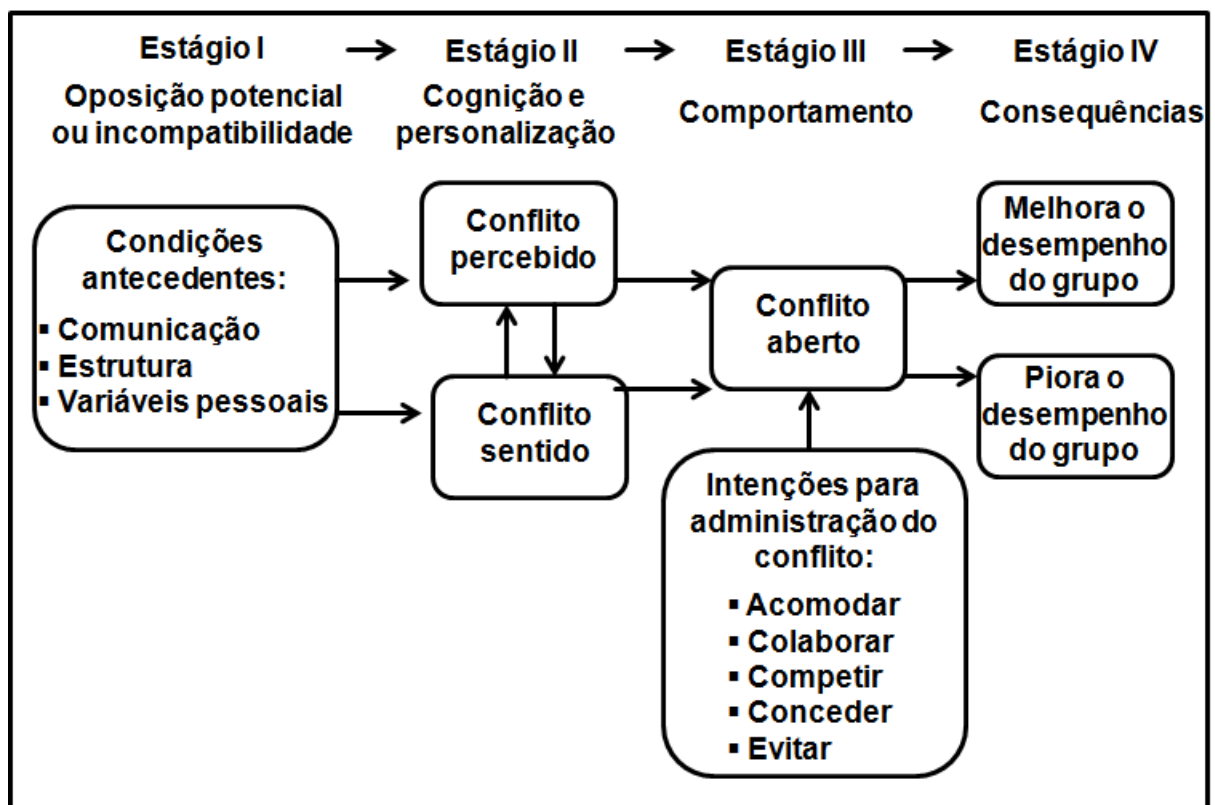


FIGURA 5 – O processo do conflito, Robbins (2009).  
 Fonte: ROBBINS, 2009, p. 193.

## 4.6 Consequências do conflito

Robbins (2005) em seu último estágio do processo de conflito, denominado “consequências”, faz uma análise dos resultados dos conflitos interpessoais e subdivide suas consequências em duas categorias: consequências funcionais, quando causam melhoria para o grupo e consequências disfuncionais, quando atrapalham o desempenho do grupo.

