

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**  
**Faculdade de Administração e de Turismo**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede**  
**Nacional – PROFIAP**



**Relato-Técnico**

Requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública

**Gestão de Conflitos na UFPEL:**

Foco nas relações entre Servidores docentes e técnico-administrativos

**Otávio Augusto Zanin Delevedove**

Pelotas, 2018

**Otávio Augusto Zanin Delevedove**

**Gestão de Conflitos na UFPEL:**

Foco nas relações entre Servidores docentes e técnico-administrativos

Relato-Técnico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP da Faculdade de Administração e de Turismo da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Elvis Silveira-Martins

Pelotas, 2018

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas  
Catalogação na Publicação

D346g Delevedove, Otávio Augusto Zanin

Gestão de conflitos na UFPel : foco nas relações entre servidores docentes e técnico-administrativos / Otávio Augusto Zanin Delevedove ; Elvis Silveira-Martins, orientador. — Pelotas, 2018.

97 f. : il.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, 2018.

1. Gestão de conflitos. 2. Gestão universitária. 3. Administração pública. I. Silveira-Martins, Elvis, orient. II. Título.

CDD : 351

Elaborada por Maria Inez Figueiredo Figs Machado CRB: 10/1612

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Todo que até aqui tudo proveu.

Aos meus Pais Mario e Fatima Delevedove, minhas primeiras referências do que ser ou não ser.

Àquela que decidiu dividir sua vida comigo, mesmo quando isso significa dividir a ausência, minha esposa Patrícia Delevedove.

Ao Dr. Elvis Silveira-Martins, mais do que orientador, um dos poucos apontados pelo Tukey em minha trajetória.

Aos meus colegas do PROFIAP, foi uma honra conhece-los.

Aos meus Professores, pela disposição em compartilhar seus conhecimentos e orientações.

Ao porvir.

## RESUMO

DELEVADOVE, Otávio Augusto Zanin. **Gestão de Conflitos na UFPEL: Foco nas relações entre Servidores docentes e técnico-administrativos**. 2018. 97f. Relato Técnico (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.

O conceito a respeito dos conflitos se transformou durante o século XX de algo a ser totalmente evitado e suprimido nas organizações, para algo com potenciais construtivos e que deve ser gerido a fim de que seus efeitos negativos sejam minimizados e sua construtividade maximizada. Este relato técnico se propôs a investigar, principalmente a partir da metodologia de M. Afzalur Rahim adaptada à realidade local, a manifestação de conflitos entre Servidores das classes docente e técnica-administrativa da Universidade Federal de Pelotas, como estes servidores reagem quando em situações conflituosas, assim como possíveis relações dos conflitos entre as classes de servidores, para com a experiência profissional e o conhecimento de normas e regimentos a que estão submetidos no ambiente profissional. Ao final, baseado nas análises dos dados coletados através de uma survey com os servidores da Universidade, foram realizadas propostas de intervenção que objetivam fazer os primeiros apontamentos rumo ao desenvolvimento da Gestão de Conflitos na Universidade Federal de Pelotas, que se adequadamente desenvolvida, possui potencial para aperfeiçoar os atos administrativos e promover a efetividade da Instituição a longo prazo.

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

## ABSTRACT

DELEVADOVE, Otávio Augusto Zanin. **Conflict Management at UFPEL:** Focus on the relations between teaching and technical-administrative servers. 2018. 97p. Technical report (Professional Master in Public Administration) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.

The concept of conflict became during the twentieth century something to be totally avoided and suppressed in organizations, for something with constructive potentials that must be managed in order for its negative effects to be minimized and its constructiveness maximized. This technical report aimed to investigate, mainly from the methodology of M. Afzalur Rahim adapted to the local reality, the manifestation of conflicts between Servants of the teaching and technical-administrative classes of the Federal University of Pelotas, as these servers react when in situations of conflict, as well as possible relationships between the conflicts between the classes of servers, the professional experience and the knowledge of the norms and regiments to which they are submitted in the professional environment. Finally, based on the analysis of the data collected through a survey with the University's servers, intervention proposals were made that aim to make the first notes towards the development of Conflict Management at the Federal University of Pelotas, which, if adequately developed, has potential to improve the administrative acts and promote the effectiveness of the Institution in the long term.

**Keywords:** conflict management; university management; public administration.

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| GRÁFICO 1 – TEMPO DE ATIVIDADE NA UFPEL DOCENTES.....   | 33 |
| GRÁFICO 2 – TEMPO DE ATIVIDADE NA UFPEL TÉCNICO-<br>ADMINISTRATIVOS .....                     | 33 |
| GRÁFICO 3 – EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL PRÉVIA EM OUTRA IES<br>DOCENTES .....                    | 34 |
| GRÁFICO 4 - EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL PRÉVIA EM OUTRA IES<br>TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS.....      | 35 |
| GRÁFICO 5 – CONHECIMENTO DA LEI 8.112 DOCENTES .....  | 36 |
| GRÁFICO 6 – CONHECIMENTO DA LEI 8.112 TÉCNICO-<br>ADMINISTRATIVOS .....                       | 36 |
| GRÁFICO 7 – CONHECIMENTO DO ESTATUTO DA UFPEL DOCENTES ..                                     | 37 |
| GRÁFICO 8 - CONHECIMENTO DO ESTATUTO DA UFPEL TÉCNICO-<br>ADMINISTRATIVOS .....               | 37 |
| GRÁFICO 9 - CONHECIMENTO DO REGIMENTO DA UFPEL DOCENTES.                                      | 38 |
| GRÁFICO 10 - CONHECIMENTO DO REGIMENTO DA UFPEL TÉCNICO-<br>ADMINISTRATIVOS .....             | 38 |
| GRÁFICO 11 – CONHECIMENTO DE OUTRAS NORMATIVAS<br>PROFISSIONAIS DOCENTES .....                | 39 |
| GRÁFICO 12 - CONHECIMENTO DE OUTRAS NORMATIVAS<br>PROFISSIONAIS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS ..... | 40 |
| GRÁFICO 13 – ÍNDICE DE MANIFESTAÇÃO DE CONFLITOS.....   | 41 |
| GRÁFICO 14 – FORMAS DE REAÇÃO DOS SERVIDORES AOS<br>CONFLITOS.....                            | 43 |
| GRÁFICO 15 – NÍVEL DE CONFLITO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL<br>.....                           | 62 |

## **LISTA DE QUADROS**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>QUADRO 1 - DEFINIÇÕES SOBRE CONFLITO .....</b>  | <b>19</b> |
| <b>QUADRO 2 - RESULTADOS PRODUZIDOS POR CONFLITOS.....</b>   | <b>21</b> |
| <b>QUADRO 3 – PERCEPÇÃO DOS CONFLITOS PELAS CLASSES DE<br/>SERVIDORES.....</b>   | <b>42</b> |
| <b>QUADRO 4 – DISTRIBUIÇÃO DOS CONFLITOS ENTRE AS CLASSES DE<br/>SERVIDORES.....</b>   | <b>42</b> |
| <b>QUADRO 5 – TIPO DE REAÇÃO AOS CONFLITOS ENTRE AS CLASSES<br/>DE SERVIDORES.....</b>   | <b>44</b> |
| <b>QUADRO 6 – INTERAÇÃO ENTRE CONFLITOS INTERGRUPOS E A<br/>EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DOCENTES.....</b>  | <b>46</b> |
| <b>QUADRO 7 - INTERAÇÃO ENTRE CONFLITOS INTERGRUPOS E A<br/>EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-<br/>ADMINISTRATIVOS .....</b>                                     | <b>48</b> |
| <b>QUADRO 8 – INTERAÇÃO ENTRE CONFLITOS INTERGRUPOS E O<br/>CONHECIMENTO DAS NORMAS E REGIMENTOS DO AMBIENTE<br/>PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DOCENTES .....</b>                | <b>49</b> |
| <b>QUADRO 9 – INTERAÇÃO ENTRE CONFLITOS INTERGRUPOS E O<br/>CONHECIMENTO DAS NORMAS E REGIMENTOS DO AMBIENTE<br/>PROFISSIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS .....</b> | <b>50</b> |
| <b>QUADRO 10 – PROCESSOS SELETIVOS DE SERVIDORES PARA UFPEL<br/>ENTRE 2016 E 2018.....</b>   | <b>57</b> |
| <b>QUADRO 11 – CARACTERÍSTICAS DAS REAÇÕES AOS CONFLITOS .....</b>   | <b>64</b> |



## **LISTA DE TABELAS**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>TABELA 1 - INTERAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE REAÇÃO AOS CONFLITOS</b><br>.....  | <b>45</b> |
| <b>TABELA 2 - INTERAÇÃO ENTRE CONFLITOS INTERGRUPOS E A</b><br><b>EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DOCENTES.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>TABELA 3 - INTERAÇÃO ENTRE CONFLITOS INTERGRUPOS E A</b><br><b>EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-</b><br><b>ADMINISTRATIVOS .....</b>                                     | <b>48</b> |
| <b>TABELA 4 – INTERAÇÃO ENTRE CONFLITOS INTERGRUPOS E O</b><br><b>CONHECIMENTO DAS NORMAS E REGIMENTOS DO AMBIENTE</b><br><b>PROFISSIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS .....</b> | <b>51</b> |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|         |   |
|---------|---|
| UFPEL   | Universidade Federal de Pelotas                                   |
| IFES    | Instituição Federal de Ensino Superior                            |
| PAD     | Processo Administrativo Disciplinar                               |
| CA      | Centro de Artes   |
| ROCI-I  | Rahim Organizational Conflict Inventory-I                         |
| ROCI-II | Rahim Organizational Conflict Inventory-II                        |
| ANOVA   | Análise de Variância  |
| LDB     | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional                    |
| AI      | Auditoria Interna   |
| CAPALMA | Centro Agropecuário da Palma                                      |
| CCQFA   | Centro de Ciências Químicas, Farmacêuticas e de Alimentos         |
| CDTEC   | Centro de Desenvolvimento Tecnológico                             |
| CENG    | Centro de Engenharias   |
| CIM     | Centro de Integração do Mercosul                                  |
| CLC     | Centro de Letras e Comunicação                                    |
| CPPAD   | Comissão Permanente de Processos Administrativos<br>Disciplinares |
| ESEF    | Escola Superior de Educação Física                                |
| FAT     | Faculdade de Administração e de Turismo                           |
| FAEM    | Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel                              |
| FAURB   | Faculdade de Arquitetura e Urbanismo                              |
| FD      | Faculdade de Direito  |
| FAE     | Faculdade de Educação   |
| FE      | Faculdade de Enfermagem   |
| FAMED   | Faculdade de Medicina   |
| FAMET   | Faculdade de Meteorologia   |
| FN      | Faculdade de Nutrição   |
| FO      | Faculdade de Odontologia  |
| FV      | Faculdade de Veterinária  |
| GR      | Gabinete do Reitor  |
| GVR     | Gabinete do Vice-Reitor   |
| HE      | Hospital Escola   |

|        |  |
|--------|--|
| IB     | Instituto de Biologia  |
| ICH    | Instituto de Ciências Humanas                                |
| IFISP  | Instituto de Filosofia, Sociologia e Política                |
| IFM    | Instituto de Física e Matemática                             |
| PJ     | Procuradoria Federal Junto à Universidade Federal de Pelotas |
| PRA    | Pró-Reitoria Administrativa                                  |
| PRAE   | Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis                          |
| PRE    | Pró-Reitoria de Ensino                                       |
| PREC   | Pró-Reitoria de Extensão e Cultura                           |
| PROGIC | Pró-Reitoria de Gestão da Informação e Comunicação           |
| PROGEP | Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas                            |
| PRG    | Pró-Reitoria de Graduação                                    |
| PRPPGI | Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação           |
| PRPD   | Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento               |
| CONSUN | Conselho Universitário                                       |
| IES    | Instituição de Ensino Superior                               |
| COODEC | Coordenação de Desenvolvimento de Concursos                  |
| CPSI   | Coordenação de Processos de Seleção e Ingresso               |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>13</b> |
| <b>1.1. CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>1.2. JUSTIFICATIVA.....</b>  | <b>16</b> |
| <b>1.3. OBJETIVOS .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>   | <b>18</b> |
| <b>2.1. CONFLITOS ORGANIZACIONAIS .....</b>   | <b>19</b> |
| <b>2.2. TIPOLOGIA DOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS.....</b>  | <b>20</b> |
| <b>2.3. GERENCIAMENTO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS .....</b>  | <b>23</b> |
| <b>3. METODOLOGIA.....</b>  | <b>25</b> |
| <b>3.1. TIPO DE PESQUISA .....</b>  | <b>25</b> |
| <b>3.2. TÉCNICA DE PESQUISA .....</b>   | <b>26</b> |
| <b>3.3. COLETA DE DADOS .....</b>   | <b>26</b> |
| <b>3.4. TAXAS DE RESPOSTA .....</b>   | <b>27</b> |
| <b>3.5. INSTRUMENTO DE COLETA.....</b>  | <b>27</b> |
| <b>3.6. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>   | <b>30</b> |
| <b>4. ANÁLISE DOS DADOS .....</b>   | <b>32</b> |
| <b>4.1. INSTRUMENTO FINAL – BLOCO I.....</b>  | <b>32</b> |
| <b>4.2. INSTRUMENTO FINAL – BLOCO II .....</b>  | <b>40</b> |
| <b>4.3. INSTRUMENTO FINAL – BLOCO III .....</b>   | <b>43</b> |
| <b>4.4. ANÁLISE DOS CONFLITOS ENTRE SERVIDORES PÚBLICOS<br/>DOCENTES E TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPEL .....</b> | <b>45</b> |
| <b>5. PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO .....</b>  | <b>52</b> |
| <b>5.1. COMUNICAÇÃO.....</b>  | <b>52</b> |
| <b>5.1.1. DIAGNÓSTICO.....</b>  | <b>52</b> |
| <b>5.1.2. SOLUÇÃO .....</b>   | <b>55</b> |
| <b>5.2. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL .....</b>  | <b>56</b> |
| <b>5.2.1. DIAGNÓSTICO.....</b>  | <b>56</b> |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 5.2.2. | SOLUÇÃO .....                                  | 58 |
| 5.3.   | MANIFESTAÇÃO DE CONFLITOS.....                 | 62 |
| 5.3.1. | DIAGNÓSTICO.....                               | 62 |
| 5.3.2. | SOLUÇÃO .....                                  | 63 |
| 5.4.   | REAÇÃO AOS CONFLITOS.....                      | 63 |
| 5.4.1. | DIAGNÓSTICO.....                               | 64 |
| 5.4.2. | SOLUÇÃO .....                                  | 65 |
| 5.5.   | CONFLITOS ENTRE AS CLASSES DE SERVIDORES ..... | 65 |
| 5.5.1. | DIAGNÓSTICO.....                               | 65 |
| 5.5.2. | SOLUÇÃO .....                                  | 65 |
| 6.     | CONCLUSÃO .....                                | 67 |
|        | REFERÊNCIAS.....                               | 72 |
|        | ANEXOS.....                                    | 82 |

## 1. INTRODUÇÃO

Os conflitos conforme descrição de Rahim (2002), se tratam de processos interativos e manifestados através de diferenças, dissonâncias, desacordo ou incompatibilidade entre entes sociais, ou na interação de um ente social consigo mesmo. Considerada a heterogeneidade do ser humano, suas diferenças, as manifestações dos conflitos acabam por ser inevitáveis e esperadas. Assim, em qualquer relação humana, os conflitos são considerados inevitáveis, inclusive no interior das Organizações.

A evolução na compreensão do fenômeno conflito, o conduziu de uma manifestação que devia ser totalmente evitada e suprimida, para algo que quando adequadamente gerido, possui potenciais construtivos para as organizações: diferenças podem apontar, apresentar novos pontos de vista sobre determinado processo, que podem se revelar mais produtivos, eficientes. E a busca por processos mais eficientes é interesse também da administração pública, por a eficiência se tratar de um dos seus princípios.

A Constituição Federativa do Brasil de 1988, especificamente em seu Artigo 37, trata dos princípios aos quais está submetida a Administração Pública, direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. São estes princípios o de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O princípio da Eficiência, ganha reforço na Administração Pública pós constituição de 1988, com a adesão do modelo Gerencial de gestão. A necessidade e consequente busca por maior eficiência do setor público, promove o surgimento deste modelo de gestão. O modelo prevê ações a fim alcançar maior efetividade e melhores resultados nas ações estatais com menores custos, aumento na produtividade de empresas estatais, assim como mensuração e avaliação dos resultados das ações do Estado (FARIAS, 2002; BRESSER-PEREIRA, 2010; FERREIRA et al., 2010; FERREIRA, 2013; OLIVEIRA, 2013).

A busca por aprimoramento nas ações estatais e serviços públicos, consequentemente exigirá maior eficiência nas atividades das organizações públicas, assim como dos servidores públicos. Esta exigência recairá sobre os

gestores, necessitando estes disporem de instrumentos que possibilitem a mensuração da eficiência organizacional, diagnosticar potencialidades e disfunções, para assim alcançar um arranjo humano ótimo na organização (BERGUE, 2011).

Este trabalho objetivou disponibilizar um instrumento com potencial de identificar em uma Organização Pública a manifestação de conflitos, assim como a forma de reação aos conflitos entre as partes envolvidas, além de analisar fatores que possam influenciar tal manifestação, com o intuito de propor ações que promovam o aprendizado organizacional e o aprimoramento das ações da Organização estudada.

A Organização Pública para qual este trabalho direciona seu escopo de observação e proposta de ação, se trata da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL). Através do instrumento desenvolvido por este trabalho, amparado este pelos conceitos e proposições da Gestão de Conflitos, se objetiva diagnosticar as potencialidades construtivas e nocivas promovidas pelos conflitos existentes na Organização, para posteriormente prescrever ações que incrementem o nível de eficiência nas ações e serviços da UFPEL.

Ainda no momento introdutório deste trabalho, desde já se teve por certa a existência de conflitos na Organização estudada, uma vez que os pesquisadores da área afirmam ser o conflito natural às relações humanas, inevitável (JHEN, 1995; RAHIM, 2002; FERREIRA et al., 2010).

Assim, considerando a naturalidade e inevitabilidade dos conflitos nas relações humanas, levando também em consideração a existência de 2.827 servidores públicos ativos na UFPEL em janeiro de 2018 (PELOTAS, 2018y), existem 2.827 possíveis pontos de manifestação de conflitos na organização estudada. Fica assim explícito, que este trabalho manteve seu escopo nas relações e conflitos dos servidores públicos ativos da Universidade Federal de Pelotas.

Logo, este trabalho se dedicou a elaborar um instrumento que permitisse investigar a manifestação de conflitos na UFPEL, analisar especificamente àqueles ocorridos entre as classes de servidores docente e técnico-administrativa, com o intuito de propor ações que objetivam suprimir os efeitos nocivos e promover os efeitos positivos dos conflitos na Instituição. A partir da

aplicação das ações propostas neste trabalho, espera-se colaborar com o aprimoramento das ações da UFPEL e a eficiência de seus atos.

### **1.1. CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

O significado dado por indivíduos ou grupos em relação a uma situação conflituosa, é influenciado pelo contexto em que o conflito ocorre (GRAY; COLEMAN; PUTNAM, 2007; MIKKELSEN; CLEGG, 2017). Organizações públicas como a UFPEL, que não possuem o lucro como objetivo, têm sua missão institucional direcionada a objetivos específicos de demanda social, estando primariamente a motivação e os objetivos de seus entes alinhados com sua missão (MIKKELSEN, 2012).

