



## **GESTÃO DE CONFLITOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO À LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

**PATRÍCIA ARAÚJO SILVA**

Universidade Federal do Ceará

[patricia.araujo@ufc.br](mailto:patricia.araujo@ufc.br)

**ANA CRISTINA BATISTA DOS SANTOS**

Universidade Estadual do Ceará

[ana.batista@uece.br](mailto:ana.batista@uece.br)

### **RESUMO**

A pesquisa aborda o tema da gestão de conflitos nas relações de trabalho de uma Instituição de Ensino Superior (IES), à luz da Psicodinâmica do Trabalho (PDT). Parte-se da compreensão que conflitos mal administrados podem afetar negativamente as relações de trabalho, o desenvolvimento do tripé ensino, pesquisa e extensão, comprometendo a qualidade do serviço social prestado. O estudo desenvolveu-se em uma IES localizada numa capital do Nordeste brasileiro e foi orientado pela seguinte questão de pesquisa: como são geridos os conflitos nas relações cotidianas de trabalho? O objetivo geral foi compreender como são geridos os conflitos nas relações de trabalho de uma IES, à luz da PDT. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa qualitativa do tipo exploratório-descritiva. Em sua fase de campo, realizaram-se oito entrevistas semiestruturadas com gestores, servidores e psicólogos. Como resultado, confirma-se que alguns tipos de conflito, quando bem administrados, podem ser produtores para o grupo e que a estratégia integrativa parece ser a mais eficiente na administração de conflitos. Por fim, sugere-se maior participação da IES, atuando em conjunto com gestores, a fim de compreender a dinâmica do conflito com intuito de agir eficazmente na sua mediação.

**Palavras chave:** Conflitos. Psicodinâmica do Trabalho. Instituição de Ensino Superior.

## **INTRODUÇÃO**

O conflito é inerente à natureza humana, integra o cotidiano, caracterizando, dentre diversos contextos sociais, também as organizações de trabalho. Pessoas são diferentes, possuem descrições particulares de sua realidade e, por conseguinte, expõem concepções distintas, por vezes colidentes.

Dentre diversos contextos que possibilitam os estudos sobre conflitos organizacionais, as Instituições de Ensino Superior (IES) são campos férteis. Tais instituições são consideradas complexas, porque possuem características como: metas institucionais muito amplas; fragmentação da estrutura; são pouco sujeitas a controles formais; e estão também expostas a conflitos de diferentes naturezas (ANDRADE, 2002).

O texto socializa os resultados de uma pesquisa que teve como objeto a gestão de conflitos nas relações de trabalho de uma IES, à luz da Psicodinâmica do Trabalho (PDT). A PDT foi a lente teórica escolhida por possibilitar o exame do tema conflitos de maneira aprofundada, não se limitando à dimensão ambiental externa, mas também aos conflitos psicoafetivos, subjetivos e intersubjetivos, uma vez que a PDT lida com o “estudo dos movimentos psicoafetivos gerados pela evolução dos conflitos inter e intra-subjetivos” existentes no trabalho (ASSIS; MACEDO, 2008, p. 119).

A compreensão da gestão de conflitos nas relações de trabalho de uma IES, à luz da PDT, é um importante tema a ser estudado, haja vista a influência dos conflitos no cumprimento da função social das IES. Pretende-se contribuir com o avanço teórico do tema, em face da escassez de estudos sobre conflitos pela lente específica da PDT.

A pesquisa desenvolveu-se em uma IES situada em uma capital do Nordeste brasileiro e foi norteadada pela seguinte questão: como são geridos os conflitos nas relações cotidianas de trabalho? Como objetivo, pretende-se compreender como são geridos os conflitos nas relações de trabalho de uma IES, à luz da PDT.

Além desta introdução, o trabalho revisa, na segunda parte, a literatura sobre PDT e sobre conflitos. A metodologia é apresentada na terceira parte. Análise e discussão dos resultados compõem a quarta e quinta parte, respectivamente. A conclusão é apresentada na sexta e última parte do trabalho.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Aborda-se, em um primeiro momento, a teoria referente à Psicodinâmica do Trabalho, seguida pelo tema conflitos. Utilizou-se a técnica da Análise dos Núcleos de Sentido para elaboração da escrita desta fundamentação teórica.

### **2.1 PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

Temas como conflitos podem ser analisados por diversas lentes teóricas. Nessa pesquisa, utilizou-se a PDT, teoria que concebe o trabalho como atividade intersubjetiva imersa na dialética prazer-sofrimento. Trata-se de uma dinâmica baseada na busca pelo prazer e na evitação do sofrimento ou, mais frequentemente, na transformação do sofrimento em prazer. Por sua vez, o sofrimento aparece articulado à própria existência do ser humano.

A PDT define o trabalho como a atividade coordenada e desenvolvida por homens e mulheres para alcançar um resultado que, em uma tarefa utilitária técnica, social ou econômica, utiliza-se do conhecimento do trabalhador para superar desafios da realidade não previstos pelos manuais restritos da organização prescrita (DEJOURS, 2005). Ao trabalho relacionam-se dimensões de contexto como condições, organização e relações de trabalho.

As condições de trabalho compreendem o ambiente físico, químico e biológico a que os trabalhadores estão expostos, bem como as condições de higiene, de segurança e as características antropométricas do posto de trabalho. Por sua vez, a organização do trabalho é

designada como a divisão do trabalho, conteúdo da tarefa, sistema hierárquico, as relações de poder e as questões de responsabilidade (DEJOURS, 1992).

Já as relações de trabalho são compostas por todos os laços humanos criados pela mediação do trabalho. Tratam-se das relações com a hierarquia, chefias, supervisão, com outros trabalhadores e com aqueles que recebem o resultado do trabalho (DEJOURS, 1992). Tais relações têm grande impacto na saúde-adoecimento do trabalhador, haja vista que os laços formados nas vivências de trabalho podem ser de grande utilidade na formação de estratégias defensivas ou de enfrentamento, a fim de manter o trabalhador saudável e produtivo dentro e fora do ambiente organizacional.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) afirmam que para transformar o trabalho fatigante em equilibrante, é necessário flexibilizar a organização do trabalho, de modo que o trabalhador organize livremente seu modo operatório, a fim de encontrar maneiras que são capazes de fornecer prazer e equilíbrio psíquico. Caso contrário, é possível perceber uma elevação da carga psíquica do trabalho, a qual é formada quando há um bloqueio na energia pulsional do trabalhador, por meio de uma organização de trabalho autoritária, em que os modos operatórios utilizados pelo trabalhador são ditados pela organização.

No âmbito organizacional, a PDT utiliza o termo estratégias defensivas para denominar os processos de defesa do trabalhador contra o sofrimento mental no trabalho, impedindo que este se transforme em patologia. Essas estratégias podem ter um cunho individual (mecanismo de defesa) ou coletiva (estratégia defensiva coletiva) (DEJOURS, 1992; MENDES, 2007).