### 4.6.1 Consequências funcionais

As consequências funcionais dos conflitos surgem de situações de níveis baixos a níveis moderados de conflitos de tarefa ou de processo e não incluem os conflitos de relacionamento. O conflito construtivo gera diversos benefícios para a pessoa, para o grupo e para a organização, conforme Chiavenato (2004):

1. *O conflito desperta os sentimentos e estimula energias.* Uma situação de conflito desperta a atenção das pessoas envolvidas. Esse estímulo de energias pode incentivar nas pessoas o interesse por descobrir melhores formas de realizar tarefas e buscar novas soluções de problemas.
2. *O conflito fortalece sentimentos de identidade.* Quando um grupo entra em conflito, significa a existência de aproximação e pode ocorrer um processo de união. Um grupo mais ligado se identifica melhor com seus objetivos e interesses. O lado positivo da coesão é que geralmente aumenta a motivação do grupo em prol de uma meta.
3. *O conflito desperta a atenção para problemas.* Geralmente, os conflitos são uma forma de chamar atenção para a existência de algum problema.
4. *O conflito testa a balança do poder.* O conflito pode levar a aplicação do recurso para sua resolução, ajustando diferenças de poder entre os envolvidos.

### 4.6.2 Consequências disfuncionais

As consequências destrutivas dos conflitos são bastante conhecidas, pois acabam prejudicando as pessoas, os grupos e organizações. Em situações extremas, o



conflito pode paralisar e até ameaçar potencialmente a existência de um grupo. Chiavenato (2004):

1. *O conflito desencadeia sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade.* Quando uma parte envolvida vê seus esforços bloqueados pela outra, em face de pressão para ganhar, a atmosfera criada gera um clima estressante que pode prejudicar o julgamento e a habilidade no desempenho das tarefas, como também afetar o desempenho das pessoas envolvidas.
2. *O conflito aumenta a coesão grupal.* Junto ao aumento da coesão pode ocorrer o aumento da pressão social para que as pessoas aceitem em atingir os objetivos determinados pelo grupo ou por uma das partes envolvidas. A consequência disso é a redução da liberdade individual que acarreta na perda de eficácia do grupo.
3. *O conflito desvia energias para ele mesmo.* Grande parte da energia originada pelo conflito é direcionada e gasta nele próprio, pois ganhar o conflito passa a ser mais importante que a realização do trabalho em si.
4. *O conflito leva uma parte a bloquear a atividade da outra parte.* Neste caso, uma das partes envolvidas se recusa a colaborar com a outra parte, afetando negativamente o desempenho da organização. *O conflito se autoalimenta e prejudica o relacionamento entre as partes conflitantes.* O conflito afeta a natureza dos relacionamentos, distorcendo a comunicação e, dessa forma, as percepções e sentimentos entre as partes conflitantes, atribuindo-lhe motivos e intenções negativas.

Independentemente de um conflito ser positivo ou negativo, é notável que a discussão em torno desse assunto mereça especial atenção, por ser algo inerente às relações humanas, presente no cotidiano das pessoas, dos grupos e das organizações. É importante a postura que se tem diante de um conflito. Quando se tenta ignorar ou reprimir sua existência, o conflito tende a crescer e agravar-se e sua repercussão pode ser prejudicial para todos os envolvidos. Por isso é essencial conhecer a natureza, o tipo e a abrangência dos conflitos, assim como seu processo dinâmico, para tentar administrá-los e saber trabalhar com eles.

## 5 METODOLOGIA

Segundo os critérios apresentados por Gil (2008) esta é uma pesquisa aplicada, descritiva de abordagem qualitativa. É uma pesquisa aplicada, pois não busca o desenvolvimento de teorias de valor universal, mas parte de um referencial teórico sobre determinado assunto para tentar entender a natureza e a fonte dos problemas humanos e a partir dos conhecimentos obtidos através de uma realidade circunstancial. Descritiva, pois tem por objetivo observar, descrever e classificar o comportamento dos funcionários da Biblioteca J. Baeta Vianna frente ao conflito interpessoal. Qualitativa, pois busca uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos pesquisados.

