

O BIBLIOTECÁRIO E SUA ATUAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS: ESTUDO DE CASO DO SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS DA UNIVASF

Ana Paula Lopes da Silva (UNIVASF) - anapaula.llopes@hotmail.com

Lucídio Lopes de Alencar (UNIVASF) - lucidio.alencar@univasf.edu.br

Thyanne Michelle Ferreira Alves (UNIVASF) - thyanne.michelle@univasf.edu.br

Luciana Souza Oliveira (UNIVASF) - luciana.souza@univasf.edu.br

Resumo:

Identifica e avalia a atuação do bibliotecário na função de coordenador de Unidade de Informação, no que tange ao processo de gestão de conflitos e as estratégias adequadas para lidar com essas situações, tendo como referencial, o Sistema Integrado de Bibliotecas da Univasf. Como procedimento metodológico utilizou-se a aplicação de questionário online aos gestores das bibliotecas do Sistema para verificar as principais causas de conflitos e seu gerenciamento. Os dados obtidos demonstraram que a frequência de conflitos nas bibliotecas do SIBI são ocasionais e quando ocorrem, os bibliotecários adotam como estratégia, a conciliação, reunindo os envolvidos, de modo a criar um clima organizacional favorável ao diálogo, evitando que situações de divergências se posterguem e interfiram na produtividade da equipe.

Palavras-chave: *Conflitos. Gestão de conflitos. Bibliotecário. Unidades de informação.*

Área temática: *Eixo 1 - Gestão sustentável*

Subárea temática: *Gestão de Pessoas*

1 Introdução

A biblioteca universitária assim como as demais organizações tem em sua base de atuação os recursos humanos que são primordiais ao desenvolvimento institucional, principalmente no que se refere à prestação de serviços e atendimento aos usuários.

Nesse contexto, torna-se ambiente propício à geração de conflitos, pois um grupo de pessoas constitui-se em um complexo de personalidades, comportamentos e percepções diferenciadas que quando confrontadas podem prejudicar o trabalho em equipe e refletir consequências diretas na qualidade do atendimento.

Dubrin (2003 apud PEREIRA et al., 2009, p. 5) define conflito como um método de discordância entre “indivíduos ou grupos nas organizações, quando as partes envolvidas exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou várias metas”. Choques de objetivos e metas podem decorrer de problemas de gestão, pois indicam a inconsistência dos ideais da organização perante os colaboradores e apontam a necessidade de intervenção do gestor. Nas bibliotecas, este papel de mediador de conflitos cabe ao bibliotecário.

Quando isso ocorre na biblioteca, qual a postura do bibliotecário como gestor diante das situações de conflitos? Que medidas são adequadas para a contenção de conflitos numa instituição? Esses questionamentos compõe a problemática desta pesquisa.

Objetiva-se no trabalho identificar e avaliar a atuação do bibliotecário, na função de coordenador de Unidade de Informação (UI), no que tange ao processo de gestão de conflitos e as competências adequadas para lidar com essas situações, tendo como referencial, o Sistema Integrado de Bibliotecas (SIBI) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF).

O trabalho pretende contribuir para a melhoria no processo de gestão dos recursos humanos nas bibliotecas do SIBI/UNIVASF, na medida em que abordará conflitos no relacionamento interpessoal da equipe, bem como as competências utilizadas pelos bibliotecários para sanar situações conflituosas.

2 Revisão de literatura

2.1 O contexto das organizações

Para compor um sistema que funcione ordenadamente é preciso a realização de um trabalho conjunto. Deste modo, surge a organização que consiste na união de pessoas, métodos e recursos para atingir objetivos. Na concepção de Cury (2000, p.116) “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

Vivemos numa sociedade de organizações, que são constantemente evidenciadas no cotidiano seja por intermédio de serviços ofertados em hospitais, restaurantes e hotéis ou pela utilização dos serviços bancários e instituições educacionais. De acordo com Maximiano (2004, p.27) “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviço”.