A mobilização subjetiva, por sua vez, é caracterizada como uma fonte de vivência de prazer no trabalho e também um meio para lidar contra o sofrimento, que se diferencia das estratégias individuais e coletivas de defesa, uma vez que implica na transformação do sofrimento e não na sua negação ou minimização. Esse processo não é prescrito e é vivenciado de forma personalística por cada trabalhador (MENDES, 2007).

## 2.2 CONFLITOS

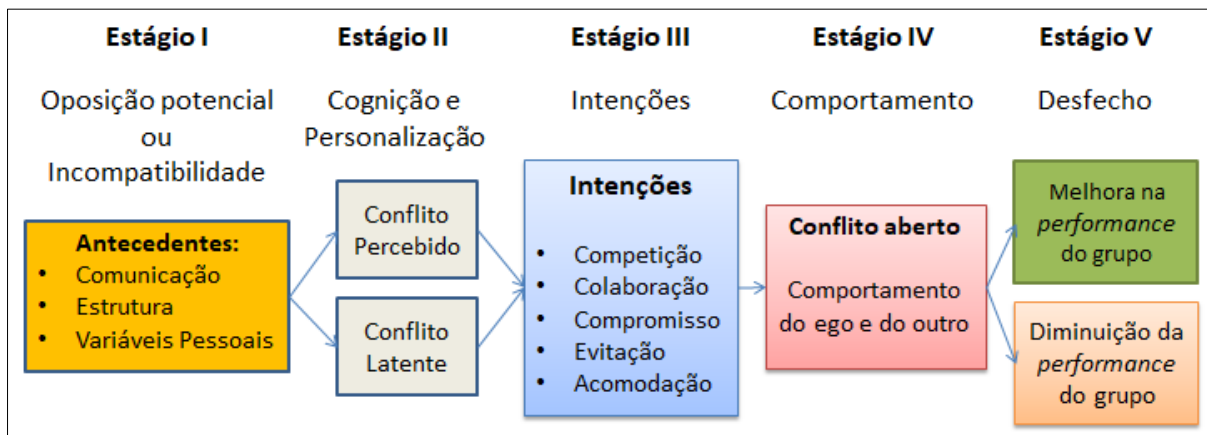
Robbins (2005, p. 326) define conflito como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante”. O conflito surge como uma resposta a uma ação de terceiros sobre algo de interesse do ego estando, portanto, no contexto laboral, fortemente imbricado nas relações sociais de trabalho.

Na PDT, o conflito se constitui como “aquilo que na postura do sujeito relaciona-se a um fazer, um ato, uma conduta ou a uma ação sobre o real” (DEJOURS, 2005, p. 35). Ele pode surgir quando o ego percebe as interferências do outro sobre o real, de modo que o agir do outro compromete ou pode comprometer algo considerado importante pelo ego.

Na visão interacionista, que propõe que o conflito pode ter um viés positivo, existem três tipos de conflitos: de tarefa, de relacionamento e de processo. O conflito de tarefa está relacionado com o conteúdo e objetivos do trabalho; o de relacionamento, às relações interpessoais; e o de processo à maneira como o trabalho é realizado (ROBBINS, 2005). Robbins (2012) identifica cinco estágios do conflito: i) oposição potencial ou incompatibilidade; ii) cognição e personalização; iii) intenções; iv) comportamento; e v) desfecho (Figura 1).

Para que o conflito ocorra, são necessárias condições antecedentes. O estágio I pode ser sintetizado em três categorias gerais: comunicação, estrutura e variáveis pessoais. A literatura também considera o poder como fonte potencial de conflitos (CARVALHO, 1998). Já o estágio II do desenvolvimento dos conflitos refere-se à cognição e percepção do mesmo. Por conseguinte, o estágio III se refere às intenções dos envolvidos no conflito. Tais intenções encontram-se entre as percepções, as emoções e o comportamento explícito das pessoas (ROBBINS, 2012).

**Figura 01 - Estágios do Conflito**



Fonte: Robbins, 2012

O estágio IV do conflito é caracterizado pelo comportamento dos envolvidos. Trata-se da parte visível da conduta. Inclui as ações e as reações das partes conflitantes. O último estágio do conflito é marcado pelas consequências do fenômeno no grupo de trabalho. Nesse sentido, o conflito pode gerar uma melhora no desempenho do grupo, ou, pelo contrário, piorar o desempenho grupal (ROBINS, 2012).

Por sua vez, Elias, Dalmau e Bernadini (2013) consideram que a adequada compreensão das situações de conflitos e dos fatores que os motivam é fundamental para se definir a melhor estratégia de mediação. O resultado positivo ou negativo do conflito irá depender da estratégia adotada pelo gestor e de sua capacidade de gerir e conduzir as situações conflituosas que surgem dentro do ambiente organizacional.

Robbins (2013) menciona a existência de cinco técnicas de resolução de conflitos: competição, colaboração, não enfrentamento, acomodação e concessão. Na técnica da competição ou domínio, existe uma elevada preocupação com os interesses individuais e baixa preocupação com os interesses da outra parte.

Já a estratégia de colaboração ou integração é utilizada quando existe uma elevada preocupação com os objetivos individuais e com os interesses da outra parte. A estratégia de não enfrentamento, evitação ou fuga corresponde a uma estratégia de baixa preocupação pelos interesses de ambas as partes envolvidas no conflito. Por sua vez, a técnica de acomodação traduz-se por baixa preocupação consigo e elevada preocupação com os outros (DIMAS; LOURENÇO; MIGUEZ, 2004).

Por último, a estratégia de compromisso ou concessão envolve características de assertividade e de cooperação (ROBBINS, 2013). O autor afirma que essa técnica pode ser utilizada para obter acordos temporários em relação a assuntos complexos, como também para alcançar rápidas soluções sob pressão de prazos ou quando a colaboração ou a competição não estiverem funcionando. Por outro lado, Dimas, Lourenço e Miguez (2004) acreditam que essa estratégia não apresenta diferenças significativas com a estratégia integrativa.

Desse modo, parte-se da compreensão de que o gestor deve possuir a habilidade de identificar os motivos antecedentes do conflito, os envolvidos e suas intenções, ou seja, a dinâmica do conflito, a fim de decidir qual a melhor técnica a ser utilizada. Sua ação é de extrema importância para a gestão de conflitos, haja vista que seu comportamento pode ser espelhado para os demais integrantes do grupo.

