
NOTAS Y EXPERIENCIAS / NOTES AND EXPERIENCIES

Conflitos em bibliotecas: un elemento fundamental?

Conflicts in libraries: a basic element?

Mary Tomoko Inoue*, Ângela Maria de Oliveira**

Resumen: El artículo separa específicamente los clases y las causas principales de conflictos en organizaciones y en bibliotecas. Presenta una visión conceptual del conflicto, de los tipos de conflictos, de las fuentes y de las técnicas de la resolución del conflicto.

Palabras claves: conflicto, organización, biblioteca, comunicación.

Abstract: The article specifically detaches the main kinds and causes of conflicts in organizations and in libraries. It presents a conceptual vision of conflict, the types of conflicts, the sources and the techniques of conflict resolution.

Keywords: conflict, organization, library, communication.

1 Introdução

Conflito nas organizações não é um fenômeno recente. E de acordo com Nascimento e El Sayed (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».

Na escola clássica de Taylor e Fayol já havia a preocupação em lidar com este problema. Porém, o conflito naquela época e até alguns anos atrás não era priorizado enquanto um fenômeno que merecesse um estudo, mas sim como um fenômeno que deveria ser prevenido.

A preocupação na escola da administração científica era com a produtividade, utilizando-se de métodos corretos para a execução de suas tarefas, assim quanto maior a produtividade obtido pelos funcionários significava lucro maior para a empresa.

* Universidade Estadual de Ponta Grossa. Correo-e: mtinoue@uepg.br.

** Universidade Estadual de Ponta Grossa. Correo-e: amolivei@uepg.br.

Recibido: 25-11-05; 2.^a versión: 17-5-07.

Taylor apresentou em 1978 o princípio da divisão do trabalho, onde justificava a necessidade da criação de uma equipe de trabalho. O conflito surgiu a partir daí, visto que algumas chefias eram incapazes de passar as instruções de forma correta aos operários mostrando erros do administrador ao não aplicar os princípios científicos. Assim, para intervir nos conflitos era utilizado medidas preventivas e profiláticas.

Nos dias de hoje, o conflito dentro da empresa é considerado um elemento inevitável porém, contornável, onde é possível se tirar algum proveito dele para o desenvolvimento da organização, visto que segundo Hall (1984) «o conflito não é intrinsecamente bom nem mal para os participantes ou para a organização ou para a sociedade, pois o poder e o conflito são modeladores fundamentais do estado de uma organização».

De acordo com Robbins (1987) existem alguns «conflitos» a respeito da função do conflito dentro dos grupos e organizações. A concepção tradicional sustenta que é preciso evitar conflitos, pois este indica uma desordem dentro do grupo. A Teoria conductual afirma que o conflito é um resultado natural e inevitável em todo grupo e que não é necessariamente um mal, e pode ser um fator positivo para rendimento do grupo. A terceira concepção, a interacionista é a perspectiva atual do conflito, cujo principal enfoque consiste em estimular os líderes do grupo a manter um nível mínimo de conflito, o suficiente para que os mesmos sigam sendo viáveis, autocríticos e criativos. Hampton (1990) compartilha da mesma opinião e argumenta que um certo nível moderado de estímulo e tensão, em contraste com o enfado num extremo ou o pânico no outro, é sempre associado com melhor desempenho e maior satisfação.

March e Simon (1975, p. 160) definem conflito como um «colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldade na escolha de alternativas de ação».

Porém, segundo Hampton (1990, p. 295) o conflito pode ser definido em termos menos pessimistas, como «processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses».

Para Nascimento e El Sayed (2002, p. 47) «O conflito é fonte de idéias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores». Ainda para os autores «os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações»(p. 48).