O estudo de caso foi escolhido por ser um método utilizado para estudar, com profundidade e exaustividade, um determinado caso ou grupo humano, através do processo de análise e interpretação. Além de ressaltar a interação entre componentes de um grupo ou uma comunidade específica, o estudo de caso tende a utilizar muito mais técnicas de observação direta que de interrogação e apresenta maior flexibilidade, quanto às reformulações de seus objetivos ao longo do processo de pesquisa.

Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, pois tanto a fundamentação teórica quanto a metodologia do presente trabalho foi feita a partir de uma vasta investigação em livros, artigos científicos e outras fontes sobre o assunto aqui abordado. Além disso, foi realizada uma pesquisa de campo, em que fatos foram coletados e registrados, por meio de observação do pesquisador, em um diário de campo. A observação no local de trabalho dos pesquisados e registro no diário de campo permitiu ao pesquisador conhecer o cotidiano dos funcionários da Biblioteca J. Baeta Vianna e suas relações conflituosas.

## 5.1 Universo da pesquisa

O universo desta pesquisa é o quadro de servidores públicos da Biblioteca J. Baeta Vianna, Campus Saúde da UFMG.

## 5.2 Coleta de dados

A coleta de dados será feita a partir da observação simples do pesquisador, que neste caso, pode ser um profissional especializado em recursos humanos, alheio ao grupo, com pretensão de observar, de maneira espontânea os momentos de conflitos entre os servidores da Biblioteca J. Baeta Vianna. Neste procedimento, também conhecido por “observação-reportagem”, conforme Gil (2008), o pesquisador é muito mais um espectador que um ator. A observação simples é comumente caracterizada como espontânea e informal, mas supera a simples constatação dos fatos, pois é o primeiro passo de um processo de análise e interpretação sistemática de procedimentos científicos.

## 5.3 Plano de ação

O plano de ação foi elaborado com base na contratação de um profissional especializado em recursos humanos. Como sugestão, poderá iniciar o processo de observação e registro dos momentos de conflitos ocorridos entre os funcionários da biblioteca no diário de campo, no período de quatro meses;

- Analisar os fatos registrados no diário de campo;
- Elaborar o mapa dos conflitos interpessoais e sua classificação;
- Apresentar o mapa dos conflitos interpessoais para o grupo;
- Iniciar a discussão sobre os mapas de conflitos;
- Discutir o mapeamento dos conflitos, se o grupo concorda ou discorda do resultado;
- Discutir o conflito propriamente dito;
- Buscar resolução para o conflito.

Para melhor elucidar a metodologia proposta, serão explicitados dois casos de situações conflituosas ocorridas em uma biblioteca da UFMG.

## Relato de caso 1

Quando “Z” chegou ao local de trabalho, “Y” nem esperou que “Z”, terminasse de entrar na secretaria da biblioteca e foi logo dizendo, em alto e bom tom, que “Z” havia feito algo errado. Começou então, uma discussão fervorosa entre “Z” e “Y”. Cada uma falando mais alto que a outra. Até que, por fim, “Y” abandonou a discussão.

Naquele mesmo dia, mais tarde, a coordenação conversou com “Z”, pois esta havia se exaltado mais durante a discussão. Esta servidora disse não gostar do “tom autoritário” de “Y” e a considera uma pessoa que gosta de mandar, não aceita a forma de trabalhar dos outros e acredita que somente ela sabe trabalhar. A coordenação argumentou que o fato de “Z” não gostar da postura de “Y” não justifica seu comportamento exaltado. Agir com grosseria, só piora a situação. Se “Z” não concorda com a forma como “Y” a trata, seria melhor “Z” procurar “Y”, em um momento oportuno e falar abertamente com “Y” sobre seus sentimentos.

Em outras ocasiões, outros colegas de trabalho também já haviam comentado sobre o comportamento indelicado de “Y”. Algumas vezes, “Y” chamou a atenção de outros colegas, estagiários e adolescentes da Cruz Vermelha de uma forma indelicada e na presença de outras pessoas. Por outro lado, “Z” se mostra uma pessoa bastante complicada.

