



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO**

**“Este pequeno conflito pode minar um trabalho inteiro.”**

## **CONFLITO DE VALORES - UM ESTUDO DE CASO**

**CLAUDIA SALIM DE ARAÚJO**

**RA: 2065010/9**

**PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI**

Brasília/DF, junho de 2009.

CLAUDIA SALIM DE ARAÚJO

**“Este pequeno conflito pode minar um trabalho inteiro.”**

## **CONFLITO DE VALORES - UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, junho de 2009.

CLAUDIA SALIM DE ARAÚJO

**“Este pequeno conflito pode minar um trabalho inteiro.”**

## **CONFLITO DE VALORES - UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, ..... de ..... de 2009.

### **Banca examinadora:**

---

Professor Marcelo Gagliardi  
Orientador

---

Professor (a):  
Examinador (a)

---

Professor (a):  
Examinador (a)

”Não se mede o valor de um homem pelas suas roupas ou pelos bens que possui, o verdadeiro valor do homem é o seu caráter, suas idéias e a nobreza dos seus ideais.”

Charles Chaplin

Agradeço,

A Deus, pela minha saúde, pela benção de poder conviver com as pessoas que amo e por iluminar todos os meus passos.

A minha família: Rodrigo, Pedro, Maria e Teresa que dedicam tanto carinho e amor à realização deste sonho, por acreditarem nas minhas escolhas e pelo amor incondicional.

Aos meus pais, Norberto e Mirinha, pelo amor, carinho e apoio.

E ao Professor Marcelo Gagliardi, por assumir e cumprir seu papel de educador acadêmico, com tanta discrição, apoiando e zelando por cada um de seus alunos.

Dedico este trabalho ao meu esposo:  
Rodrigo e meus queridos filhos: Pedro,  
Maria e Teresa, que tanto me apoiaram  
na realização deste sonho.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CHAv – Conhecimento, Habilidades, Atitudes e Valores

ONG – Organização Não Governamental

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Comparação entre visão tradicional e visão interacionista.....	17
Figura 02 – O Processo do Conflito.....	18
Figura 03 – Dimensões das Intenções para a Administração dos Conflitos.....	19
Figura 04 – Intensidade dos Conflitos.....	20



## RESUMO

As empresas precisam de pessoas em seu comando. Estes líderes devem ser altamente comprometidos com o sucesso da organização. Há também a necessidade de colaboradores habilitados e competentes em seu quadro. Estas pessoas se relacionam no dia a dia e estes relacionamentos são fundamentais para o crescimento da organização bem como das pessoas envolvidas neste processo. Como neste grupo existem pessoas que pensam e agem de forma diferente, possuindo valores variados, é natural a existência de conflito, pois onde existem pessoas diferentes haverá sempre posturas e visões diferentes e discordantes. O comportamento das lideranças, capacitadas na solução destes conflitos, poderá gerar um novo ambiente positivo. Através de pesquisa bibliográfica e entrevista a diversos líderes e colaboradores de empresa de grande porte em Brasília será possível responder o seguinte problema de pesquisa: quais são as conseqüências dos conflitos de valores entre membros de uma organização? Os objetivos da pesquisa, de caráter exploratório, foram analisar as conseqüências objetivas e subjetivas dos conflitos de valores existentes entre os membros de uma organização. Os dados do estudo foram coletados através de entrevista semi-estruturada aplicada a diversos membros da organização.

**Palavras-chave:** conflitos, conflitos interpessoais, valores, valores pessoais.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
2 METODOLOGIA.....	13
2.1 Tipo de pesquisa quanto aos objetivos .....	13
2.2 Método de abordagem .....	13
2.3 Meios técnicos de investigação .....	13
2.4 Participantes.....	14
2.5 Instrumentos.....	14
2.6 Procedimentos empíricos .....	15
2.7 Procedimentos analíticos .....	16
3 EMBASAMENTO TEÓRICO .....	17
3.1 Definição de conflitos .....	17
3.2 Pensamento histórico dos conflitos .....	18
3.3 O processo do conflito.....	19
3.4 Causas dos conflitos .....	22
3.5 Conflitos funcionais e disfuncionais.....	24
3.6 Definição de valores.....	25
3.7 Classificação dos valores.....	26
4 ESTUDO DE CASO .....	29
4.1 Análise crítica.....	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	35
REFERÊNCIAS.....	37
APÊNDICE A.....	38
APÊNDICE B.....	40
APÊNDICE C .....	42
ANEXO A .....	54
ANEXO B .....	55

## 1 INTRODUÇÃO

Os conflitos entre os membros podem ser uma dificuldade numa organização, não importando se estas organizações são de caráter público ou privado, bem como o tamanho das mesmas.

Podem gerar um clima caótico se não houver condições de seus colaboradores trabalharem em equilíbrio e harmonia. Isto acontece por haver dentro do seu quadro de colaboradores pessoas que possuem origem e valores diferentes.

Compreender assim estes conflitos, suas origens, seus processos e estágios bem como suas técnicas de resolução poderão solucionar o seguinte problema: quais são as conseqüências dos conflitos de valores entre os membros de uma organização?

Logo, o objetivo geral deste trabalho incide na análise das conseqüências dos conflitos de valores entre os membros de uma organização. E os objetivos específicos, são: a investigação de materiais acadêmicos que possibilitem a posterior definição dos conceitos de conflitos e de valores; descrição dos processos dos conflitos; e finalmente a análise das conseqüências objetivas e subjetivas dos conflitos de valores.

Segundo Macedo (2008) na reportagem da Revista Você S.A. intitulado “Carreira Executiva – Profissionais com convicções próprias e lastreadas em valores sólidos têm melhores chances” ele assinala as qualidades de um bom gestor:

Convicções próprias fortes e lastreadas em valores sólidos. Profissionais, sem convicções fortes e valores, não servem para postos de liderança. Pois, facilmente se movem de uma direção a outra, procurando adaptar-se a convicções e sugestões de outras pessoas, sem analisá-las em profundidade, simplesmente, porque não querem se indispor ou gerar conflitos com pares, subordinados ou superiores, isto é, querem agradar a todos. Esse tipo de liderança deixa as equipes confusas, mantém a organização acéfala e a coloca em perigo permanente. É sabidamente um comportamento sub-reptício e insidioso.

O comportamento das lideranças, capacitadas na solução destes conflitos, poderá gerar ambientes produtivos.

O entendimento e principalmente a análise dos conflitos que existem numa equipe de trabalho e que são necessários para o bom funcionamento das relações interpessoais do grupo corporativo, é a relevância social da pesquisa.

Dentro de um ambiente acadêmico é necessária a compreensão deste tema, qual seja, os conflitos de valores, para que os futuros profissionais estejam aptos a enfrentar estes problemas de forma madura e criativa.

Esta análise servirá de fundamento, pela sua importância, na busca de identificação dos conflitos de valores entre colaboradores e suas conseqüências dentro das organizações. Os conflitos são necessários para o crescimento e formação de valores do indivíduo e de sua coexistência no grupo funcional, mas devem ser administrados, nunca subestimados ou ignorados.

A seguir será mencionada a metodologia utilizada neste trabalho, a fim de identificar quais os tipos de pesquisa e métodos, e adiante serão trabalhados alguns aspectos teóricos do tema. Este referencial teórico servirá de base para a aplicação prática no estudo de caso que será relatado em seguida. Todos estes elementos estarão se fundindo para se alcançar um dos grandes objetivos do trabalho: o aprofundamento da temática dos conflitos de valores entre os membros de uma organização.

## **2 METODOLOGIA**

De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p. 40):

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Portanto, a metodologia é um processo na busca de conhecimentos ainda não solucionados ou não pesquisados. Pode-se dizer que é um estudo com base científica, onde se utiliza o método de investigar, analisar e por fim, confirmar ou negar o questionamento científico. E com isto, chega-se a conclusão dos objetivos finais da pesquisa.

### **2.1 Tipo de pesquisa quanto aos objetivos**

Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório quanto aos objetivos (GIL, 2002) por se tratar de um assunto pouco explorado, com pouca familiaridade com o objeto estudado.

### **2.2 Método de abordagem**

Para Silva e Menezes (2000) a pesquisa pode ser classificada quanto a sua abordagem, em quantitativa, com ênfase em análise numérica, e qualitativa, com foco na análise de documentos, textos e abordagens não numéricas.

Quanto ao método de abordagem foi utilizada a técnica qualitativa, pois visa compreender e descrever o conjunto do problema, explorando o assunto, delineando suas características e seus processos de entendimento.

### **2.3 Meios técnicos de investigação**

Foram utilizadas as seguintes técnicas de investigação: pesquisa bibliográfica e aplicação de entrevistas;

As pesquisas bibliográficas foram desenvolvidas “... com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” (GIL, 2002, p.44).

Já as análises das conseqüências foram embasadas na compilação dos resultados obtidos nas entrevistas individuais, orientadas por roteiros semi estruturados.

## **2.4 Participantes**

Na escolha dos entrevistados foram observados os seguintes critérios seletivos:

- a) Ser funcionário da organização selecionada;
- b) Ser funcionário do setor selecionado;
- c) Dispor de horário para a aplicação da entrevista;
- d) Ter a intenção de ajudar espontaneamente nesta pesquisa.

A pedido da organização, fruto do estudo de caso, sua denominação foi ocultada, com anuência do professor orientador, afim de preservar os participantes da pesquisa por tratar-se de conflitos interpessoais podendo causar reações dos líderes com seus liderados, ou vice e versa.

A empresa selecionada é uma Empresa Pública Federal, que atua no mercado de tecnologia da informação e comunicação, e o departamento selecionado atua no mercado de finanças públicas. Esta empresa está localizada em Brasília - Distrito Federal.

Não houve a preocupação quantitativa por ser uma pesquisa de cunho exploratório.

## **2.5 Instrumentos**

O instrumento utilizado foi a aplicação de uma entrevista semi estruturada, elaborada com questões objetivas ou fechadas e questões subjetivas ou abertas.

Haviam 6 questões objetivas de análise do perfil do entrevistado, quais sejam: sexo, faixa de renda, tempo de trabalho, se ocupante de cargo de chefia e no caso

positivo foi questionado o tempo de chefia e a quantidade de pessoas no seu comando.

Nas questões subjetivas haviam 3 abertas no intuito de conduzir o entrevistado. Segue ao final da monografia - Apêndice A este roteiro.

Este tipo de entrevista deverá ter a seguinte preocupação: “Pode ser parcialmente estruturada, quando é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso.” (GIL, 2002, p.117)

## **2.6 Procedimentos empíricos**

Os procedimentos empíricos foram assim aplicados: As pesquisas bibliográficas foram feitas a partir de sites acadêmicos, artigos científicos que conceituam o tema abordado. A delimitação do universo teve como orientador as palavras chaves: conflitos, conflitos interpessoais, valores, valores pessoais.