Assim, a observância das especificidades de uma organização, no caso deste trabalho uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), é necessária a fim de conceitualizar, interpretar, estudar as formas pelas quais o conflito é tratado localmente na organização observada (MIKKELSEN; CLEGG, 2017).

Dentro da especificidade de uma Instituição Federal de Ensino Superior, a evolução dos conflitos pode convergir na ofensa de normas e regimentos, que podem vir a gerar processos administrativos disciplinares (PAD). Estes processos segundo Nóbrega (2015), possuem duração média de 395 dias e um custo médio de R\$ 67.127,20 aos cofres públicos, despesas estas referentes à remuneração dos servidores públicos envolvidos no processo e possíveis reintegrações, informações conseguidas via sistema de controle de processos administrativos disciplinares, da Controladoria Geral da União, denominado CGU-PAD.

Como apontado por Delevedove e Silveira-Martins (2017), houve um montante aproximado de 300 Processos Administrativos Disciplinares ativos na Universidade Federal de Pelotas em 2016. Ao fazer o cruzamento desta informação junto à informação quanto aos custos de um PAD fornecida por Nóbrega (2015), tem-se uma breve ideia dos custos que conflitos não resolvidos podem acarretar na instituição observada.

O que ainda não é possível mensurar, são as consequências do consumo das faculdades humanas dos envolvidos no processo administrativo disciplinar. A gestão de conflitos no entanto, possui potencial para minimizar as



consequências indesejáveis, assim como produzir resultados positivos para a Organização partindo dos conflitos.

O tratamento dado às questões envolvendo a temática dos conflitos, segundo afirmação de Rahim (2001), consome pelo menos 20% do tempo de atividade do Administrador. Logo, sendo inevitável a presença de conflitos nas organizações (COSER, 1956; PONDY, 1967; RAHIM, 2001), caberá ao administrador planejar, organizar, coordenar e controlar ações que versem sobre a temática dos conflitos.

Como introduzido previamente, quando desenvolvidas a partir do prisma da Gestão de Conflitos, tais ações irão promover a redução daqueles conflitos considerados prejudiciais à Organização, mas manterá em montante adequado os conflitos considerados benéficos. Como resultado se espera obter incremento nos níveis de eficiência e aperfeiçoamento dos atos administrativos da Instituição.

## **1.2. JUSTIFICATIVA**

Este relato técnico se justifica em razão do ineditismo no desenvolvimento da Gestão de Conflitos na Universidade Federal de Pelotas, por meio de instrumentos e metodologia específica.

A Gestão de Conflitos quando desenvolvida de forma adequada, possui a capacidade de promover e manter a eficiência institucional em níveis ótimos (RAHIM, 2001). Logo, sua aplicabilidade na gestão de uma Instituição Federal de Ensino Superior, influirá diretamente no índice institucional de um dos princípios fundamentais do Administração Pública Brasileira, a Eficiência. Isso é importante ressaltar uma vez que as ações deste relato se darão na Universidade Federal de Pelotas.

Ao final deste trabalho espera-se colaborar junto aos diversos níveis de gestores da UFPEL, através do fornecimento de dados e prescrição de ações, para o aperfeiçoamento dos atos administrativos e eficiência institucionais.

## **1.3. OBJETIVOS**

Em razão do amplo espectro de ação que a Gestão de Conflitos pode adquirir em uma organização como a Universidade Federal de Pelotas, que possui em seu quadro de servidores públicos ativos quase 3.000 pessoas, as

ações deste trabalho objetivaram primariamente atuar sobre os conflitos que ocorrem entre as classes de servidores docentes e técnico-administrativos.

Especificamente, se objetivou: diagnosticar a percepção dos servidores docentes quanto aos conflitos de sua classe funcional em relação à classe dos técnico-administrativos; diagnosticar a percepção dos servidores técnico-administrativos quanto aos conflitos de sua classe funcional em relação à classe dos docentes; comparar o posicionamento de ambas as classes de servidores da instituição quanto à temática dos conflitos.

Como resultados se esperou:

- Detectar a manifestação, tipos e intensidade dos conflitos entre servidores docentes e técnico-administrativos na UFPEL;
- Identificar a forma como os servidores da instituição percebem e agem perante situações conflituosas;
- Propor ações com potencial de promover a melhora das relações profissionais entre as classes de servidores docentes e técnico-administrativos;
- Propor ações com potencial para aprimorar os atos administrativos que envolvam, simultaneamente, as classes de servidores docentes e técnico-administrativos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao ser feita uma cronologia de alguns estudos sobre o tema conflito, tem-se: Dahrendorf (1959) explicando conflito como desacordo em relação a objetivos; Kochan, Huber e Cummings (1975), direcionam seu trabalho na busca da compreensão em como as diferenças entre interesses, valores e objetivos acabam por gerar conflitos; por sua vez, Roloff (1987) destaca a ocorrência dos conflitos a partir das expectativas frustradas dos integrantes de uma organização quanto aos produtos e serviços desta; Baron (1990) volta à questão da possibilidade do surgimento dos conflitos ser em função da oposição de interesses entre pessoas e grupos.

Assim, ao revisitar estudos prévios, é possível perceber que o surgimento do conflito está envolto por incompatibilidades, desacordo, inconformidade. Rahim (2002), descreve o conflito como um processo interativo que é manifestado através de dissonâncias, desacordo ou incompatibilidade entre entes sociais, ou na interação de um ente social consigo mesmo. O surgimento do conflito a partir da visão de Rahim (2001) se dá quando o ente ou os entes sociais:

- Necessitam participar de algo que contrarie seus interesses ou necessidades;
- Possuem preferência comportamental cuja satisfação seja incompatível com o comportamento de outros;
- Necessitam de algum tipo de recurso que não esteja plenamente disponível a todos os interessados no mesmo;
- São possuidores de valores, atitudes, objetivos e habilidades - destacadamente - mas atributos estes que são desconsiderados e observados exclusivamente em outros;
- Possuem preferências comportamentais parcialmente exclusivas quando do desenvolvimento de ações conjuntas;
- São interdependentes na realização de atividades ou funções.

Ao revisitar a pesquisa prévia quanto à temática dos conflitos, percebe-se que diferentes valores, objetivos, interesses, ideais, a partir da visão de diversos autores (KOCHAN; HUBER; CUMMINGS, 1975; WALL, 1995; RAHIM, 2002; DAVIS; CAPOBIANCO; KRAUS, 2004; FERREIRA et al., 2010), são os responsáveis pelo surgimento dos conflitos. Jehn (1995), Rahim (2002) e Ferreira et al. (2010) até mesmo afirmam que os conflitos são inevitáveis nas relações humanas. E semelhante inevitabilidade pode ser estendida ao cotidiano das organizações (COSER, 1956; PONDY, 1967; JEHN, 1995; RAHIM, 2001; MIKKELSEN, 2012; FLINK, 2013).

## 2.1. CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Os conflitos nas organizações afirma Pondy (1967), podem ser melhor compreendidos como um processo dinâmico, envolto numa ampla variedade de comportamentos organizacionais. Este dinamismo do processo, assim como a amplitude dos fatores que o envolvem, se reflete numa diversidade de definições a respeito dos Conflitos Organizacionais. No quadro 1, apresenta-se a definição de alguns autores a respeito do tema, cronologicamente:

### QUADRO 1 - DEFINIÇÕES SOBRE CONFLITO

| Autor                          | Definição   |
|--------------------------------|---|
| <b>Mack e Snyder (1957)</b>    | O conflito denota a coexistência, em determinada situação, de desacordo e interferência entre as partes envolvidas.   |
| <b>Fink (1968)</b>             | O conflito ocorre em determinada situação ou processo social, onde duas entidades sociais estão unidas por ao menos uma relação psicológica ou interação antagônicas. |
| <b>Walsh e Seward (1990)</b>   | Conflitos podem surgir no exercício do direito de propriedade e no exercício do controle.   |
| <b>Thomas (1992)</b>           | Conflitos se iniciam quando uma de duas partes percebe que a outra parte afetou, afeta ou pode afetar seus interesses.  |
| <b>Wall e Callister (1995)</b> |   |
| <b>Tjosvold (2008)</b>         | Os conflitos ocorrem a partir da incompatibilidade  |

|   |   |
|---|---|
|   | de ações, onde os atos de parte daqueles que executam determinada atividade interferem ou impedem os atos de outros.  |
| <b>Shaw et al. (2011)</b>                             | Os conflitos podem ser definidos com a diferença entre pontos de vista a respeito de determinada tarefa, assim como o desacordo e incompatibilidade entre valores, hábitos, crenças e personalidades. |
| <b>De Jong et al. (2013)</b><br><b>Vollmer (2015)</b> | Os conflitos resultam do desacordo entre membros de um grupo a respeito da utilização de recursos, decisões, personalidade e valores.   |
| <b>Hu et al. (2017)</b>                               | O conflito é a percepção de incompatibilidades entre indivíduos, os quais mantêm pontos de vista discrepantes ou incompatibilidades pessoais.   |

---

**Fonte:** Organizado pelo autor

O estudo da Teoria Organizacional não é completo sem a compreensão de um dos principais fenômenos organizacionais, segundo Rahim (2002), o Conflito. As concepções quanto aos conflitos organizacionais se transformam de algo prejudicial a ser suprimido numa visão clássica, a algo com potencialidade positivas e negativas à uma organização, que quando adequadamente gerido, possui a potencialidade de manter a organização em um ótimo patamar de efetividade (RAHIM, 2002).

Logo, o conflito deixou de ser um fenômeno sempre prejudicial a ser erradicado das organizações. Tornou-se um fenômeno com aspectos positivos e negativos às organizações (CHRISPINO, 2007; NASCIMENTO; SIMÕES, 2011). Esta mudança ocorreu destacadamente como afirmam Mikkelsen e Clegg (2017), entre as décadas de 1950 e 1970. Assim, este fenômeno passa a possuir diferenciações, classes, tipologia.

## **2.2. TIPOLOGIA DOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS**

Uma primeira classificação entre os tipos de conflitos organizacionais pode ser feita a partir dos resultados produzidos por estes. Assim os conflitos podem ser classificados como funcionais ou disfuncionais à organização em

razão dos resultados que produzem (JEHN, 1995; PELLED; EISENHARDT; XIN, 1999; KOLB, 2013). O Quadro 2, sintetizando os resultados positivos e negativos dos conflitos, é apresentado por Rahim (2001):

## QUADRO 2 - RESULTADOS PRODUZIDOS POR CONFLITOS

### Positivos

- . Conflitos podem estimular inovação, crescimento e criatividade.
- . Decisões organizacionais podem ser melhoradas.
- . Soluções alternativas a um problema podem ser encontradas.
- . Conflitos podem conduzir a uma solução sinérgica para problemas comuns.
- . Desempenho individual como em grupo podem ser melhorados.
- . Indivíduos e grupos podem ser forçados a pesquisar novas abordagens.
- . Indivíduos e grupos podem ser obrigados a articular e esclarecer seu posicionamento.

### Negativos

- . Conflitos podem causar estresse no trabalho, esgotamento físico e mental, além de insatisfação.
- . A comunicação entre indivíduos e grupos podem ser reduzidas.
- . Pode ser desenvolvido um clima de suspeita e desconfiança.
- . Relacionamentos podem ser comprometidos.
- . O desempenho no trabalho pode ser reduzido.
- . A resistência à mudança pode aumentar.
- . Comprometimento e lealdade organizacional podem ser afetados.

**Fonte:** Adaptado de Rahim (2001)

Os conflitos podem ser classificados quanto ao nível organizacional em que se manifestam. No interior das organizações, os conflitos podem ocorrer nos níveis intrapessoal, interpessoal, intragrupo e intergrupo, possuindo na visão de Rahim (2001) as seguintes características:

- **Conflitos intrapessoais:** ocorrem quando é exigido de um membro da organização a execução de uma tarefa, para a qual o mesmo não possui conhecimento ou competência para executá-la, ou quando a mesma seja contrária a seus objetivos

ou valores; possuem como fontes a incongruência ou dissociação quanto à metas organizacionais, inadequação da demanda de atividades, estrutura organizacional, estilo de supervisão, posição na organização e personalidade.

- **Conflitos interpessoais:** ocorrem entre dois ou mais membros de uma organização, não necessariamente do mesmo nível hierárquico ou unidade da organização, manifestado através de incompatibilidades, diferença ou desacordo entre os envolvidos.

- **Conflitos intragrupos:** também denominados conflitos intradepartamentais, ocorrem entre subgrupos conectados por atividades, objetivo ou procedimentos a um grupo maior dentro da organização; também podem ocorrer a partir por incompatibilidades entre membros de um grupo e seu superior; para serem classificados como tal, os conflitos intragrupos necessitam que a maioria dos integrantes de um grupo, ou a maioria dos subgrupos, estejam envolvidos no conflito.

- **Conflitos intergrupos:** conhecidos também como conflitos interdepartamentais, são referentes aos conflitos entre diferentes grupos constituintes da organização, ou entre diferentes grupos e a própria organização, tendo estes conflitos como origem a estrutura organizacional principalmente; são inevitáveis em organizações complexas.

Além das classificações até aqui apresentadas, os conflitos são alocados por em outras duas áreas primordialmente (JEHN, 1994, 1995, 1997; KOLB, 2013; VOLLMER, 2015; ZHANG; CHEN; SUN, 2015), sendo a primeira delas a dos conflitos afetivos (JEHN, 1997; RAHIM, 2001; SILVA, PUENTE-PALACIOS, 2010).

Estes são também denominados como conflitos emocionais (JEHN, 1994; PELLED, EISENHARDT, XIN, 1999), conflitos de relacionamentos (JEHN, 1995, 1997), sendo os tais manifestos pela incompatibilidade entre

entes numa organização, tendo como indicadores a presença de elementos emocionais negativos como tensão, frustração e raiva entre os envolvidos.

A segunda área é a dos conflitos sobre questões (JEHN, 1994), podendo estes ser classificados como conflitos substantivos (RAHIM, 2001), ou ainda como conflitos de tarefa (SILVA, PUENTE-PALACIOS, 2010). A manifestação deste tipo de conflito tem origem a partir das diferentes opiniões – por parte dos membros de uma organização - quanto a como se realizar alguma atividade funcional.

Neste trabalho, foi investigada a manifestação dos conflitos afetivos e substantivos entre os servidores da UFPEL, nos níveis intrapessoais, intragrupos e intergrupos. Contudo, as análises se focaram apenas nas manifestações do nível intergrupos, entre servidores das classes docente e técnico-administrativa.

### **2.3. GERENCIAMENTO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS**

Uma definição um tanto quanto generalista ao Gerenciamento de Conflitos pode ser dada como o conjunto das ações em que uma pessoa se envolve, em resposta a conflitos interpessoais percebidos, na busca de determinado objetivo (THOMAS, 1992). Rahim (2001) define o Gerenciamento de Conflitos Organizacionais como as ações para o diagnóstico da existência de conflitos e a intervenção sobre estes, sendo o diagnóstico responsável por embasar as ações de intervenção (RAHIM, 2001).

A partir dos conceitos a respeito dos conflitos apresentados até aqui, como algo inevitável nas relações humanas (JHEN, 1995; RAHIM, 2002; CHRISPINO, 2007; FERREIRA et al., 2010), como o fenômeno social mais comum nas organizações (CHEN et al., 2012) e nestas, sendo um fenômeno que pode promover resultados positivos ou negativos (JEHN, 1995; PELLED; EISENHARDT; XIN, 1999; KOLB, 2013), Olaniran (2010) caracteriza o Gerenciamento de Conflitos como a manutenção do fenômeno do conflito em forma funcional no processo de realização das metas em uma organização.

A relevância do Gerenciamento de Conflitos se destaca na constatação de que nas organizações modernas, a motivação mais comum para o abandono de emprego, são conflitos não resolvidos (CHEN et al., 2012).



Ao se transferir a situação de abandono de emprego para uma instituição pública, considerado todo o processo administrativo necessário para a seleção e efetivação de um servidor em cargo público, a manutenção deste em sua atividade se torna ainda mais relevante em razão do princípio constitucional da Eficiência da Administração Pública (BRASIL, 1998).

Além de todo o processo administrativo e seus custos, necessário para a reposição de um servidor que abandona seu cargo, é importante se considerar o capital intelectual perdido num abandono de função pública e o quanto que a ausência do saber fazer determinada função – ainda que temporariamente – prejudica os atos Institucionais e conseqüentemente a eficiência dos mesmos.

No contexto de organizações públicas de ensino, os conflitos quando não adequadamente manuseados, afetam direta e contundentemente às atividades educacionais prestadas, semelhantemente às atividades dos servidores públicos em geral, promovendo a desmotivação, insatisfação e descomprometimento destes com a organização (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

Pesquisas anteriores demonstram que a Gestão de Conflitos é compensadora para as Organizações, mas será a forma de abordagem dos conflitos que determinará a positividade dos resultados destas ações para a Organização (AMASON, 1996; HURT; ABEBE, 2015). Na especificidade das instituições públicas, o gerenciamento de conflitos se não realizado ou se feito de forma inadequada, possui potencial de gerar danos ao patrimônio público, assim como a toda a sociedade (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

Em se tratando de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), caberá aos seus administradores a adoção de práticas de gestão – nas quais está incluída a gestão de conflitos – que permitirão a realização dos objetivos da instituição, assim como o monitoramento e melhora do contexto institucional referente à tomada de decisões (BEHN, 2003; MARRA; MELO, 2005).

Desta maneira se objetiva que a adoção de práticas relacionadas à Gestão de Conflitos, permita que a instituição pública incremente sua eficiência e conseqüente ofereça melhor qualidade no serviço social prestado (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011), no caso deste trabalho, especificamente o educacional.

Para tanto, é necessário a averiguação da existência de conflitos, a busca pela compreensão do mesmo, para assim determinar a melhor estratégia de gerenciamento sobre o fenômeno. E objetivando o sucesso das ações de Gestão de Conflitos, é preciso que estas (RAHIM, 2001): reduzam os conflitos afetivos; promovam e mantenham níveis adequados de conflitos substantivos; promovam junto aos membros da organização o aprendizado das diferentes formas de tratamento dadas para diferentes situações de conflito. Ainda pela visão de Rahim (2001), estas ações irão também envolver mudanças na estrutura e nos processos da organização.

### **3. METODOLOGIA**

Este trabalho foi desenvolvido no formato de um relato-técnico, pois descreve uma situação, assim como uma intervenção para tal, além de fazer proposições úteis à situações semelhantes em instituições diversas. (BIANCOLINO et al., 2012).

Após análise dos dados referentes aos conflitos na UFPEL, coletados a partir de instrumentos específicos, foram propostas ações de intervenção que objetivam a minimização dos efeitos nocivos e promoção dos efeitos positivos dos conflitos na Instituição, com intuito de que a relação entre os servidores da UFPEL seja melhorada, assim como o ambiente organizacional, além de contribuir para o aprimoramento das ações da Instituição, sua eficiência e seus produtos.

#### **3.1. TIPO DE PESQUISA**

O presente trabalho se qualifica como do tipo quantitativo, uma vez que como afirmam Silva, Lopes e Braga Junior (2014), este aborda um problema bem definido – conflitos organizacionais na UFPEL – assim como há disponibilidade de informação e teoria a respeito do foco para que se direciona este trabalho.

Apesar do ineditismo da aplicação de um instrumento que mensure e avalie os conflitos na UFPEL, a temática dos conflitos organizacionais é extensamente pesquisada. Objetivando amparar teoricamente este trabalho, foi

realizada uma revisão bibliográfica a respeito da temática dos conflitos organizacionais, partindo da segunda metade do século XX.