### 3 METODOLOGIA

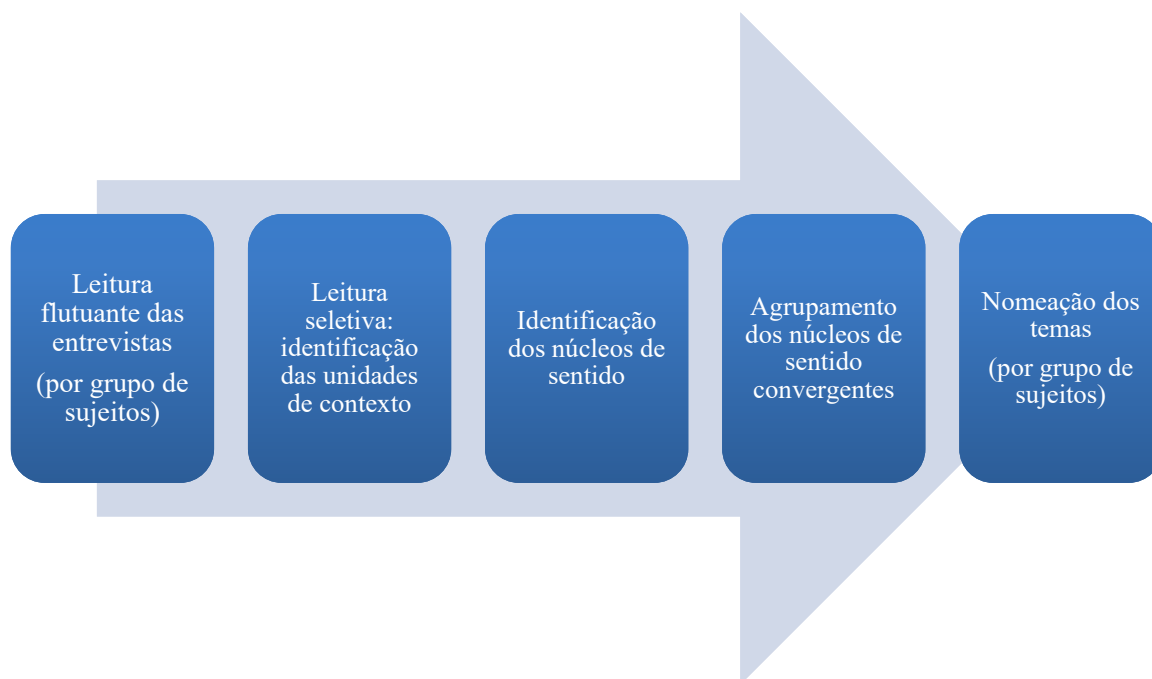
A presente pesquisa é de natureza qualitativa com coleta e análise qualitativa dos dados (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008). Minayo (2002) afirma que o objeto das Ciências Sociais

é essencialmente qualitativo e trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que corresponde ao espaço das relações que não pode ser reduzido à operacionalização de variáveis. O tipo de pesquisa é exploratório-descritiva.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada em profundidade. As entrevistas foram gravadas, integralmente transcritas e analisadas através da análise dos núcleos de sentido (ANS), técnica que adapta a análise de conteúdo para o campo da PDT (MENDES, 2007). Para Mendes (2007, p. 72) “a ANS consiste no desmembramento do texto em unidades, em núcleos de sentido formados a partir da investigação dos temas psicológicos sobressalentes do discurso”. Essa técnica tem como finalidade agrupar o conteúdo latente e manifesto do texto, com base em temas constitutivos de um núcleo de sentido, em definições que dê maior suporte às interpretações.

O processo de categorização das entrevistas se deu em cinco etapas (Figura 2): i) pela leitura flutuante das entrevistas; ii) pela leitura seletiva com escolha das unidades de contexto que se destacavam em relevância no tocante ao objeto de estudo e seus fenômenos conexos; iii) pela identificação dos núcleos de sentido em cada unidade de contexto; iv) pelo agrupamento dos núcleos de sentido convergentes; v) pela nomeação dos temas.

**Figura 2 – Processo de Categorização das Entrevistas**



Fonte: elaborado pelas autoras

O campo da pesquisa foi uma Instituição de Ensino Superior localizada em uma capital da região Nordeste do Brasil. Trata-se de uma autarquia federal com foco na prestação de serviços educacionais para o ensino superior. Esta IES apresenta mudança em sua mão de obra, haja vista o crescente pedido de aposentadoria de servidores experientes e, por outro lado, o provimento de jovens servidores através dos últimos concursos públicos realizados.

Para esta pesquisa, foram entrevistados mediadores de conflitos, gestores e subordinados da IES, somando ao todo 08 (oito) entrevistados. Dentre eles, 03 (três) psicólogas que trabalham em um programa de mediação de conflitos, 02 (dois) gestores e 03 (três) servidores, todos eles com cargo efetivo e estável no serviço público. O quadro 1 apresenta a caracterização dos participantes da pesquisa.

## Quadro 1 – Caracterização dos sujeitos

Sujeito	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo/Função	Tempo na Instituição	Tempo no Setor
S1	F	28	Especialização	Psicóloga	4 anos	3 anos
S2	F	31	Mestrado	Psicóloga	Menos de 4 anos	Menos de 2 anos
S3	F	35	Especialização	Psicóloga	Menos de 4 anos	Menos de 2 anos
S4	F	61	Mestrado	Contadora	36 anos	26 anos
S5	M	31	Mestrado	Coordenador	Menos de 4 anos	Menos de 4 anos
S6	M	50	Superior completo	Diretor	27 anos	27 anos
S7	M	34	Superior completo	Contramestre	3 anos	10 meses
S8	F	29	Superior incompleto	Secretária de Departamento	9 anos	9 anos

Fonte: elaborado pelas autoras

## 4 RESULTADOS

Nesta seção, é apresentada a análise descritiva e interpretativa das falas dos oito entrevistados, subdivididos em três grupos: servidores gestores (02), servidores subordinados (03) e servidores mediadores (03 psicólogas).

### 4.1 GRUPO I: SERVIDORES GESTORES

Do processo de categorização dos núcleos de sentido das entrevistas dos gestores, identificaram-se os seguintes temas: i) trabalho; ii) conflito; e iii) sentimentos no trabalho.

Sobre o tema trabalho, S5 comenta sobre a relação entre trabalho compartilhado e trabalho individualizado na IES. No início de sua gestão, servidores trabalhavam de forma isolada, pois havia uma divisão racional do trabalho, em uma acepção taylorizada de racionalidade no trabalho. S5 considerou que essa forma individualizada não era a mais vantajosa para a equipe, pois havia a comparação entre os próprios integrantes com o trabalho dos demais, de forma a verificar quem estava se esforçando mais no trabalho.

Uma coisa que eu encontrei muito quando eu cheguei, quando eu cheguei no setor, eu via que as pessoas trabalhavam de forma isolada, cada pessoa dizia assim “eu só sei fazer isso, eu só sei fazer isso, eu só sei fazer isso” e muitas coisas eram concentradas na chefia. [...] Na minha avaliação a individualização de uma atividade acaba onerando as pessoas, porque você acaba fazendo uma comparação do que você está fazendo com o que a outra pessoa está fazendo (S5).

Para solucionar essa questão da individualização, S5 criou um mecanismo de trabalho compartilhado. Para isso, conforme a equipe nova foi chegando, o gestor foi delegando algumas atividades, que até então eram suas, e criando manuais e uma ferramenta gerencial, o *check-list*, para a geração de conhecimento explícito do trabalho.