No dia seguinte, a coordenação conversou com “Y” sobre o que havia ocorrido entre ela e “Z”. Foi exposto para “Y” que “Z” não gostava da forma como a tratava e por chamar sua atenção na presença de outros funcionários. “Z” se sentiu desrespeitada. Neste momento, “Y” começou a chorar, afirmando que “trabalhava ali há muitos anos e nunca tinha tido problemas com ninguém”. Depois do ocorrido, não falaria mais com “Z” sobre questões de trabalho. A coordenação conversou por um longo tempo com “Y” para que ela se acalmasse e tentasse entender o ponto de vista de “Z”. No dia seguinte, “Z” e “Y” conversaram e acabaram se entendendo.

Neste caso, o conflito ocorreu entre “Z” e “Y”, “X” agiu apenas como mediador. Diante do ocorrido, percebe-se que há certa competição entre as partes envolvidas. Ambas querem satisfazer suas vontades sem levar em consideração a vontade da outra. Mas, logo após a conversa com a coordenação, ficou clara a intenção de colaboração por parte de “Y” que ao final desse episódio, procurou “Z” na tentativa de se entenderem.

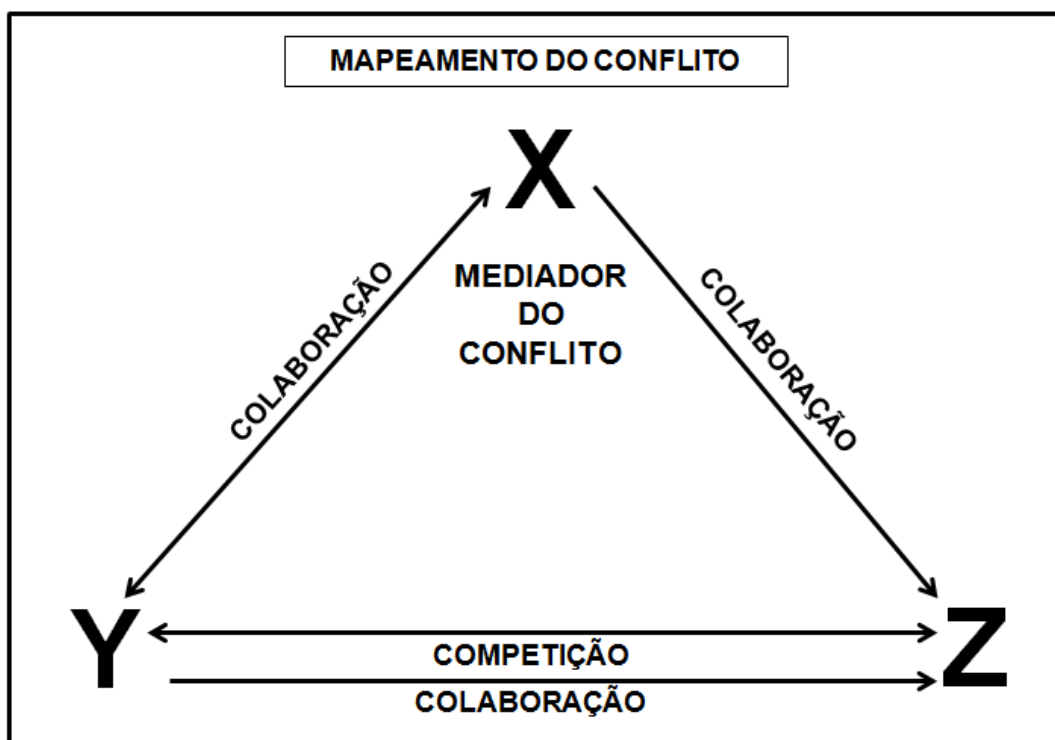


FIGURA 6 – Mapeamento do conflito – Relato de caso 1

## Relato de caso 2

A servidora “W” chegou até a porta da sala da coordenadora “X”, em tom áspero e elevado, reclamando do comportamento de “Z”. No dia anterior, “W” havia pedido para “Z” realizar uma tarefa e nesta tarefa surgiu uma dúvida que não tinha relação com o que “W” havia pedido. Então, “Z” foi tirar sua dúvida com a coordenadora, afinal de contas, a coordenadora a havia treinado desde sua recente chegada à biblioteca. Porém, a coordenadora ficou em dúvida sobre o que “W” havia pedido para “Z”. A coordenadora pediu então, explicação para “W”. Esta deduziu que “Z” ficou em dúvida sobre o pedido de ela havia feito e foi tirar sua dúvida com a coordenadora ao invés de perguntar para a própria “W”.