Após revisitar a bibliografia acerca dos conflitos organizacionais e sua gestão, foi escolhida a abordagem de Rahim (2001) para se mensurar, categorizar e então prescrever ações para a gestão dos conflitos organizacionais na UFPEL.

### **3.2. TÉCNICA DE PESQUISA**

A técnica de pesquisa escolhida para o desenvolvimento deste relato-técnico é a Survey, por esta ter por principais finalidades a exploração, descrição e explicação de um fenômeno (BABBIE, 1999), finalidade estas objetivadas por este trabalho em relação aos Conflitos Organizacionais na UFPEL.

### **3.3. COLETA DE DADOS**

A coleta de dados foi feita através de instrumentos específicos para mensuração e categorização de conflitos organizacionais, adaptadas de Rahim (1983a; 1983b; 2001), além de um instrumento específico desenvolvido pelo autor. Este processo foi realizado em duas etapas.

A primeira etapa consistiu na realização de pré-teste, com o objetivo de validar os instrumentos de coleta adaptados de Rahim (1983a; 1983b). Assim, os instrumentos foram respondidos por quatro servidores públicos, integrantes do quadro de servidores ativos da UFPEL lotados no Centro de Artes (CA), sendo dois da classe docente e dois técnico-administrativa.

A segunda etapa da coleta de dados, se deu após as adequações necessárias aos instrumentos, a partir dos resultados da primeira etapa da coleta. Consistiu no preenchimento dos instrumentos, de forma não presencial, através da plataforma on-line de questionários “Google Formulários” (<https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>). Os instrumentos de coleta foram inseridos na citada plataforma, a qual gerou os links para acesso específico para cada Unidade e discriminada a classe dos Servidores, links os quais foram enviados via e-mail aos servidores ativos da UFPEL.

O envio do Instrumento Final foi realizado a partir da conta de e-mail institucional do autor. No envio do instrumento, foi solicitado ao provedor do

serviço a "confirmação de recebimento" dos instrumentos. Não foi requisitado o "recibo de entrega" aos recebedores, objetivando a manutenção do anonimato dos respondentes. Dos 2060 e-mails enviados, apenas 2 não puderam ser entregues, conforme resposta do provedor de e-mails.

Os servidores da UFPEL tiveram um prazo de 30 dias para responder ao Instrumento Final. Após este tempo, a plataforma on-line onde o instrumento era respondido não aceitava mais respostas. Assim foi concluída a coleta de dados, encaminhando este trabalho para o momento da análise dos dados coletados.

Os endereços de e-mail dos servidores ativos da UFPEL foram conseguidos através do Portal Institucional (<https://institucional.ufpel.edu.br>). Somente foram enviados instrumentos para endereços de e-mail de caráter Institucional (exemplo@ufpel.edu.br), nenhum envio para endereços de e-mail de caráter particular foi realizado.

### **3.4. TAXAS DE RESPOSTA**

A observação da quantidade de instrumentos entregues nos endereços de e-mail funcional dos servidores – 2058 envios – em comparação com a quantidade de instrumentos respondidos – 90 respostas – permite aferir uma taxa absoluta de respostas de 4,37%.

Ao olhar para as taxas de resposta, aplicado proporcionalmente o filtro da classe funcional dos Servidores, foram obtidos os valores de 3,38% entre os docentes – 38 respostas – e uma taxa de 6,05% entre os servidores técnico-administrativos – 52 respostas. Comparativamente, a taxa de resposta dos servidores técnicos administrativos foi 78,99% maior em relação aos docentes.

### **3.5. INSTRUMENTO DE COLETA**

A coleta de dados para este trabalho foi realizada através de um Instrumento Final, adequado para as classes de Servidores docentes (Anexo I) e técnico-administrativos (Anexo II), composto por três outros instrumentos.

O primeiro foi desenvolvido pelo autor. Tal instrumento possui por objetivo identificar numa escala temporal, a experiência profissional do respondente tanto como servidor público na UFPEL, quanto anteriormente em

outras Instituições de Ensino Superior. Também objetiva averiguar qual o nível de compreensão do servidor quanto aos instrumentos que normatizam sua atividade na UFPEL. Por fim, objetiva a identificação de servidores com reconhecido potencial para articulação e disseminação de ideias, propostas e ações.

Também foi pretendida a partir da análise do instrumento desenvolvido pelo autor, a identificação dos laços diádicos nas unidades da UFPEL, para a compreensão de como se dá nestas unidades a difusão de influência e informação (GRANOVETTER, 1973, 2005; LOPES; BALDI, 2009), uma vez que é através destes laços que a informação flui.

Se esperou identificar através dos respondentes, quais os servidores tidos por referência em articulação, uma vez que estes serão os “nós” das redes sociais internas nas unidades da UFPEL, os primeiros alvos das propostas de intervenção que objetivem a disseminação de conhecimento.

Os outros dois instrumentos foram desenvolvidos e validados por M. Afzalur Rahim, denominados Rahim Organizational Conflict Inventory-I (ROCI-I) e Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II).

O instrumento ROCI-I (RAHIM, 1983b) foi desenvolvido a fim de medir três independentes dimensões do conflito organizacional, sendo elas a dos conflitos intrapessoal, intragrupo e intergrupo.

Rahim (2001), afirma que o instrumento ROCI-I pode ser alterado objetivando a mensuração do conflito entre dois grupos específicos. Como este trabalho objetiva a mensuração dos conflitos entre dois grupos de servidores públicos lotados em uma IFES – servidores docentes e técnico-administrativos – o instrumento foi traduzido e adequado para os grupos de servidores docentes e técnico-administrativos.

Os dados coletados através do instrumento ROCI-I, permitiram avaliar o montante de conflitos em nível individual, de grupo e intergrupos, ressaltando que os respondentes estão divididos em dois grupos distintos: servidores públicos ativos das classes docente e técnico-administrativo.

O instrumento ROCI – II (RAHIM, 1983a) por sua vez, foi desenvolvido objetivando mensurar cinco dimensões independentes, a forma como o indivíduo lida com o conflito entre ele e seus superiores, subordinados e pares: integrando, obrigando, dominando, evitando e comprometendo.

Estas são as características das reações aos conflitos mensuradas pelo instrumento ROCI-II (RAHIM, 2001):

- **Integrando:** as partes envolvidas num conflito colaboram entre si na busca da solução para suas diferenças;
- **Obrigando:** o indivíduo que reage desta forma aos conflitos, negligencia sua opinião em favor de satisfazer a outra parte envolvida;
- **Dominando:** neste tipo de reação, o indivíduo impõe sua vontade na resolução do conflito, ignorando a outra parte;
- **Evitando:** ao reagir desta maneira, o indivíduo não promove nenhum tipo de ação em relação conflituosa;
- **Comprometendo:** este tipo de reação envolve dar e receber pelas partes envolvidas, a fim de chegar num resultado mutuamente aceitável.

Para o desenvolvimento deste trabalho, tanto para o instrumento ROCI-I quanto para o instrumento ROCI-II, foi utilizada uma escala Likert de 6 pontos, ao invés dos 5 pontos do instrumento original. Índices: 1 e 2 representaram pouca intensidade de determinado tipo de conflito, ou pouca correspondência entre o respondente e a forma de reação aos conflitos; 3 e 4 representaram moderada manifestação de determinado tipo de conflito, ou moderada correspondência entre respondente e a forma de reação aos conflitos; índices 5 e 6 representaram grande manifestação de determinado tipo de conflito, ou grande correspondência entre o respondente e a reação ao conflito representada.

Ambos os instrumentos, ROCI-I e ROCI-II, podem ser usados no diagnóstico organizacional, ensino e pesquisa nas questões relacionadas aos conflitos organizacionais (RAHIM, 2001). Analisados os instrumentos, foram identificados a intensidade e tipo de conflitos nas diferentes unidades da UFPEL entre servidores docentes e técnico-administrativos, assim como a forma de comportamento destes perante as situações conflituosas.

Tais informações foram combinadas às informações coletadas a partir do instrumento desenvolvido pelo autor. Com isso se objetivou analisar se existe relação entre a percepção e reação aos conflitos em razão: do tempo de

serviço público; em razão de experiências anteriores em instituições de ensino superior; em função do nível conhecimentos dos instrumentos que normatizam a atividade do servidor na instituição.

### **3.6. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS**

A análise das informações referentes à percepção dos conflitos intergrupos - entre a classe de Servidores docentes e técnico-administrativa - foi relacionada aos fatores independentes como experiência profissional dentro e fora do serviço público, conhecimento dos instrumentos normatizadores da atividade profissional, apontados pelo questionário desenvolvido pelo autor, através da Análise de Variância (ANOVA) de fator único, processo realizado a partir da ferramenta para Análise de Dados do software Microsoft Excel, versão 16.19.

O não apontamento de diferença significativa entre os índices averiguados, significa que o tempo de experiência profissional não possui relação com a manifestação de conflitos entre servidores na UFPEL. Havendo diferença significativa demonstrada pela ANOVA, se torna possível afirmar que o tempo de experiência profissional poderá estar relacionado com a manifestação de conflitos entre docentes e técnico-administrativos na UFPEL.

Ainda na investigação dos conflitos entre classes de servidores na UFPEL, seguiu-se para semelhante averiguação através da ANOVA de diferenças entre estes e o nível do conhecimento de normas e regimentos por parte dos servidores.

Para este trabalho há uma clara distinção entre os grupos respondentes que geraram os dados para a aplicação da ANOVA, os servidores públicos docentes e técnicos administrativos da UFPEL, os quais possuem relação com a questão de pesquisa que se trata da percepção e reação aos conflitos institucionais, o que está em concordância com a postura de Fávero et al. (2009), deste ser um dos conceitos elementares para a utilização da ANOVA.

A ANOVA segundo Hair Jr. et al. (2006) possui interesse nas diferenças entre grupos, no caso deste trabalho os grupos dos servidores docentes e técnico-administrativos das UFPEL, também com particular utilidade em casos onde se necessite avaliar os efeitos de variáveis independentes – como a experiência profissional dentro e fora do serviço público e o conhecimento do

servidor em relação aos instrumentos que regimentam sua atividade na UFPEL – em relação às variáveis dependentes - percepção e reação aos conflitos numa unidade específica da UFPEL.

Preliminarmente se esperou que para os conflitos manifestados nos instrumentos de coleta por um grupo de servidores, assim como a reação dos mesmos, tais manifestações se apresentassem analogamente no instrumento de coleta do outro grupo. Diferenças conduziram à investigação se estas estão relacionadas ao grupo, lotação, experiência profissional e instrumentos normatizadores da atuação profissional do servidor na UFPEL.

E com o objetivo de encontrar especificamente quais as diferenças e interações significativamente relevantes apontadas pela ANOVA, foi utilizado o Teste de Tukey. A função deste teste é exatamente estimar efeitos entre os elementos analisados na ANOVA e então entre quais existe interação (TUKEY, 1949; HMEČEK; HMEČKOVÁ, 2013). O teste foi realizado do software PAST, versão 3.20, através do qual também foram ratificados os resultados das ANOVAS.

Também preliminarmente, a identificação e análise de laços diádicos nas diferentes unidades da UFPEL, objetivou identificar nas unidades para quais servidores serão direcionadas as primeiras ações de intervenção propostas, objetivando uma articulação e disseminação ótimas dos resultados das propostas de intervenção deste trabalho.



## **4. ANÁLISE DOS DADOS**

Neste bloco serão feitas as análises dos Blocos I, II e III respectivamente do Instrumento enviado aos Servidores da UFPEL. Por fim, um último tópico será dedicado para a investigação da relação entre a manifestação dos conflitos intergrupos junto aos fatores como tempo de experiência profissional dos respondentes e o conhecimento destes referentes às normas e regimentos do ambiente profissional dos servidores.

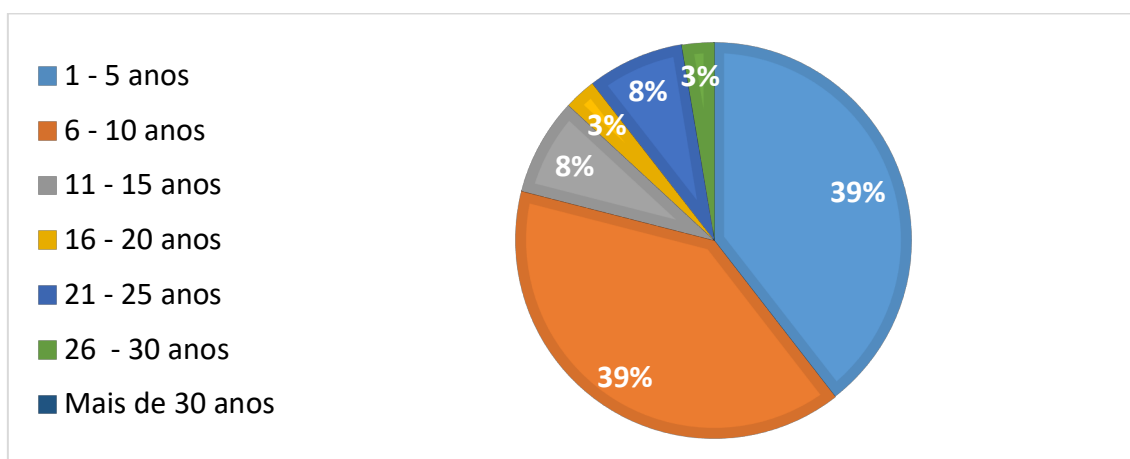
### **4.1. INSTRUMENTO FINAL – BLOCO I**

O BLOCO I do Instrumento Final possui por objetivo identificar numa escala temporal, a experiência profissional do respondente tanto como servidor público na UFPEL, quanto anteriormente em outras Instituições de Ensino Superior. Também objetiva averiguar qual o nível de compreensão do servidor quanto aos instrumentos que normatizam sua atividade na UFPEL. Por fim, objetiva a identificação de servidores com reconhecido potencial para articulação e disseminação de ideias, propostas e ações.

A primeira questão do BLOCO I possuiu por objetivo corroborar a informação da unidade de lotação do Servidor respondente, uma vez que o Instrumento Final já foi discriminadamente enviado às unidades específicas. A segunda questão, semelhantemente possuía o objetivo de corroboração, desta vez da classe do Servidor respondente, pois previamente já havia sido discriminado o envio baseado na lotação e classe do Servidor.

A terceira questão do BLOCO I possuiu por objetivo mensurar o período em que o respondente se inseria na atual classe funcional na UFPEL. Conforme observado no Gráfico 1, 78% dos docentes respondentes estão no máximo há 10 anos na Instituição.

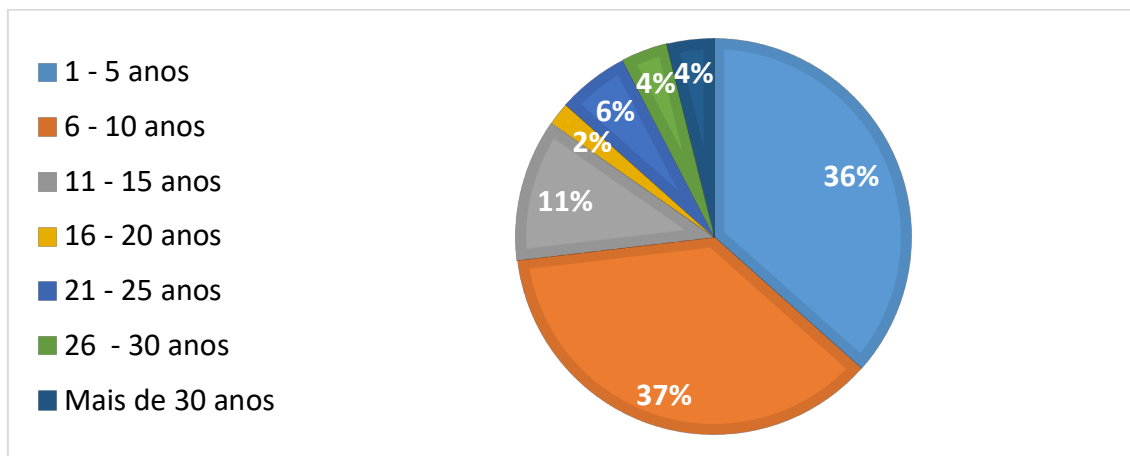
**GRÁFICO 1 – TEMPO DE ATIVIDADE NA UFPEL DOCENTES**



**Fonte:** Organizado pelo autor

Semelhante apontamento ocorre no Gráfico 2, onde se observa que 73% dos Servidores técnico-administrativos que responderam ao Instrumento Final estão no máximo há 10 anos na UFPEL.

**GRÁFICO 2 – TEMPO DE ATIVIDADE NA UFPEL TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**



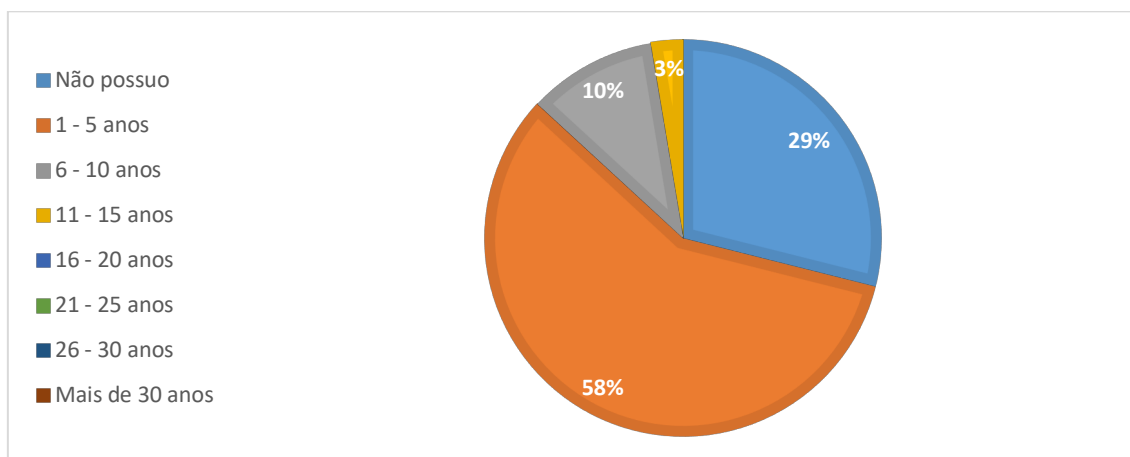
**Fonte:** Organizado pelo autor

É notável, nas duas classes de Servidores, que a maioria dos respondentes do Instrumento Final estão no máximo há 10 anos como servidores na Universidade.

A questão número 4 do Instrumento Final objetivou mensurar a experiência profissional prévia dos Servidores em Instituições de Ensino Superior. Conforme apontamento do Gráfico 3, a maioria dos docentes possui

experiência profissional em IES, prévia ao ingresso como Servidor na UFPEL. Isto permite inferir que a maioria dos docentes possuem costumes laborais diversos dos adquiridos na UFPEL, sendo que possíveis diferenças destes costumes podem conduzir a manifestação de conflitos.