As fontes de pesquisas foram assim pesquisadas - Em sites acadêmicos: SCIELO, ENANPAD, CAPES, e Google acadêmico; além do acervo da Biblioteca João Herculino, UniCEUB - livros acadêmicos da área de Comportamento Organizacional e Filosofia de Valores;

Para a aplicação das entrevistas foi solicitada ao responsável do departamento escolhido, a autorização para a aplicação das entrevistas, bem como a explanação dos objetivos e do conteúdo desta monografia. Em anexo a Súmula do embasamento teórico – apêndice B e a filipeta explicativa do processo do conflito – apêndice C.

Com a autorização da gerência da empresa foi agendado com trabalhadores data e horário para aplicação da entrevista, ou seja, para o dia 04 de maio de 2.009 e reservada uma sala de reunião pelo horário da manhã.

As entrevistas foram gravadas em equipamento digital de gravação de voz. O tempo de cada entrevista foi de aproximadamente 15 minutos. Foi apresentado ao entrevistado o Termo de Consentimento e estão integralmente disponibilizadas no apêndice deste trabalho.

## **2.7 Procedimentos analíticos**

Na pesquisa bibliográfica foram elaboradas e catalogadas resenhas para embasamento do referencial teórico.

As entrevistas foram transcritas na íntegra e organizadas de maneira sistemática. A partir da categorização dos dados, foram levantados os trechos relevantes das respostas subjetivas, elaborados os critérios de tratamento destas informações na análise das conseqüências objetivas e subjetivas.

Os procedimentos finais foram: análise dos dados tabulados à luz do embasamento teórico.



### **3 EMBASAMENTO TEÓRICO**

Ocasionalmente são observados choques e conflitos de pensamentos e de valores morais, éticos e culturais dentre os colaboradores de uma organização. Estes conflitos podem gerar maior empenho ou significar desestímulo no desempenho das funções. O objetivo é o levantamento de informações sobre a existência ou não destas ocorrências e suas consequências para o indivíduo e para a organização.

Para melhor entendimento do embasamento teórico, os assuntos serão divididos em: definição de conflitos, pensamento histórico dos conflitos, o processo do conflito, causas dos conflitos, conflitos funcionais e disfuncionais, definição de valores e a classificação dos valores.

#### **3.1 Definição de conflitos**

Conflito é definido como “... um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante.” (ROBBINS, 2005, p.326)

Já Hampton (1990, p. 297) afirma que o conflito é um processo que só começa quando uma parte do relacionamento percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses.

Quando várias pessoas se relacionam é praticamente impossível não haver conflitos. Isto se deve ao fato dos diversos níveis de preparo, educação e formação dos trabalhadores, levando a um processo de diversas decisões sobre um mesmo fato. (RAJ et al, 2006, p. 127)

Portanto, o conflito só ocorrerá quando houver sua percepção, reação ou manifestação pessoal. Quando ocorrer a discordância de prioridades ou valores pessoais das partes envolvidas.

Os conflitos existem por haver pessoas diferentes convivendo num mesmo ambiente, tendo que tomar decisões diversas baseando-se nos seus conceitos, formação intelectual ou mesmo a sua vivencia pessoal e social.

### 3.2 Pensamento histórico dos conflitos

Há 03 visões históricas do entendimento sobre os conflitos, e podem ser assim compreendidos: visão tradicional, visão de relações humanas e visão interacionista.

A abordagem mais antiga dos conflitos é a da visão tradicional onde os conflitos são ruins para as organizações e, portanto devem ser evitados. (ROBBINS, 2005, p. 326)

Robbins (2005) afirma que existem algumas palavras que são sinônimas de conflitos, são elas assim definidas: “violência, destruição e irracionalidade”. Com isto o conflito deve ser evitado por ser danoso nas relações interpessoais.

Estes conflitos aconteciam por haver falha na comunicação, falha na confiança entre as pessoas e fracasso dos executivos e gerentes na manutenção e equilíbrio das necessidades dos subordinados. (ROBBINS, 2005, p. 326)

O desempenho dos funcionários de uma organização pode diminuir com a ocorrência destes conflitos, isto é motivo para eliminá-los da rotina das organizações. (RAJ et al, 2006, p. 128)

Na visão de relações humanas, os conflitos são uma ocorrência normal dos relacionamentos entre pessoas nos grupos de trabalho de uma organização. Por ser algo inevitável defendeu-se a aceitação dos mesmos. (ROBBINS, 2005, p. 327)

Raj et al (2006) afirma ainda caber aos executivos o gerenciamento destes conflitos por entender que, por serem necessários, devem ser racionalizados dentre dos grupos de trabalho.

Já, na visão interacionista, há uma mudança de foco em relação à visão anterior: enquanto nas relações humanas o conflito era aceito; na visão interacionista os conflitos são estimulados no intuito de formar grupos coesos, equilibrados e cooperativos. Os líderes devem, portanto encorajá-los no intuito de mantê-los em níveis aceitáveis de autocrítica, criatividade e principalmente de forma viável à instituição. (ROBBINS, 2005, p. 327)

Raj et al (2006) faz uma observação peculiar nesta visão: caso não exista conflito, os grupos de trabalho podem criar um falso ambiente de paz, harmonia e tranqüilidade. Como consequência, torná-los estáticos, apáticos, estagnados e não reativos aos desafios de mudança e inovação.

Os conflitos, então, são necessários e até estimulados para haver um ambiente onde tenha autocrítica, viabilidade, criatividade e inovação. (RAJ et al, 2006, p. 129)

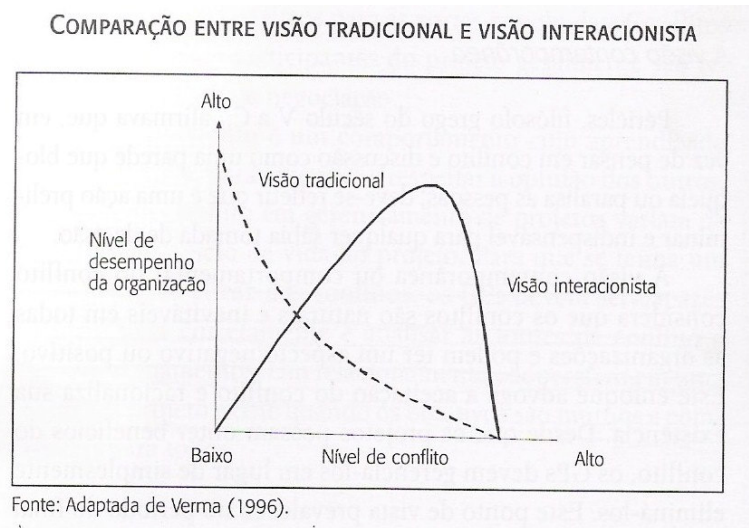


Figura 01: Comparação entre visão tradicional e visão interacionista  
Fonte: Raj et al (2006)

A figura acima ilustra a existência dos conflitos e estes não podem ser desprezados. Caso sejam desprezados, pela visão tradicional – os conflitos podem crescer a um ponto incontrollável, causando severos danos ao grupo e à organização. De acordo com a visão interacionista - os conflitos deverão ser estimulados no processo de relacionamento dos integrantes de um determinado grupo, até os pontos máximos de conflito e de desempenho da organização. O nível máximo de desempenho do grupo será tanto maior quando melhor administrados os conflitos. Devem ser monitorados pela gerência com a finalidade de criar um ambiente positivo e produtivo para a organização.

### 3.3 O processo do conflito

Como se pode compreender, a partir da figura abaixo, o processo de entendimento do conflito, segundo Robbins (2005, p. 327), é dividido em cinco estágios, que podem ser assim analisados:

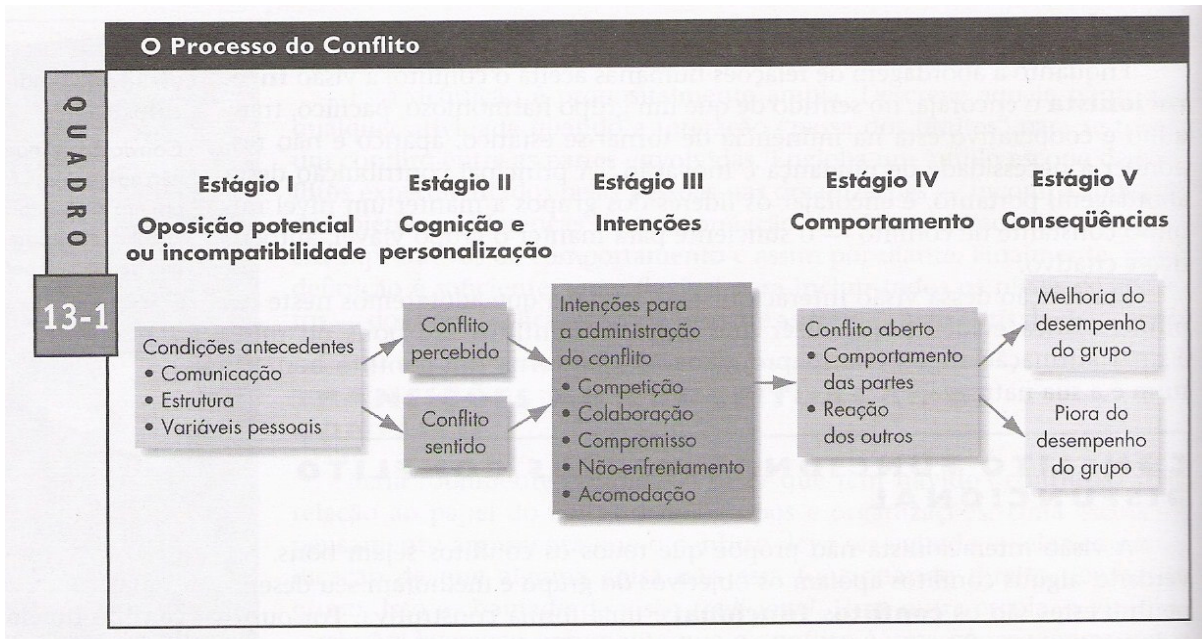


Figura 02: O Processo do Conflito  
 Fonte: Robbins (2005)

O primeiro estágio, Robbins (2005, p. 330) chamou de Oposição potencial ou incompatibilidade: é a presença de condições que criam oportunidades para o seu surgimento. Estas condições são assim classificadas:

- Problemas no canal de comunicação: são as dificuldades de compreensão, erros ou ruídos nos canais de comunicação, tais como as diferentes conotações das palavras, os jargões, a troca insuficiente de informações;
- A estrutura: o tamanho da organização ou a especialização dos grupos podem agir como estimuladores de conflitos interpessoais; e
- Variáveis pessoais: os valores pessoais de cada membro da equipe, inclusive os de caráter íntimo, como a personalidade, geram diferenças entre os mesmos.

O segundo estágio - Cognição e personalização: havendo sensibilização negativa de uma das partes, o conflito passa a ser percebido como tal, ou seja, quando houver um envolvimento emocional, experimentando sentimentos de ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade. (ROBBINS, 2005, p. 330).