Neste dia, “W” chegou até a porta da sala da coordenação, bastante exaltada, acusando a coordenadora de ter agido de maneira errada, pois segundo ela, “Z” deveria ter ido tirar sua dúvida diretamente com ela e não com a coordenação. Diante de tamanha exaltação, a coordenadora ficou assustada. Pediu então, para que “W” entrasse na sala, para conversarem melhor. “W” se recusou a entrar na sala e voltou a gritar, só que dessa vez em tom ainda mais elevado. Repetidamente, afirmava que a partir de então, não iria passar qualquer atividade para “Z”, por que ela era estranha, não cumprimentava os colegas de trabalho, não tinha educação. A coordenadora percebeu então, que diante de tal postura agressiva, não adiantaria tentar conversar com “W” naquele momento.

Em outro dia, num momento oportuno, a coordenadora procurou “W” para conversar sobre o ocorrido e esclarecer o que havia acontecido. Demonstrou sua insatisfação perante a atitude agressiva de “W”, e que não havia gostado da forma como ela havia lhe tratado. As duas conversaram sobre o ocorrido. Cada uma expôs seu ponto de vista e, neste caso, conseguiram se entender.

Uma breve análise do caso 2 nota-se que se trata de um conflito interpessoal latente que envolve três pessoas, mas o conflito em si parte de “W” para “Z” e de “W” para “X” (coordenação). Neste caso, o conflito surgiu entre “W” e “Z”. Uma vez que “Z”, apesar de possuir bastante tempo de universidade, é novata na biblioteca, pois veio transferida no início deste ano, a pedido da Seção de Recursos Humanos da Faculdade de Medicina. Diante do fato destas servidoras possuírem um relacionamento superficial, ou seja, uma possui pouco conhecimento a respeito da outra, conclui-se que o motivo inicial do conflito surgiu a partir de sentimentos preconceituosos. Estas duas servidoras mal se conhecem e tentam se evitar. Quando “Z” procurou a coordenação “X” para sanar sua dúvida, ocorreu entre estas partes, a intenção afirmativa e cooperativa de colaborar uma com a outra, buscando a realização da tarefa. Porém, quando “W” procurou a coordenação “X”, em tom agressivo e autoritário, percebe-se que há a intenção não cooperativa de competir. Nesta situação, “W” tentava impor sua opinião, convencer “X” de esta agiu de forma errada.



FIGURA 7 – Mapeamento do conflito – Relato de caso 2



## 6 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Em nível gerencial, um cronograma é um artefato importante em que são definidas e detalhadas as atividades a serem executadas durante um período estimado. O presente trabalho através do cronograma, instrumento de planejamento, pretende estabelecer as etapas e os passos necessários à realização dos objetivos.

AÇÕES PREVISTAS	2013															
	SETEMBRO				OUTUBRO				NOVEMBRO				DEZEMBRO			
	SEMANA															
	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª
Observações e anotações no diário de campo	■	■	■	■												
Sistematização do mapa de conflitos					■	■	■	■								
Apresentação do mapa de conflitos interpessoais para o grupo									■	■						
Discussão em grupo											■	■				
Resultados													■	■		
Proposta de administração dos conflitos interpessoais															■	■

## **7 RECURSOS NECESSÁRIOS**

Para o desenvolvimento deste projeto será necessária aplicação de recursos financeiros, materiais e humanos específicos para o trabalho que se pretende realizar.