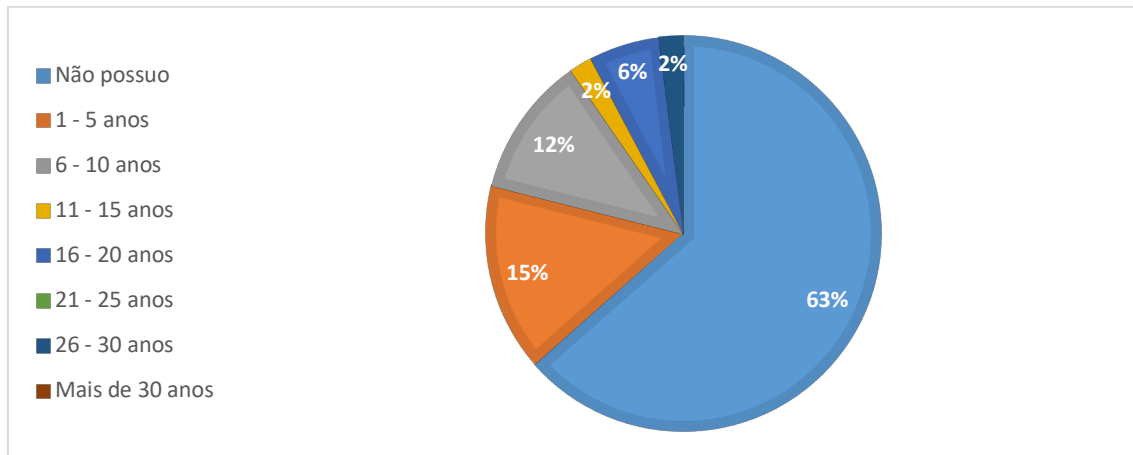
### GRÁFICO 3 – EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL PRÉVIA EM OUTRA IES DOCENTES



**Fonte:** Organizado pelo autor

Diferentemente dos docentes, o Gráfico 4 aponta que a maioria dos Servidores técnico-administrativos não possui atividade profissional em IES, prévia ao seu ingresso na UFPEL. Inferimos que a ausência da prática profissional prévia, em concomitância da ausência de treinamento específico do servidor para atividade que irá desempenhar, pode conduzi-lo a baixa produtividade, por insegurança quanto à forma de executar suas tarefas na Instituição.

#### GRÁFICO 4 - EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL PRÉVIA EM OUTRA IES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

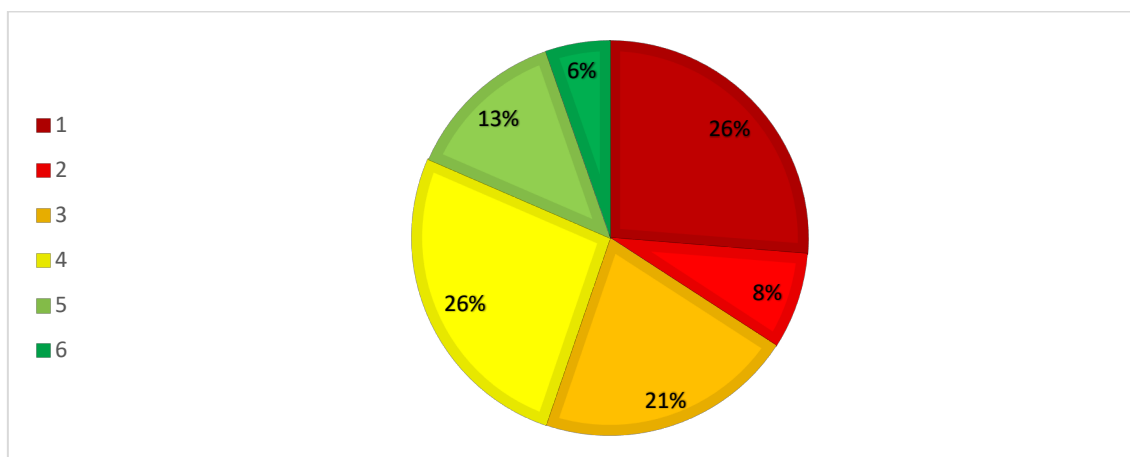


**Fonte:** Organizado pelo autor

As questões de número 5, 6, 7 e 8 objetivaram averiguar qual o nível de conhecimento dos Servidores quanto aos instrumentos normatizadores de suas atividades funcionais na UFPEL. Foram respondidas através de escala Likert de 6 pontos, sendo que índice 1 representava total desconhecimento ao regimento referenciado na questão, enquanto que o índice 6 apontava para total conhecimento do mesmo.

O Gráfico 5 aponta que 94% dos respondentes da classe docente, não possui conhecimento total da Lei 8.112 que dispõe sobre o regime jurídico de todos os Servidores da UFPEL. Também assinala que 26% dos docentes afirmam total desconhecimento da referida Lei. A infração a esta não só é caracterização clara de uma manifestação conflituosa, como em casos extremos pode promover a exoneração do servidor de seu cargo público.

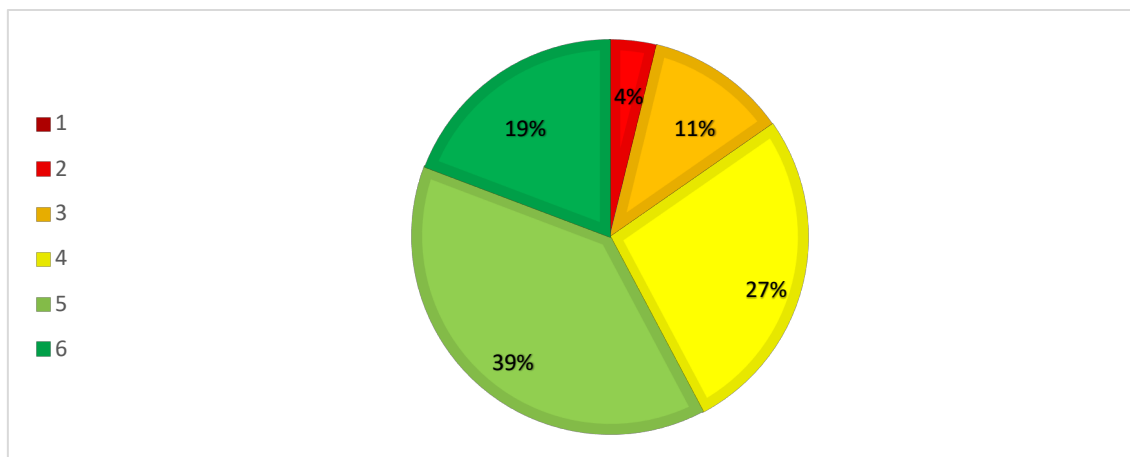
**GRÁFICO 5 – CONHECIMENTO DA LEI 8.112 DOCENTES**



**Fonte:** Organizado pelo autor

O Gráfico 6 aponta que 81% dos Servidores técnico-administrativos não possuem conhecimento pleno na Lei 8.112. Tal desconhecimento, independente da classe do Servidor, pode potencializar a manifestação de conflitos na Instituição, uma vez que a referida Lei trata dos deveres, proibições e responsabilidades do Servidor em seu cotidiano profissional.

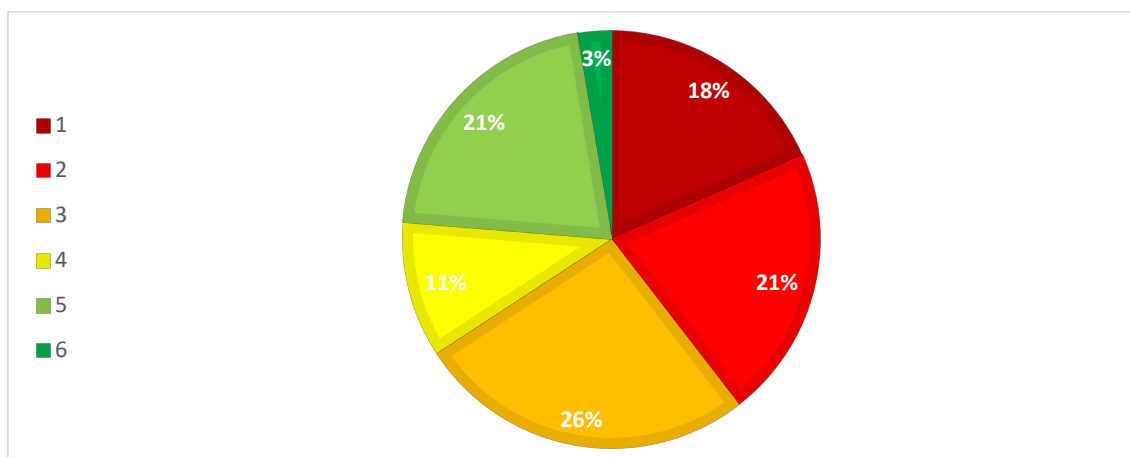
**GRÁFICO 6 – CONHECIMENTO DA LEI 8.112 TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**



**Fonte:** Organizado pelo autor

Quanto ao conhecimento do Estatuto da Universidade Federal de Pelotas, o Gráfico 7 aponta que 97% dos Servidores docentes respondentes, afirmaram não possuir conhecimento pleno do mesmo.

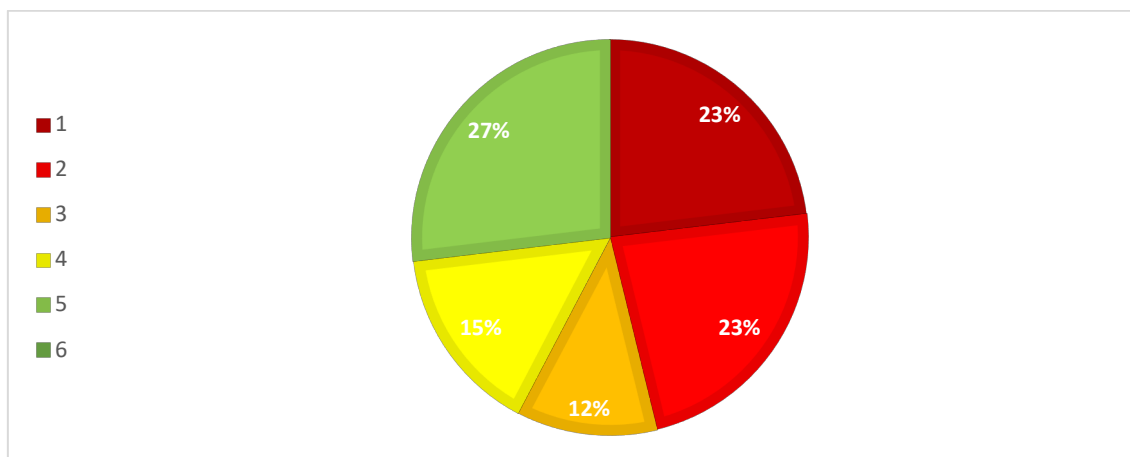
### GRÁFICO 7 – CONHECIMENTO DO ESTATUTO DA UFPEL DOCENTES



**Fonte:** Organizado pelo autor

O Gráfico 8 aponta que nenhum dos Servidores respondentes da classe técnico-administrativa possui conhecimento total do Regimento da UFPEL. Também é apontado que 23% dos técnico-administrativos afirmam não possuir conhecimento algum do Estatuto da Universidade.

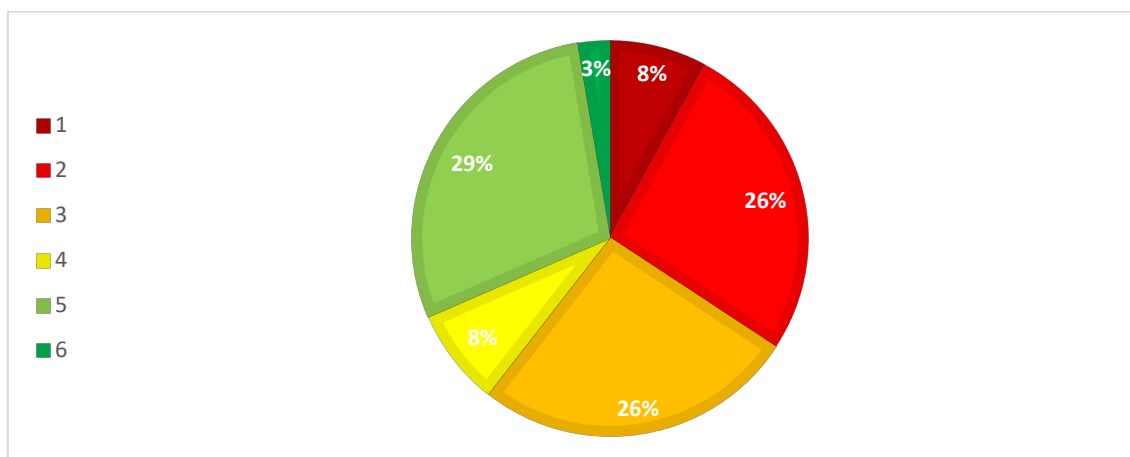
### GRÁFICO 8 - CONHECIMENTO DO ESTATUTO DA UFPEL TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS



**Fonte:** Organizado pelo autor

Em referência ao Regimento Geral da Universidade Federal de Pelotas, como apontado pelo Gráfico 9, 97% dos Servidores docentes respondentes afirmaram não possuir conhecimento total do mesmo.

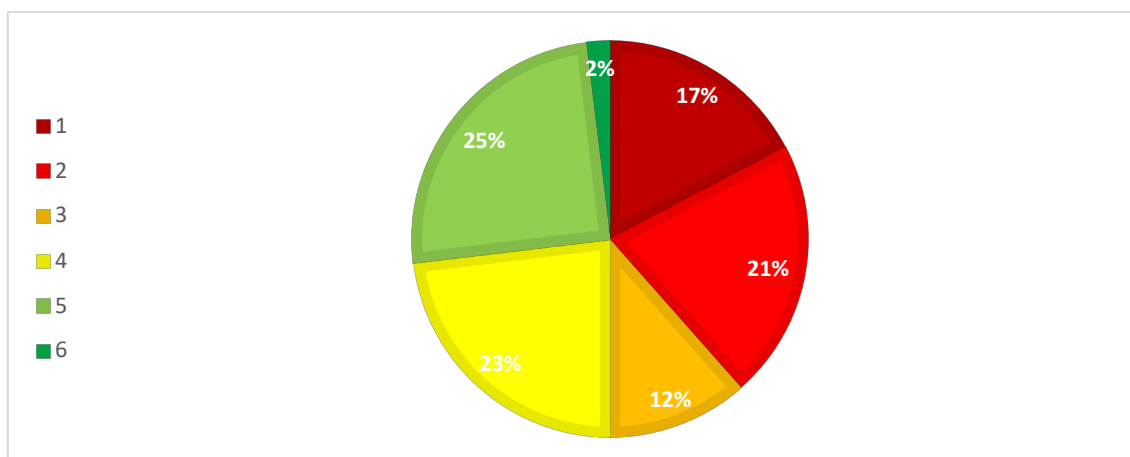
**GRÁFICO 9 - CONHECIMENTO DO REGIMENTO DA UFPEL DOCENTES**



**Fonte:** Organizado pelo autor

O Gráfico 10 aponta que 98% dos técnicos-administrativos que responderam ao Instrumento Final não possuem pleno conhecimento do Regimento da UFPEL, além de 17% afirmar desconhecer-lo totalmente. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (BRASIL, 1996), no Art. 56 Parágrafo Único, determina que os servidores docentes ocuparão 70% dos órgãos colegiados nas instituições públicas de ensino superior, inclusive naqueles que tratem de elaboração e modificações de estatutos e regimentos. A minoria determinada dos servidores técnico-administrativos em órgãos colegiados e comissões pode ser motivo de desestímulo destes em conhecer o Estatuto e Regimento da UFPEL.

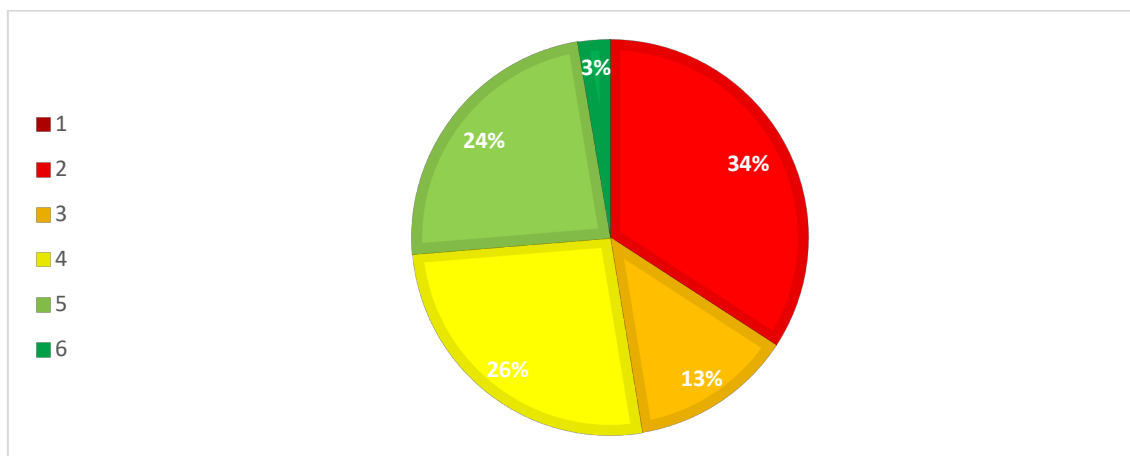
**GRÁFICO 10 - CONHECIMENTO DO REGIMENTO DA UFPEL TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**



**Fonte:** Organizado pelo autor

O Gráfico 11 indica o nível de conhecimento dos Servidores quanto às atividades específicas que desempenha na UFPEL. Como apontado, 97% apontam não ter pleno domínio das normativas profissionais as quais está submetido em seu cotidiano.

**GRÁFICO 11 – CONHECIMENTO DE OUTRAS NORMATIVAS PROFISSIONAIS DOCENTES**

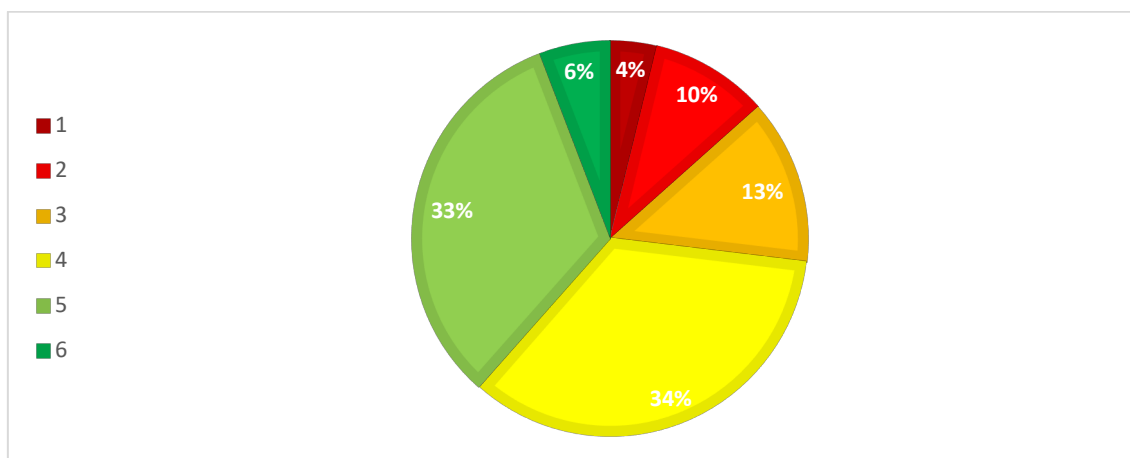


**Fonte:** Organizado pelo autor

No Gráfico 12, estão apontados os índices de conhecimento dos Servidores técnico-administrativos em relação a demais normativas profissionais, as quais estão sujeitos em suas atividades na UFPEL. Dos respondentes, 94% não possui conhecimento pleno de tais normativas. Comparativamente, a diferença apontada entre as classes dos docentes e técnicos-administrativos neste quesito de outras normativas, pode ser justificada pela exigência do conhecimento destas normas para os técnicos-administrativos já no momento do processo seletivo para ingresso no serviço público.