A fim de desenvolver as atividades e concretizar os objetivos adequados à sociedade, as organizações devem ser bem estruturadas e desta forma, estão inseridas dentro de um espaço e interagem com ele, em uma troca mútua de influências, valores e atitudes constituindo uma cultura dentro da organização, logo:

a cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Percebe-se, então, que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim

produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos. (PIRES; MACEDO, 2006, p.88)

Corroborando com o exposto acima, Chiavenato (2005, p.165) define o termo apresentado (cultura organizacional), como cultura corporativa, determinada por aspectos culturais (normas e expectativas), seguidos por todos os integrantes da organização. A cultura organizacional “representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por essa razão, ela condiciona a administração das pessoas.” Portanto, todo esse sistema deve ser bem elaborado e ordenado, com o propósito de funcionar de maneira harmoniosa.

Chiavenato (2005) discorre sobre a hipótese de que os seres humanos são providos de cultura, por serem integrantes de algum sistema cultural. Os indivíduos julgam as outras culturas com base em sua própria vivência. Assim, com a diversidade de opiniões e pontos de vista diferentes, constrói-se um campo propício, nas organizações, ao surgimento de conflitos.

Ainda de acordo com Chiavenato (2006), existem alguns fatores que promovem a integração do homem à organização, como a formação de uma cultura organizacional atenta às relações interpessoais. No que se refere a essas relações, surge a questão: em uma organização, como gerenciar um grupo tendo em vista que possuem aspectos distintos (ideias, crenças, costumes, regras, técnicas, etc.), a fim de solucionar conflitos de trabalho?

Em termos gerais, tendo em vista que a Administração Pública tem por objetivo trabalhar a favor do interesse coletivo e da prestação de serviço de qualidade, é imprescindível uma maior atenção quanto à gestão de pessoas nas instituições do poder público. De modo específico, nos setores dentro das organizações pública de ensino, como por exemplo, as bibliotecas, essa tarefa é responsabilidade dos coordenadores/diretores que devem gerenciar e solucionar os conflitos existentes na equipe.

2.2 Uma abordagem sobre conflitos

A convivência em sociedade exige dos seres humanos a superação de conflitos provenientes de questões: políticas, econômicas e socioculturais. Os conflitos estimulam a discussão e a avaliação de situações - problemas. Normalmente, sentimentos de disputa, inveja e competição podem acabar ocasionando ruptura entre pessoas que trabalham em equipe.

A etimologia da palavra conflito vem do latim *conflictu* que significa choque, embate, discussão, antagonismo, oposição, momento crítico. Se realizarmos uma investigação na história da humanidade observaremos que a convivência em sociedade é formada por inúmeros confrontos, desde a disputa por territórios e poder ou ainda riquezas que fazem parte da vida da civilização humana, afinal cada indivíduo tem interesses e objetivos distintos.

A gestão de conflitos numa organização pode envolver fatores administrativos, psicológicos ou financeiros. Cabe ao gestor, observar às mudanças constantes de comportamento do grupo de trabalho, no intuito de identificar prováveis dissonâncias na execução dos serviços. Stables e Pampolini ratificam que:

o gestor deve estar atento às formações de “panelinhas”, às fofocas, aos boatos e a redução de produtividade dos seus colaboradores. Tudo isso pode ser indício de que alguma coisa não vai bem. Algo precisa ser feito, pois a perda é considerável num ambiente onde as pessoas vivem em conflito. (2014, p.146).

Os fatores mencionados anteriormente podem causar prejuízos no desempenho da equipe de trabalho de forma coletiva e individual. É necessário que os conflitos sejam detectados e resolvidos pelo gestor, pois eles podem trazer mudanças positivas para a instituição e crescimento da equipe ou provocar a ruína do grupo e desarmonia na organização. Stables e Pampolini (2014, p.148) afirmam ainda ser fundamental ao administrador de situações conflituosas “maximizar os efeitos construtivos e minimizar os efeitos destrutivos para sua instituição”.

Os conflitos podem ser divididos em: internos, relacionados aos dilemas de ordem pessoal e externos, referentes a níveis: interpessoal, intragrupal, intergruppal, intraorganizacional e interorganizacional (CHIAVENATO, 2014), percebe-se então que o contraditório é algo inerente a natureza humana. O mesmo autor destaca três níveis de gravidade do conflito:

Conflito percebido - as partes percebem e compreendem que o conflito existe por que sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o conflito latente que as partes percebem que é potencial.

Conflito experienciado - quando provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.

Conflito manifestado - é representado pelo comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo uma das partes. É o chamado conflito aberto que se manifesta sem qualquer dissimulação (CHIAVENATO, 2014, p. 389).