O terceiro estágio - Intenções: "... ficam entre as percepções e emoções e o comportamento explícito das pessoas. Elas são decisões de agir de uma determinada maneira." (ROBBINS, 2005, p. 330).

Conforme se pode observar na figura abaixo as intenções podem ser assim distribuídas:

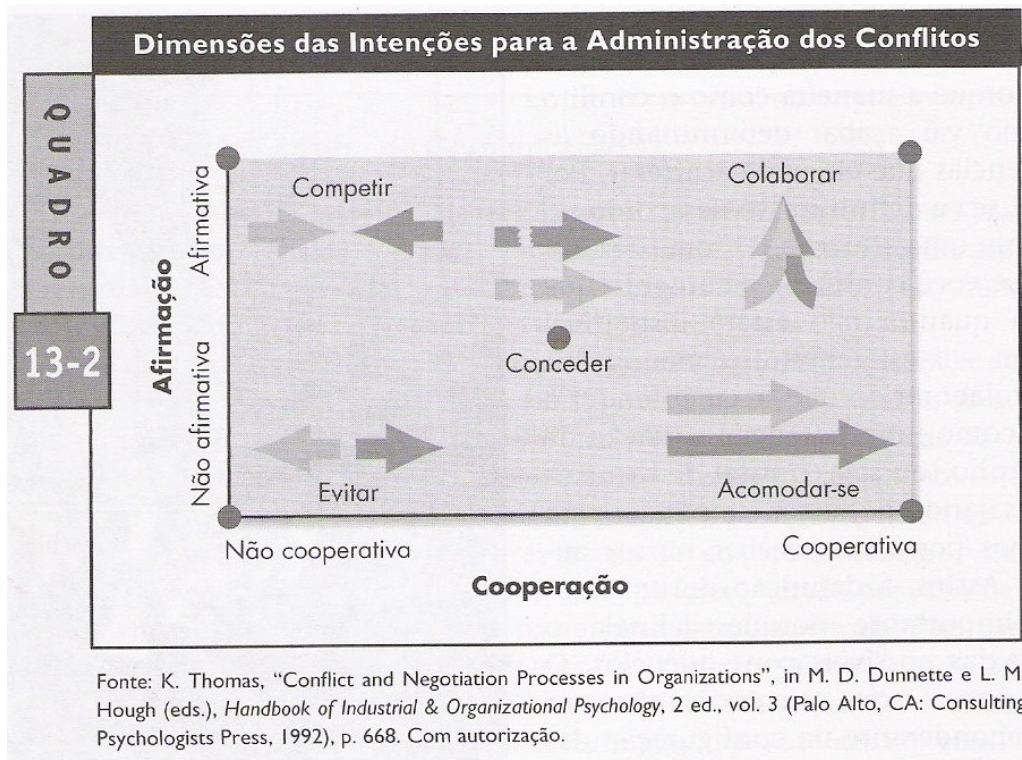


Figura 03: Dimensões das Intenções para a Administração dos Conflitos  
Fonte: Thomas apud Robbins (2005)

- a) Competir: Quando existe a busca pela satisfação dos interesses de uma das partes, não levando em conta o impacto que este evento gerará no outro;
- b) Colaborar: A solução está em satisfazer as necessidades das duas partes gerando resultados benéficos para ambos;
- c) Evitar: O conflito é evitado ou ignorado por um ou ambas as partes;
- d) Acomodar-se: O sacrifício dos interesses de uma das partes é feito no intuito de se manter um ambiente agradável;
- e) Conceder: As partes abrem mão do conflito, gerando assim um comprometimento de ambos na busca de uma solução, satisfazendo parcialmente a ambos.

O quarto estágio – Comportamento: o conflito, quando não solucionado, torna-se visível ao grupo social em que faz parte. “O estágio do comportamento inclui as declarações, as ações e as reações das partes envolvidas no conflito” (ROBBINS, 2005, p. 332).

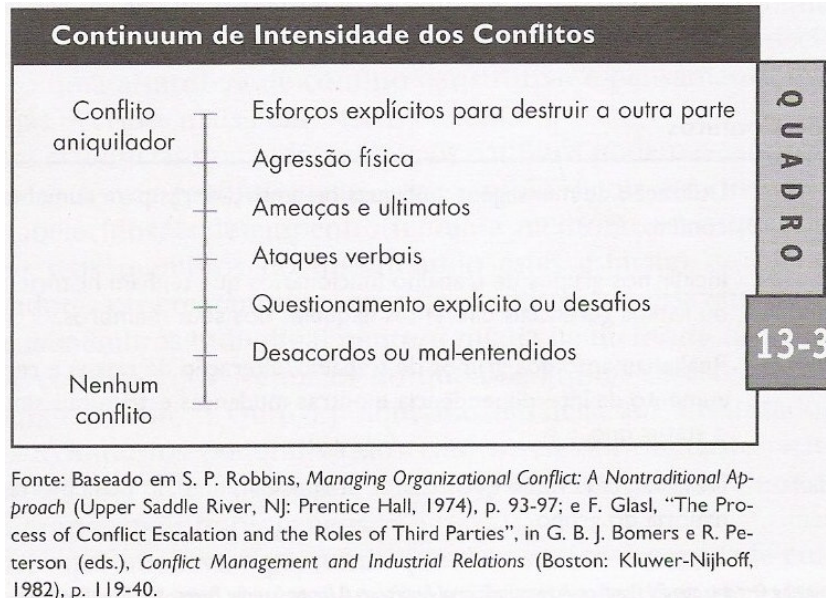


Figura 04: Intensidade dos Conflitos  
Fonte: Robbins (2005)

Conforme a figura 04, os conflitos podem ser exteriorizados das seguintes maneiras:

- a) Desacordo ou mal-entendimentos leves;
- b) Questionamento explícito ou desafio;
- c) Ataques verbais;
- d) Ameaças e ultimatos;
- e) Agressão física;
- f) Esforços explícitos para destruir a outra parte.

E, para completar o processo de entendimento dos conflitos, Robbins (2005) apresenta como quinto e último estágio as Consequências: que podem ser disfuncionais - destrutivas ao grupo social; ou funcionais - quando apesar de haver o conflito, geram momentos de aprendizados a todos.

### 3.4 Causas dos conflitos

Segundo Hampton (1990, p. 299) existem várias causas que podem gerar conflito numa organização, elas podem ser assim distribuídas:

- a) Diferenças e defeitos de personalidade: são as características da personalidade individual das pessoas envolvidas nos relacionamentos;

- b) Interdependência das tarefas: os fluxos dos processos na organização podem gerar interdependências entre pessoas, conflitando suas responsabilidades;
- c) Metas diferentes: unidades diferentes de uma mesma organização podem entrar em conflito, pois visam objetivos diferentes;
- d) Recursos compartilhados: recursos materiais compartilhados podem gerar conflitos entre seus membros;
- e) Diferenças na informação e percepção: são as falhas de comunicação entre gerentes ou departamentos que proporcionam elevados índices de conflitos.

Já, segundo Raj et al (2006, p.133), existem várias condições que podem desencadear conflitos entre os funcionários de uma organização.

Eles podem ser assim classificados:

- a) Não definição clara dos papéis, limites, das autoridades e responsabilidades entre membros;
- b) Objetivos incompatíveis entre os membros;
- c) Falha na comunicação, criando mal-entendidos;
- d) Dependência de outra pessoa na realização de tarefas;
- e) Especialização ou diferenciação entre os membros, gerando conflito entre egos profissionais;
- f) Necessidade de consenso na tomada de decisão;
- g) Comportamento reativo a regras e regulamentos impostos e, portanto não aceitas;
- h) Conflitos anteriores mal resolvidos, que proporcionam um ambiente tenso de trabalho.

Segundo Raj et al (2006), existem vários motivos que podem causar os conflitos entre os membros de uma organização. Alguns destes motivos podem ser solucionados quando existe uma gerência participativa e ativa no esclarecimento dos seguintes pontos:

- a) Estabelecimento de metas compatíveis com o seu grupo de trabalho;
- b) Determinação de objetivos claros;
- c) Estabelecimento de uma comunicação clara e precisa onde não haverá dúvidas no seu entendimento;

- d) Discussão das regras e regulamentos da organização não as tornando uma imposição, mas sim consenso;
- e) Normas para o uso de equipamentos compartilhados, evitando-se conflitos desnecessários;
- f) Não deixar sem solução conflitos anteriores que podem acarretar danos maiores no futuro.

Já, alguns itens são mais difíceis de controlar, segundo Raj et al (2006, p. 133) tais como:

- a) A especialização dos seus membros, pois existem equipes que precisam de todos os tipos de pessoas – especializadas e técnicas – e, portanto haverá sempre um ponto de conflito entre seus membros;
- b) Personalidades diferentes;
- c) Interdependência de tarefas.

Um ponto muito importante que se deve ressaltar é a diferença de personalidade entre as pessoas envolvidas numa organização. Suas vivências, experiências e formação social e intelectual definem personalidades diferentes com visões divergentes que podem gerar conflitos.

### **3.5 Conflitos funcionais e disfuncionais**

Estes conflitos poderão ter um efeito positivo ou negativo, dependendo da administração dos mesmos por parte de seus gestores.

Os conflitos podem representar uma força positiva nos relacionamentos interpessoais, devendo ser encarados como necessários para a eficácia dos relacionamentos. (ROBBINS, 2005, p. 326).

A importância positiva dos conflitos é que estes rompem o equilíbrio das rotinas estabelecidas. Desencadeando um fluxo energético que estava latente, devido às acomodações de idéias e posições, descortina um rol de problemas que estavam hibernados ou escondidos dentro da convivência dos trabalhadores. Este desequilíbrio proporciona assim o estímulo da criatividade para a solução de problemas. (FALK, 2001)

Observa-se que os conflitos podem ser considerados bons ou ruins, positivos ou negativos: “Cabe aos gerentes (...) identificar, analisar e avaliar os valores positivos e negativos do conflito e seus efeitos sobre o desempenho (...) bem como



aprender como e quando utilizar o conflito para melhorar a atuação dos membros da equipe.” (RAJ et al, 2006, p.127)

Quando afirma que os gerentes devem “identificar, analisar e avaliar” as consequências dos conflitos, estabelece a base do aprendizado que deve os gerentes realizar para empregar os efeitos positivos no bom desempenho dos trabalhos esperados para sua equipe. (RAJ et al, 2006, p. 128)

Segundo Robbins (2005, p. 327), conflitos funcionais são aqueles que ao acontecer melhoram o desempenho do grupo e conseqüentemente de seus objetivos; os conflitos disfuncionais atrapalham o desempenho dos mesmos.

Os conflitos entre os membros das organizações existem e dependendo da forma como são tratados, principalmente pela gerência, podem ter respostas positivas ou negativas. Se positivas, geram experiências construtivas. Se negativas, devem ser eliminadas ou evitadas.

Aos gerentes cabe a oportunidade de entender e aprender com estes, usando-os para a manutenção do equilíbrio entre seus subordinados de forma criativa e positiva, assumindo atitudes e estilos gerenciais de forma a obter resultados benéficos dentro de sua equipe.