## GRÁFICO 12 - CONHECIMENTO DE OUTRAS NORMATIVAS PROFISSIONAIS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS



**Fonte:** Organizado pelo autor

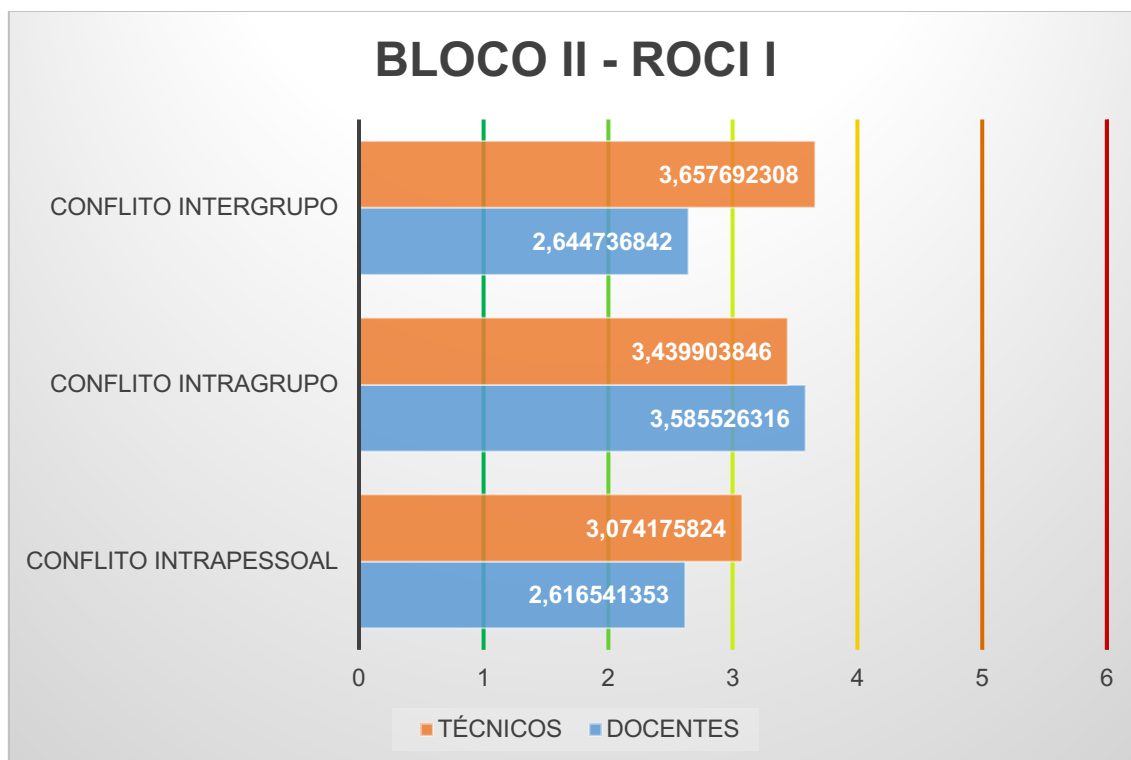
### 4.2. INSTRUMENTO FINAL – BLOCO II

O BLOCO II do Instrumento Final foi constituído pelo instrumento ROCI-I (RAHIM, 1983b), desenvolvido a fim de medir a percepção por parte do respondente de três independentes dimensões do conflito organizacional: a dos conflitos intrapessoal, intragrupo e intergrupo.

Seguindo a informação de Rahim (2001), o instrumento ROCI-I foi alterado objetivando a mensuração do conflito entre dois grupos específicos, no caso deste trabalho entre os Servidores docentes e técnico-administrativos da UFPEL.

Os dados coletados permitiram avaliar o montante de conflitos em nível individual, de grupo e intergrupos percebidos pelos respondentes. O Gráfico 13 aponta a representação da média da percepção dos conflitos, discriminados por tipo e pela classe dos respondentes.

**GRÁFICO 13 – ÍNDICE DE MANIFESTAÇÃO DE CONFLITOS**



**Fonte:** Organizado pelo autor

Observando especificamente as percepções dos Servidores docentes, observa-se que estes percebem de forma respectivamente menos intensa os conflitos intragrupo, intergrupo e intrapessoais respectivamente.

Realizando a mesma análise em relação aos servidores técnico-administrativos, temos que estes percebem respectivamente em ordem decrescente de intensidade os conflitos intergrupo, intragrupo e intrapessoal respectivamente.

Quando é comparada a percepção entre as classes de servidores, é denotada a percepção com maior intensidade dos conflitos intergrupos e individuais por parte dos técnico-administrativos, enquanto que os docentes percebem com maior intensidade os conflitos intragrupo.

Ao se utilizar a ANOVA para a análise da percepção de conflitos entre as classes de servidores, não foi encontrada diferença, como apontado no Quadro 3.

### QUADRO 3 – PERCEPÇÃO DOS CONFLITOS PELAS CLASSES DE SERVIDORES

|                    |             |             |             |             |             |             |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Anova: fator único |             |             |             |             |             |             |
| SUMÁRIO            |             |             |             |             |             |             |
| Grupos             | Contagem    | Soma        | Média       | Variancia   |             |             |
| DOCENTES           | 3           | 8,846804511 | 2,948934837 | 0,304135279 |             |             |
| TÉCNICOS           | 3           | 10,17177198 | 3,390590659 | 0,086946714 |             |             |
| ANOVA              |             |             |             |             |             |             |
| Fonte de variação  | SQ          | gl          | MQ          | F           | valor P     | F crítico   |
| Entre grupos       | 0,292589798 | 1           | 0,292589798 | 1,496309227 | 0,288374614 | 7,708647422 |
| Dentro de grupos   | 0,782163988 | 4           | 0,195540997 |             |             |             |
| Total              | 1,074753786 | 5           |             |             |             |             |

**Fonte:** Organizado pelo autor

Também foi aplicada a ANOVA para averiguar a existência da distribuição dos conflitos entre as classes de Servidores. Tal análise, conforme apontado no Quadro 4, não apontou diferenças.

### QUADRO 4 – DISTRIBUIÇÃO DOS CONFLITOS ENTRE AS CLASSES DE SERVIDORES

|                       |             |             |             |             |             |             |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Anova: fator único    |             |             |             |             |             |             |
| SUMÁRIO               |             |             |             |             |             |             |
| Grupos                | Contagem    | Soma        | Média       | Variancia   |             |             |
| CONFLITO INTRAPESSOAL | 2           | 5,690717178 | 2,845358589 | 0,104714654 |             |             |
| CONFLITO INTRAGRUPO   | 2           | 7,025430162 | 3,512715081 | 0,010602952 |             |             |
| CONFLITO INTERGRUPO   | 2           | 6,30242915  | 3,151214575 | 0,513039388 |             |             |
| ANOVA                 |             |             |             |             |             |             |
| Fonte de variação     | SQ          | gl          | MQ          | F           | valor P     | F crítico   |
| Entre grupos          | 0,446396792 | 2           | 0,223198396 | 1,065628607 | 0,447039815 | 9,552094496 |
| Dentro de grupos      | 0,628356994 | 3           | 0,209452331 |             |             |             |
| Total                 | 1,074753786 | 5           |             |             |             |             |

**Fonte:** Organizado pelo autor

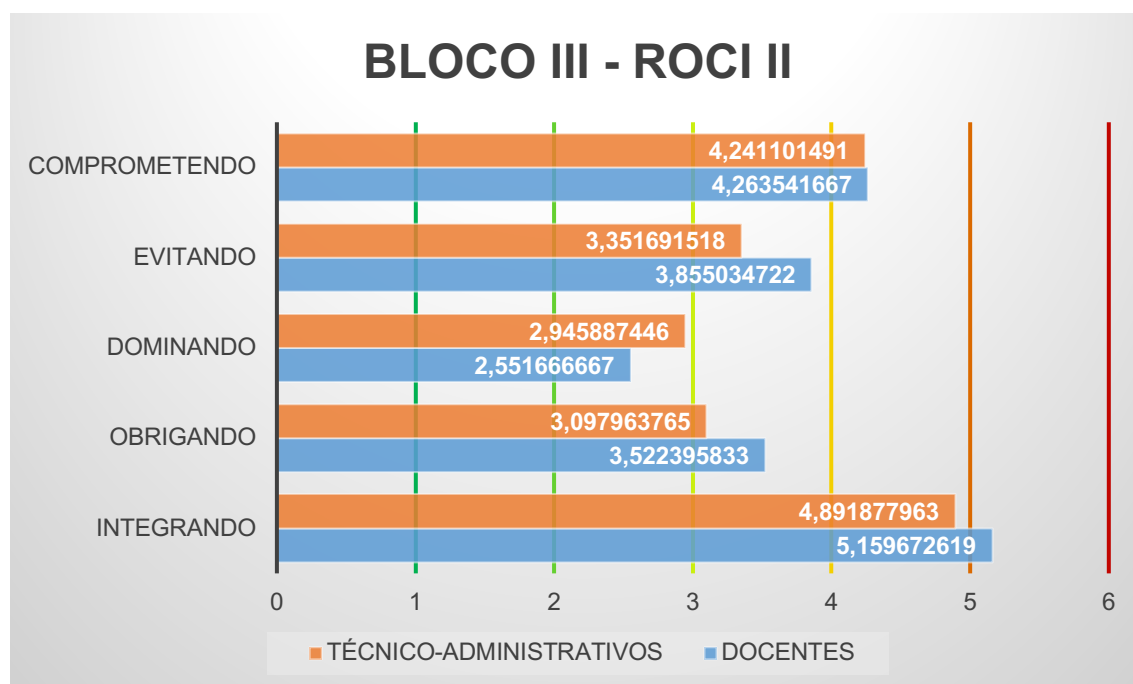
Em ambos os casos, apresentados nos Quadros 3 e 4, o *valor p* supera o valor de  $\alpha$  (0,05), significando que não existe diferença significativa em um nível de 95% para as médias dos fatores analisados. Indicativo redundante é o valor de *F* menor que o valor de *F crítico* em ambas as análises. Desta maneira, é possível afirmar que não há diferença significativa na percepção dos conflitos entre os respondentes, nem diferença na distribuição dos tipos de conflitos percebidos, entre as distintas classes funcionais dos respondentes.

#### 4.3. INSTRUMENTO FINAL – BLOCO III

O BLOCO III do Instrumento Final foi composto a partir da adaptação do instrumento ROCI – II (RAHIM, 1983a), desenvolvido objetivando mensurar a forma como o indivíduo lida com o conflito, através de cinco dimensões independentes: integrando, obrigando, dominando, evitando e comprometendo.

No Gráfico 14 é apresentado como estão distribuídas as diversas formas de reação aos conflitos, comparativamente entre as classes de Servidores da UFPEL.

**GRÁFICO 14 – FORMAS DE REAÇÃO DOS SERVIDORES AOS CONFLITOS**



**Fonte:** Organizado pelo autor

Ao analisar os índices referentes às formas como os Servidores da UFPEL reagem aos conflitos apresentados no Gráfico 14, percebe-se distribuição semelhante dos tipos de reação entre as classes. Coube então avaliar se existe diferença significativa referente à distribuição dos tipos de reação entre si.

Como demonstrado pela ANOVA no Quadro 5, há diferença na distribuição dos tipos de reação aos conflitos entre as classes de servidores da UFPEL. No quadro se percebe que o *valor p* foi menor que o valor de  $\alpha$ , assim como temos o resultado ratificado a partir do valor de *F* maior que o valor de *F crítico*.

#### QUADRO 5 – TIPO DE REAÇÃO AOS CONFLITOS ENTRE AS CLASSES DE SERVIDORES

|                          |                 |             |              |                  |                |                  |
|--------------------------|-----------------|-------------|--------------|------------------|----------------|------------------|
| Anova: fator único       |                 |             |              |                  |                |                  |
| SUMÁRIO                  |                 |             |              |                  |                |                  |
| <i>Grupos</i>            | <i>Contagem</i> | <i>Soma</i> | <i>Média</i> | <i>Variância</i> |                |                  |
| INTEGRANDO               | 2               | 10,05155    | 5,025775     | 0,035857         |                |                  |
| OBRIGANDO                | 2               | 6,62036     | 3,31018      | 0,090071         |                |                  |
| DOMINANDO                | 2               | 5,497554    | 2,748777     | 0,077705         |                |                  |
| EVITANDO                 | 2               | 7,206726    | 3,603363     | 0,126677         |                |                  |
| COMPROMETENDO            | 2               | 8,504643    | 4,252322     | 0,000252         |                |                  |
|                          |                 |             |              |                  |                |                  |
| ANOVA                    |                 |             |              |                  |                |                  |
| <i>Fonte de variação</i> | <i>SQ</i>       | <i>gl</i>   | <i>MQ</i>    | <i>F</i>         | <i>valor P</i> | <i>F crítico</i> |
| Entre grupos             | 6,180139        | 4           | 1,545035     | 23,3698          | 0,001959       | 5,192168         |
| Dentro de grupos         | 0,330562        | 5           | 0,066112     |                  |                |                  |
| Total                    | 6,510701        | 9           |              |                  |                |                  |

**Fonte:** Organizado pelo autor

Averiguada a diferença entre as formas de reação aos conflitos através da ANOVA, recorreu-se ao Teste de Tukey objetivando identificar entre quais formas de reação aos conflitos são estas diferenças, apresentadas na Tabela 1 destacadas em amarelo.

**TABELA 1 - INTERAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE REAÇÃO AOS CONFLITOS**

| TUKEY         | INTEGRANDO | OBRIGANDO | DOMINANDO | EVITANDO | COMPROMETENDO |
|---------------|------------|-----------|-----------|----------|---------------|
| INTEGRANDO    |            | 0,006054  | 0,001652  | 0,01373  | 0,1343        |
| OBRIGANDO     | 9,436      |           | 0,3159    | 0,7823   | 0,0696        |
| DOMINANDO     | 12,52      | 3,088     |           | 0,09744  | 0,01082       |
| EVITANDO      | 7,823      | 1,613     | 4,7       |          | 0,2221        |
| COMPROMETENDO | 4,254      | 5,182     | 8,27      | 3,569    |               |

**Fonte:** Organizado pelo autor

A partir do teste apresentado na Tabela 1, é possível afirmar que as reações obrigando, dominando e evitando, se diferenciam na distribuição entre as classes de servidores, da forma de reação aos conflitos integrando. Também é possível afirmar que a reação comprometendo se diferencia em sua distribuição entre as classes de servidores, da forma de reação aos conflitos dominando.

Ambas as afirmações corroboram o que diz Rahim (2001). Isto porque tratar ou reagir ao conflito se comprometendo, significa buscar resolve-lo junto a outra parte envolvida. Já o tratamento obrigando significa se submeter a outra parte, o tratamento dominando significa se sobrepor aos interesses da outra parte e tratar ao conflito evitando-o significa não buscar solução. Ou seja, as três soluções se mostram incompatíveis com o tratamento integrando, por ignorar pelo menos uma das partes envolvidas, sendo esta a diferença entre a reação de comprometimento.

A diferença entre a reação comprometendo e dominando segue semelhante raciocínio, pois se comprometer para buscar uma solução ao conflito, significa negociar com a outra parte de forma que as partes terão seus objetivos atendidos parcialmente, enquanto cedem ao mesmo em algum fator em benefício do outro. Já a forma tratar uma situação conflituosa dominando, significa imposição dos interesses de uma única parte para a resolução, ou seja, ignorando os interesses da outra parte.

#### **4.4. ANÁLISE DOS CONFLITOS ENTRE SERVIDORES PÚBLICOS DOCENTES E TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPEL**

É o objetivo geral deste trabalho a investigação sobre os conflitos que ocorrem na Universidade Federal de Pelotas entre as classes de servidores

públicos docentes e técnico-administrativos, buscando diagnosticar onde estes se manifestam, sua intensidade, como são percebidos e possíveis relações que interfiram na manifestação dos conflitos entre as classes de servidores na UFPEL.

No Quadro 6 é apresentada a ANOVA que avalia se existe diferença, na percepção docente, entre os conflitos com a classe de servidores técnico-administrativos, para com a experiência profissional na UFPEL e prévia a ela em outras IES.

#### QUADRO 6 – INTERAÇÃO ENTRE CONFLITOS INTERGRUPOS E A EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DOCENTES

|                                 |          |          |          |           |          |           |
|---------------------------------|----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|
| Anova: fator único              |          |          |          |           |          |           |
| SUMÁRIO                         |          |          |          |           |          |           |
| Grupos                          | Contagem | Soma     | Média    | Variância |          |           |
| CONFLITO INTERGRUPOS            | 16       | 41,46111 | 2,591319 | 0,281478  |          |           |
| EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL UFPEL  | 16       | 33,66667 | 2,104167 | 1,084722  |          |           |
| EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL PRÉVIA | 16       | 29,65    | 1,853125 | 0,256638  |          |           |
|                                 |          |          |          |           |          |           |
| ANOVA                           |          |          |          |           |          |           |
| Fonte de variação               | SQ       | gl       | MQ       | F         | valor P  | F crítico |
| Entre grupos                    | 4,508111 | 2        | 2,254055 | 4,166876  | 0,021864 | 3,204317  |
| Dentro de grupos                | 24,34257 | 45       | 0,540946 |           |          |           |
| Total                           | 28,85068 | 47       |          |           |          |           |

**Fonte:** Organizado pelo autor

Como demonstrado a partir da ANOVA apresentada no Quadro 6, existe diferença significativa entre os dados analisados. No quadro se percebe que o *valor p* foi menor que o valor de  $\alpha$ , assim como temos o resultado ratificado a partir do valor de *F* maior que o valor de *F crítico*.

Assim, conduziu-se em sequência o Teste de Tukey apresentado na Tabela 2 objetivando encontrar entre quais elementos analisados se dá a diferença apontada pela ANOVA. Como observado destacado em amarelo, a diferença apontada se encontra entre a experiência profissional prévia ao ingresso do docente na UFPEL, com a manifestação de conflitos em relação aos servidores técnico-administrativos.

**TABELA 2 - INTERAÇÃO ENTRE CONFLITOS INTERGRUPOS E A EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DOCENTES**

| <b>TUKEY</b>                 | <b>CONFLITOS INTERGRUPOS</b> | <b>EXPERIÊNCIA UFPEL</b> | <b>EXPERIÊNCIA PRÉVIA</b> |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <b>CONFLITOS INTERGRUPOS</b> |                              | 0,1582                   | 0,01823                   |
| <b>EXPERIÊNCIA UFPEL</b>     | 2,649                        |                          | 0,6023                    |
| <b>EXPERIÊNCIA PRÉVIA</b>    | 4,015                        | 1,365                    |                           |

**Fonte:** Organizado pelo autor

Isto pode ser um indicativo de que o tempo de experiência profissional possui influência quanto à manifestação de conflitos entre docentes e técnico-administrativos na UFPEL. Uma possível razão pode ser que a aquisição de práticas e costumes profissionais anteriores pelo docente apontada pelo Gráfico 3, que difere daquela existente na UFPEL e presente nas relações com os servidores técnico-administrativos.

Semelhante processo foi realizado a partir dos dados coletados junto aos servidores técnico-administrativos, referentes as suas experiências profissionais prévias em IES e na UFPEL, assim como a manifestação de conflitos com os servidores docentes.

Como apontado na ANOVA do Quadro 7, existe diferença significativa entre os dados analisados. No quadro se percebe que o *valor p* foi menor que o valor de  $\alpha$ , assim como temos o resultado ratificado a partir do valor de  $F$  maior que o valor de  $F$  crítico.