De acordo com Chalvin e Eyssette (1989) existem diferentes tipos de conflitos nas organizações, podendo ser definidas em:

- conflitos sociais - são aqueles organizados conjuntamente a organizações sindicais com mobilização dos assalariados na empresa, ocasionando situações diversificadas, que visam chamar a atenção da mídia, como por exemplo, as greves, que hoje é considerado um símbolo do conflito social;
- conflitos tradicionais - são aqueles que reúnem indivíduos em torno dos mesmos interesses e fortalecem sua solidariedade e na luta contra uma coletividade

de vizinha, como por exemplo, o conflito entre o departamento de produção e o departamento comercial;

- conflitos individuais- são os problemas de um indivíduo em relação ao outro, na convivência normal de trabalho, podendo ainda ser de dois tipos, os hierárquicos e os pessoais;
- conflitos hierárquicos - aqueles relacionados aos subordinados com a chefia;
- conflitos pessoais - estão relacionados aos indivíduos, a sua maneira de ser, de agir, falar ou tomar decisões.

Já Nascimento e El Sayed (2002) citam 4 tipos de conflitos, são eles:

- conflito latente - não é declarado, inexistente consciência de sua existência;
- conflito percebido: os envolvidos percebem a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;
- conflito sentido: atinge ambas as partes, existindo emoção e forma consciente;
- conflito manifesto: o conflito atingiu ambas as partes, sendo percebido por terceiros e podendo interferir na dinâmica da organização.

Segundo Amboni (2001) o conflito nas organizações decorrem de:

- atributos estratégicos - ligados ao planejamento estratégico da organização;
- atributos estruturais - envolvem os elementos que servem de base para delinear a estrutura organizacional;
- atributos processuais - demonstram a dinâmica da organização;
- atributos ambientais - envolvem o ambiente direto e indireto;
- atributos relativos ao desempenho organizacional - eficácia, eficiência e efetividade;
- atributos pessoais - diferenças de valores e crenças compartilhadas pelo público interno e externo da organização.

Para Robbins (2003, p. 431) «os conflitos não surgem do nada», tendo causas e suas «fontes são divididas em três categorias: diferenças de comunicação; diferenças estruturais e diferenças pessoais».

Segundo Fiuza (1977), existe ainda o conflito intergrupais, onde os problemas centrais são no processo decisório, sendo as prováveis causas do conflito a questão relacionada a alocação de recursos e prioridade de ação. Assim, quando os recursos são limitados e os diversos grupos dependem dele para o seu funcionamento, surge a necessidade de decisões coletivas relacionados a esses recursos, dando origem ao conflito intergrupais. Um outro fator que pode ocasionar conflitos seria a diversidade de objetivos entre esses grupos.

Com relação ao conflito intergrupais Robbins (2003, p. 430) salienta que: «Um grupo totalmente sem conflitos tende a se tornar estático, apático e indiferente as necessidades de mudanças e inovação». Entretanto, para o autor «Muito conflito cria

rupturas e brigas internas, [...] [onde] o trabalho do gerente é equilibrar essas forças utilizando técnicas de resolução e estimulação de conflitos».

Carvalho e Tonet (1996, p. 41) enfatizam que «O conflito interdepartamental sempre existiu, podendo ser localizado desde os primórdios da história da administração». Para os autores, as alternativas para a solução dos conflitos interdepartamentais são:

- refocalizar os programas destinados a formar e desenvolver gerentes, dando ênfase à aquisição de habilidades facilitadoras do relacionamento interpessoal;
- institucionalizar a gerência participativa com forma viável e até prioritária de administração organizacional;
- reconhecer a organização como grupo ou equipes em interação, em que as missões/metastas devem predominar sobre os processos/méis;
- adotar formas de organização mais flexíveis e ágeis;
- utilizar o conflito como forma de liberação de energias que poderão ser canalizadas para a geração de novas idéias e soluções.

Nascimento e El Sayed (2002) mencionam os conflitos interpessoais na organização, e os divide em dois tipos:

- hierárquicos: ocorre quando a pessoa responsável não tem apoio junto aos subordinados e vice e versa;
- pessoais: estão relacionadas ao individuo (modo de ser, agir, falar e tomar decisões). Fazendo com que as pessoas não se entendam e nem se falem devido as 'rixas pessoais'. «Em geral esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações».