Para resoluções de conflitos é preciso identificar quais foram às motivações que desencadearam o enfrentamento entre os envolvidos e buscar anulação dos antagonismos existentes.

2.3 O bibliotecário e a gestão de conflitos

O SIBI é um órgão suplementar subordinado ao Gabinete da Reitoria da Univasf e tem o objetivo de integralizar e padronizar os serviços de todas as bibliotecas da Universidade.

A estrutura organizacional do SIBI é orientada por um regimento interno, no qual estão estabelecidas, as relações administrativas entre a Direção do Sistema e seus diversos setores, divididos em: Coordenação Técnica, Chefia de Processos Técnicos, Chefia de Referência e Informação e Chefia das Bibliotecas Setoriais.

A Univasf é uma Instituição de Ensino Superior (IES) multicampi, com atuação em três Unidades da Federação (UF): Pernambuco (Petrolina – Sede e Ciências Agrárias), Bahia (Juazeiro, Sr. do Bonfim e Paulo Afonso) e Piauí (São Raimundo Nonato), composta por 06 bibliotecas. No campus Petrolina Sede, está localizada a Biblioteca Central, onde funciona a Direção do SIBI e nos demais campi localizam-se as bibliotecas setoriais, todas coordenadas por bibliotecários.

Nesta perspectiva, as bibliotecas universitárias dão suporte as atividades acadêmicas e são espaços sociais onde pesquisadores, docentes e discentes, vão em busca de fontes de informações que possam subsidiar os estudos e projetos de pesquisas.

A equipe de atendimento dessa clientela precisa passar por treinamentos, capacitações, deve possuir conhecimento técnico relacionado aos serviços de rotina, aptidão para relacionamento interpessoal, capacidade para trabalho em equipe e algumas habilidades cognitivas para captar as necessidades dos usuários que, na maioria das vezes, chegam a biblioteca sem saber expressar a sua demanda informacional, assim como, sem conhecer o funcionamento do setor.

A manutenção da qualidade do serviço está ligada diretamente a capacidade de interação do grupo e liderança do gestor que deve comunicar-se com a equipe, mantendo um diálogo com o grupo de trabalho.

A esse respeito, Eduvirges (2013, p.10) diz: “Nas unidades de informação, uma boa comunicação é fundamental que o gerente realize entre os funcionários e usuários, pois o gestor além de realizar uma comunicação clara e flexível, deve saber ouvir e trocar ideias entre todas as pessoas”.

Liderar com diálogo, motivação e compreensão para que as relações fluam naturalmente sem pressão e exigências, lidar com a equipe, estar aberto a novas ideias, prezar pela qualidade do serviço, são habilidades essenciais à gestão.

Na função de gestor em UI, o profissional bibliotecário deve está preparado para lidar

com qualquer tipo de embate que venha a surgir com a equipe de trabalho, atuando como mediador em situações conflituosas, de modo a evitar reflexos negativos na prestação de atendimento aos usuários. Inoue e Oliveira (2007, p.392), destaca que é “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”.

Silva (2005) aponta este profissional como “controlador de distúrbios”, pois busca resolver divergências do grupo em UI, destacando algumas competências a serem desenvolvidas pelo gestor de biblioteca, tais como:

- Empreendedor - alerta às demandas da UI, planejar novos projetos;
- Líder - capacidade de coordenar, aplicar objetivos, fazê-los cumprir;
- Planejador – traçar estratégias para cumprir metas, contratar, realocar pessoas;
- Monitor - orientar a equipe;
- Avaliar desempenhos - estar atento à qualidade do serviço, treinando a sua equipe;
- Saber delegar - distribuir tarefas às pessoas certas.

A geração de conflitos deve ser alvo de investigação no âmbito das chefias de bibliotecas, ressaltando-se como responsabilidades dos administradores das bibliotecas universitárias:

[...] às ofertas de oportunidades de capacitação, qualificação contínua, às ofertas de apoio e de manifestação de reconhecimento dos progressos individuais dos trabalhadores, à promoção de avaliações periódicas da *performance* e à satisfação de sua equipe de trabalho.” (SILVEIRA, 2009, p.138, grifo do autor).

No papel de gerente/líder, cabe ao bibliotecário assumir o compromisso de desenvolver ações de qualificação contínua e gestão de pessoas que promovam o crescimento da equipe, evitando a existência de desacordo entre os colaboradores.