## QUADRO 7 - INTERAÇÃO ENTRE CONFLITOS INTERGRUPOS E A EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

|                                 |  |          |          |          |           |          |           |
|---------------------------------|--|----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|
| Anova: fator único              |  |          |          |          |           |          |           |
| SUMÁRIO                         |  |          |          |          |           |          |           |
| Grupos                          |  | Contagem | Soma     | Média    | Variância |          |           |
| CONFLITO INTERGRUPOS            |  | 21       | 74,51178 | 3,54818  | 0,97896   |          |           |
| EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL UFPEL  |  | 21       | 50,5404  | 2,406686 | 1,884036  |          |           |
| EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL PRÉVIA |  | 21       | 43,67172 | 2,079606 | 1,219021  |          |           |
|                                 |  |          |          |          |           |          |           |
| ANOVA                           |  |          |          |          |           |          |           |
| Fonte de variação               |  | SQ       | gl       | MQ       | F         | valor P  | F crítico |
| Entre grupos                    |  | 24,96692 | 2        | 12,48346 | 9,174478  | 0,000334 | 3,150411  |
| Dentro de grupos                |  | 81,64034 | 60       | 1,360672 |           |          |           |
| Total                           |  | 106.6073 | 62       |          |           |          |           |

**Fonte:** Organizado pelo autor

O Teste de Tukey realizado em sequência e presente na Tabela 3, apontou - nos destaques em amarelo - diferenças tanto da experiência profissional prévia em IES quanto na UFPEL, em relação aos conflitos com os Servidores docentes.

## TABELA 3 - INTERAÇÃO ENTRE CONFLITOS INTERGRUPOS E A EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

| TUKEY                 | CONFLITOS INTERGRUPOS | EXPERIÊNCIA UFPEL | EXPERIÊNCIA PRÉVIA |
|-----------------------|-----------------------|-------------------|--------------------|
| CONFLITOS INTERGRUPOS |                       | 0,006671          | 0,000393           |
| EXPERIÊNCIA UFPEL     | 4,484                 |                   | 0,637              |
| EXPERIÊNCIA PRÉVIA    | 5,769                 | 1,285             |                    |

**Fonte:** Organizado pelo autor

A ausência de experiência em IES prévia ao ingresso na UFPEL dos servidores técnico-administrativos, num índice de 64% apontado pelo Gráfico 4, seu consequente desconhecimento da rotina das atividades inerentes a uma

IES, pode vir a ser o elemento motivador da diferença apontada em relação aos conflitos com docentes. Já a diferença apontada entre a experiência profissional na UFPEL do servidor técnico-administrativo e os conflitos com os docentes, pode ser o indicativo de diferença entre os objetivos das distintas classes no exercício de suas atividades na Instituição.

Ainda na investigação dos conflitos entre classes de servidores na UFPEL, seguiu-se para a averiguação de relação entre estes e o nível do conhecimento de normas e regimentos por parte dos servidores.

Ao utilizar a ANOVA realizada com os índices coletados das respostas dos docentes no Instrumento Final, apresentada no Quadro 8, em razão do *valor p* ser maior que o valor de  $\alpha$ , também pelo valor de *F* ser menor que o valor de *F crítico*, conclui-se que não existe diferença significativa relacionada ao nível de conhecimento das normas e regimentos do ambiente profissional dos servidores da UFPEL e a manifestação de conflitos intergrupo na Instituição.

#### QUADRO 8 – INTERAÇÃO ENTRE CONFLITOS INTERGRUPOS E O CONHECIMENTO DAS NORMAS E REGIMENTOS DO AMBIENTE PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DOCENTES

Anova: fator único

SUMÁRIO

| Grupos               | Contagem | Soma     | Média    | Variância |
|----------------------|----------|----------|----------|-----------|
| CONFLITO INTERGRUPOS | 16       | 41,46111 | 2,591319 | 0,281478  |
| LEI 8.112            | 16       | 51,3     | 3,20625  | 1,301551  |
| ESTATUTO UFPEL       | 16       | 51,48333 | 3,217708 | 1,331314  |
| REGIMENTO UFPEL      | 16       | 54,91667 | 3,432292 | 1,486314  |
| DEMAIS NORMAS        | 16       | 55,61667 | 3,476042 | 0,666962  |

ANOVA

| Fonte de variação | SQ       | gl | MQ       | F        | valor P  | F crítico |
|-------------------|----------|----|----------|----------|----------|-----------|
| Entre grupos      | 7,997377 | 4  | 1,999344 | 1,972666 | 0,107332 | 2,493696  |
| Dentro de grupos  | 76,01427 | 75 | 1,013524 |          |          |           |
| Total             | 84,01165 | 79 |          |          |          |           |

**Fonte:** Organizado pelo autor

Seguindo agora com a ANOVA realizada a partir dos índices coletados das respostas dos técnico-administrativos no Instrumento Final, apresentada no Quadro 9, em razão do *valor p* ser menor que o valor de  $\alpha$ , também pelo valor de *F* ser maior que o valor de *F crítico*, conclui-se que existe diferença significativa na análise relacionada ao nível de conhecimento das normas e regimentos do ambiente profissional dos servidores da UFPEL e a manifestação de conflitos intergrupo na Instituição.

**QUADRO 9 – INTERAÇÃO ENTRE CONFLITOS INTERGRUPOS E O CONHECIMENTO DAS NORMAS E REGIMENTOS DO AMBIENTE PROFISSIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**

|                      |          |          |          |           |          |           |
|----------------------|----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|
| Anova: fator único   |          |          |          |           |          |           |
| SUMÁRIO              |          |          |          |           |          |           |
| Grupos               | Contagem | Soma     | Média    | Variância |          |           |
| CONFLITO INTERGRUPOS | 21       | 74,51178 | 3,54818  | 0,97896   |          |           |
| LEI 8.112            | 21       | 80,38384 | 3,827802 | 2,138942  |          |           |
| ESTATUTO UFPEL       | 21       | 56,67172 | 2,698653 | 1,434028  |          |           |
| REGIMENTO UFPEL      | 21       | 61,28283 | 2,91823  | 1,548747  |          |           |
| DEMAIS NORMAS        | 21       | 71,36364 | 3,398268 | 2,126427  |          |           |
|                      |          |          |          |           |          |           |
| ANOVA                |          |          |          |           |          |           |
| Fonte de variação    | SQ       | gl       | MQ       | F         | valor P  | F crítico |
| Entre grupos         | 17,95124 | 4        | 4,487809 | 2,727454  | 0,033396 | 2,462615  |
| Dentro de grupos     | 164,5421 | 100      | 1,645421 |           |          |           |
| Total                | 182,4933 | 104      |          |           |          |           |

**Fonte:** Organizado pelo autor

Objetivando averiguar se a diferença significativa encontrada fazia referência ao nível de conhecimento das normas e regimentos do ambiente profissional dos servidores e a manifestação de conflitos intergrupos percebidos pelos técnico-administrativos, recorreu-se ao Teste de Tukey apresentado na Tabela 4. O teste apontou que a diferença apontada se dava entre o nível de conhecimento do Estatuto da UFPEL e o nível de conhecimento da Lei 8.112.

**TABELA 4 – INTERAÇÃO ENTRE CONFLITOS INTERGRUPOS E O CONHECIMENTO DAS NORMAS E REGIMENTOS DO AMBIENTE PROFISSIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**

| <b>TUKEY</b>                | <b>CONFLITO INTERGRUPOS</b> | <b>LEI 8.112</b> | <b>ESTATUTO UFPEL</b> | <b>REGIMENTO UFPEL</b> | <b>DEMAIS</b> |
|-----------------------------|-----------------------------|------------------|-----------------------|------------------------|---------------|
| <b>CONFLITO INTERGRUPOS</b> |                             | 0,9546           | 0,2092                | 0,5064                 | 0,9956        |
| <b>LEI 8.112</b>            | 0,9989                      |                  | 0,04117               | 0,1542                 | 0,8138        |
| <b>ESTATUTO UFPEL</b>       | 3,035                       | 4,034            |                       | 0,9811                 | 0,3983        |
| <b>REGIMENTO UFPEL</b>      | 2,25                        | 3,249            | 0,7844                |                        | 0,7441        |
| <b>DEMAIS</b>               | 0,5356                      | 1,535            | 2,499                 | 1,715                  |               |

**Fonte:** Organizado pelo autor

Assim, nenhuma das normas ou regimentos do ambiente profissional dos servidores técnico-administrativos da UFPEL, possuem algum tipo de diferença com a manifestação de conflitos intergrupos percebidos por esta classe de servidores. A única diferença apontada pelo Teste de Tukey ocorre entre os níveis de conhecimento do Estatuto da UFPEL e da Lei n. 8.112.

Logo, não há diferença apontada para o nível de conhecimento dos Servidores técnico-administrativos quanto as normas e regramentos do ambiente profissional – Lei 8.112, Estatuto da UFPEL, Regimento da UFPEL e demais regramentos profissionais - para com a manifestação de conflitos com os docentes.

## **5. PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO**

A primeira proposta que este trabalho sugere, ainda que não necessariamente de intervenção, é a apresentação deste relato técnico para o Conselho Universitário (CONSUN) da UFPEL. O objetivo é apresentar como a Gestão de Conflitos - assim como as demais propostas deste trabalho baseadas em tal gestão - é capaz de promover o aprimoramento dos atos administrativos da Instituição e a efetividade das ações da UFPEL, avaliar quais as necessidades e expectativas da comunidade universitária para um programa de Gestão de Conflitos, de forma ética e igualitária (RAHIM, 2001), uma vez que tal Conselho é formado por representantes de todas as classes da comunidade universitária, integrando todos na construção de objetivos universais.

Seguindo a sequência em que foi apresentada a análise dos dados, serão apresentadas as propostas de intervenção baseadas nas temáticas de tais análises.

### **5.1. COMUNICAÇÃO**

Neste item apresentamos a proposta de intervenção baseada numa possível relação entre a taxa de respostas ao Instrumento Final e a utilização do serviço institucional de e-mail.

#### **5.1.1. DIAGNÓSTICO**

Os índices de respostas permitem conjecturar que os servidores da UFPEL não acessam seus e-mails funcionais. Para tal conjectura, considerou-se que a taxa absoluta de respostas aos instrumentos enviados, é justificada como consequência da utilização do e-mail institucional pelos servidores da UFPEL, em uma razão diretamente proporcional. Assim, a taxa absoluta de respostas de 4,56% é consequência da pouca utilização do e-mail institucional pelos servidores da Instituição.

Ao ser considerada a possibilidade de que os Servidores da UFPEL não acessam seus e-mails funcionais, poderá se concluir que tais Servidores sequer tomaram conhecimento dos instrumentos enviados.

Seguindo ainda na reflexão sobre a possibilidade dos Servidores da UFPEL não acessarem seus e-mails funcionais, é possível conjecturar que ou os servidores da UFPEL não possuem meios para acessar seu e-mail funcional, ou os servidores da UFPEL optam por não acessar seu e-mail funcional.

Entendendo o e-mail Institucional como ferramenta de comunicação entre a comunidade que compõe a UFPEL, a sua não utilização como figurada nas conjecturas apresentadas, pode apontar para deficiência na comunicação entre a comunidade interna e externa da Instituição, o que é entendido por Thomas e Schmidt (1976) e Robbins, Judge e Sobral (2011) como uma das principais fontes de conflitos interpessoais.

Benedicto et al. (2018) aponta que a comunicação Organizacional é um processo através do qual membros de uma Organização obtém informações sobre esta e suas mudanças. O desconhecimento sobre mudanças quanto aos valores ou missões institucionais podem, por exemplo, conduzir um servidor a agir contrariamente à missão ou valores da UFPEL, produzindo assim conflitos intrapessoais entre o Servidor e a Instituição.

Também considerando que o e-mail funcional tem por objetivo atender tão somente às necessidades da Instituição e de seus Servidores em seus atos e processos administrativos, para a realização de atos administrativos ou a tramitação de informações organizacionais é necessário observar o que diz a Lei n. 8112/1990 (BRASIL, 1990) em seu Art. 116, Inciso VIII – onde declara ser dever do Servidor “guardar sigilo sobre assunto da repartição”.

Caso a utilização do provedor de e-mails institucional esteja sendo substituída por provedores de serviço internet e e-mail estranhos à Instituição, onde não há controle sobre o que é feito com a informação transmitida por este, tal ato pode vir a ser infração ao artigo da Lei mencionado acima.

Quanto à realização dos atos administrativos, também é dever do Servidor observar o que diz a Lei n. 9784/1999 (BRASIL, 1999) em seu Art. 23 que os atos dos processos administrativos “devem realizar-se em dias úteis, no horário normal de funcionamento na qual tramitar o processo”.

Considera-se como processo administrativo, qualquer ato do Servidor enquanto no exercício de sua função pública. Assim, um e-mail de um docente enviado a seus alunos avisando do cancelamento de uma aula, ou e-mail entre

um servidor na qualidade de fiscal de contrato e determinada empresa para a comunicação de uma glosa no contrato sob sua responsabilidade, são considerados atos administrativos.

Logo, a fim de não infringir às Leis citadas acima, atos e processos administrativos que ocorram via e-mail devem ocorrer somente através de provedores da Instituição, assim como em horário compatível com o funcionamento da repartição na qual tramita o processo a fim de não se tornarem inválidos.

Ainda a partir da análise da taxa absoluta de respostas ao Instrumento Final enviado via e-mail, também é possível conjecturar que a maioria dos servidores da UFPEL optou por não responder ao Instrumento Final.

Para tal conjectura, foi considerada a informação do provedor de serviço de e-mail Institucional que, 2058 mensagens onde era solicitado que se respondesse ao instrumento – assim como o objetivo do mesmo - foram entregues nas caixas de e-mail dos servidores da UFPEL. E seguindo no processo de elaboração desta conjectura, se considerou que os Servidores da UFPEL cientes da mensagem, em representativa maioria optaram por não colaborar com a pesquisa.

Tal conjectura indicará a possibilidade de:

- **Manifestação de conflitos intrapessoais** – uma vez que o instrumento enviado indica que seu objetivo é colaborar com o aprimoramento dos atos administrativos da UFPEL, a escolha por não o responder pode ser entendida com a ausência de intenção da promoção do aprendizado e aperfeiçoamento institucional por parte do respondente, o que é contrário à visão institucional de ser “reconhecida como universidade de referência pelo comprometimento com a formação inovadora e empreendedora capaz de prestar para a sociedade serviços de qualidade, com dinamismo e criatividade” (PELOTAS, 2018a).
- **Manifestação de conflitos interpessoais** - uma vez que o instrumento enviado indica que seu objetivo é colaborar com o aprimoramento dos atos administrativos da UFPEL, mas o Servidor decidiu não responder ao instrumento por qualquer tipo de diferença que este tenha em relação ao autor deste trabalho.

- **Manifestação de conflitos intragrupos** - uma vez que o instrumento enviado indica que seu objetivo é colaborar com o aprimoramento dos atos administrativos da UFPEL e aprimoramento das relações entre servidores, mas o Servidor decidiu não responder ao instrumento por algum tipo de diferença entre seus pares de lotação ou classe funcional.
- **Manifestação de conflitos intergrupos** - uma vez que o instrumento enviado indica que seu objetivo é colaborar com o aprimoramento dos atos administrativos da UFPEL e aprimoramento das relações entre servidores, mas o Servidor decidiu não responder ao instrumento por algum tipo de diferença entre seu grupo de lotação e classe funcional em relação a outros grupos de lotação e/ou classe funcional diferente.

### 5.1.2. SOLUÇÃO

Baseado nas conjecturas apresentadas, **sugere-se como proposta de intervenção o desenvolvimento de um programa com o objetivo de efetivar a utilização do serviço de e-mail institucional na UFPEL.** Tal programa deverá ser desenvolvido e executado a partir da Pró-Reitoria de Gestão da Informação e Comunicação – PROGIC, como conforme consta em sua página institucional na internet (PELOTAS, 2018y) é sua função a proposição e coordenação da utilização do portfólio de serviços de tecnologia da informação e comunicação com o objetivo de incremento do desempenho institucional, assim como ações de orientação e suporte a tais serviços.

O programa deverá contemplar ações que visem:

- Conscientizar os Servidores das necessidades legais e institucionais da utilização do serviço de e-mail institucional em relação a provedores do mesmo tipo de serviço externos à instituição, para a realização de qualquer tipo de processo administrativo;
- Estruturação, adequação e manutenção da estrutura organizacional necessária para que os servidores acessem seus e-mails funcionais durante sua jornada de trabalho.



A partir de tal intervenção se objetiva o aprimoramento da comunicação organizacional, assim como evitar a invalidação de atos administrativos dos Servidores e Unidades da UFPEL.

## **5.2. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

Foi um dos objetivos do BLOCO I investigar a experiência dos respondentes em IES, tanto na UFPEL quanto anterior ao ingresso na Instituição.

### **5.2.1. DIAGNÓSTICO**

Ficou destacada em tal investigação que a maioria dos respondentes atuava como Servidor na UFPEL no máximo há 10 anos.

Seguindo ainda na investigação do BLOCO I quanto à experiência profissional dos respondentes, se destacou que 29% dos docentes e 63% dos técnico-administrativos, não possuíam experiência em IES previamente ao seu ingresso como Servidor na UFPEL. É possível que apesar de habilitado via concurso público a desempenhar atividade específica, o Servidor não possua conhecimento da estrutura organizacional total e das ações e processos institucionais em linhas gerais.

Assim, investigou-se nos editais para seleção de novos Servidores, dos anos de 2016, 2017 e de 2018 até o mês de setembro, se no programa de provas constantes destes, constava a necessidade de conhecimento sobre a estrutura organizacional da UFPEL como um dos requisitos a ser avaliado no processo seletivo do candidato. Os editais investigados estão contidos no Quadro 10.

**QUADRO 10 – PROCESSOS SELETIVOS DE SERVIDORES PARA UFPEL  
ENTRE 2016 E 2018**

| <b>CONCURSOS UFPEL</b>                    |   |
|---|---|
| <b>2018</b>                               |   |
| <b>SERVIDORES DOCENTES</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edital COODEC Nº 027 - Professor efetivo (PELOTAS, 2018g).</li> <li>• Edital COODEC Nº 016 - Professor substituto (PELOTAS, 2018m).</li> <li>• Edital COODEC Nº 010 - Professor efetivo (PELOTAS, 2018r).</li> <li>• Edital COODEC Nº 009 - Professor substituto (PELOTAS, 2018s).</li> <li>• Edital COODEC Nº 001 - Professor substituto (PELOTAS, 2018w).</li> </ul>   |
| <b>SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edital CPSI Nº 04 (PELOTAS, 2018x).</li> </ul>   |
| <b>2017</b>                               |   |
| <b>SERVIDORES DOCENTES</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edital COODEC Nº 033 - Professor substituto (PELOTAS, 2018e).</li> <li>• Edital COODEC nº 026 - Professor efetivo (PELOTAS, 2018h).</li> <li>• Edital COODEC Nº 022 - Professor substituto (PELOTAS, 2018i).</li> <li>• Edital COODEC Nº 018 - Professor substituto (PELOTAS, 2018l).</li> <li>• Edital CPSI nº 015 - Professor efetivo (PELOTAS, 2018o).</li> <li>• Edital COODEC Nº 012 - Professor substituto (PELOTAS, 2018q).</li> <li>• Edital COODEC Nº 008 - Professor substituto (PELOTAS, 2018t).</li> </ul> |
| <b>SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS</b> |   |

| 2016                                      |   |
|---|---|
| <b>SERVIDORES DOCENTES</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edital CPSI Nº 055 - Professor substituto (PELOTAS, 2018b).</li> <li>• Edital CPSI nº 040 - Professor efetivo (PELOTAS, 2018d).</li> <li>• Edital CPSI Nº 028 - Professor substituto (PELOTAS, 2018f).</li> <li>• Edital CPSI Nº 021 - Professor substituto (PELOTAS, 2018j).</li> <li>• Edital CPSI Nº 018 - Professor substituto (PELOTAS, 2018k).</li> <li>• Edital CPSI nº 007 - Professor efetivo (PELOTAS, 2018u).</li> <li>• Edital CPSI Nº 006 - Professor substituto (PELOTAS, 2018v).</li> </ul> |
| <b>SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edital CPSI Nº 041 (PELOTAS, 2018c).</li> <li>• Edital CPSI Nº 015 (PELOTAS, 2018n).</li> <li>• Edital CPSI Nº 014 (PELOTAS, 2018p).</li> </ul>  |

**Fonte:** Organizado pelo autor

Em nenhum dos editais analisados, constou como programa de prova, o conhecimento sobre qualquer informação estrutural ou regimental em relação à UFPEL. É possível concluir que não é exigido ao candidato que deseja ingressar no serviço público através da UFPEL, nenhum conhecimento a respeito da Instituição e seu funcionamento na qual, caso aprovado em concurso público, desempenhará suas atividades funcionais.