Eu acabei procurando saber como funciona e depois quando foi a equipe chegando, a gente compartilhando, fazendo manual e dizendo “isso faz assim, isso faz assim”. [...] Você tem aqui um *check-list* dizendo o quê que você vai conferir, o quê que você vai analisar, o que o processo tem que ter, qual é o escopo da sua análise, aí você assina dizendo que a sua análise se restringiu a este *check-list* (S5).

Como resultado, os servidores sentiram segurança para realizar o trabalho e confiança no gestor. Essa prática permite visualizar a dinâmica entre o mundo objetivo versus subjetivo no trabalho, de forma que uma ferramenta gerencial objetiva pôde influenciar o mundo subjetivo dos servidores ao proporcionar sentimentos como segurança e confiança.

As atividades realizadas além das atribuições do cargo também são questionadas pelos servidores. S5 relata que alguns servidores, ao se depararem com atividades não expressas em suas atribuições, recusam-se a realizá-las. Em certas ocasiões, ocorrem pedidos de remoção.

Eu tinha uma resistência muito grande [...] a pessoa lia pra mim o que tava escrito no plano de cargos e ela dizia com todas as letras pra mim “isso não está previsto nas minhas atribuições, portanto você não pode exigir isso”. [...] A pessoa foi é... gerando uma... uma... ela avaliava que era uma situação de ficar, de desconforto, [...] pediu pra ser removida pra outro setor da universidade porque achava que tinha atribuições tais e tais que não fazia (S5).

Percebe-se, nesse tipo de conflito, a mobilização de alguns servidores por uma equiparação entre as reais atividades desenvolvidas e a prescrição para o cargo. Tal movimento demonstra que os servidores públicos possuem mecanismos que facilitam o não enfrentamento do real do trabalho, tais como o pedido de remoção. Isso os diferencia do trabalhador da iniciativa privada, que possui uma lotação menos flexível.

Quanto ao tema conflito, as principais fontes do mesmo baseiam-se, na visão dos gestores, nas (i) variáveis pessoais, (ii) comunicação, (iii) questões de poder e (iv) estrutura. Sobre as variáveis pessoais, as diferenças entre as gerações são consideradas fontes para o conflito, pois gestores percebem uma influência negativa dos servidores mais velhos sobre os mais novos quanto à inovação no trabalho, novas práticas gerenciais e alterações nos fluxos de trabalho.

Nós temos muitos servidores aqui com já com tempo de aposentadoria, e são servidores que não querem mais crescer, não vislumbram um crescimento, né, isso de certa forma, trava algumas ações que a gente tenta elaborar, principalmente com esse grupo que chegou agora, né, é um grupo que tá com todo gás, que quer crescer, quer desenvolver atividades, que quer é... crescer mesmo. [...] Porque acaba contaminando o grupo que chegou, aquele grupo que tá proativo, que veio da iniciativa privada, que quer insurgir com novas ideias (S6).

A comunicação também é citada como fonte de conflitos na IES, pois gestores acreditam que a Pró-Reitoria X, responsável pelo provimento de pessoal, poderia agir de forma mais ativa nas dimensões sociais, psíquicas e educativas dos servidores, haja vista as multiplicidades dos grupos lá existentes e suas diferentes necessidades. Dessa forma, conflitos ficam propícios a ocorrerem com mais facilidade.

Pró-Reitoria X que ela não... ela tem uma ação que precisava ter uma integração maior com o servidor, tanto no papel social, como no psíquico, como treinamento, né? Ter uma aproximação maior, né? (S6).

Por sua vez, as questões de poder emergidas no contexto de greve também são citadas como fontes de conflitos. Existe um enfrentamento interno na IES entre gestores x servidores e externo, entre sindicato x Controladoria Geral da União (CGU), sobre a compensação ou pagamento das horas paradas dos servidores grevistas. Na visão de S6, trata-se de uma “queda de braço” para saber quem possui mais força e poder de controle.

O meu enfrentamento é porque existe uma decisão política, né, que vai de encontro com as decisões gerenciais no momento, de gestão, né. O sindicato ele quer a todo o custo que os servidores não cumpram, mas não existe um documento oficial que eu possa me resguardar (S6).

Quanto à estrutura da organização como fonte de conflito, S6 afirma que o setor em que trabalha não possui uma divisão de segurança do trabalho bem definida. Acontece que seus servidores estão expostos a riscos e perigos que são minimizados com o uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI), mas os servidores não gostam de utilizá-lo.

É um problema muito sério, porque não temos um setor de segurança no trabalho bem definido. O pessoal aqui não gosta de usar o EPI (S6).

Efetivamente, existe uma divisão responsável por toda segurança de trabalho na IES estudada. No entanto, a quantidade de engenheiros responsáveis pela segurança dos servidores em toda a extensão da IES é insuficiente em alguns casos, o que faz com que gestores gerem conflitos originados por essa lacuna, haja vista que servidores não gostam de usar EPI.

Quanto ao tipo de conflito, gestores mencionam conflitos de (i) processo, (ii) tarefa e (iii) relacionamento. O conflito de processo se refere à forma como o trabalho é executado (ROBBINS, 2013). S6 comenta que a não utilização de EPI é um problema sério em sua divisão. S6 necessita gerir as dificuldades desse contexto sem ajuda qualificada. Nesse caso, não há a presença de melhorias no ambiente por conta desse tipo de conflito, caracterizando-o como disfuncional.

Fazer com que eles utilizem os EPI é outra dificuldade, né? O pessoal prefere se arriscar, né, um acidente de trabalho (S6).

A não utilização de EPI foi estudada por Dejours (1992) com trabalhadores da construção civil. Para ele, trata-se de uma estratégia de defesa coletiva contra o sofrimento advindo dos riscos e perigos presentes no ambiente. Os trabalhadores desafiam o real do trabalho ao evitar normas de segurança, desprezando riscos, de forma a conter, mesmo que inconscientemente, o medo dos percalços do trabalho. Dessa forma, podem “dominar” os riscos e concretizar o trabalho a eles designado de forma produtiva.

Já os conflitos de tarefa, para Robbins (2013), referem-se ao conteúdo do trabalho e às metas estipuladas. Tais conflitos são considerados produtores para a visão interacionista. Ao iniciar sua gestão, S5 comenta dificuldades com a divisão do trabalho, que foi melhorado com o trabalho compartilhado.

Também tinha essas resistências de alguém “não, isso aqui é só fulano que faz”.  
“Não sei muito bem, só quem sabe é o fulano” (S5).

Dessa forma, conflito de tarefa sobre a titularidade de quem realizaria tal atividade foi o desencadeador para melhorias da organização do trabalho. Dessa forma, novas ideias e formas de organizar o trabalho podem surgir com esse tipo de conflito, quando bem administrado pelos gestores.

Por sua vez, o conflito de relacionamento, definido como de ordem interpessoal, encontra-se presente nos grupos estudados. Para Robbins (2013), tais conflitos são prejudiciais para a equipe, devendo ser evitados. As vivências, opiniões e condutas das gerações convivendo em uma equipe geram conflitos na IES, conforme mencionado por S6, impactando negativamente o trabalho.