3 Materiais e métodos

A pesquisa constitui-se em estudo de caso, pois investiga e descreve uma situação específica de determinada instituição, a Univasf por meio do Sistema Integrado de Bibliotecas. Segundo Yin (2005, p. 20) esta estratégia de pesquisa contribui “[...] com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupos, além de outros fenômenos relacionados”.

Apresenta abordagem qualitativa baseada na seleção dos dados obtidos e identificação de seus inter-relacionamentos, busca-se a compreensão do objeto pela percepção dos atores envolvidos, proporcionando espaço à reflexão do pesquisador. O estudo se apoia em pesquisa bibliográfica com vistas a explorar conceitos da área de gestão de conflitos.

O universo da pesquisa é composto pelo SIBI/UNIVASF, tendo como população os bibliotecários atuantes nas coordenações das seis Unidades de Informação dos *campi*: Petrolina e Ciências Agrárias – PE, Juazeiro, Senhor do Bonfim e Paulo Afonso – BA e São Raimundo Nonato – PI.

A coleta de dados foi realizada utilizando questionário elaborado na plataforma “Google drive”. Esse instrumento de coleta, segundo Gil (1999, p.128) pode ser definido como a “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc”.

O Instrumento de pesquisa, constituído por (6) seis questões (perguntas fechadas, porém com espaço para comentários) com abordagem da temática identificação e gerenciamento de conflitos foi disponibilizado aos Coordenadores das Bibliotecas do SIBI, em formato *online*.

4 Resultados finais

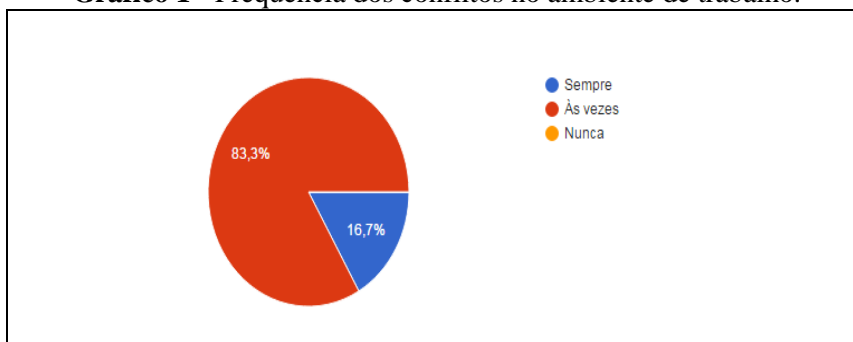
Dentre as diversas atribuições do coordenador de unidades informacionais, além de aptidão para liderança e gestão de pessoas, está a administração de conflitos. Nessa perspectiva, os dados coletados estão evidenciados, conforme demonstrado abaixo.

No gráfico 1 identificou-se que 83,3% dos respondentes informaram que a ocorrência de conflitos se efetua de forma esporádica, enquanto 16,7% afirmaram que sempre ocorrem conflitos. Desta forma, ratifica-se a ideia da biblioteca como ambiente propício à ocorrência de conflitos, assim como nas demais organizações.

Os funcionários que atuam nestes Centros de Informação, além de lidar com os colegas de trabalho, devem também saber conduzir o atendimento ao mais diverso público que se utiliza dos serviços da biblioteca e que certamente influencia no curso das atividades de trabalho da equipe.

Na avaliação, constatou-se que cada bibliotecário do Sistema se depara, embora não constantemente, com situações conflituosas, sendo necessário, portanto, intensificação e orientação da equipe quanto aos prejuízos trazidos pelos conflitos a imagem da instituição, a qualidade do serviço prestado e ao bem-estar do próprio grupo. Para tanto, o bibliotecário deve procurar capacitar-se constantemente quanto à temática de gestão de conflitos. E certamente, um dos primeiros passos e mais importante nessa gestão é identificar as causas desses embates surgidos no ambiente de trabalho, como foi questionado aos bibliotecários do SIBI/UNIVASF.

Gráfico 1 - Frequência dos conflitos no ambiente de trabalho.