### **3.6 Definição de valores**

Segundo Aranha e Martins (2003, p. 300) “Diante de pessoas e coisas, estamos constantemente fazendo avaliações ... estas são as escolhas que se faz no decorrer da vida”. Estas avaliações são classificadas como juízos de realidade e os juízos de valor.

Os juízos de realidade são as escolhas que se formulam a partir dos objetos ou pessoas que estão a volta do ser humano. (ARANHA e MARTINS, 2005, p. 198)

Já os juízos de valor existem quando se atribuem qualidades que mobilizam a atração ou repulsão. Os valores podem se referir à utilidade, à beleza, ao bem e ao mal, ao aspecto econômico. Assim, podem ser lógicos, utilitários, estéticos, afetivos, religiosos e éticos. (ARANHA e MARTINS, 2003, p. 300)

Ao agirem, as pessoas estão sujeitas a sansões, elogios, reprimendas, recompensas ou punições com diversos graus de intensidades. (ARANHA e MARTINS, 2003, p. 301)

Os valores são definidos como “... um modo específico de conduta... que contém elementos de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável.” (ROBBINS, 2005, p.54).

Existe uma hierarquia destes valores que formam o sistema individual dos valores do ser humano. Esta hierarquia, conforme determinado por Robbins (2005), que identifica a importância que é dada a cada um dos atributos, quais sejam: liberdade, prazer, auto-respeito, honestidade, obediência e justiça.

Estes valores e atributos influenciam no comportamento e atitudes das pessoas que vivem em sociedade. (ROBBINS, 2005)

Srouf (2005, p. 307) afirma que integridade é “...ser um sujeito de bem, de caráter, decente e confiável, uma pessoa de boa vontade.” Que se conduza com respeito ao próximo, que seja honesto, leal, idôneo, verdadeiro, transparente e justo.

Segundo Prota (2007, p. 99), a “... virtude é uma conquista que não é dada a todos.... exige pré-requisitos e apresenta-se de forma diferente em relação a certos papéis sociais. Ainda mais, está associada ao saber, isto é, à cultura.”

Os indivíduos agem de acordo com as normas que julgam mais apropriadas ou dignas. Elas devem ser aceitas no seu íntimo e principalmente devem ser reconhecidas como uma maneira de agir continuamente. O homem age moralmente quanto existe uma decisão refletida de acordo com as normas estabelecidas e formuladas de juízo. (VÁZQUEZ, 2005, p. 16)

Ainda segundo Vázquez (2005, p. 16) nos problemas práticos do dia a dia, o indivíduo recorre às normas, definidas por ele como corretas ou aceitáveis, para desempenhar determinadas atitudes ou atos, e para tanto são feitos juízos ou julgamentos, que servem para justificar a decisão tomada ou os passos dados na solução dos mesmos.

A falta da ética é “... falta de escrúpulos, quebra de confiança ou lesão ao bem comum.” (SROUR, 2005, p.307)

### **3.7 Classificação dos valores**

Para Hessen (2001, p. 88), existe dificuldade de classificar os valores, devido as suas diversas espécies e interpretações.

Para tanto, Hessen (2001) classifica os valores como valores materiais e formais. Os valores formais podem ser assim classificados:

- a) Valores positivos e negativos: são designados pela expressão *valor* ou pelo seu contrário *desvalor*;
- b) Valores das pessoas: são os valores éticos e pessoais de cada indivíduo;
- c) Valores em si mesmos: são os valores em sua essência.

Hessen (2001, p. 91) argumenta que os homens são seres portadores de sensibilidade e espírito, resultando na necessidade de classificar os valores em valores sensíveis e valores espirituais.

Os valores sensíveis, segundo Hessen (2001, p. 91) referem-se ao homem enquanto um ser simples e que vivem em ambiente natural. Estes valores podem se dividir em:

- a) Valores do agradável e do prazer: São as sensações de prazer e satisfação, bem como tudo aquilo que pode provoca-las, ou seja: vestuário, alimentação, bebidas;
- b) Valores vitais: São os valores de que é portadora a vida. Pode ser o vigor vital, a força, a saúde;
- c) Valores de utilidade: São os valores econômicos, referindo-se a tudo que serve para a satisfação das necessidades humanas: alimentação, vestuário, habitação.

Os valores espirituais são os valores imateriais. Alguns filósofos argumentam que estes são os verdadeiros valores. (HESSEN, 2001, p. 92).

Segundo Hessen (2001, pág. 93) estes valores podem ser categorizados da seguinte maneira:

- a) Valores lógicos: são divididos em função do conhecimento e de seu conteúdo: o saber, a posse da verdade e o esforço para alcançá-la. Contrapõem-se a estes valores a ignorância, o erro, a falta de interesse pela verdade, a ausência de esforço para alcançá-los;
- b) Valores éticos ou do bem moral: são as normas de conduta que cada ser possui e que afeta todas as atividades e experiências vividas;
- c) Valores estéticos: são os conceitos estéticos do belo, do sublime, do trágico e do amável. Este valor reside essencialmente na aparência dos seres ou dos objetos. A sua realidade é sempre aparente;

d) Valores religiosos: são as convicções religiosas de escolha pessoal de cada ser.

As organizações buscam realizar seus objetivos utilizando-se de vários recursos: capital, insumos, tecnologias e humanos. Os conflitos de valores atêm-se aos recursos humanos, seus conhecimentos formais ou intelectuais, ou seja, a capacidade de raciocinar, planejar, resolver problemas, compreender e se fazer compreendido, aprender e se relacionar em grupo. Estes relacionamentos são essenciais para a existência da organização bem como para a realização de sua finalidade. Quando geram áreas de atrito, podem ser ou não benéficos para a organização.

As organizações selecionam seus recursos humanos cuidadosamente - ou deveriam selecionar - por setor ou pessoa encarregada de identificar conhecimentos, habilidades, atitudes e valores – *CHAV* - que cominem com sua identidade organizacional, que por sua vez é o conjunto de valores do organismo ao qual fará parte os selecionados.

O *CHAV*, este conjunto de características traz consigo, porém, comportamentos indesejáveis, com vírus ocultos, inerentes às pessoas por tratarem-se de elementos construtivos de suas personalidades, processo de formação gradual, complexo e único a cada indivíduo.

Estas personalidades interagindo em grupo geram áreas de divergências com a capacidade de estimular a competitividade, o compromisso, à acomodação, a colaboração. Individualmente estas reações serão benéficas ou destrutivas, dependendo da conjuntura: tipo de grupo, objetivos, função. Pode-se citar como marcadamente desejável: compromisso e acomodação em uma unidade militar; competitividade na criação publicitária; colaboração numa ONG – organização não governamental. Porém, a inversão destas reações e situações serão altamente danosas.

A seguir, busca-se identificar estes conflitos de interesses e suas consequências, através de um estudo de caso.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Um estudo de caso presume uma análise profunda da teoria e da prática, não sendo resumido à aplicação de teorias em uma organização. Isto, porque a teoria por si só não consegue se adaptar às organizações, aos seus princípios e cultura, a menos que alguém analise o ambiente em que esta possa ser inserida e a adapte às necessidades deste, a fim de ampliar as perspectivas da empresa.

A organização selecionada como estudo de caso nesta monografia é uma empresa pública federal que atua no mercado de tecnologia da informação e comunicação. Foi criada para modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da administração pública.

É uma empresa vinculada a um Ministério Público e cresceu desenvolvendo sistemas e serviços que permitiram maior controle e transparência sobre a receita e os gastos públicos. Consolidou-se, ao longo desses anos, aprimorando tecnologias adotadas por diversos órgãos públicos federais, estaduais, municipais, e incorporando-as à vida do cidadão brasileiro.

O departamento selecionado presta serviços especializados na área de Tecnologia da Informação e Comunicação à uma Secretaria Federal. Atuando no segmento de mercado de finanças públicas, o negócio é prover à Administração Pública Federal soluções baseadas em tecnologia da informação para o êxito das decisões e operações da administração orçamentária, financeira, patrimonial, contábeis, de auditoria, de fiscalização, de controle e avaliação de gestão dos haveres e obrigações da União.

Esta unidade situa-se fisicamente em Brasília-DF – e possui 72 profissionais com conhecimento no segmento de negócio e especialistas na tecnologia e processos de gestão de referência de mercado, dedicados exclusivos ao atendimento a Secretaria Federal, além das demais áreas da Superintendência de infra-estrutura e de gestão empresarial.

### **4.1 Análise crítica**

Foi aplicada entrevista semi estruturada na organização, estudo de caso desta monografia, e foram aplicados entrevistas a 6 membros desta Organização.

O perfil dos entrevistados são assim particularizados: 50% dos entrevistados são homens e 50% são mulheres. Quanto a ocupação em cargo de chefia pode-se

também estabelecer que destes 50% ocupam no momento cargo de liderança. O tempo de trabalho dos entrevistados é distribuído da seguinte forma: 33% trabalham há mais de 30 anos e 6% trabalham de 10 a 20 anos.

Como resposta a entrevista aplicada pode-se fazer a seguinte análise crítica a partir da categoria temática das respostas:

O entrevistado A relatou 2 conflitos que ocorreram em sua carreira profissional.

O primeiro conflito foi de caráter estético (Hessen, 2001, p. 93): “exigiam que eu usasse gravata, terno, barba feita”. O entrevistado argumenta que esta empresa possuía uma “estrutura muito precária” e este fato gerou nele um sentimento de “A revolta foi tão grande que quando eu sai daqui eu passei 20 anos sem fazer a barba e sem usar terno”.

O segundo relato é de caráter ético (Hessen, 2001, p. 93) e pode ser exemplificado por este relato: “algumas coisas me contrariaram do ponto de vista até de influencia política externa”. A reação desta vez foi: “eu reagi bastante, eu sempre reagi, coloquei meus pontos de vistas e fui afastado do cargo gerencial”. Pode-se observar que houve um efeito funcional pela seguinte observação: “quando saí de lá aquilo que defendi foi feito, portanto achei que valeu a pena, foi positivo.”

O entrevistado B também relatou 2 conflitos. O primeiro conflito foi de caráter lógico (Hessen, 2001, p. 93) e pode ser exemplificado com a seguinte frase: “a gerencia estava muito rígida quanto ao horário de trabalho. As pessoas estavam chegando com uma hora de atraso.” Este conflito foi solucionado de uma forma disfuncional pois o funcionário passou a agir de uma forma rígida “se a empresa está preocupada com isto ele iria bater ponto.”

O segundo conflito relatado trata-se de um valor lógico (Hessen, 2001, p. 93), e pode ser exemplificado com a seguinte frase: “a pessoa era mais sistemática”. Este tipo de conflito é tido como um conflito normal de se acontecer num local de trabalho e suas reações são tratadas de forma normal como é assim descrito: “Este é só um perfil, não é nada contra a pessoa em si. O ponto de vista dela é firme, é uma pessoa tecnicamente correta mas com pontos de vista que mais sobressaem.”