Para Amboni (2001) as técnicas de resolução de conflitos são:

- abstenção: ocorre quando o gerente técnico procura se afastar ou ocultar a situação de conflito;
- acomodação: o gerente administrativo procura manter relações harmoniosas, colocando as necessidades e as preocupações dos outros acima das suas;
- imposição ou coerção: o gerente operacional procura satisfazer suas próprias necessidades à custa da outra parte;
- acordo ou conciliação: exige que cada uma das partes envolvidas no conflito abra mão de alguma coisa de valor;
- colaboração: todas as partes envolvidas no conflito buscam satisfazer seus interesses numa solução em que todos ganham.

Onde «a habilidade para administrar conflitos [...], é uma das mais importantes que o gestor precisa possuir» (Robbins, 2003, p. 430).

2 Conflito em bibliotecas

Toda organização seja ela com fins lucrativos ou não, apresentam em geral, os mesmos tipos de conflitos, ou seja, individual, tradicional, social e intergrupal. A literatura a respeito de conflitos em bibliotecas é considerada escassa. No qual.

Os gestores de bibliotecas [...], na maioria das bibliotecas, são bibliotecários que por falha nos currículos de graduação possuem pouco conhecimento sobre, gestão, desconhecem os estilos de administração e conseqüentemente não sabem lidar com problemas referentes aos funcionários. Esses gestores necessitam de capacitação em recursos humanos [...] (Ribeiro, 2004, p. 72).

Fiuza (1977) argumenta que a estrutura burocrática da maioria das bibliotecas é o principal gerador de conflitos individuais sob a fórmula burocracia versus profissionalização. Assim, as características da burocracia é a obediência as regras, regulamentos e a padronização de procedimentos, e as do profissionalismo é dar autonomia e demonstração de competência e habilitação. Mas, a diferença básica e maior fonte de conflito entre burocracia e profissionalismo está na área de relações de autoridade. Assim, a incompatibilidade entre a autonomia da profissão e autoridade na organização origina o conflito, cuja resolução dependerá da estrutura de controle desenvolvida na instituição.

Entretanto é necessário superar as divergências e interesses próprios, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Não esquecer que «é importante resgatar o respeito pelo ser humano na organização, tornando as relações interpessoais mais positivas e harmônicas» (Nascimento; El Sayed, 2002, p. 55). E que no contexto da gestão contemporânea o gerente não é mais quem comanda as pessoas e sim o indivíduo que tem a habilidade de articulação do poder existente no grupo de trabalho dividindo com o mesmo as tomadas de decisão (Mota, 1991).

Segundo Moscovici (1997, p.38), «lidar com conflitos mostra uma carência acentuada entre gerentes, cada um procurando resolver ao seu modo os problemas interpessoais, sem ter tido treinamento adequado para isto».

Os administradores da biblioteca, na maioria das vezes, não possuem conhecimento e nem habilidade para reconhecer conflitos e tratá-los com a necessária atenção. Infelizmente em alguns casos, o gerente é o próprio causador e impulsor de conflitos, deixando sua equipe de trabalho confusa, insatisfeita, desestimulada e criando atrito entre os funcionários. E também não valoriza sua equipe, fazendo com que as pessoas não desempenhem suas funções adequadamente e não utilizem todo o seu potencial, com isso gerando prejuízo pessoal e para a instituição. Chanlat e Bédard (1996, p.143) destacam: «aquilo de que os empregados mais se queixam hoje em dia, nos diferentes ambientes de trabalho, não é de suas condições materiais, mas da maneira como são tratados por aqueles que exercem autoridade».

Uma outra causa do conflito apontado por Fiuza (1977) é o caso do bibliotecário que desempenha o papel de administrador, dando origem ao conflito entre as

funções administrativas e as funções profissionais, visto que as funções administrativas são de supervisão formulando objetivos, planos para organização, coordenar trabalho de outras pessoas e as funções profissionais requerem autonomia e criatividade na tomada de decisões baseadas no conhecimento profissional.