### **7.1 Recursos humanos**

Para a realização deste trabalho será necessária a contratação de um profissional especializado em recursos humanos, como por exemplo, um administrador de empresas ou um psicólogo, dentre outros, que não tenha qualquer ligação com o objeto de estudo dessa pesquisa. Este profissional de recursos humanos, denominado nesta pesquisa por P1, será responsável por realizar a observação, a sistematização e apresentação dos mapas de conflitos interpessoais, conduzir a discussão em grupo sobre estes mapas, apresentar os resultados dessas discussões e elaborar uma proposta de administração dos conflitos.

### **7.2 Recursos materiais**

A Biblioteca J. Baeta Vianna dispõe de todo o material que será usado neste projeto, tanto para a coleta de dados (diário de campo), quanto o espaço físico para discussão em grupo.

### **7.3 Recursos financeiros**

As despesas com a contratação de um profissional especializado em recursos humanos ficará por conta da FUNDEP. Para isso, será usado, através de uma bolsa concedida a pesquisadores, alunos de mestrado ou doutorado, destinada à prática de estudo e pesquisa. O valor desta bolsa é de, aproximadamente, R\$800,00 (oitocentos reais). Como a pesquisa se desenvolverá em quatro meses, o total da despesa será de R\$3.200,00 (três mil e duzentos reais).

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS. Material do curso de Pós-graduação em Administração e Recursos Humanos com área de concentração em Gestão de Pessoas. Disponível em: < <http://www.slideshare.net/guestcda5ca/conflitos> >. Acesso em: 22 jul. 2012.

ADLER, Ronald Brian; RODMAN, George. **Comunicação humana**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora, 2003. cap. 7, pag. 161-180.

ADLER, Ronald B; TOWNE, Neil. **Comunicação interpessoal**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 2002. 250 p.

BAUMAN, Zygmunt. **Amor líquido**: sobre a fragilidade dos laços humanos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004. 190 p.

CAVALCANTI, Antônio Carlos Ribeiro. **O gestor e seu papel na gestão de conflitos**: um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino. 2006. 120f. Dissertação (Mestrado em Administração do Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: < [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/ELPS-6VDGR6/2/antonio\\_carlos.pdf](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/ELPS-6VDGR6/2/antonio_carlos.pdf) >. Acesso em: 25 jun. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. 539 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 376-382.

CONFLITO. In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Curitiba: Ed. Positivo, 2009. p. 522.

DIMITRIUS, Jo-Ellan; MAZZARELLA, Mark; MAZZARELLA, Wendy Patrick; MAZZARELLA, Mark. **Decifrar pessoas**: como entender e prever o comportamento humano. Edição totalmente rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 346 p

FERNANDES NETO, Álvaro Francisco. Gestão de conflitos. **Thesis Revista Eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 1-16, 2005. Disponível em: < <http://www.cantareira.br/thesis2/v4n1/alvaro.pdf> >. Acesso em: 10 jun. 2012.

FERREIRA, Duvanier Paiva; SILVA, Marcela Tapajós e. Gestão de conflitos na administração pública federal. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4., 2011. Brasília. **Anais...** Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração. Disponível em: < [http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel\\_21-074\\_075\\_076.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_21-074_075_076.pdf) >. Acesso em: 15 jun. 2012.

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. **Conflito Interpessoal em equipes de trabalho**: o papel do líder como gerente das emoções do grupo. 2006. 100f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração do Programa de Pós-graduação e Pesquisa em Administração e Economia) Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: < <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp012982.pdf> >. Acesso em: 20 jan. 2013.

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: o papel do líder como gerente das emoções do grupo. **Cadernos UniFOA**, Volta Redonda, v. 5, n. 13, p. 67-75, ago/2010. Disponível em: < <http://www.foa.org.br/cadernos/edicao/13/67.pdf> >. Acesso em: 20 jan. 2013.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de.; BORGES, Stella Maris; MAGALHÃES, Maria Helena de Andrade. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007. 255 p.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p. Disponível em: < [http://www.moodle.ufba.br/file.php/12618/Livro\\_Antonio\\_Carlos\\_Gil.pdf](http://www.moodle.ufba.br/file.php/12618/Livro_Antonio_Carlos_Gil.pdf) >. Acesso em: 13 maio 2013.