O entrevistado C relatou os seguintes tipos de conflitos: Primeiramente foi retratado o seguinte caso: “a pessoa quer fazer de um jeito, por que acha que aquele jeito é o certo, por que estudou aquilo ele é bom naquilo e aquilo que está dizendo ele tem certeza e se tem alguém que no mesmo nível dele”. Este conflito é

de natureza lógica (Hessen, 2001, p. 93). Sua solução passou pela “intervenção de uma chefia superior que teve que tomar a decisão...” É ainda colocado que os relacionamentos entre os membros acabam abalados pelo ocorrido mas de uma forma funcional: “Nunca volta ao normal, mas eu acho que as pessoas aprendem a se respeitarem, a respeitarem a opinião de uma e de outra quando acontece um tipo de coisa assim.”

No segundo relato, ele trata de um conflito lógico (Hessen, 2001, p. 93) e é assim exemplificado: “discordar da estrutura, de discutir com a chefia mesmo”. Este tipo de conflito é solucionado da seguinte maneira: “São coisas que podem ser resolvidas com uma conversa.”

O entrevistado D relata um conflito lógico (Hessen, 2001, p. 93) “divergência pessoal” entre “desavença entre o diretor e eu (entrevistado)”. Este conflito foi disfuncional por não haver uma solução e sim imposição de resultado: “eu tive que ceder por que ele era meu chefe e ficou por isto mesmo.”

O segundo relato deste entrevistado trata de conflito lógico (Hessen, 2001, p. 93) e pode ser assim exemplificado: “não tem o conhecimento adequado para que façam a validação”. Suas respostas são sempre danosas a organização pois são tratadas da seguinte forma: pessoas sem capacidades agem da seguinte forma: “questiona por questionar”.

O entrevistado E relata um longo problema que existe entre o entrevistado e uma certa pessoa da organização. Pessoa que já esteve em cargo de liderança com o entrevistado. Este conflito pode ser classificado como um conflito ético (Hessen, 2001, p. 93) e pode ser exemplificado por vários trechos do relato, como se pode observar a seguir: “Hoje eu cheguei e ela não me olhou. Ficamos frente a frente e ela me ignorou.”; “isto é muito sutil”; “Isto é uma coisa velada, não tem como provar para alguém o que está acontecendo.”; “E como se fosse uma raivinha. Será que eu fiz alguma coisa? Por que ela não vai com a minha cara?”;

Neste relato foi observado que o conflito não é percebido pelos demais membros da organização e que não obteve solução, como se pode ver a seguir: “não sei como vai ser. Racionalmente eu quero ficar desarmada, quando ela chega eu fico tensa e sei que tem algo que está movendo internamente.”; “esta coisa velada é muito forte. Este pequeno conflito pode minar um trabalho inteiro.”; “Quando a coisa não se explode vira um problema, fica ali na base, minando...é

como se ela tivesse numa competição comigo. Uma competição velada e de uma coisa pessoal dela.”

O entrevistado F relata mais 2 conflitos de sua equipe. O primeiro relata é classificado como conflito lógico (Hessen, 2001, p. 93): “a pessoa faz corpo mole para atender e conseguir entregar o serviço no prazo”. Suas respostas são disfuncionais (Robbins, 2005) pois foram tratadas da seguinte forma: “você já fica com um pé atrás de assumir um compromisso com aquela pessoa. Acaba que você muda o seu comportamento com esta pessoa.”

Outro relato deste entrevistado retrata de um conflito ético (Hessen, 2001, p. 93), assim observado: “eu tive um funcionário que voava muito”; “Ele mentiu para mim”. Este funcionário não informava a seu superior de suas saídas constantes. Como resposta aos constantes problemas disfuncionais do grupo foi dado o seguinte depoimento: ” ele não mudou. Ele tem este mesmo tipo de atitude com outras pessoas”.

Uma observação foi feita pela entrevistada: “Para pegar um projeto que ele está incluído eu sei que vou ter problema”.

Todos os conflitos relatados pelos entrevistados confirmaram que a conceituação de conflito (Robbins, 2005) apresentado está de acordo com a realidade da organização. Pode-se comprovar com a afirmativa do entrevistado D “desavença entre o diretor e eu”.

De forma acadêmica os conflitos são definidos como um processo que obedece a vários estágios de comportamento.

No primeiro estágio é analisado as causas que geram um conflito. Estas causas podem ser por problemas de comunicação, estrutura da organização e por variáveis pessoais. (ROBBINS, 2005)

Na aplicação das entrevistas foram encontrados exemplos de todas as causas mencionadas no embasamento.

Diante do problema no canal de comunicação (Robbins, 2005) pode-se observar que o entrevistado D menciona as dificuldades de relacionamento entre sua pessoa e sua chefia por problemas de comunicação: “eu falando demais e o diretor que entende de menos”.

Diante dos problemas gerados pela estrutura da organização (Robbins, 2005) encontram-se relatos de conflito gerado pela discussão do horário de entrada do



funcionário na empresa, onde o colaborador afirma que baterá o ponto como solução aos questionamentos da gerencia.

Outra causa descrita no trabalho como gerador de conflitos: variáveis pessoais (Robbins, 2005), é também relatado pelo entrevistado E um conflito entre dois colaboradores, que já tiveram alternadamente na função de líder, onde é relatado um conflito com causas estritamente pessoais. Conflito este que será analisado mais adiante pela peculiaridade de seu desfecho.

O outro estágio do processo de análise do conflito são as intenções (Robbins, 2005) que podem ser geradas com a percepção dos conflitos, quais sejam: competição, colaboração, evitar, acomodação e concessão.

Nas entrevistas foram demonstrados vários exemplos de competição (Robbins, 2005), como é relatado pelo entrevistado C que descreveu um problema de vaidades pessoais onde havia competição de quem venceria numa discussão de idéias.

Outro relato de grande valia foi o apresentado pelo entrevistador E onde relata seus conflitos com um outro membro da organização que se apresenta em forma de competição e de evitar o conflito (Robbins, 2005). Por um lado há a competição (Robbins, 2005) entre sua colega de trabalho e por outro lado, por parte da entrevistada, há a intenção de evitar o conflito, não expondo seus problemas com a gerência superior e demais membros.

Outra intenção: acomodação (Robbins, 2005) que é apresentado nas entrevistas como exemplo foi o relatado pelo entrevistado F, onde retrata o problema da gerência com um colaborador que se acomodou em más atitudes diante dos seus superiores e colegas de trabalho.

Nos conflitos onde as intenções são de concessão (Robbins, 2005), há o relato do entrevistado D que retrata seu conflito com a gerência imediatamente superior. O conflito não foi resolvido por haver um problema de níveis diferentes de lideranças: um cedeu por não poder argumentar com seu superior direto.

Finalmente as conseqüências destas entrevistas podem ser assim analisadas:

As conseqüências são funcionais (Robbins, 2005) quando ocorre a melhora no desempenho do grupo. Como exemplo deste fato é relatado pelo entrevistado A um fato de melhora do desempenho do grupo, quando da colocação de suas idéias e pontos de vista. Inicialmente ele teria sido destituído de seu cargo de chefia mas

posteriormente suas idéias foram colocadas em prática, gerando um benefício a instituição.

As consequências disfuncionais (Robbins, 2005) acontecem quando ocorre prejuízo para o equilíbrio do grupo, causando uma desarmonia entre os relacionamentos de seus colaboradores.

A maioria dos casos expostos pelos entrevistados possui consequências disfuncionais (Robbins, 2005). Os casos foram relatados pelo entrevistado A – quando de sua decisão de não usar terno e fazer a barba diariamente por sentir-se revoltado da decisão de seus superiores na empresa que anteriormente trabalhava.

Outro fato relatado é o do entrevistado B que tem em seu grupo de trabalho um colaborador que “bate o ponto” por auto-imposição a partir de cobranças feita pela gerencia em relação ao horário de trabalho.

Um relato de grande importância, pelo seu desfecho, foi feito pela entrevistada E. É relatado um conflito intenso entre duas colaboradoras que gera um ambiente desconfortável para a entrevistada. O conflito é sutil e velado entre as duas partes. Os demais membros da Organização desconhecem este fato. Por não ser visível e não obter um desfecho favorável este conflito poderá gerar consequências altamente disfuncionais para a organização. (ROBBINS, 2005)

Este trecho do relato retrata bem a situação que existe na organização, e de forma velada e desconhecida pela gerência: “...esta coisa velada é muito forte. Este pequeno conflito pode minar um trabalho inteiro. Isto acontece por que como somos pessoas educadas. Talvez se fôssemos explosivas poderíamos colocar para fora o que está acontecendo. Falar alto, falar, ... talvez as coisas se resolvessem. Quando a coisa não se explode vira um problema, fica ali na base, minando...”

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta ao problema formulado as conseqüências dos conflitos de valores entre os membros de uma organização são funcionais quando existe uma reação positiva para seus membros. São disfuncionais quando os efeitos negativos são danosos para os envolvidos no conflito e conseqüentemente para a organização. Estes últimos são maioria: 36,4% funcionais e 63,6% disfuncionais, conforme dados observados na pesquisa realizada.

“Na empresa pública nós temos uma variável que é: você nunca trabalha com quem você quer trabalhar. Trabalha com recursos que você tem.” Este depoimento retrata a situação das organizações públicas.

Os conflitos são realidades nas organizações. Eles acontecem independente do tipo de trabalho, de pessoas envolvidas no processo ou da liderança.

A melhor forma de controlar os conflitos será sempre conhecer os pontos de divergências entre os membros da organização e principalmente saber administrá-los para que suas conseqüências sejam sempre funcionais, ou seja, que possam trazer uma harmonia e equilíbrio no grupo de trabalho.

Caso os conflitos tenham conseqüências disfuncionais, ou seja, que tragam prejuízo do bom funcionamento da equipe, haverá prejuízo para a organização e para o grupo de trabalho.

Estes conflitos disfuncionais podem gerar prejuízos maiores quando não solucionados ou administrados pelos líderes: a transferência do colaborador de função ou departamento ou em último caso o desligamento deste da organização. Estes desligamentos geram altos custos à organização em vista da perda de capacidade intelectual, das perdas financeiras e do ônus de contratar e treinar novos funcionários.

Um relato do entrevistado A retrata a preocupação dos líderes no entendimento dos conflitos e nas suas posturas de enfrentamento: “... são pessoas que buscam o trabalho, você tem que ter muita habilidade, para evitar um embate muito forte. Na empresa pública nós temos uma variável que é: você nunca trabalha com quem você quer trabalhar. Trabalha com recursos que você tem.”

O objetivo deste trabalho incidiu sobre a análise das conseqüências dos conflitos de valores entre os membros de uma organização. “*Este pequeno conflito pode minar um trabalho inteiro*”, frase dita por um dos entrevistados traz a essência

da questão: os conflitos devem ser administrados com muito cuidado e responsabilidade pelos líderes organizacionais. Enfim os objetivos foram plenamente alcançados e responderam as questões desta monografia.