Ainda um outro conflito que pode ocorrer dentro da biblioteca é o conflito intergrupal entre o pessoal de serviços técnicos e os de serviços ao público, no qual o problema central está relacionado a alocação de recursos e prioridade de ação, resultando em diversidade de objetivos e diferentes percepções da realidade, onde há uma dominação do primeiro grupo sob o outro, visto que as suas tarefas enquadram-se muito mais dentro das linhas de ação burocráticas; os resultados de suas atividades são mensuráveis; os currículos das Escolas de Biblioteconomia dão ainda muita ênfase aos serviços técnicos e a sua clientela não sabe o que a biblioteca pode oferecer em relação dos serviços ao usuário, dando –se atenção aos resultados de operações de rotina que são executadas, geralmente pelos serviços técnicos, transformando os serviço-meios em serviços-fins.

Porém, não podemos esquecer «que os grupos estão se tornando cada vez mais importantes para as organizações» (Xavier, 2005). E que «Não se pode administrar relações entre grupos, sem que haja um planejamento, onde metas específicas são definidas bem como a área de responsabilidade de cada indivíduo» (Glanz-Mann, 2005).

Diante do exposto por Fiuza (1977), pode-se dizer, que o bibliotecário como qualquer outro profissional que atua em estruturas organizacionais complexas com grupos numerosos e especializados tendem a perseguir metas diferentes, o que normalmente geram ambíguas situações de responsabilidades conflitos. É importante mencionar também, que administradores em diferentes níveis de hierarquia tendem a obter diferentes informações e ver as coisas diferentemente. Desta forma, a decisão pode fazer pouco sentido para aqueles que estão em níveis hierárquicos mais baixos que vêem aquilo que influencia imediatamente suas atividades de trabalho. Assim, é de praxe que situações como essas causem uma certa divergência na tomada de decisão dos administradores .

Vivenciando a rotina diária de uma biblioteca, pudemos perceber que o conflito interage no ambiente da biblioteca nos vários segmentos. Assim, verifica-se a existência de conflito nos seguintes escalões: chefia versus pessoal técnico, pessoal técnico versus pessoal técnico, e pessoal técnico versus usuários, sendo o fator comunicação um dos agentes causador de conflitos. Porém, para Robbins (1987), um dos principais mitos do homem moderno é que o conflito provém da comunicação deficiente. Para o autor isso não quer dizer que «os problemas de comunicação não sejam reais ou que não criem dificuldades aos gerentes [...] [o] objetivo é enfatizar que muitos dilemas que se disfarçam de problemas de comunicação, a um exame mais atento, revelam-se provocados por alguma outra causa» (2003, p. 426).

Ainda, o mesmo autor argumenta que as dificuldades semânticas, o intercâmbio insuficiente de informação e ruído nos canais de comunicação são barreiras de comunicação e condição prévia que proporciona conflito. Em concreto, a evidência prova que as dificuldades semânticas se devem a diferenças na formação, a per-

cepção seletiva e a informação insuficiente acerca de outros. Também há um fato surpreendente: a possibilidade de que o conflito aumenta quando se realiza pouca e demasiada comunicação. Assim, o aumento da comunicação é considerada funcional até um determinado ponto, depois se corre o risco de um excesso de comunicação e maiores possibilidades de que surjam um conflito.

Muller e Fortes (1996) frisam a importância da comunicação dentro da organização, pois a mesma estabelece e mantém diálogo entre as partes interessadas em qualquer tipo de organização, possibilitando o ajustamento e a coordenação das relações administrativas.