Nós temos aqui gente que tá fazendo doutorado, nós temos gente fazendo mestrado, nós temos um grupo de seis pessoas fazendo graduação, gente fazendo especialização e outras pessoas que não querem fazer nada, não querem nem se capacitar, porque tão perto de se aposentar, aquelas pessoas que acha que já contribuiu o suficiente com a instituição e tá só esperando o tempo de ir embora mesmo (S6).

Para diminuir ou evitar tais conflitos, os gestores possuem estratégias para administrá-los na IES. As entrevistas permitiram demonstrar a utilização das estratégias integrativa e de dominação. S5, para iniciar mudanças na organização do trabalho, procurou compreender as atividades realizadas no trabalho dos servidores, compartilhar com os novos integrantes e produzir manuais. Não houve imposição para que os antigos compartilhassem o trabalho.

Quando foi a equipe chegando, a gente compartilhando, fazendo manual e dizendo “isso faz assim, isso faz assim”. [...] Passando uma imagem, essa segurança de que os problemas são passíveis de solução, quais são as soluções, trazendo a equipe pra compartilhar as soluções [...] É uma coisa mais adequada (S5).

Dessa forma, o gestor utilizou-se da estratégia integrativa. Para Dimas, Lourenço e Miguez (2004, p. 17), a estratégia integrativa “parece ser a única com um efeito positivo significativo no desempenho grupal”. Na IES estudada, essa estratégia foi eficaz.

A estratégia de dominação ou competição é utilizada por S6 para minimizar as implicações causadas pela greve na IES. Ao relatar que não pode ser flexível nesse momento e que possui uma determinação a ser cumprida, o gestor deixa de lado os interesses dos servidores e põe o da IES em evidência para o efetivo cumprimento da exigência da CGU sobre o pagamento das horas paradas ou compensação de horário dos servidores grevistas.

O tema sentimentos no trabalho é composto por experiências de prazer e sofrimento. Quanto ao sofrimento, S6 afirma que vivenciar conflitos na IES altera negativamente seu humor. Ele diz que, em algumas ocasiões, apesar de ir motivado para o trabalho, ao enfrentar situações conflituosas, seu estado de humor se altera, fica chateado e cabisbaixo.

Quando a gente tá envolvido com esses conflitos, até o nosso nível de humor ele é alterado, né. Isso não é bom, a gente... às vezes a gente vem muito motivado pra cá e de repente um dia a gente vem chateado, de cabeça baixa, né? (S6).

S5 ainda relata que se trata de uma luta árdua fazer a gestão de algumas situações conflituosas na IES, pois alguns servidores não compreendem seus próprios erros e procuram



culpados para seus problemas, mas que ao conseguir entrar em um acordo com o servidor, sentiu-se feliz por ter logrado êxito.

Você tem que arrumar forças e às vezes de onde você não tem e eu acho um desafio muito grande e às vezes você fica assim é... desmotivado. [...] Você precisava dizer, desconstruir e aí você vê que depois de fazer um esforço muito grande a pessoa realmente concordou com você, que você tinha razão e você “meu Deus, eu tô arrasado hoje, mas eu consegui!” (S5).

Pode-se inferir que, nessa situação, houve uma descarga psíquica do gestor, que ao ter sucesso no convencimento do servidor, conseguiu finalizar o trabalho e descarregar a pressão que envolvia o conflito no trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Por sua vez, vivências de prazer são relatadas por S6, que comenta com orgulho o reconhecimento que recebeu da administração pelo trabalho desempenhado por sua equipe. Ele acredita que essa prática é importante para mantê-los motivados.

Eu ia te mostrar uma homenagem que nós recebemos, eu não tô achando a chave, dos autores que trabalham aqui com a gente, a gente sempre mostra pra equipe e tudo. É uma coisa que motiva a equipe, né, nesses momentos de que há um reconhecimento por parte da Administração, dos autores (S6).

Para Mendes (2007, p.44), o reconhecimento é definido como “o processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para realização do trabalho, que possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivência de prazer e de realização de si mesmo”. Esse entendimento é confirmado através da fala de S6, que mantém sua equipe motivada ao lembrá-los do reconhecimento simbólico da Administração pelo bom trabalho desempenhado. Dessa forma, práticas simples que demonstrem reconhecimento podem causar impactos objetivos e subjetivos positivos.

#### 4.2 GRUPO II: SERVIDORES SUBORDINADOS

À semelhança do grupo de gestores, do processo de categorização dos núcleos de sentido das falas dos três servidores subordinados (S4, S7, S8), identificaram-se os seguintes temas: i) trabalho; ii) conflito; e iii) sentimentos no trabalho.

Quanto ao trabalho, para melhor desenvolver as atividades, os servidores trabalham de maneira colaborativa, agindo proativamente, com coesão, socializando informações importantes e compartilhando experiências vividas.

Dentro da ética, a gente tenta comentar as coisas ocorridas até pra servir de aprendizado pra nós, na área técnica, né? [...] Pra ter uma experiência, compartilhar e principalmente pra gente se fortalecer como técnico dentro do setor (S4).

Todo mundo é muito colaborativo [...] já é teoricamente assimilado e as pessoas já vão tomando pra si mesmo essas atividades (S8).

Percebe-se um entrelaçamento entre as relações e organização do trabalho, com forças agindo e reagindo uma sobre a outra. Para melhor desempenhar as atividades, os servidores estreitam seus laços, o que causa um impacto positivo no trabalho, por meio da colaboração. Esse relacionamento possui como objetivo se fortalecerem como técnicos frente às dificuldades enfrentadas no dia a dia. A fala de S4 sugere uma estratégia defensiva coletiva contra as adversidades do trabalho, pois o fortalecimento do grupo ocorre contra algo que possa os desestabilizar ou enfraquecer no trabalho. Isso corrobora o pressuposto da PDT quanto à importância dos espaços de fala e de escuta nas vivências laborais.

Sobre o tema conflitos, as entrevistas demonstram quatro fontes principais: i) burocracia; ii) variáveis pessoais; iii) poder e iv) estrutura. Sobre a burocracia, os servidores relatam dificuldades no trabalho para seguir exigências legais, hierarquia e ferramentas gerenciais. Além disso, lidam com docentes que, em algumas ocasiões, não compreendem a necessidade de tais exigências e as consideram barreiras para o trabalho eficiente.

Com outros setores aconteceu assim.. casos de equívoco, porque, por exemplo, de professor ficar insatisfeito por conta de algumas dificuldades da burocracia que é um grande problema no serviço público, a tal da burocracia que... e os check-lists (S4).

Aconteceu com um professor daqui [...] E chega às vezes reclamando da burocracia, que é diferente lá, que lá não existe essa burocracia que não é instituição pública [...] essa revolta “ah, que isso é desnecessário, isso é uma burrice, num sei o quê!”, não com a gente, mas acaba também, porque assim, nós é que estamos pedindo pra que ele faça isso e ele não compreende, né? (S8).