As limitações observadas na elaboração deste trabalho foram as dificuldades de obter com os entrevistados a devida confiança de que este trabalho não geraria nenhuma reação com os líderes da organização .

Como agenda futura pode-se sugerir um estudo mais profundo destas consequências disfuncionais dos conflitos e principalmente um estudo sobre os conflitos velados, assunto relatado nesta monografia e que não possui estudos focados neste assunto.

## REFERÊNCIAS

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. *Filosofando*. 3 ed. São Paulo: Moderna, 2003.

\_\_\_\_\_. *Temas de Filosofia*. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2005.

FALK, Maria Lúcia Rodrigues. *A Competência Gerencial nos Conflitos Interpessoais*. Revista Eletrônica de Administração, Edição 22, v 7, nº. 4. Porto Alegre, jul-ago. 2001. Disponível em [http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/resumo.php?cod\\_artigo=113&cod\\_edicao=43](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/resumo.php?cod_artigo=113&cod_edicao=43). Acesso em: 24 mar. 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMPTON, David R. *Administração: Comportamento Organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HESSEN, Johannes. *Filosofia dos Valores*. Porto: Almedina, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade; *Metodologia Científica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MACEDO, Gutemberg. *Carrreira Executiva: Profissionais com convicções próprias e lastreadas em valores sólidos têm melhores chances*. Revista Você S.A, 2008. Disponível em: [http://vocesa.abril.com.br/evolucao/fechado/co\\_25908.shtml](http://vocesa.abril.com.br/evolucao/fechado/co_25908.shtml). Acesso em: 08 mar. 2009.

PROTA, Leonardo. *A Cultura Geral no Ensino Superior*. In: PEREIRA, Elisabete M.A.(Org.). *Universidade e Educação Geral – Para além da especialização*. Campinas: Alínea, 2007

RAJ, Paulo P.; BAUMOTTE, Ana Cláudia T.; FONSECA, Doris P. D.; SILVA, Lauro H.C.M.; *Gerenciamento de Pessoas em Projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

ROBBINS, Stphen P; *Comportamento Organizacional*. 11 ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2005.

SILVA, E. L; MENEZES, E.M *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SROUR, Robert Henry; *Poder, Cultura e Ética nas Organizações – O desafio das formas de gestão*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez; *Ética*. 26 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

**APÊNDICE A**

Entrevista semi estruturada:

1) Sexo:

( ) Masculino ( ) Feminino

2) Faixa de renda:

( ) De 01 à 04 salários mínimos

( ) De 04 à 08 salários mínimos

( ) De 08 à 12 salários mínimos

( ) Acima de 12 salários mínimos

3) Há quanto tempo trabalha? (Nesta ou em outra organização):

( ) De 01 a 05 anos

( ) De 05 à 10 anos

( ) De 10 à 20 anos

( ) De 20 à 30 anos

( ) Acima de 30 anos

4) Há quanto tempo está nesta empresa?

( ) De 01 a 05 anos

( ) De 05 à 10 anos

( ) De 10 à 20 anos

( ) De 20 à 30 anos

( ) Acima de 30 anos

5) Ocupa um cargo de chefia?

( ) Não ( ) Sim:

6) Se sim:

Ha quanto tempo? \_\_\_\_\_

Quantas pessoas estão sobre seu comando? \_\_\_\_\_

Apresentar ao entrevistado texto conceitual de conflito e seu processo.

7) Você já vivenciou algum conflito de valores entre os membros desta organização? Sem identificar pessoas, seria possível uma breve descrição dos casos ocorridos.

8) Face aos fatos descritos na pergunta anterior, seria possível uma análise dos casos ocorridos, conforme as orientações abaixo:

- a) Classifique-os de acordo com a filipeta 1 “Processo do conflito”.
- b) Identifique as conseqüências funcionais e disfuncionais.

9) E nesses casos qual foi a solução adotada? Seria possível uma descrição completa?

## APÊNDICE B

### Texto base, apresentado ao entrevistado:

”Não se mede o valor de um homem pelas suas roupas ou pelos bens que possui, o verdadeiro valor do homem é o seu caráter, suas idéias e a nobreza dos seus ideais.”

Charles Chaplin

Ocasionalmente são observados choques e conflitos de pensamentos e de valores: morais, éticos e culturais dentre os colaboradores de uma organização. Estes conflitos podem gerar maior empenho ou significar desestímulo no desempenho das funções. O objetivo desta entrevista é o levantamento de informações sobre a existência ou não destas ocorrências e suas consequências para o indivíduo e para a organização.

### Súmula do embasamento teórico:

Quando várias pessoas se relacionam é praticamente impossível não haver conflitos. Isto se deve ao fato dos diversos níveis de preparo, educação e formação dos trabalhadores, levando a um processo de diversas decisões sobre um mesmo fato. (RAJ, 2006, p. 127)

Os conflitos são: “... um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante.” (ROBBINS, 2005, p.326)

Os valores são definidos como “... um modo específico de conduta... que contém elementos de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável.” (ROBBINS, 2005, p.54).

Segundo Robbins, os conflitos se processam da seguinte maneira:

- a) Quais foram as causas que provocaram o conflito:
  - a. Problemas no canal de comunicação: são as dificuldades de compreensão, erros ou ruídos nos canais de comunicação, tais como



as diferentes conotações das palavras, os jargões, a troca insuficiente de informações;

- b. A estrutura: o tamanho da organização ou a especialização dos grupos podem agir como estimuladores de conflitos interpessoais; e
  - c. Variáveis pessoais: os valores pessoais de cada membro da equipe, inclusive os de caráter íntimo, como a personalidade, geram diferenças entre os mesmos.
- b) Quais foram as intenções percebidas:
- a. Competir: Quando existe a busca pela satisfação dos interesses de uma das partes, não levando em conta o impacto que este evento gerará no outro;
  - b. Colaborar: A solução está em satisfazer as necessidades das duas partes gerando resultados benéficos para ambos;
  - c. Evitar: O conflito é evitado ou ignorado por um ou ambas as partes;
  - d. Acomodar-se: O sacrifício dos interesses de uma das partes é feito no intuito de se manter um ambiente agradável;
  - e. Conceder: As partes abrem mão do conflito, gerando assim um comprometimento de ambos na busca de uma solução, satisfazendo parcialmente a ambos.
- c) O conflito, quando não solucionado, torna-se visível ao grupo social em que faz parte. Isto inclui as declarações, as ações e as reações das partes envolvidas. Os conflitos podem ser exteriorizados das seguintes maneiras:
- a) Desacordo ou mal-entendimentos leves;
  - b) Questionamento explícito ou desafio;
  - c) Ataques verbais;
  - d) Ameaças e ultimatos;
  - e) Agressão física;
  - f) Esforços explícitos para destruir a outra parte.
- d) Quais foram as conseqüências deste conflito:
- a. Funcionais / Positivas
  - b. Disfuncionais / Negativas
  - c.

## APÊNDICE C

### Transcrição da entrevista

Entrevistado A:

Entrevistadora:

Pergunta padrão

Entrevistado:

Eu tive um conflito estético fora desta empresa. Quando eu vim para cá trabalhei na Horus e na GGE – Indústria gráfica e eu era responsável pela parte comercial e lá exigiam que eu usasse gravata, terno, barba feita e se trabalhava na rua, num calor imenso. Eu quando eu chegava de manhã numa empresa pequena, numa estrutura muito precária, (...) e o rapaz passava a mão no rosto se tivesse com a barba grande você tinha que ir embora. Foi uma violência por que: agente tinha todo o zelo com relação à aparência, mas era difícil trabalhar lá porque vinha da M Norte todo dia e aquilo me feriu muito, ai eu trabalhava na rua e fazia um calor de inferno e tinha que usar gravata e tinha que usar gravata abotoada. A revolta foi tão grande que quando eu sai, daqui eu passei 20 anos sem fazer a barba e sem usar terno ...20 anos. Isto me causou...

Entrevistadora:

Mas naquela época, quais foram as suas reações: você aceitou, você discutiu? Quais foram as suas reações?

Entrevistado:

Não, naquela época eu não discutir pela simples questão de que havia pouco emprego, muita mão de obra disponível e eu precisava do emprego. Eu havia vindo para Brasília, eu estava começando a minha carreira profissional e não tinha condição de barganhar e, por exemplo, agora eu trabalho numa empresa multinacional na Borus eu trabalhava com a venda de equipamentos, de máquinas eletrônicas – o que era uma inovação - eu estava começando , eu tinha interesse,

mas internamente aquilo me revoltava muito, que aquilo não dava certo aí eu pedi demissão e fui embora daqui, fui embora de Brasília, por que aquilo me afetou muito. No Serpro algumas coisas me contrariaram do ponto de vista até de influência política externa, eu reagi bastante, eu sempre reagi, coloquei meus pontos de vistas e fui afastado do cargo gerencial, certamente pela minha discordância do meu ponto de vista, fui bastante claro, eu escrevi, eu registrei, coloquei o meu ponto de vista e como eu já tinha mais domínio, mais conhecimento, sabia do que era capaz, sabia o que aquela atitude iria provocar, não concordei e de qualquer forma quando sai de lá aquilo que defendi foi feito, portanto achei que valeu a pena, foi positivo.

Não em relação a minha pessoa, porque quando bate um mal estar, você não é uma pessoa grata, contrario. Mas mais adiante agente vê que aquilo dá fruto foi positivo. Acho que foram duas situações que vivenciei muito forte e com valores iguais e isto é muito interessante porque as coisas fluem, pois são bastante visíveis e a gente discute de maneira aberta, sem preocupação de melindre e isto muda muito.

Entrevistadora:

E dentro da sua gerencia, com seus 12 funcionários, tem problemas de conflito entre eles?

Entrevistado:

Tem, principalmente porque temos algumas pessoas que foram reintegradas ou que vieram de um cliente que estavam há 20 anos, nunca passaram por aqui e foram incorporadas ao quadro. São pessoas que já foram secretárias de secretárias da Receita e tiveram posições políticas e vieram fazer atividades operacionais. Não acompanharam a evolução da empresa. Então são pessoas que buscam o trabalho, você tem que ter muita habilidade, para não haver um embate muito forte. Na empresa pública nós temos uma variável que é: você nunca trabalha com quem você quer trabalhar. Trabalha com recursos que você tem. Para fazer um processo de demissão aqui você leva uns 2 anos, assim as pessoas conseguem um deslocamento para outras áreas. Você está numa empresa pública e num órgão público já é mais difícil. Hoje não tem mais uma prática de desligamento. Acaba .... você se acomodando e do meu ponto de vista exige uma iniciativa muito maior, muito jogo de cintura, muita habilidade, muito controle para que as coisas se

viabilize. Existem pessoas com seus 50, 51 ou 52 anos, já bem firme das suas convicções e que temos que argumentar é por aqui e é mais difícil de mudar, o esforço é muito maior. Temos vivenciado isto a cada dia.