Os casos mais comuns de conflitos envolvendo o processo de comunicação são aquelas que envolvem tomadas de decisões da chefia diante de uma situação nova dentro da biblioteca que são distorcidas pelo pessoal técnico quando passadas para os demais, e também em casos em que uma tomada de decisão envolve os usuários. Um caso bastante comum, são as questões que envolvem o balcão de empréstimos e seus regulamentos. Situações novas ocorrem com frequência nesta seção da biblioteca, o que requer a presença de um bibliotecário para se posicionar diante do usuário para solucionar o problema. Porém, casos como estes requer soluções estratégicas para que nenhuma das partes seja prejudicada. Usuários geralmente se põem em papel de vítima, exigindo direitos que lhes não cabem, e colocando o bibliotecário numa posição bastante desconfortável. A situação neste caso exige negociação, onde a comunicação deve fluir numa direção correta, pois não é apenas os serviços que impressionam os usuários, e sim a imagem que este tem da biblioteca e também o comportamento do pessoal que nela atua, ou seja o atendimento.

Diante deste contexto Muller (1990, p.16) salienta que

de nada adianta o esforço exagerado de bibliotecário em manter impecável organizados os acervos das bibliotecas-principalmente no que se refere ao processamento técnico –dada a relação sgnica das bibliotecas com seus públicos é, no mínimo, sofrível porque frequentemente não são compreendidas por aqueles.

Outro tipo de conflito comum na biblioteca, causado pelo mal uso da comunicação, pode ocorrer entre a chefia e seu subordinado. A questão da falha da comunicação da chefia na hora do repasse de tarefas novas ao seu subordinados pode ocasionar conflitos uma vez que o mesmo pode sentir que está executando uma função que não é sua e levar até a insatisfação.

Um outro caso que pode gerar conflitos, envolve a contratação de novos bibliotecários em um a seção da biblioteca onde os funcionários (auxiliares de biblioteca com muitos anos de experiência) sempre se sentiram a vontade para tomar as decisões visto que nunca houve a contratação deste profissional nesta seção. Na maioria destes casos, há um conflito de papéis e resistência à autoridade, exigindo-se assim, do bibliotecário, uma atitude no sentido de «ganhar a confiança» de seus subordinados e também uma negociação entre as ambas partes para que ninguém se sinta em posição de inferioridade e sim de mútua confiança e cooperativismo.

Segundo Freitas (1994) o

processo de negociação pode ser visto como uma forma de conflito social, uma vez que envolve a defesa de interesses opostos, mas também pode ser considerado como uma maneira de resolução de conflitos, dado que as raízes do conflito estão sendo expostas/analizadas e alternativas estão sendo buscadas/viabilizadas.

De acordo com Pruitt citado por Freitas (1994), as funções da negociação é desenvolver acordos específicos, determinando como as pessoas devem se comportar em determinadas situações, estabelecer procedimentos e fortalecer o relacionamento das partes envolvidas no processo; desenvolver políticas de longo prazo sobre papéis, obrigações e privilégios; mediar a mudança social que ocorre com a falência de estruturas e padrões tradicionais, modificação de necessidades e transformação de relações entre membros e grupos organizacionais. Dentro deste mesmo contexto, Muller e Fortes (1996) alertam que o sucesso ou não de uma organização está relacionada ao seu poder de informação, mas que a mesma só se efetiva a partir do momento em que é comunicada .

Concluindo, deve ser ressaltado, que deve haver uma grande interação entre um sistema de informação com o seu meio interno e também com seu público, para que desta forma, qualquer organização bibliotecária não se torne algo obsoleto e estático, mas dinâmico e em constante evolução. Sendo papel do administrador/gerente da biblioteca saber administrar conflitos e criar um ambiente de trabalho onde o conflito possa ser usado como um impulsionador do crescimento e produtividade.

3 Considerações finais

É praxe nos dias de hoje, quando se trata de traçar um perfil para seus recursos humanos incluir entre outros requisitos habilidade de comunicação, visto que as organizações modernas já não podem mais lidar com seus conflitos usando apenas o rigor da autoridade, exigindo-se assim, a busca de profissionais mais ágeis, e com habilidades diversificadas visto as mudanças que reengenharia vem ocasionando na estrutura organizacional. Também é de fato, que as bibliotecas vêm lutando arduamente no sentido de buscar qualidade dos serviços tendo em vista , o produto final que é o usuário.