### 5.2.2. SOLUÇÃO

Considerando, pois, os novos servidores que ingressam na UFPEL sem nunca ter desempenhado atividade profissional em nenhuma IES, assim como a não exigência de conhecimento sobre a Instituição no momento do concurso público para ingresso nesta, **como proposta de intervenção recomenda-se o desenvolvimento de um programa específico para**

**capacitação de novos servidores**, programa este complementar as ações de recepção a novos servidores já existentes na Instituição.

Tal programa, desenvolvido a partir da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas ainda no início da atividades do Servidor na Instituição, ao apresentar elementos como missão e visão institucionais, o Plano de Desenvolvimento Institucional, permitirão a rápida percepção do servidor se este está alinhado com cultura organizacional, o que no prisma da gestão de conflitos, evitará a manifestação dos conflitos intrapessoais em razão das diferenças entre os valores, crenças, costumes do Servidor em relação aos mesmos elemento da UFPEL.

Recordando que todo servidor público, nomeado para cargo efetivo, passa por um período onde sua aptidão e capacidade para atuar no cargo que se efetivou são avaliados, período conhecido estágio probatório. Este é o momento adequado para apresentação dos valores e estruturas organizacionais ao Servidor, a fim de que se verifique o alinhamento deste em relação à Instituição, ou sua disposição em buscar tal alinhamento, objetivando que este desempenho não conflituosa suas tarefas institucionais.

Uma vez que os valores e missão da Instituição e do Servidor sejam semelhantes, minimizados estarão os motivos para a manifestação de conflitos afetivos entre o servidor para com a instituição, assim como se reduzem os elementos com potencial de produzir redução do desempenho no exercício de sua função pública.

O programa proposto também pode estar aberto a servidores antigos, como forma de reciclagem, rememoração, aperfeiçoamento e realinhamento dos tais para com a Instituição, suas normativas, missão e valores.

Investigar a consciência dos Servidores quanto aos instrumentos regimentares de sua atividade funcional na UFPEL, também foi objetivo do BLOCO I do Instrumento Final.

Foi investigado o conhecimento do servidor quanto à Lei 8.112, ao Regimento da UFPEL, ao Estatuto da UFPEL e a demais instrumentos normativos específicos de cada atividade funcional. Ficou destacado nas respostas a relevante proporção de servidores que alegam ter nenhum conhecimento referente a alguns destes instrumentos.

Buscando a compreensão para o destacado desconhecimento, ao analisar os editais de seleção apresentados no Quadro 10, foi observado que em nenhum dos editais para a seleção de docentes, efetivos ou substitutos, foi requisito para o processo de seleção o conhecimento da Lei 8.112, do Regimento da UFPEL e do Estatuto da UFPEL.

Ao analisar os editais para a seleção de professores efetivos N° 027 e N° 010 de 2018, assim como os editais N° 26 e N° 015 de 2017, nestes se encontram como ***atribuições dos cargos a participação em atividades administrativas institucionais, assim como exercer outras atribuições previstas no Regimento da UFPEL ou em legislação vigente***. No entanto, contraditoriamente, não é exigido nos editais e consequentemente do docente efetivo que ingressa na UFPEL, o conhecimento dos instrumentos responsáveis por normatizar suas atribuições e atividades na Instituição.

Quanto aos editais para seleção de professor efetivo N° 040 e N° 007 de 2016, estes ***apontam como atividades peculiares ao pessoal do magistério superior, àquelas relacionadas a direção, assessoramento, chefia e coordenação na UFPEL, além daquelas previstas na legislação vigente e determinadas pela administração superior***, semelhantemente não exigindo conhecimento da legislação que ordena tais atividades no momento da seleção do servidor.

Em referência a outros instrumentos normativos, estes de atribuição específica a cada atividade profissional, foram requisitos para a seleção de alguns dos cargos docentes em alguns dos editais analisados que se seguem: edital para seleção de professor substituto N° 009 de 2018; edital para seleção de professor efetivo N° 026 de 2017; edital para seleção de professor substituto N° 022 de 2017; edital para seleção de professor substituto N° 012 de 2017; edital para seleção de professor substituto N° 008 de 2017; edital para seleção de professor substituto N° 055 de 2016; edital para seleção de professor efetivo N° 040 de 2016; edital para seleção de professor substituto N° 028 de 2016; edital para seleção de professor substituto N° 021 de 2016; edital para seleção de professor substituto N° 018 de 2016.

A análise dos processos seletivos para Servidores técnico-administrativos apontados no Quadro 10, averiguou que em nenhum deles foi solicitado no programa de provas o conhecimento a respeito do Regimento e

Estatuto da UFPEL. Quanto à Lei 8.112, seu conhecimento foi exigido como programa de provas apenas nos editais Nº 004 de 2018 e Nº 014 de 2016. Quanto ao conhecimento de outros instrumentos normatizadores específicos a cada atividade profissional, este somente foi apontado como requisito na seleção para todos os cargos numa seleção de Servidor técnico-administrativo no edital Nº 014 de 2016. Nos demais editais analisados, o conhecimento de outros regimentos normatizadores da profissão não foi exigência para todos cargos do processo seletivo.

Frente às respostas manifestas no BLOCO I do Instrumento Final quanto ao conhecimento dos servidores em relação aos instrumentos normativos de suas atividades funcionais, também frente aos dados quanto à exigência de conhecimento destes instrumentos no momento do processo seletivo do Servidor, **se recomenda como proposta de intervenção, inclusive como complementação da proposta anteriormente feita, um programa de capacitação para novos servidores, que verse especificamente para as atividades dos servidores em Instituições Federais de Ensino Superior**, semelhantemente ao que ocorre com servidores de atividades específicas como na Receita Federal e Polícia Federal.

O desconhecimento apontado pelos respondentes no Instrumento Final, pode conduzir o Servidor a agir contrariamente aos regimentos dos processos administrativos e interesses da Instituição, indo assim em direção contrária à eficiência administrativa, sendo isto uma manifestação de conflito intrapessoal entre o Servidor e a Instituição, podendo em manifestação máxima ocasionar sanções administrativas, cíveis e penais, inclusive concomitantemente ao Servidor.

Motivado pelo tempo de experiência profissional na UFPEL dos respondentes, **se sugere como proposta de intervenção, em complementação ao programa com o objetivo de efetivar a utilização do serviço de e-mail institucional na UFPEL, ação que investigue se existe relação entre o tempo de serviço do Servidor na UFPEL e a atenção dada por estes Servidores à utilização do e-mail institucional.**

### 5.3. MANIFESTAÇÃO DE CONFLITOS

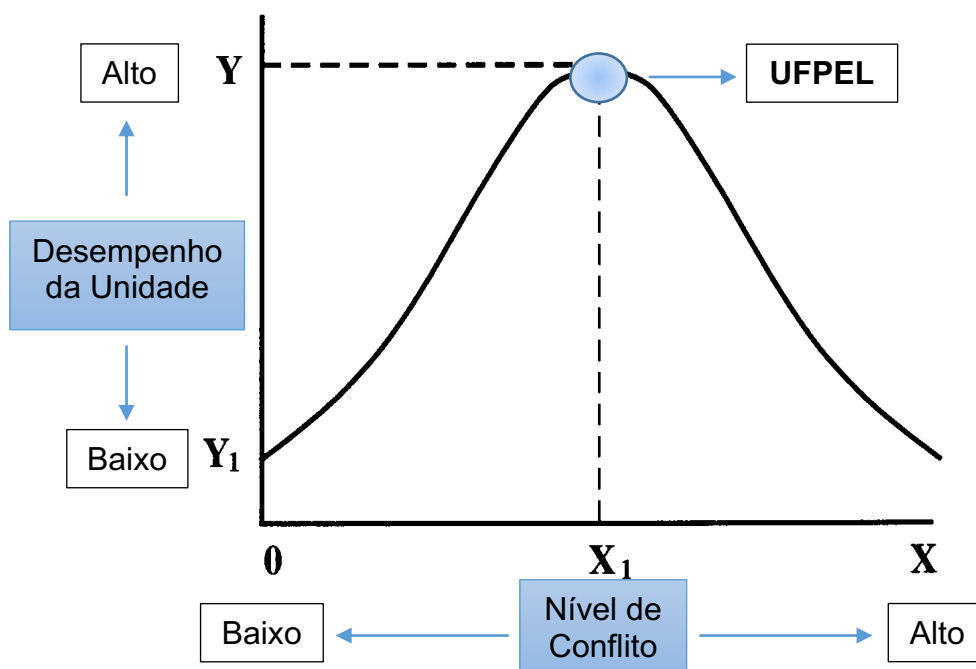
O BLOCO II do Instrumento Final objetivou diagnosticar a intensidade da manifestação de 3 tipos de conflitos – intrapessoais, intragrupos e intergrupos – para o que serão propostas intervenções neste tópico.

#### 5.3.1. DIAGNÓSTICO

Robbins, Judge e Sobral (2011) apontam como desinteressante para as organizações, tanto a alta quanto a baixa intensidade de conflitos. Para estes autores, o nível ótimo de conflito numa organização é aquele suficiente para evitar a estagnação, promover a criatividade e a liberação de tensões, além de capaz de iniciar processos de transformação organizacional sem ser destrutivo ou prejudicial à coordenação das atividades.

Considerando a análise do BLOCO II, poderia se afirmar que na UFPEL a manifestação de conflitos se encontra em níveis ótimos para um alto índice de desempenho de suas unidades conforme o Gráfico 15. A possibilidade de tal afirmação decorre do demonstrado no Gráfico 13, onde o índice de manifestação de conflitos que pode variar de 1 a 6, se encontra entre os níveis 3 e 4.

**GRÁFICO 15 – NÍVEL DE CONFLITO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**



**Fonte:** adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2011)

### 5.3.2. SOLUÇÃO

Em razão ao índice de respostas obtido, o montante de respondentes do Instrumento Final não corresponde à totalidade institucional da UFPEL. Assim, **como primeira proposta de intervenção referente ao BLOCO II, sugere-se a aplicação na instituição, numa periodicidade anual, do Instrumento Final elaborado por este trabalho, desta vez com a promoção dos órgãos superiores da UFPEL.** Somente com a participação massiva dos Servidores da instituição será possível conhecer a realidade da manifestação de conflitos na UFPEL. Sendo a aplicação do instrumento uma ação institucional, permitirá que se alcancem os índices necessários para se obter uma imagem, correspondente com a realidade, da manifestação de conflitos na UFPEL.

Além do diagnóstico da manifestação de conflitos, é necessário avaliar se estes são afetivos ou substantivos. Os conflitos afetivos, independentemente do montante de sua manifestação, sempre possuirão efeitos nocivos à Instituição, pois não dizem respeito a nenhuma realização de processo administrativo, apenas incompatibilidades pessoais, motivadas ou não.

Logo, **como proposta de intervenção sugere-se o desenvolvimento de um programa de capacitação a cerca da temática dos conflitos e sensibilização aos mesmos, dirigido primariamente aos Servidores com cargos de gestão, direção e coordenação na UFPEL.** Desta maneira, tais Servidores estarão habilitados para já nas unidades organizacionais sob sua responsabilidade, identificar precocemente a manifestação dos conflitos e quais devem ser mantidos em níveis adequados e quais necessitam ser suprimidos. Assim como a identificação dos conflitos, tal programa capacitará os Servidores quanto a atitude a ser tomada em virtude da especificidade do conflito manifesto.

### 5.4. REAÇÃO AOS CONFLITOS

O BLOCO III do Instrumento Final se dirigiu à investigação da forma como os Servidores da UFPEL reagem aos conflitos. Foi observado na análise dos dados obtidos que as classes docente e técnico-administrativa reage de forma semelhante aos conflitos.



### 5.4.1. DIAGNÓSTICO

Segundo a visão de Rahim (2001), cada uma das reações aos conflitos investigadas, possuem diferentes relações entre a consideração do indivíduo por seus interesses e em relação ao outro lado envolvido no conflito, características apresentadas no Quadro 11. E tais reações, quando conscientemente utilizadas, amplificam a construtividade da manifestação de conflitos e sua gestão.

**QUADRO 11 – CARACTERÍSTICAS DAS REAÇÕES AOS CONFLITOS**

| REAÇÃO               | INTERESSES  | SITUAÇÃO  |
|----------------------|---|---|
| <b>Integrando</b>    | Alta valoração própria e da outra parte                   | Útil para questões complexas, onde uma parte depende da outra para se alcançar a resolução  |
| <b>Obrigando</b>     | Baixa valoração própria e alta valoração do outro         | Útil em situações quando o indivíduo possui dúvidas em relação à situação e for algo de grande importância para a outra parte   |
| <b>Dominando</b>     | Alta valoração própria e desconsideração pela outra parte | Apropriada em situações muito importantes para a parte, que necessitem de decisões rápidas, que envolvam rotina ou em negociações com subordinados sem conhecimento técnico |
| <b>Evitando</b>      | Baixa consideração própria e em relação à outra parte     | Útil quando o efeito disfuncional do confronto na busca pela resolução do conflito supere os efeitos benéficos da resolução   |
| <b>Comprometendo</b> | Consideração intermediária por si e pela outra parte      | Útil para situações onde os objetivos das partes em conflito são mutuamente exclusivos, as partes são igualmente poderosas e não existe consenso sobre a questão            |

**Fonte:** adaptado de Rahim (2001)

#### **5.4.2. SOLUÇÃO**

Assim, ratifica-se a proposta de intervenção visando o desenvolvimento de um programa de capacitação a cerca da temática dos conflitos, dirigido primariamente aos Servidores com cargos de gestão, direção e coordenação na UFPEL. O conteúdo complementar proposto aqui, tratará a respeito das formas de reação em conflitos, a fim de que os servidores maximizem conscientemente os resultados positivos da manifestação dos conflitos e a forma de reação e trato dado a estes.

### **5.5. CONFLITOS ENTRE AS CLASSES DE SERVIDORES**

Neste tópico, apresentamos as propostas de intervenção criadas em decorrência da análise dos conflitos intergrupos e sua relação com a experiência profissional dos Servidores da UFPEL, assim como em relação aos conhecimentos dos mesmos a respeito da Lei 8.112, do Estatuto da UFPEL, do Regimento da UFPEL e demais regramentos que incidam sobre a atuação dos Servidores.

#### **5.5.1. DIAGNÓSTICO**

Como constatado pela análise das respostas recebidas, o nível de conhecimento das normas e regimentos profissionais aos quais os Servidores da UFPEL estão submetidos, não possui diferença significativa em relação a manifestação de conflitos entre as classes do grupo respondente. No entanto a experiência profissional dos Servidores possui diferença com a manifestação de conflitos entre as classes docente e técnico-administrativa.

Conclui-se desta forma que os atos profissionais dos Servidores, prévios ou na UFPEL, se relacionarão com os conflitos entre as classes docentes e técnico-administrativos. Se tratando de atos profissionais, os conflitos serão então qualificados como substantivos e possuem potencial positivo para o aprendizado organizacional e efetividade da Instituição.

#### **5.5.2. SOLUÇÃO**

Desta maneira, sugere-se como proposta de intervenção instituir nas unidades da UFPEL, reuniões periódicas com o objetivo de avaliar os

**processos administrativos específicos a cada unidade da Instituição, com a participação de todos os seus servidores.**

A reunião de todos os Servidores de uma determinada unidade, não somente aqueles membros de um Conselho Diretor por exemplo, oportunizará o desenvolvimento de novos laços de relacionamento. Segundo Granovetter (2005), estes laços e principalmente aqueles mais fracos, é que permitirão a difusão de informação entre diferentes círculos de relacionamento ou redes sociais internas à organização, informações estas que podem dizer a respeito dos atos institucionais e processos administrativos e de como otimizá-los, baseados nas experiências profissionais diversas dos Servidores.

Tais reuniões deverão ser conduzidas, mediadas, por Servidor que previamente tenha participado do programa de capacitação na temática dos conflitos, sugerido por este relato, preferencialmente sendo o mediador de unidade diferente daquela em que faz a mediação, objetivando assim a impessoalidade do mediador em relação as questões discutidas. O mediador devidamente capacitado estará apto a perceber em que intensidade se manifestam os conflitos substantivos, a fim de que estes sejam mantidos em níveis ótimos. Desta maneira haverá potencial para se evitar tanto a estagnação unidade, por não se buscar novas e mais efetivas formas para os processos administrativos locais, assim como para evitar a transformação de um excesso de conflitos substantivos em conflitos afetivos entre os Servidores.

Quanto ao Servidor que mediará tais reuniões, recomenda-se que este seja aquele apontado pela **Questão 09 do BLOCO I** – *Indique, dentre os servidores lotados na mesma unidade que você, ao menos um que possua reconhecida influência na articulação e disseminação de ideias, propostas e ações entre seus pares.* Como a própria questão aponta, a mediação por tal servidor é relevante pois ao se propor ações, servidores com reconhecida articulação facilitarão a disseminação das propostas entre os demais servidores da unidade.

## 6. CONCLUSÃO

Os conflitos surgem nas relações humanas a partir de diferenças entre entes. Estas diferenças podem ter relação com crenças, costumes, conhecimento, fazeres, recursos e tantas outras possibilidades.

Considerado um fenômeno inevitável nas relações humanas, dentro das Organizações seu conceito evolui de algo totalmente indesejado e a ser suprimido, para um fenômeno com potenciais também construtivos. Assim surge a Gestão de Conflitos, objetivando minimizar as causas e efeitos negativos da manifestação de conflitos, assim como o fomento dos elementos positivos de tal manifestação na Organização.

Este trabalho se constituiu primariamente com o intuito de indicar as primeiras ações rumo ao desenvolvimento da Gestão de Conflitos na UFPEL, objetivando o aperfeiçoamento das ações da Instituição e conseqüentemente o incremento de sua eficiência.

Esteve focado especificamente naqueles conflitos referentes às classes de Servidores docentes e técnico-administrativos. Contudo, no transcorrer do projeto e a partir dos resultados por este produzido, foi possível almejar outras possibilidades desta pesquisa, que não foram contempladas por seus objetivos primeiros.

O intuito primeiro durante a elaboração do Instrumento Final, assim como o planejamento de seu envio, foi que se pudesse diagnosticar a manifestação de conflitos na UFPEL, a reação dos Servidores quando envolvidos em conflitos, assim como a relação destes elementos com a experiência profissional e o conhecimento em relação aos instrumentos normatizadores da atividade do Servidor na UFPEL.