Variáveis pessoais, por sua vez, foram citadas como porta para o surgimento de conflitos, no sentido de que pessoas de diferentes estruturas de personalidade podem apresentar opiniões e atitudes diversas e colidentes no trabalho. Afirma-se ainda que algumas pessoas têm prazer na desavença e possuem grande vaidade, no sentido de uma exagerada autovalorização pessoal, dificultando a consideração do outro em suas relações de trabalho.

Tem gente que tem prazer na desavença (S7).

Eu acho que existem, existem setores, existem pessoas que têm uma certa dificuldade, mas é porque existem pessoas que são possuídas de uma vaidade, não entende o trabalho do outro. Não tem respeito pelo próximo, então quando você tem, você avança, você não cria mal estar [...] acho que isso depende muito do ser humano, sabe? (S4).

Sobre as questões de poder como antecedente para o conflito, os servidores técnico-administrativos afirmam que alguns servidores docentes sentem-se hierarquicamente superiores a eles e que, certas vezes, os enxergam como empregados pessoais, destacando-se um forte traço de uma cultura ainda patrimonialista na gestão pública universitária.

Eu acredito que os professores ainda nos enxergam como empregados pessoais deles e não como colegas servidores que somos, por conta da diferença de função (S8).

A estrutura da organização como fonte de conflito emergiu em duas situações ligadas a dimensões estruturais distintas: i) interdependência de tarefas (estrutura organizacional); e ii) recursos compartilhados (estrutura física). No primeiro caso, relatam-se dificuldades no atendimento de prazos por conta da dependência a outros setores. Já recursos compartilhados foram portas para o conflito, pois alguns servidores, após trabalharem longo período com algum equipamento, desenvolvem um sentimento de posse do recurso, como se fosse de propriedade privada, e procuram não compartilhá-lo com outro servidor, desvelando-se mais um traço patrimonialista prejudicial ao desenvolvimento das atividades da IES.

Às vezes a gente não toma conhecimento de um prazo, determinado edital, ou até mesmo a gente sabe disso, mas depende de outras pessoas. [...] às vezes a gente fica recebendo é... as demandas [...] mas as pessoas descumprem, aí a gente tem que andar na correria pra poder atender os prazos dos outros setores aqui da universidade (S8).

Têm pessoas que por trabalhar há muito tempo ali, às vezes elas terminam se achando donas do espaço, donas das máquinas, dos utensílios e tal e cria aquele sentimento de posse (S7).

Os principais tipos de conflitos mencionados por servidores foram i) conflitos entre categorias profissionais; ii) conflito de tarefa e iii) conflitos de relacionamento. Os conflitos entre categorias funcionais acontecem entre técnicos-administrativos e docentes na IES. S4 comenta que se relaciona com professores e em alguns momentos eles não compreendem algumas exigências do trabalho solicitadas por aqueles servidores e isso acaba gerando certa insatisfação. S4 argumenta que se trata de exigências externas e que tenta explicar para os professores essa situação. Para evitar problemas de relacionamento, S4 solicita que seu superior hierárquico, também servidor técnico-administrativo, faça a mediação.

Nós trabalhamos com [...] professores que tem pós-doc [...] e às vezes eles não entendem que determinadas atividades, eu digo eu tento passar pro meu chefe imediato, meu coordenador, o quê que eu passei, sugeri, digamos o que é que é pra ser encaminhado, dessa forma a gente tenta seguir o check-list [...] a gente tenta mostrar que já foi esclarecido pra eles que tais e tais tem que ser cumprido, num é exigência nossa, a gente esclarece, nossa... a providência é essa a gente esclarece e vamos... vamos, num é? Aí eu peço até pro chefe se comunicar, pra que a gente minimize qualquer problema de relação, entendeu? (S4).

Acredita-se que esse embate ocorra devido aos objetivos do trabalho dessas categorias, que são diferentes, porém complementares. Para os docentes, seu trabalho se relaciona diretamente com o objetivo último da IES: ensino, pesquisa e extensão. Já para os técnico-administrativos, o trabalho em geral funciona como um apoio administrativo aos docentes.

Os conflitos de tarefa parecem guardar relação com esse quadro geral de complementariedade não muito bem entendida pelas partes. Por exemplo, há algumas exigências formais que técnico-administrativos solicitam aos docentes como pré-requisito para o seu trabalho, como o cumprimento de normas, legislação e check-lists. Porém, não são por vezes compreendidos em suas demandas, como destaca S4.

O professor fica insatisfeito, ele fica insatisfeito, mas às vezes porque ele não observou o check-list, que a gente tá atendendo [...] a gente tá atendendo às exigências dos órgãos de controle (S4).

Conflitos de relacionamento ocorrem por opiniões diversas e contrárias no trabalho, bem como são causados pela presença de fofocas no ambiente. Os servidores acreditam que esse tipo de conflito, além de causar impactos negativos no relacionamento, também agem de forma contraproducente nas atividades.

Uma ou outra opinião mais pessoal que a gente às vezes fica ali insatisfeito com fofoca essas coisas assim, mas isso é bem de ordem pessoal, não de ordem... assim, acaba afetando lógico, que a gente tá no âmbito do trabalho (S8).

Após lidar com conflitos no trabalho, os servidores relatam sentimentos de prazer-sofrimento. Em relação ao sofrimento, servidores afirmam que se sentiram com o humor comprometido, baixa disposição para trabalhar, raciocínio mais lento, desgaste físico e raiva.

Se você tiver problemas, dificuldades de relação interpessoal, aí isso pode abalar muito [...] Pode abalar o humor, a disposição no trabalho, o raciocínio da pessoa [...] A disposição, o seu rendimento com certeza tá afetado. Fica afetado [...] (S4)

É, questão de relacionamento sempre atrapalha, né? Tudo que é estresse, tudo que é desgastante, tudo que faz sentir raiva e tudo isso, toda a opressão que você sente também, aquela imposição, aquela coisa, gera, sempre gera na questão da saúde... Afeta (S7).

Experiências de prazer se referem à liberdade para criar e organizar o trabalho, bem como o bom relacionamento entre a equipe. S7 afirma que mesmo doente e com atestado para permanecer fora do trabalho, ele preferiu ir para a IES, pois sabia que se sentiria melhor lá do que em casa, sozinho. Seus companheiros de trabalho possuem um ótimo relacionamento, são felizes trabalhando juntos e colaboram quando apresentam dificuldades.

Já teve casos aqui de você acordar e não tá muito bem de saúde, você vai no médico, né, aí o médico passa a medicação, às vezes é um problema simples, né? Às vezes ele dá um atestado e teve casos de eu nem colocar o atestado, utilizar a medicação e vir trabalhar [...] porque eu acho melhor tá aqui, do que tá sozinho em casa, me sinto mais produtivo, sabe? A gente trabalha ali achando graça e tudo, aquele clima bom (S7).