Entrevistado B:

Entrevistadora:

Pergunta padrão

Entrevistado:

Há algum tempo atrás, a gerência estava muito rígida quanto ao horário de trabalho. As pessoas estavam chegando com uma hora de atraso. A minha chefia também observa e antes que ela viesse falar comigo, me cobrar, passei uma norma para todo mundo e pedi que cumprisse às 8 horas porque poderíamos ter problemas com a chefia superior e com isto eu recebi uma nota de volta de uma pessoa da equipe, com resposta para todo mundo, dizendo que se a empresa está preocupada com isto ele iria bater ponto. Isto não é questão de bater ponto. O que eu queria é que cumprisse as ordens corretas, ou então me falasse o porquê o que estava acontecendo, se estava com algum problema e eu fiquei chateado por conta disto, pois a pessoa não viu pelo lado dela que não estava com a postura correta.

Entrevistadora:

E este problema foi solucionado?

Entrevistado:

Apesar de que ela falou: eu vou bater ponto. Nesta empresa tem uma equipe que pode trabalhar com horário controlado e batem ponto e outras equipes, que dependem do perfil, por ser gestor de negocio ele tem que ir muito no cliente, não precisa vir direto par cá, ai ele é diferente, e esta pessoa era uma gestora, ai eu falei que se você quiser bater o ponto, você bate mas vamos tentar cumprir as ordens corretas da empresa. O único problema foi só este e não chegou a alongar mais.

Entrevistadora:

Então uma simples conversa você ajeitou o problema.

Mais algum outro fato que você queira falar?

Entrevistado:

Tem mais um outro fato que já é mais comportamental, a pessoa era mais sistemática, apesar de ser uma pessoa que tecnicamente, que aprende muito, vai muito atrás das coisas, mas quando ele bate o pé, aquele jeito dele e aí é mais difícil de se lidar. Algumas vezes em reunião o barulho começa mais alto, a discussão começa a ficar muito longa, começam a “bater boca” e vi que já não estava mais adiantando. Falei já não vou mais discutir. Este é só um perfil, não é nada contra a pessoa em si. O ponto de vista dela é firme, é uma pessoa tecnicamente correta mas com pontos de vista que mais sobressaem.

As vezes há problemas com pessoas que brigam por questões salariais, mas é uma coisa normal. Não é briga, mas temos que conversar, pois não é nada de mais.

Entrevistado C:

Entrevistadora:

Pergunta padrão

Entrevistado:

Já houve situação de projetos que estávamos tocando em que percebi conflitos de vaidades. Então a pessoa quer fazer de um jeito, por que acha que aquele jeito é o certo, por que estudou aquilo ele é bom naquilo e aquilo que está dizendo ele tem certeza e se tem alguém que no mesmo nível dele e está batendo e diz: eu também sou bom, eu também tenho certeza e vejo que é para outro lado. Já ouve conflito desta forma.

Entrevistadora:

E o que aconteceu neste embate, mais especificamente?

Entrevistado:

A consequência que tivemos foi que teve uma intervenção de uma chefia superior que teve que tomar a decisão de que lado estava. Pois de comum acordo não

chegou, ficava aquele bate boca e, portanto teve que ter uma intervenção de cima para falar não e dizer qual linha deveria ser seguida. E pronto. Não tinha mais o que fazer. Claro que um ficou decepcionado porque não tinha como atender os dois lados. Acabou solucionando pelo lado mais prático e mais rápido. Não porque estava dando razão para um ou para outro.

Entrevistadora:

E este seu relacionamento com esta pessoa voltou ao normal ou existe um certo desentendimento ainda?

Entrevistado:

Nunca volta ao normal, mas eu acho que as pessoas aprendem a se respeitarem, a respeitarem a opinião de uma e de outra quando acontece um tipo de coisa assim. O mais importante é não levar para o lado pessoal. Apesar de que tem gente que não consegue e aí as consequências são mais desastrosas. A pessoa não vai mais conseguir trabalhar naquele grupo, não vai mais conseguir trabalhar com aquela determinada pessoa, vai se sentir incomodado de estar ali. Esta é a consequência pior quando se leva para o lado pessoal.

Entrevistadora:

Mais algum caso que você queira relatar, que você ache importante?

Entrevistado:

O mais gritante foi este, teve alguns casos de discordar da estrutura, de discutir com a chefia mesmo: acho que deveria ser desta forma, deveria ser de outra. Mas nunca chegou num caos. São coisas que podem ser resolvidas com uma conversa.

Entrevistado D:

Entrevistadora:

Pergunta padrão

Entrevistado:

Não na SUNAF, mas eu especificamente já tive problema com diretora, há algum tempo atrás, já tem uns 6 anos isto. Foi uma divergência pessoal, mesmo pelo que aconteceu e não teve uma melhora no desenvolvimento do grupo, houve uma piora, por que na verdade, teve que passar por aquela parte de não enfrentar, pois virou uma desavença entre o diretor e eu e não havia como tratar este conflito, por não haver aonde escalar este desentendimento. Como ele era lá de cima, ficou parado. O motivo foi pessoal mesmo: eu falando demais e o diretor que entende de menos. Foi um problema de comunicação.

Entrevistadora:

E não teve solução, você teve que ceder por ser ele seu chefe?

Entrevistado:

Isto eu tive que ceder por ele era meu chefe e ficou por isto mesmo.

Entrevistadora:

E você continuou naquele local ou você teve que sair.

Entrevistado:

Sim ele me destituiu do cargo, eu sai daqui e fui para a regional Brasília – no começo da L2 - e depois vim para cá convidado por um outro diretor de outra área. Lá não houve solução. O processo de demissão é complicadíssimo. O que mais acontece é a mudança de área, você sai de uma superintendência para outra, pois o processo de demissão aqui é: você tem que abrir um processo administrativo e isto vira uma enrolação toda.

Entrevistadora:

Mais algum fato que você queira acrescentar?

Entrevistado:

Em relação a cliente, em via de regra temos discussão com o cliente, por formação de preço, por dimensionamento de demanda e isto acaba sendo um problema entre o nosso atendimento e o nosso cliente. Atendemos a Secretaria do Tesouro Nacional e isto é problemático. Problemático por quê? Porque eles contratam para

que agente feche um serviço só que agente faz todo o conhecimento do serviço e encaminha para eles para que eles validem, mas como eles não têm o conhecimento adequado para que façam a validação e fica aquele processo de questionamento. Mais por falta de capacidade de entendimento do serviço em si. E tem cliente que questiona por questionar. Existe uma demanda nossa que está desde 2006 querendo entregar uma demanda e o cliente até agora não homologou, está lá parado, não dá a devida atenção e isto causa um transtorno na produção. Por não conseguir homologar, agente não recebe. Agente é alocado para fazer este serviço e não consegue fazer outro serviço e isto gera alguns conflitos dentro de reunião. E isto acaba não sendo tratado. Por mais que cobre fica aquela situação problemática.

Entrevistado E:

Entrevistadora:

Pergunta padrão.

Entrevistado:

Existe um problema hoje, pois nesta data de hoje ela vai ser minha chefe e eu não sei te dizer o que acontece, pois eu já tentei me lembrar, desde que eu trabalhei ..... fazer amizade com ela, as vezes ia a sala dela fazer alguma coisa no computador e nunca fluía a conversa. Eu perguntava alguma coisa para ela e ela nunca demonstrava nenhum interesse. Eu fui trabalhar com outro chefe e estava no caixa do banco quando ela passou por mim e ..... ela nunca falava comigo e .... ela me disse que iria trabalhar comigo. Passamos a trabalhar juntas e ela era a minha chefe. Era uma situação diferenciada, pois éramos cinco pessoas e então ficava esse chefe maior e duas pessoas debaixo dele – ela e outra pessoa – e duas outras abaixo deles – eu e mais um. Isto acontecia mais para justificar a estrutura de chefia, pois cinco pessoas sendo que três ocupavam cargo de chefia e eu não via necessidade daquilo. Este era um problema de estrutura da organização, pois havia outros casos. Mas o que aconteceu: acabava que esse chefe maior era o chefe mesmo. Estes dois não atuavam muito como chefe. Ele era uma pessoa muito democrática, nunca teve problema, mas quando ele se aposentou e ela assumiu aquela chefia, o outro já tinha saído e aí tudo começou. Como a nossa relação



nunca foi muito ... ela se apegou a outra pessoa e eu e outra pessoa ficamos mais afastada. Neste mesmo tempo se eu pagava alguma coisa com o meu cartão ela fazia de conta que esquecia e não me pagava. Tinha algumas coisas assim. Ela saiu da área e voltou para cá e eu cheguei a assumir a liderança da área, mas depois eu pedi para sair da área e da função. Isto coincidiu com uma licença dela sem remuneração após a gravidez. Quando ela voltou, eu avisei ao meu chefe que não queria trabalhar com ela. Eu não sei se isto se deve a um temperamento meu, mas... eu conheço o marido dela e... eu reparo que ela demonstra que não precisa de mim. Não tem o que eu possa fazer que fique bom por que eu posso estar tentando agradar e é pior. No começo eu ficava muito magoada ai depois eu fui acostumando, é um processo que já passei, eu já fiquei muito infeliz. Talvez ela tenha ficado chateada comigo, pois quando ela voltou que eu já havia solicitado passar para outra área. Isto não deve ter sido explicado, o porquê que eu estava saindo. Mas agora ela voltou a ser a minha chefe nesta outra área e está acumulando outras funções.

Na verdade eu já até conversei com outras pessoas, como uma orientação, tive vontade de conversar com ela, mas sinceramente fiquei em duvida: eu acho que não teria outra saída a não ser a conversa. Mas a duvida que eu tenho é: quando ela voltou a trabalhar a primeira coisa que ela fez foi me tirar algumas funções. Eu sempre fico achado assim: será que vale eu vou ficar numa condição vulnerável diante dela e ela pode negar. Talvez seja uma fantasia minha, vamos ver agora o que vai acontecer. Hoje eu cheguei e ela não me olhou. Ficamos frente a frente e ela me ignorou.

Entrevistadora:

Mas isto acontece só com você?

Entrevistada:

Praticamente é só ela que faz isto..... isto é muito sutil.

Entrevistadora:

E você a conhecia antes daqui?

Entrevistada:

Não.....