Levando em consideração essas mudanças, é mister afirmar que naturalmente também se elevará o potencial de conflitos, visto que a medida que as sociedades se tornam mais democratizadas, as pessoas se tornam mais questionativas, viabilizando cada vez mais a participação de todos os membros da organização nas tomadas de decisões o que exigirá uma grande capacidade de negociação para reduzir o stress que os conflitos organizacionais irão provocar.

Os profissionais diretamente envolvidos no conflito, devem buscar, no conhecimento, formas de solucionar os conflitos; e não fazer com a falta de informação, habilidade e até sensibilidade, seja os motivos para a não solução dos conflitos.

Realmente o conflito é essencial para que organizações e pessoas cresçam mutuamente, porém devemos aprender entender o conflito como algo positivo inerente a condição humana, e não simplesmente acharmos que todo mundo tem que pensar da mesma forma, assim não há crescimento pessoal, profissional e nem organizacional.

4 Bibliografía

- AMBONI, N. (2001). Conflito nas organizações: estimular ou reprimir? *Revista Brasileira de Administração*, 32, 26-36.
- CARVALHO, M. do S. M. V. de; Tonet, H. C. (1996). Conflito entre áreas organizacionais: uma questão ainda a ser administrada. *Revista de Administração Pública*, 4, 38-56.
- CHALVIN, D.; EYSSETTE, F. (1989). *Como resolver pequenos conflitos no trabalho*. São Paulo, Nobel.
- CHANLAT, A.; BEDARD, R. (1996). Palavras: a ferramenta do executivo. En: Chanlat, J.-F. (coord.), *O individuo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas,
- FIUZA, M. M. (1977). O papel do conflito na Administração de Bibliotecas. *R. Esc. Bibliotecon. UFMG*, 6 (2), 61-74.
- FREITAS, M. E. de. (1994). Organização: um espaço de negociação. *Revista de Administração de Empresas*, 34 (5), 13-20.
- GLANZMANN, P. F. Reflexões teóricas sobre grupos e conflitos organizações: um breve ensaio. [Disponível em: <http://www.gestoesucesso.com.br/artigos.htm>]. Acesso em: 17 maio 2007].
- HALL, R. H. 1984. *Organizações: estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- HAMPTON, D. R. (1990). *Administração comportamental organizacional*. São Paulo, McGraw-Hill.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. (1975). *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro, FGV.
- MOSCOVICI, F. (1997). *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio
- MUELLER, M. S. (1990). Comunicação, Informação, Biblioteca: uma abordagem integradora- um questionamento. *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG*, 19 (1) 7-23.
- MUELLER, M. S.; FORTES, W. G. (1996). Comunicação na biblioteca: uma questão interdisciplinar. *Transinformação*, 8, (2) 33-44.
- NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. (2002). Administração de conflitos. En: *Capital humano*. Curitiba: Bom Jesus.
- RIBEIRO, R. M. R. (2004). Motivação dos recursos humanos em bibliotecas universitárias. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 2 (1) 71-79. [Disponível em: <http://eprints.rclis.org/archive/00004089/01/v._2,_n._1,_p._71-79.pdf>. Acesso em: 17 maio. 2007.]
- ROBBINS, S. P. (1987). Conflicto. En: *Comportamiento organizacional: conceptos, controversas y aplicaciones*, 3.^a ed, Mexico, Prentice Hall.

- ROBBINS, S. P. (2003). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- XAVIER, T. A. S. (2005). O que pode gerar situações de conflito intragrupal? [Disponível em: http://fbs.fafire.br/adm_upload/imagens/Artigo%20-%20Cadernos%20da%20FAFIRE.pdf]. Acesso em: 17 de maio .2007.]