### 4.3 GRUPO III: SERVIDORES MEDIADORES

A IES estudada possui um programa de mediação de conflitos e conta com o apoio de psicólogas para o seu desenvolvimento. Nessa pesquisa, três psicólogas (S1, S2 e S3) foram entrevistadas, sendo que as duas primeiras são responsáveis pelo programa citado e a terceira lida com pedidos de remoção de servidores. Após categorização, identificaram-se os seguintes temas: (i) programa de mediação de conflitos, (ii) conflitos e (iii) remoção.

Em relação ao tema programa de mediação de conflitos, seu objetivo, além de solucionar o conflito, é proporcionar livre fala e escuta das situações conflituosas vivenciadas por servidores, um ambiente agradável e saudável, com intuito de facilitar o desempenho de suas atividades laborais.

É nessa tentativa de não só solucionar o conflito, mas também de manter aquele ambiente de trabalho um local agradável, saudável pra que os nossos servidores

possam desenvolver suas atividades, né, então assim, que eles possam continuar dialogando né, criar esses canais de comunicação mesmo (S1).

Para Mendes (2007), quando o sofrimento é possível de ser transformado em prazer, inscreve a relação de trabalho como mediadora da realização de si mesmo, trazendo sua contribuição para a construção da identidade. O trabalho funciona então como mediador para a saúde, aumentando a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática. Tais objetivos remetem às bases da mobilização subjetiva da PDT, a qual possui como elementos constituintes a solidariedade, confiança, cooperação e pressupõe a existência de um espaço público da fala e da promessa de equidade quanto ao julgamento do outro.

Sobre o tema conflitos, as entrevistadas relatam como antecedentes a (i) comunicação, (ii) variáveis pessoais e (iii) estrutura da organização. Sobre a comunicação, relata-se que o diálogo entre gestor e subordinado é precário, o que leva ao descontentamento de servidores subordinados. Além disso, é relatado que os servidores pouco se comunicam na IES, cada servidor trabalha de uma forma, o que pode acabar gerando conflitos no trabalho.

Um dos principais é problema de relacionamento com chefia. [...] Falta de comunicação, de... de... o servidor achar que tá fazendo um trabalho e o chefe não dá um feedback, aí acaba não se comunicando, coisa que seria simples, né, de se chegar e dizer “não, você não tá fazendo correto” (S3).

Por sua vez, variáveis pessoais são propícias para o conflito, o que acaba gerando conflitos de relacionamento entre pares e entre servidores e gestores. Já a estrutura da organização é uma causa para conflitos, pois as dificuldades de repasses de recursos e as instalações precárias se constituem como problema nas condições de trabalho.

Porque a gente sabe também que alguns conflitos são da ordem mesmo da organização, mas também são da ordem do indivíduo, né? [...] Então eu acho assim que falta um pouco dessa questão do manejo, né? Do gestor, das próprias relações entre a equipe de trabalho, né? E questões estruturais mesmo da universidade que a gente sabe que tem dificuldade, né... de repasse de recursos, das próprias instalações (S1)

No tocante aos tipos de conflitos presentes na IES, as entrevistas demonstram que, em sua maioria, conflitos de relacionamento surgem com maior frequência na IES. S2, por sua vez, afirma que conflitos de relacionamento certas vezes podem influenciar no trabalho, gerando conflitos de tarefa ou processo.

A maioria das vezes são conflitos interpessoais, mas às vezes acontece de ter conflitos relacionados à atividade, né, e aí a pessoa fica, interfere muito nas relações também, ou vice-versa, às vezes é um conflito entre as pessoas e aí se repercute muito no trabalho (S2).

Conforme dados das entrevistas, os gestores imediatos dos grupos não se encontram suficientemente preparados para entender a dinâmica do conflito, no sentido de tirar as vantagens possíveis do processo e solucionar, em conjunto com o grupo, os motivos que o geraram, utilizando estratégias situacionais para uma gestão eficaz. Em face dessa deficiência, a remoção do servidor para outro local de trabalho na instituição surge como saída para certos conflitos. S3 relata que é feita uma escuta da motivação do servidor, que tem geralmente um processo conflituoso por trás do pedido.

E também as remoções, porque quando a pessoa tá pedindo remoção, né, justamente por alguma questão que tá acontecendo no trabalho, às vezes não é, simplesmente “ah, moro mais perto de tal local, prefiro ir pra lá”, mas a maioria das vezes tem um fator, né, que a gente observa de conflito ali ligado ao pedido de remoção dele (S3).

Para a PDT, a rotatividade e o absenteísmo são estratégias individuais utilizadas pelo trabalhador quando o mesmo não consegue manter os ritmos de trabalho ou seu equilíbrio mental e o limiar coletivo de tolerância do grupo não foi ultrapassado. Quanto à estratégia da rotatividade, algumas soluções são possíveis: largar o trabalho, trocar de posto ou mudar de empresa. A segunda estratégia é representada pelo absenteísmo, ou seja, a ausência do funcionário no trabalho, através de faltas, saídas ou atrasos (DEJOURS, 1992).

#### 4.4 DISCUSSÃO DA NARRATIVA TOTALIZANTE

Nessa discussão, as falas dos entrevistados são tomadas como uma narrativa totalizante sobre o objeto estudado, destacando-se convergências, especificidades e contradições.

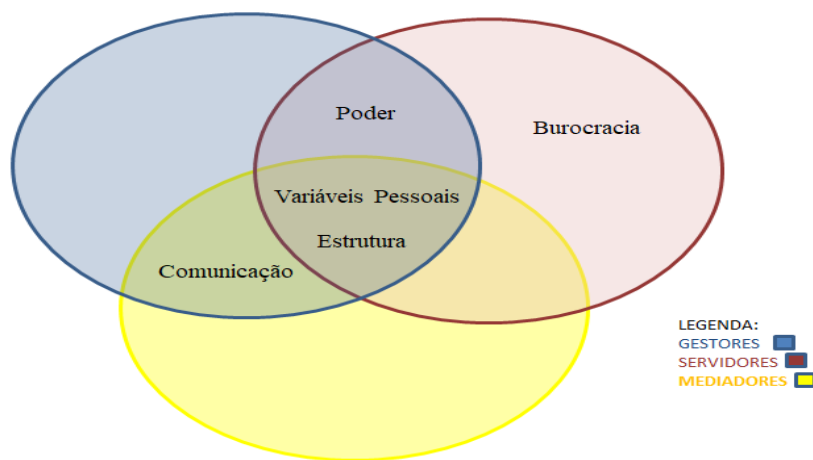
Percebe-se que as dimensões de contexto da PDT estão fortemente interligadas no campo pesquisado. Por exemplo, as relações de trabalho são diretamente afetadas pela forma como se organiza o trabalho. Nota-se que o trabalho compartilhado na IES parece ser uma maneira de proporcionar integração entre servidores, facilitando socializações de dificuldades e vivências de prazer. Já a individualização do trabalho pode evidenciar desacordos sobre a contribuição individual dos servidores, favorecendo conflitos de relacionamento.