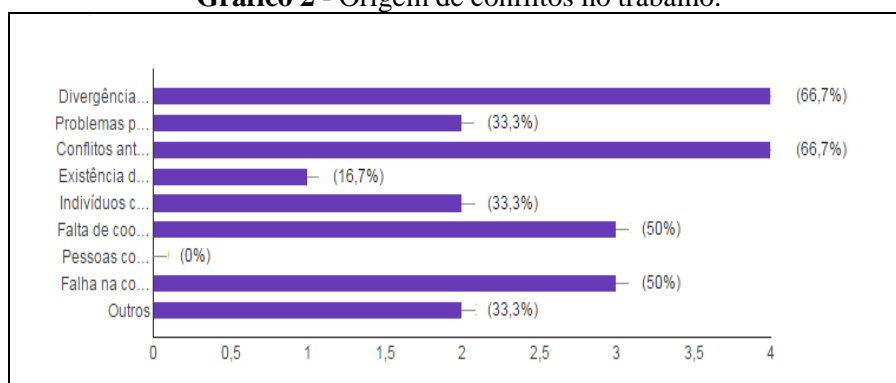


Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Quanto a origem desses conflitos, das opções listadas na pergunta (gráfico 2) foi possível detectar que as alternativas: *Divergências de opinião / diferenças culturais* e *Conflitos antigos não resolvidos* foram as mais citadas com 66,7%. Das alternativas seguintes: *Falta de cooperação/ Grupo pouco unido* e *Falha na comunicação e má interpretação de informações* foram assinaladas por 50% da população contemplada no estudo. Por sua vez, 33,3% apontaram como causadores de conflito os *Problemas pessoais não relacionados com o trabalho, Indivíduos com fraco desempenho e Outros motivos*, como por exemplo, “usuário insatisfeito com o atendimento” e “funcionário com trabalhos fora da organização”. Os resultados restantes são pequenos em ordem de grandeza, mas podem ser analisados no gráfico.

Os confrontos de ordem externa e nível interpessoal, citados na discussão sobre conflitos e trazidos por Chiavenato (2014) são os mais frequentes nas bibliotecas do SIBI. Essas situações apresentam solução delicada, pois fogem ao conhecimento operacional da organização que detém o bibliotecário e parte para a necessidade de trabalhar a educação e valores na equipe para o alcance de um objetivo comum.

Gráfico 2 - Origem de conflitos no trabalho.

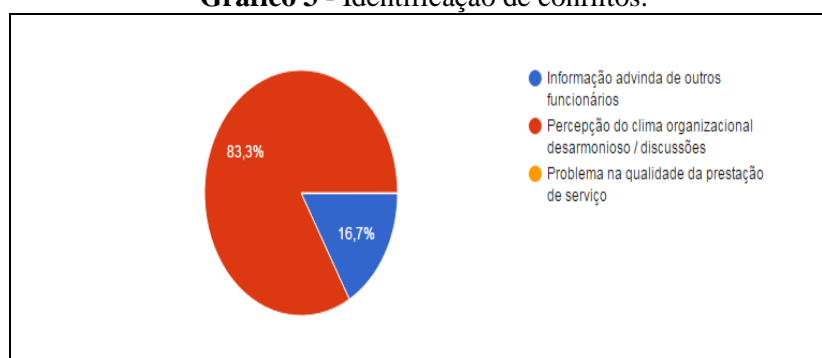


Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

No que diz respeito a forma de identificação desses conflitos, os resultados apontaram que 83,3% dos gestores consultados identificaram o conflito nas Unidades de Informação, por meio da *Percepção do clima organizacional desarmonioso / discussões*. No entanto, para 16,7% o conflito é percebido por intermédio da *Informação advinda de outros funcionários*.

O bibliotecário em seu papel de gestor deve ser um exímio observador para identificar situações de conflito. Muitas vezes, por medo de se prejudicar no trabalho e perante a chefia, a equipe camufla a ocorrência de conflitos ou situações que podem gerá-los. Isso impede que o bibliotecário trabalhe com a prevenção desses conflitos que é de extrema importância para a manutenção de um clima organizacional adequado na instituição.

Gráfico 3 - Identificação de conflitos.