HAMPTON, David R., Conflito, mudança e desenvolvimento. In: \_\_\_\_\_. **Administração**: comportamento organizacional. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991. cap. 7, p.290-332.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso; DAL PRA, Keli Regina. A documentação no cotidiano da intervenção dos assistentes sociais: algumas considerações acerca do diário de campo. **Revista Textos & Contextos (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 6 n. 1 p. 93-104. jan./jun. 2007. Disponível em: < <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/viewFile/1048/3234> >. Acesso em: 10 mar. 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 314 p.

MARCONI, Nelson. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. 2003. 18 p. Disponível em: < <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf> >. Acesso em: 10 jun. 2012.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998. 159 p.

MATIAS, Eline dos Anjos Nogueira. **O papel do gestor na mediação de conflitos em instituições de ensino superior**. 2008. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação Strictu Senso, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: < [http://www.bdt.d.uceb.br/tede/tde\\_arquivos/4/TDE-2008-09-15T113455Z-638/Publico/Texto%20Completo.pdf](http://www.bdt.d.uceb.br/tede/tde_arquivos/4/TDE-2008-09-15T113455Z-638/Publico/Texto%20Completo.pdf) >. Acesso em: 12 jul. 2012.

NASCIEMTO, Eunice Maria. EL SAYED, Kassem Mohamed. Administração de conflitos. In: FAE BUSINESS SCHOOL. **Gestão do capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. cap. 4, p. 47-56. (Coleção gestão empresarial, 5). Disponível em: < [http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao\\_conflitos/4.pdf](http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf) >. Acesso em: jul. 2012.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; SIMÕES, Janaína Machado. **REGE**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 585-604, out./dez., 2011. Disponível em: < <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/49795/53899> >. Acesso em: 13 fev. 2013.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. Relações de trabalho no setor público. In: CICLO DE DEBATES EM ECONOMIA INDUSTRIAL, TRABALHO E TECNOLOGIA, 3., 2005. São Paulo, **Anais...** Disponível em: < [http://www.pucsp.br/eitt/downloads/III\\_Ciclo\\_Arnaldo\\_Nogueira.pdf](http://www.pucsp.br/eitt/downloads/III_Ciclo_Arnaldo_Nogueira.pdf) >. Acesso em: 22 jun. 2012.

OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA. O eterno problema: como conhecemos o outro? [Blog] Desenvolvido por Eddy Nelson, 2008. Diário de campo: algumas explicações. Sílvio Coelho dos Santos, Professor Emérito da USP. Disponível em: < <http://observacaoparticipativa.blogspot.com.br/2008/04/dirios-de-campo-algumas-explicaes.html> >. Acesso em: 10 fev. 2013.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. (org). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

ROBBINS, Stephen, P. Fundamento do comportamento individual. In: \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. cap. 2, p. 31-51.

ROBBINS, Stephen, P. Conflito e negociação. In: \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. cap. 14, p. 325-347.

ROBBINS, Stephen P. Conflito e negociação. In: \_\_\_\_\_. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. cap. 12, p. 190-206.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. Conflito e negociação. In: \_\_\_\_\_. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999. cap. 17, p. 267-294.

SILVA, Ronaldo Pereira da; BONDIOLI, Edilaine A., DE LA CUEVA, Jazmin Figari. O comportamento assertivo nas técnicas de negociação. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., 2011. São Paulo. **Anais...** São Paulo: Disponível em: < [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3194.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3194.pdf) >. Acesso em: 7 fev. 2013.

ZURDO, Maura Mazzeo. **Métodos e técnicas de negociação**. 2012. Disponível em: < [http://www.sustentare.net/upload/entrance\\_quis/20071009045443.pdf](http://www.sustentare.net/upload/entrance_quis/20071009045443.pdf) >. Acesso em: 3 jul. 2012.