Servidores subordinados afirmam que as relações de trabalho são baseadas na colaboração, com intenção de melhor dominar a organização do trabalho e as dificuldades do dia a dia, surgindo como estratégia de enfrentamento, tal como preconizado pela PDT.

Verificam-se também as implicações da organização do trabalho na subjetividade dos servidores, conforme entendimento da PDT. Percebe-se que, em certos momentos, a organização do trabalho exerce uma força que vai de encontro aos objetivos do trabalhador, no tocante à forma como se realiza o trabalho. Apesar de o real do trabalho surgir certas vezes em forma de revés, é através dele que a inteligência dos servidores se faz eficaz por meio da criatividade e da possibilidade de transformação do sofrimento em prazer no trabalho.

Sobre o tema conflitos, os antecedentes presentes nos três grupos se referem a variáveis pessoais, estrutura da organização, poder, comunicação e burocracia (Figura 3).

**Figura 3 – Antecedentes do conflito na IES**



Fonte: elaborado pelas autoras.

Verifica-se, pela área de intersecção da figura 3, que os antecedentes do conflito comuns aos três grupos entrevistados são variáveis pessoais e estrutura da organização. Sobre o primeiro, diferenças de personalidade e diferentes gerações são citadas como fatores iniciadores de conflito. Já a estrutura da organização é propícia para o conflito, por conta da divisão do trabalho, recursos compartilhados e interdependência de atividades.

O poder é uma das causas de conflitos verificadas nas falas de gestores e servidores subordinados. Os subordinados afirmam que algumas categorias profissionais são supervalorizadas e colocam-se hierarquicamente acima das demais categorias, mesmo que não haja tal previsão no organograma da instituição. Por sua vez, gestores lidam com a questão do poder principalmente na dinâmica da greve, em que há quedas de braço entre sindicato e órgãos de controle externo, de forma a exercer maior poder nas decisões sobre a greve.

Os servidores subordinados, por lidarem com questões mais operacionais, consideram a burocracia um fator agravante para conflitos na organização pública. Tratam-se de atividades

que necessitam de aprovação de chefia, seguir algumas ferramentas gerenciais como *check-lists*, seguir normas legais e prazos, que certas vezes não são compreendidos pelos clientes internos e externos da IES.

Importante relatar que as psicólogas entrevistadas creditam à comunicação uma causa para os conflitos na IES, pois afirmam que há pouco diálogo entre gestores e subordinados, o que os leva a certo descontentamento. Elas afirmam que os servidores esperam *feedbacks* sobre o desempenho no trabalho, que ocorre de forma insuficiente pelos gestores. Além disso, gestores afirmam que a Pró-Reitoria X deve agir de forma mais ativa na vida laboral dos servidores nos aspectos social, psíquico e educacional.

Os tipos de conflitos presentes na IES são de relacionamento, em sua maioria, como também de tarefa, de processo e entre categorias profissionais. As psicólogas da instituição afirmam que em sua maioria ocorrem conflitos de relacionamento e que os servidores sentem falta de um gestor que possa mediar tais situações no trabalho. Além disso, elas afirmam que os conflitos de relacionamento podem causar impactos negativos no trabalho, gerando outros tipos de conflito, seja de tarefa ou processo.

Em relação à gestão de conflitos na IES, os gestores utilizam estratégias integrativas e de dominação, conforme a situação requerida. Estratégias de gestão de conflitos integrativas possuem uma barganha ganha-ganha entre as partes envolvidas, o que parece ser a melhor estratégia a ser utilizada pelos gestores. No entanto, estratégias de dominação são certas vezes requeridas quando rápidas soluções e atitudes impopulares são necessárias.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho realizou um estudo da gestão de conflitos nas relações de trabalho de uma instituição de ensino superior, à luz da Psicodinâmica do trabalho. Os conflitos encontram-se presentes no cotidiano das organizações e uma gestão eficaz é necessária para que o resultado da situação seja a melhor para as partes envolvidas e para o ambiente em que ocorreu.

As entrevistas apontam que os servidores trabalham com uma natureza colaborativa, utilizando-se do compartilhamento de vivências como forma de estratégia defensiva contra as adversidades do real do trabalho. As diferenças geracionais, por seu turno, podem constituir-se como porta para conflitos devido às variáveis pessoais e grupais associadas à idade.

Relatam-se a presença de conflitos de tarefa, de processo, de relacionamento e também conflitos entre as categorias profissionais: técnico-administrativos versus docentes. Confirmou-se que conflitos de tarefa possuem uma natureza produtiva para o trabalho, quando bem administrados, o que não ocorre com os demais tipos de conflito.

Verifica-se que gestores utilizam estratégias integrativas e de dominação. A estratégia integrativa parece ser a mais eficaz para resoluções de conflitos no trabalho. É salutar mencionar, contudo, que o tipo ideal de estratégia dependerá da dinâmica do conflito e da constituição grupal, sendo pertinente uma estratégia situacional de conflitos.

Os conflitos são inevitáveis e, certas vezes, necessários para o bom desempenho grupal. Cabe dessa forma ao gestor a habilidade de identificá-los, através da fala e escuta ativa dos subordinados. No presente estudo, apesar de existente, estratégias de gestão de conflitos foram utilizadas sem o reconhecimento de suas implicações como resultado para o trabalho.

Por fim, espera-se que o estudo motive novos trabalhos a respeito do tema abordado, pois se trata de uma área pouco desenvolvida e com inúmeros assuntos relevantes a serem tratados. Sugere-se novas pesquisas que tratem o objeto de estudo considerando a interface com o construto gerações, haja vista o aumento de configurações intergeracionais da mão de obra, nas organizações contemporâneas.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. de. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set., 2002.

ASSIS, D.; MACEDO, K. Psicodinâmica do trabalho dos músicos de uma banda de blues. **Psicologia & Sociedade**, v. 20, n. 1, p. 117-124, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v20n1/a13v20n1.pdf>> Acesso em: 18 ago. 2017.

CARVALHO, C. A. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Maceió: EDUFAL, 1998.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5ª edição. São Paulo: Editora Oboré, 1992, 168p.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Editora Atlas, 1994, 145p.

DEJOURS, C. **O fator humano**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, 104p.

DESLAURIERS; J. P.; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: **enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008, p. 127-153.

DIMAS, I. C. D.; LOURENÇO, P. R.; MIGUEZ; J. **(Re) pensar os conflitos intragrupais**: desempenho e níveis de desenvolvimento. *Psicologia*, v.21, n.2, Lisboa, 2007.

ELIAS, L.; DALMAU, M. B. L.; BERNARDINI, I. de S. **A importância da gestão de conflitos nas relações de trabalho**: um estudo de caso na Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC. 2013, 62f. Monografia, (Especialização em Gestão da Saúde Pública) – Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisa. 1ª edição. São Paulo: Editora Casa Psi., 2007, 368p.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005. 316 p.

ROBBINS, S. P. **Organizational Behavior**. 15 ed. Pearson Prentice Hall, 2012.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8 ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil Ltda., 2013. 316 p.