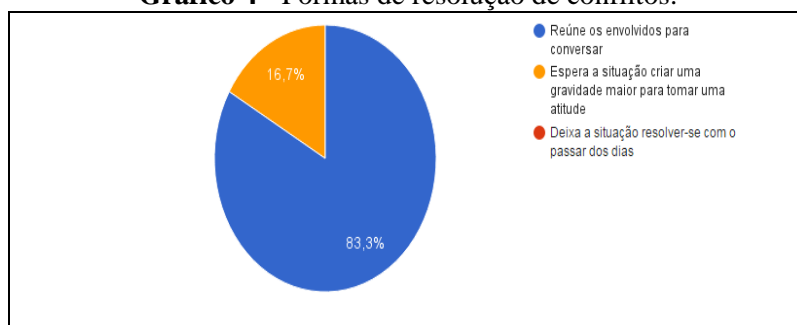
Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Já estabelecido o conflito é preciso solucioná-lo, foi investigado perante os coordenadores do SIBI, as ações tomadas diante desta questão (gráfico 4).

Os dados obtidos revelaram que 83,3% dos gestores consultados reúnem os envolvidos na situação de conflito para uma conversa, já 16,7% informam que aguardam a intensificação do problema para tomar decisões.

Atuar como conciliador é, certamente, a função inicial e mais adequada a ser utilizada pelo bibliotecário antes de qualquer outra tomada de decisão, a exemplo de: advertências e demissões. Deve-se procurar unir a equipe em função do ideal da organização e das competências gerenciais e não deixar que pequenos desentendimentos ganhem força e se tornem conflitos prejudiciais ao trabalho.

Gráfico 4 - Formas de resolução de conflitos.

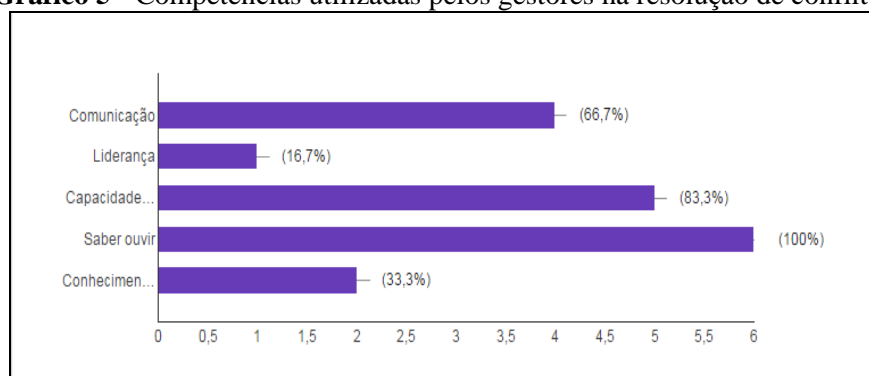


Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Abaixo, é possível avaliar algumas dessas competências no âmbito da população investigada como podemos inferir mediante a análise das proposições listadas. A mais recorrente, com 100% de alusão, foi a competência de *saber ouvir*; depois a *capacidade de negociação* que ficou com margem significativa de escolha com 83,3%, a *comunicação* alcançou 66,7% da preferência dos respondentes e a *liderança* apareceu com apenas 16,7%.

Assim, as competências mais citadas estão relacionadas diretamente com o ato de escutar, o que exige do gestor uma postura de moderador, pois será ele o responsável por guiar os conflitantes e negociar soluções.

Gráfico 5 - Competências utilizadas pelos gestores na resolução de conflitos.



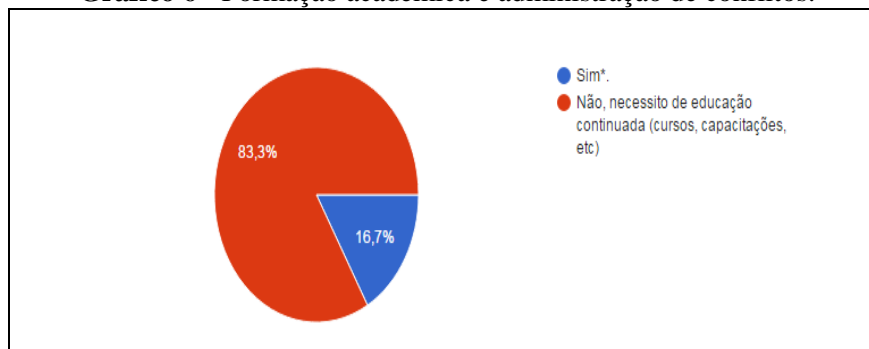
Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

As competências mencionadas, bem como outras necessárias a resolução de conflitos podem ser desenvolvidas pelos bibliotecários por meio de formação e capacitação.