Isto é uma coisa velada, não tem como provar para alguém o que está acontecendo. Mas eu já falei com uma pessoa sobre o que está acontecendo e eu falei que não tinha como provar isto que não era só minha impressão, perguntei se já havia percebido alguma outra coisa..... Ela nunca fez nada diretamente,... eu sempre fui sempre muito organizada e ela não me pagava, inclusive este fato não foi só uma vez. E como se fosse uma raivinha. Será que eu fiz alguma coisa, por que não vai com a minha cara. Hoje está acontecendo uma coisa nova na minha carreira: ela está voltando na condição de minha chefe, numa situação diferente, pois estamos numa área nova e ... não sei como vai ser. Racionalmente eu quero ficar desarmada, quando ela chega, eu fico tensa e sei que tem algo que está movendo internamente. Eu acho que tem que vir dela alguma coisa porque para ela dizer que nada está acontecendo .... eu não sei o que está acontecendo. Está num momento em que algo vai ter que acontecer, por que da primeira vez que ela voltou para cá eu não quis ficar e a primeira coisa que ela fez foi tirar minhas funções ... ela não me passou tarefa alguma. Na intenção de me deixar ociosa e incomodada.... ela passou pela minha mesa e não falou comigo....Iria haver uma reunião e ela não me convidou. Fui na sala dela e perguntei se ela queria que eu fosse, ela me disse: há sim, é para você ir. Eu só queria renovar as pessoas..... eu pedi para sair pois achei que não valia a pena..... Só que um chefe maior pediu para eu ficar, então combinamos que eu iria ficar. A data que eu sai foi a mesma data que ela voltou.... quando ela voltou ela agiu desta forma eu percebi que não fazia sentido eu ficar. Fiquei dois anos em outra área, mas agora ela voltou e estou nesta situação sem saber o que fazer. Eu realmente não tenho nada contra ela, ela é uma boa profissional, eu acho ela muito seca .... não sei o que se passa, agora não quero me colocar numa situação de chegar para ela e correr o risco de ela dizer que eu é que tenho problema.

Comentário da entrevistadora:

Realmente trabalhar num ambiente deste não deve ser muito bom, com tensão no ar. Na hora que eu entrei fiquei impressionada com a gentileza das pessoas que se cumprimentavam: era bom dia, bom dia, todo mundo se conhece. Que beleza!

Entrevistada:

Isto me coloca numa condição, esta coisa velada é muito forte. Este pequeno conflito pode minar um trabalho inteiro. Isto acontece por que como somos pessoas educadas. Talvez se fossemos explosivas poderíamos colocar para fora o que está acontecendo. Falar alto, falar mas talvez as coisas se resolvessem. Quando a coisa não se explode vira um problema, fica ali na base, minando...

Eu estou passando por um processo de separação e agente esgotou todo o processo de conversação. E neste processo agente esgotou todo o processo da fala. Nossas falas eram boas. A partir daí eu cheguei a um questionamento interno: até que ponto agente deve falar? Devemos ir fundo nos nossos questionamentos. Os dois devem ir fundo nos questionamentos e falar. Devemos estar aberto para o ouvir o outro. Esta é para mim a dificuldade que encontramos é a coisa da comunicação: até que ponto uma pessoa muito aberta pode ser feliz. Esse é o meu medo com ela: não que ela vai sair falando ... é como se ela tivesse numa competição comigo. Uma competição velada e de uma coisa pessoal dela, eu nunca tive algo assim em minha vida, trabalhei muito em terapia ... será que poderia ser algo comigo... senão teria outros casos. Como eu me dou bem com todo mundo ... é quase como um fato único. Eu acho que tem muita coisa que é dela... eu nunca me senti assim tão rejeitada. Como se ela quisesse propositalmente me ignorar, só que ela não consegue por que, pois estamos ligadas...

Entrevistado F:

Entrevistadora:

Pergunta padrão

Entrevistada:

Eu sou tão maleável que as vezes fazemos algumas coisas contrariadas mas ... Não sei se caberia no caso, mas de você firmar um compromisso. Eu trabalho como líder de um projeto, então eu tenho alguns prazos acordados com o cliente e de você ver que a pessoa faz corpo mole para atender e conseguir entregar o serviço no prazo. E você questiona as pessoas se está pronto se está precisando de ajuda. E ela diz que não está precisando. Mas quando chega a data acaba não entregando no prazo. Mas você não disse que não estava precisando de ajuda, o que aconteceu? Começa aquela discussão: mas eu achei que era mais fácil e não era. Agente não

prejudica o nosso dia a dia, mas você já fica com um pé atrás de assumir um compromisso com aquela pessoa. Acaba que você muda o seu comportamento com esta pessoa. Quando você está envolvido num projeto com esta pessoa você tem que tomar mais cuidado, você tem que assumir um prazo maior, pois sabe que não pode contar com ela e acaba que profissionalmente você fica com aquela “purga atrás da orelha”. Também tem aquele que você tem certeza de que fará. Só que às vezes você não pode escolher com quem quer trabalhar. Tem a forma positiva de estar com alguém que você pode contar e inclusive pode até adiantar o seu prazo e com aquela que você sabe ..., que você prefere nem trabalhar com aquela pessoa,mas que você é obrigada.

Entrevistadora:

Mais algum fato que você queira relatar?

Entrevistada:

Quando eu fui chefe de projeto, eu tive um funcionário que voava muito. E que me incomodava, assim, você sempre tem que resolver seus problemas, todo mundo tem a sua vida pessoal, não era chato, só que ele não falava, não pedia, saia de fininho e eu havia feito uma reunião falando que caso precisem sair não há problema, não vou pegar no pé de ninguém, mas me avisa para eu não ficar vendida numa situação: cadê o fulano? Não sei. Só está o casaco pendurado na cadeira. Ele está por aí ele volta três horas depois. Uma coisa é seu chefe falar: cadê o fulano? Quero fazer uma reunião. E você diz: não sei. Outra coisa é você falar: ele volta daqui a pouco. E ai eu fui falar com ele, pedi para ele me avisasse. Ele mentiu para mim. Onde você está? Há, eu estou aqui em embaixo na banca. Eu pedi para que subisse rapidinho, pois teríamos que fazer uma reunião. Ele afirmou que estaria subindo e como estava no mesmo prédio, deveria ter chegado em dez minutos. Chegou uma hora depois. Ai, chamei para conversar comigo e pergunte onde ele estava, ele afirmou que estava enrolado para fazer um pagamento. Ai eu falei: olha você não estava aqui no prédio, e eu já tinha pedido para todo mundo que não há problema de você sair, mas me avisa porque meu chefe me perguntou e queria fazer uma reunião. O meu chefe já sabia da fama dele e acabou ficando ruim para mim por não saber onde ele estava. Para não ficar ruim para mim e para você quando você sair me avisa. Ai, já tínhamos um relacionamento não muito legal, ai ficou mais afastado.

Não sei se ele não gostou, eu não fui grossa, mas pedi que ele fosse sincero. Eu falei: acho que você não está sendo sincero comigo e eu te peço para você ser verdadeiro, não tem porque ficar mentindo. Ele voa, voa mesmo. Hoje eu não quero mais saber se ele continua fazendo isto, mas eu sei que isto prejudica muito a ele. Para pegar um projeto que ele está incluído eu sei que vou ter problema.

Entrevistadora:

Então ele não mudou o comportamento?

Entrevistada:

Não ele não mudou. Ele tem este mesmo tipo de atitude com outras pessoas. E ele já foi chamado à atenção com outro chefe antes de mim. Ele já tem uma fama assim. Eu não fiz nada contra ele, não mexi em salário, não prejudiquei de forma alguma. Acredito que mais para frente ele vai mudar, mesmo que seja à força. Diminuir salário ou alguém falar alguma mais forte. As pessoas se acomodam muito, deixa para lá, aí toma mais cuidado nos primeiros dias e depois relaxa de novo.

## ANEXO A

## Filipeta 01:

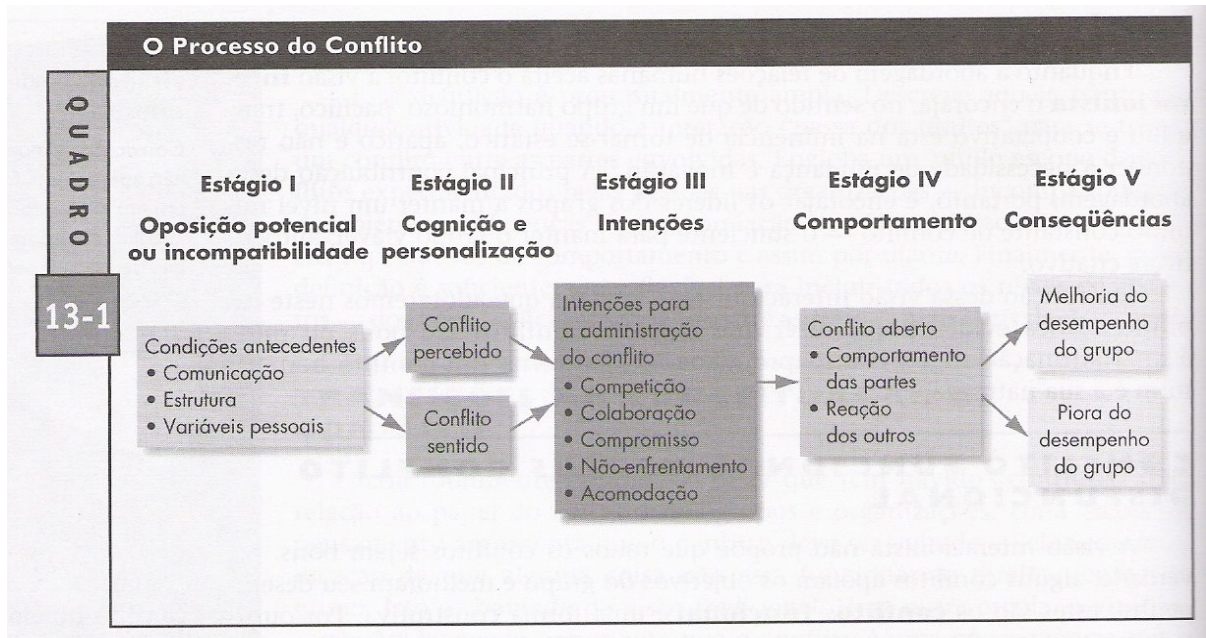


Figura 02: O Processo do Conflito  
 Fonte: Robbins (2005)

**ANEXO B****CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA  
PESSOA COMO SUJEITO**

Eu, \_\_\_\_\_,  
RG nº \_\_\_\_\_, abaixo assinado (a), concordo em participar do estudo  
“Conflitos de Valores – Estudo de Caso em uma Empresa Pública Federal que atua  
no mercado de tecnologia da informação e comunicação”, como sujeito.

Declaro ter sido devidamente informado (a) e esclarecido (a) pela  
pesquisadora Cláudia Salim de Araújo sobre a pesquisa, seus objetivos e  
procedimentos, assim como sobre os possíveis riscos e benefícios decorrentes de  
minha participação.

Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento  
e por qualquer motivo, sem que isto resulte em qualquer prejuízo ou penalização.

Fui informado pela pesquisadora que o produto final da pesquisa, ou seja, a  
Monografia de Final de Curso, será apresentado a uma Banca Examinadora  
composta por Professores do curso de Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Por fim, concordo com a utilização dos dados obtidos através de minha  
participação, SEM QUALQUER FORMA DE IDENTIFICAÇÃO, para quaisquer  
outras apresentações e elaborações de trabalhos científicos a serem publicados.

Brasília-DF., 04 de maio de 2.009

Voluntário (a): \_\_\_\_\_

Pesquisadora: \_\_\_\_\_