Observando a representação gráfica abaixo, verificou-se que ao serem questionados se a formação acadêmica do bibliotecário o habilita a lidar com situações de conflitos nas organizações, foram obtidos os seguintes percentuais:

- 83,3% disseram que *não*, visto que necessitam de cursos e capacitações para aprimorar conhecimentos sobre como superar situações conflituosas no âmbito organizacional;
- 16,7% afirmam que *sim*, porque durante o período acadêmico foram contemplados na graduação, componentes curriculares como: Teoria Geral da Administração e Organização, Planejamento e Administração de Bibliotecas, assim como Estágios Supervisionados em instituições públicas e privadas que possibilitaram a abordagem teórica e prática da mediação de situações conflituosas.

Gráfico 6 - Formação acadêmica e administração de conflitos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

A maioria dos coordenadores do Sistema de Bibliotecas da Univasf, embora atuem satisfatoriamente na gestão de conflitos, ainda encontram-se inseguros quanto à intervenção nos confrontos da equipe, refletindo a necessidade de capacitação.

Vale ressaltar que a Universidade oferece anualmente Plano de Capacitação para os servidores, nas áreas de Desenvolvimento Gerencial, Gestão Administrativa e Gestão de Pessoas, oferecendo cursos voltados à temática de conflitos como: Liderança e Desenvolvimento de Equipes, Relações Interpessoais no Trabalho e Desenvolvimento das Competências Individuais.

5 Considerações finais

Pela análise das respostas ficou clara a necessidade de aperfeiçoamento do bibliotecário para gerir conflitos, cabendo ao profissional que busca desempenhar com excelência a função de administrador de Unidade de Informação, desenvolver competências latentes e trabalhar limitações. Para Berg (2012, p.18), “o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

Nesse sentido, em relação ao objetivo do trabalho foi constatado nos resultados que além da competência de negociação associada a capacidade de liderança, comunicação, mediar e resolver conflitos (saber ouvir) foram mencionadas pelos gestores do SIBI, como imprescindíveis para contenção de conflitos nas bibliotecas da Univasf.

Portanto, identificou-se que os conflitos não são frequentes nas bibliotecas do SIBI, contudo quando ocorrem, os bibliotecários adotam como estratégia, a conciliação, reunindo os envolvidos, de modo a criar um clima organizacional favorável ao diálogo, evitando que situações de divergências se posterguem e interfiram na produtividade da equipe.

6 Referências

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juruá, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, c2005.

_____. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CURY, Antonio. **Organização e métodos:** uma visão holística. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

EDUVIRGES, Joelson Ramos. O Profissional bibliotecário como gestor de unidades de informação. In: ENCONTRO REGIONAL DOS ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO – EREBD, 17., 2014, Fortaleza. **Anais eletrônicos...** Fortaleza, UFC, 2014. Disponível em: <<https://prezi.com/0ccxkniudihv/o-profissional-bibliotecario-como-gestor-em-ui/>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INOUE ,Mary Tomoko; OLIVEIRA , Ângela Maria de. Conflitos em bibliotecas: un elemento fundamental? **Rev. Esp. Doc. Cient.**, [S.l.], v.30, n.3, p. 385-394, jul./sep. 2007. Disponível em:< <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/391/403>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

MAXIMIANO, A. **Introdução à administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, Arcelo Luis et al. Análise de conflitos organizacionais: características, estilos e estratégias. In: ENCONTRO PARANAENSE DE PESQUISA E EXTENSÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, 5., 2007, Cascavél, PR. **Anais eletrônicos...** , Cascavél, PR, 2007. Disponível em:<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VIIISeminario/PESQUISA/ADMINISTRACAO/ARTIGO_101.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2016.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **RAP**, Rio de Janeiro, v.40, n.1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

SILVEIRA, Júlia Gonçalves da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 126-141, maio/ago. 2009. . Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/ci/v38n2/10.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

SILVA, Fabiano Couto Corrêa da. **Bibliotecários Especialistas:** guia de especialidades e recursos informacionais. Brasília: Thesaurus, 2005.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de pessoas:** ferramentas e estratégias de competitividade. Curitiba: InterSaber, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.