Primariamente se pretendia analisar distintamente cada unidade de lotação da Instituição. Tal objetivo não pode ser alcançado em razão da taxa absoluta de resposta, já que não se atingiu índice que pudesse representar a realidade distinta de cada unidade, sendo esta uma das limitações deste trabalho.

Logo, todas as análises realizadas nos dados coletados a partir do Instrumento Final, foram feitas sem o apontamento de unidades organizacionais específicas.

Do Instrumento Final desenvolvido neste relato técnico, é possível a análise das seguintes relações, não contempladas pelos objetivos deste trabalho:

- Relações entre as categorias de conflitos interpessoais e intragrupos com o tempo de experiência profissional dos Servidores;
- Relações entre as categorias de conflitos interpessoais e intragrupos com o conhecimento normativo da atividade profissional do Servidor;
- Relações entre as categorias de conflitos interpessoais e intragrupos com diferentes formas de reação aos conflitos;
- Relações entre experiência profissional dos Servidores com as diferentes formas de reação aos conflitos;
- Mapeamento de redes sociais (rede de relacionamentos e influência) na Instituição.

Destacam-se algumas conclusões obtidas a partir destas relações, através da aplicação da mesma metodologia de análise aos demais dados coletados:

- Entre os respondentes da classe docente – a experiência profissional possui influência na manifestação de conflitos intragrupo; a única forma de reação aos conflitos que não recebe influência da experiência profissional é dominando; o nível conhecimento das normas e regimentos avaliados no Instrumento Final possui relação com a experiência profissional dos docente; o nível de conhecimento das normas e regimentos avaliados no Instrumento Final possui relação com a forma de reação aos conflitos integrando; o nível de conhecimento da Lei 8.112 e do Estatuto da UFPEL possui relação com a forma de reação aos conflitos comprometendo;
- Entre os respondentes da classe técnico-administrativa: a experiência profissional na UFPEL não se relaciona com a

manifestação dos conflitos intrapessoal e intragrupo; a experiência profissional prévia possui relação com a manifestação de todos os tipos de conflitos; a experiência profissional possui relação com as reações aos conflitos integrando e comprometendo; a experiência profissional em IES prévia ao ingresso na UFPEL possui relação com a forma de reação ao conflito evitando; o nível de conhecimento da Lei 8.112 possui relação com a experiência profissional; o conhecimento do Estatuto da UFPEL, do Regimento da UFPEL e de demais instrumentos normativos da atividade profissional possui relação com a forma de reação ao conflito integrando; o nível de conhecimento do Estatuto e Regimento da UFPEL possui relação com a forma de reação ao conflito comprometendo.

A análise dos dados coletados a partir do Instrumento Final poderá conduzir, ou até mesmo exigir, o desenvolvimento de instrumentos mais específicos. Isto ocorrerá em razão de situações peculiares, em unidades específicas de uma Instituição que, diferentemente dos resultados obtidos com este relato técnico, não possuam uma distribuição dos tipos de conflitos e reação aos mesmos de forma homogênea entre as partes analisadas.

O Instrumento Final também pode ser adaptado para apontar os conflitos entre: chefias e subordinados; pares; setores específicos da Instituição. Em se tratando de IFES, pode ser adaptado para as relações entre: alunos e servidores; docentes efetivos e temporários; servidores e funcionários terceirizados. A alteração do BLOCO I do Instrumento Final especificamente, pode ampliar as possibilidades de relação da manifestação de conflitos e o tipo de reação a estes, a fatores como: idade, gênero, grau de instrução e outros atributos constitutivo do indivíduo que venham a ser relevantes para a Instituição.

Focando nos conflitos institucionais, a manutenção em níveis adequados dos conflitos que possuem relação com as atividades institucionais, promoverão um olhar sempre renovado em relação a como estas são realizadas, sua adequação e renovação, promovendo o aprendizado organizacional e o incremento da eficiência institucional a longo prazo.

Já os conflitos afetivos deverão ser minimizados uma vez que seus efeitos são sempre prejudiciais para a Instituição. Logo, o desenvolvimento de um programa para a Gestão de Conflitos na UFPEL promoverá o aperfeiçoamento institucional e melhora das condições de trabalho dos Servidores.

Melhores condições de trabalho, podem conduzir ao Servidor para o sentimento de prazer no exercício de sua atividade profissional, desejo este comum entre os profissionais (OLIVEIRA-SILVA; SILVA, 2015). Estas melhores condições de trabalho pode ser um dos elementos que direcionem a UFPEL rumo ao Florescimento Organizacional.

O Florescimento Organizacional se trata de um estado de comportamento, onde está presente o bem-estar, engajamento e satisfação profissional (SIQUEIRA, 2014), satisfação esta capaz de conduzir o indivíduo - no caso deste trabalho o Servidor da UFPEL – para níveis altos de desempenho em sua atividade profissional (BAKKER; OERLEMANS, 2011).

Como aponta Silveira-Martins et al. (2017), a promoção de práticas de florescimento, impacta positivamente sobre os resultados das atividades profissionais de docentes, conduzindo a mesma positividade aos demais integrantes de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Segundo tal autor, a positividade no ambiente profissional permite o aumento do desempenho profissional, desta forma com potencial para o incremento dos níveis de desempenho da Instituição.

Mais isto posto, expõe-se a gama de possibilidades que o estudo sobre os conflitos conduz. Desta forma, conclusivamente, coloca-se que as propostas de intervenção deste trabalho, assim como a adoção de práticas da Gestão de Conflitos, são de relevante importância para o incremento do desempenho institucional da UFPEL a partir:

- Da redução de gastos em virtude da instauração de Processos Administrativos Disciplinares;
- Redução dos conflitos afetivos e consequente melhora do ambiente organizacional;
- Aperfeiçoamento dos processos administrativos e demais ações institucionais a partir da constante avaliação deste, promovida pela manutenção em nível adequado dos conflitos substantivos.

Como possibilidades de desdobramento deste trabalho, para posteriores atividades de pesquisa, sugerimos as seguintes temáticas:

- Redes sociais internas em Instituições Federais de Ensino Superior;
- Relações entre a Cultura Organizacional de Instituições Federais de Ensino Superior e os Princípios da Administração Pública Brasileira;
- Adoção e aceitação de tecnologias informacionais na gestão de Instituições Federais de Ensino Superior;
- Processos seletivos de servidores públicos para Instituições Federais de Ensino Superior e sua adequabilidade com o cotidiano funcional do futuro servidor;
- Relações entre o conhecimento das normativas e regimentos que regulam a atividade do servidor público, com os Processos Administrativos Disciplinares;
- Assédio entre as classes de Servidores em Instituições Federais de Ensino Superior.



## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Rafaela Gomes; SANTOS, Ana Cristina Batista dos. Conflitos nas relações sociais de trabalho no contexto da nova gestão pública à luz da psicodinâmica do trabalho. **Race - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [s.l.], p.157-184, 21 dez. 2017. Universidade do Oeste de Santa Catarina. <http://dx.doi.org/10.18593/race.v0i0.15111>.

AMASON, A. C.. DISTINGUISHING THE EFFECTS OF FUNCTIONAL AND DYSFUNCTIONAL CONFLICT ON STRATEGIC DECISION MAKING: RESOLVING A PARADOX FOR TOP MANAGEMENT TEAMS. **Academy Of Management Journal**, [s.l.], v. 39, n. 1, p.123-148, 1 fev. 1996. The Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.2307/256633>.

BABBIE, Earl. Métodos de Pesquisas de Survey. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BEHN, Robert D.. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. **Public Administration Review**, [s.l.], v. 63, n. 5, p.586-606, set. 2003. Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-6210.00322>.

BENEDICTO, Samuel Carvalho de et al. ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: A THEORETICAL DISCUSSION. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, p.20-37, 2018. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/937/709>>. Acesso em: 02 out. 2018.

BIANCOLINO, César Augusto et al. PROTOCOLO PARA ELABORAÇÃO DE RELATOS DE PRODUÇÃO TÉCNICA. **Revista de Gestão e Projetos**, [S.l.], v. 3, n. 2, p.294-307, 1 ago. 2012. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Emenda Constitucional Nº 19, de 04 de Junho de 1998**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art3](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art3)>. Acesso em: 25 jan. 2018.

BRASIL. Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. . Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm)>. Acesso em: 02 out. 2018.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Lei Nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996.** Brasília, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)>. Acesso em: 03 jul. 2018.

BRASIL. Lei nº 9784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. . Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9784.htm)>. Acesso em: 02 out. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Democracia, estado social e reforma gerencial. *Rae: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 50, n. 1, p.112-116, jan./mar. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n1/a09v50n1.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

CHEN, Xiao-hong et al. Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management. **International Journal Of Conflict Management**, [s.l.], v. 23, n. 2, p.151-172, 20 abr. 2012. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/10444061211218276>.

CHEONG, Jong One. **An Empirical Analysis of the Relationships between Politics, Conflicts, and Performance in Government Organizations.** 2010. 215 f. Tese (Doutorado) - Doctor Of Philosophy Graduate Program In Public Administration, State University Of New Jersey, Newark, 2010. Disponível em: <<https://rucore.libraries.rutgers.edu/rutgers-lib/27165/pdf/1/>>. Acesso em: 06 jan. 2018.

CHRISPINO, Álvaro. Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, [s.l.], v. 15, n. 54, p.11-28, mar. 2007. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-40362007000100002>.

DAVIS, Mark H.; CAPOBIANCO, Sal; KRAUS, Linda A.. Measuring Conflict-Related Behaviors: Reliability and Validity Evidence Regarding the Conflict Dynamics Profile. **Educational And Psychological Measurement**, [s.l.], v. 64,

n. 4, p.707-731, ago. 2004. SAGE Publications.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0013164404263878>.

DELEVEDOVE, Otávio Augusto Zanin; SILVEIRA-MARTINS, Elvis.  
EFETIVIDADE A PARTIR DE CONFLITOS: CONTRIBUIÇÕES À GESTÃO DO  
DESEMPENHO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR. **Recat**: Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo,  
[s.l.], v. 5, n. 1, p.57-66, jan./jun. 2017. Disponível em:  
<<http://incubadora.periodicos.ifsc.edu.br/index.php/ReCAT/article/view/354>>.  
Acesso em 19 fev. 2018.

FARIAS, Pedro César Lima de. O PERFIL DO NOVO SERVIDOR PÚBLICO.  
In: NASSUNO, Marianne; KAMADA, Priscilla Higa (Org.). BALANÇO DA  
REFORMA DO ESTADO NO BRASIL: A NOVA GESTÃO PÚBLICA. Brasília:  
Mp, Seges, 2002. p. 255-264. (Coleção Gestão Pública, Volume 2).

FÁVERO, Luiz Paulo Lopes et al. **Análise de dados**: modelagem multivariada  
para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 646 p. ISBN  
9788535230468.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena et al. Gestão de pessoas no Setor  
Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista.  
**Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 16, n. 2, p.510-528, jul./dez.  
2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38498/gestao-de-pessoas-no-setor-publico--um-estudo-dos-niveis-de-conflito-a-partir-da-visao-interacionista/i/pt-br>>. Acesso em: 06 jan. 2017

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Administração Pública Gerencial. In:  
SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius  
(Org.). Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão.  
Juíz de Fora: Ed. Uffj, 2013. Cap. 2. p. 35-56.

FLINK, Carla M.. Multidimensional Conflict and Organizational  
Performance. **The American Review Of Public Administration**, [s.l.], v. 45, n.  
2, p.182-200, 12 jun. 2013. SAGE Publications.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0275074013490825>.

GRANOVETTER, Mark S.. The Strength of Weak Ties. **American Journal Of  
Sociology**, Chicago, v. 48, n. 6, p.1360-1380, mai. 1973. Disponível em:  
<<http://www.jstor.org/stable/2776392>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

GRANOVETTER, Mark. The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. **Journal Of Economic Perspectives**, [s.l.], v. 19, n. 1, p.33-50, fev. 2005. American Economic Association. <http://dx.doi.org/10.1257/0895330053147958>.

GRAY, Barbara; COLEMAN, Peter T.; PUTNAM, Linda L.. Introduction. **American Behavioral Scientist**, [s.l.], v. 50, n. 11, p.1415-1429, jul. 2007. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0002764207302459>.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p. ISBN 9788577804023.

HU, Nan et al. Conflict and creativity in inter-organizational teams. **International Journal Of Conflict Management**, [s.l.], v. 28, n. 1, p.74-102, 13 fev. 2017. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ijcma-01-2016-0003>.

HMEČEK, Petr; HMEČKOVÁ, Marie. Modification of Tukey's additivity test. **Journal Of Statistical Planning And Inference**, [s.l.], v. 143, n. 1, p.197-201, jan. 2013. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jspi.2012.07.002>.

JEHN, Karen A. Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. **International Journal Of Conflict Management**, [S.l.], v. 5, n. 3, p.223-238, mar. 1994.

JEHN, Karen A.. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v. 40, n. 2, p.256-282, jun. 1995. JSTOR. <http://dx.doi.org/10.2307/2393638>.

JEHN, Karen A.. A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v. 42, n. 3, p.530-557, set. 1997. JSTOR. <http://dx.doi.org/10.2307/2393737>.

KOCHAN, Thomas A.; HUBER, George P.; CUMMINGS, L. L.. Determinants of Intraorganizational Conflict in Collective Bargaining in the Public Sector. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v. 20, n. 1, p.10-23, mar. 1975. JSTOR. <http://dx.doi.org/10.2307/2392120>.

KOLB, Judith A.. Conflict management principles for groups and teams. **Industrial And Commercial Training**, [s.l.], v. 45, n. 2, p.79-86, 8 mar. 2013. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/00197851311309516>.

LOPES, Fernando Dias; BALDI, Mariana. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 43, n. 5, p.1007-1035, out. 2009. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122009000500003>.

MIKKELSEN, Elisabeth Naima. An Analysis of the Social Meanings of Conflict in Nonprofit Organizations. **Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly**, [s.l.], v. 42, n. 5, p.923-941, 5 nov. 2012. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764012465674>.

MIKKELSEN, Elisabeth Naima; CLEGG, Stewart. Conceptions of Conflict in Organizational Conflict Research: Toward Critical Reflexivity. **Journal Of Management Inquiry**, [s.l.], p.1-14, 29 jun. 2017. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1056492617716774>.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; SIMÕES, Janaína Machado. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu - RJ. **Revista de Gestão**, [s.l.], v. 18, n. 4, p.585-604, 31 dez. 2011. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. <http://dx.doi.org/10.5700/rege443>.

NÓBREGA, Antonio Carlos Vasconcellos. **A EFICIÊNCIA ECONÔMICA DOS TERMOS DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA NOS PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES**. 2015. 75 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação Stricto Sensu em Direito, Instituições e Desenvolvimento, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2015.

OLANIRAN, Bolanle A.. Group communication and conflict management in an electronic medium. **International Journal Of Conflict Management**, [s.l.], v. 21, n. 1, p.44-69, 16 fev. 2010. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/10444061011016623>.

OLIVEIRA, Virgílio César da Silva e. Modelos de Administração Pública. In: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius (Org.). **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juíz de Fora: Ed.Uffj, 2013. Cap. 1. p. 09-34.

PELLED, Lisa Hope; EISENHARDT, Kathleen M.; XIN, Katherine R.. Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and

Performance. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v. 44, n. 1, p.1-28, mar. 1999. JSTOR. <http://dx.doi.org/10.2307/2667029>.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Institucional - Missão | Visão**. Disponível em: <<http://portal.ufpel.edu.br/missao-visao/>>. Acesso em: 02 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 055/2016**. Disponível em: <[http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0055\\_2016/download/2016/Edital%20%20055%20-%20Substituto.pdf](http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0055_2016/download/2016/Edital%20%20055%20-%20Substituto.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 041/2016**. Disponível em: <[http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0041\\_2016/download/2016/edital0041\\_2016.pdf](http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0041_2016/download/2016/edital0041_2016.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 040/2016**. Disponível em: <<http://concursos.ufpel.edu.br/wp/wp-content/uploads/2016/08/Edital-040-Docente.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 033/2017**. Disponível em: <[http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0033\\_2017/download/2017/Edital%20033%20-%20Programas%20retificado.pdf](http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0033_2017/download/2017/Edital%20033%20-%20Programas%20retificado.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 028/2016**. Disponível em: <<http://concursos.ufpel.edu.br/wp/wp-content/uploads/2016/06/Edital-028-Substituto.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas – Edital 027/2018**. Disponível em: <[http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0027\\_2018/download/2018/Edital%20Programas27.pdf](http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0027_2018/download/2018/Edital%20Programas27.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 026/2017**. Disponível em: <[http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0026\\_2017/download/2017/Edital%20026%20-%20Programas.pdf](http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0026_2017/download/2017/Edital%20026%20-%20Programas.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 022/2017**. Disponível em:  
<[http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0022\\_2017/download/2017/Edital%20022%20--%20Programas.pdf](http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0022_2017/download/2017/Edital%20022%20--%20Programas.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 021/2016**. Disponível em:  
<<http://concursos.ufpel.edu.br/wp/wp-content/uploads/2016/05/Edital-021-Substituto.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 018/2016**. Disponível em:  
<<http://concursos.ufpel.edu.br/wp/wp-content/uploads/2016/04/Edital-018-Substituto.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 018/2017**. Disponível em:  
<[http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0018\\_2017/download/2017/Edital\\_018\\_Programas.pdf](http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0018_2017/download/2017/Edital_018_Programas.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 016/2018**. Disponível em:  
<[http://concursos.ufpel.edu.br/wp/wp-content/uploads/2018/06/Programa-de\\_Provas\\_Ed016.pdf](http://concursos.ufpel.edu.br/wp/wp-content/uploads/2018/06/Programa-de_Provas_Ed016.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 015/2016**. Disponível em:  
<[http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0015\\_2016/download/2016/Edital%20015%20Tecnico%20Adm.%20-%20Demais%20cargos%20\(2\).pdf](http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0015_2016/download/2016/Edital%20015%20Tecnico%20Adm.%20-%20Demais%20cargos%20(2).pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 015/2017**. Disponível em:  
<[http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0015\\_2017/download/2017/Edital%20015%20-%20Programas.pdf](http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0015_2017/download/2017/Edital%20015%20-%20Programas.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 014/2016**. Disponível em:  
<[http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0014\\_2016/download/2016/Edital%20014%20Tecnico%20-%20Assistente%20e%20auxiliar.pdf](http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0014_2016/download/2016/Edital%20014%20Tecnico%20-%20Assistente%20e%20auxiliar.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 012/2017**. Disponível em:  
<[http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0012\\_2017/download/2017/Edital%20012%20-%20Programas.pdf](http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0012_2017/download/2017/Edital%20012%20-%20Programas.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 010/2018**. Disponível em:  
<[http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0010\\_2018/download/2018/Edital%20010.2018%20-%20Programas.pdf](http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0010_2018/download/2018/Edital%20010.2018%20-%20Programas.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 009/2018**. Disponível em:  
<[http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0009\\_2018/download/2018/Edital%20009%20-%20Programas.pdf](http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0009_2018/download/2018/Edital%20009%20-%20Programas.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 008/2017**. Disponível em:  
<[http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0008\\_2017/download/2017/Edital\\_008\\_Substituto.pdf](http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0008_2017/download/2017/Edital_008_Substituto.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 007/2016**. Disponível em:  
<<http://concursos.ufpel.edu.br/wp/wp-content/uploads/2016/02/Edital-007-2016-Docente-.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 006/2016**. Disponível em:  
<<http://concursos.ufpel.edu.br/wp/wp-content/uploads/2016/01/Edital-006-Substituto.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Programa de Provas - Edital 04/2018**. Disponível em:  
<[http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0004\\_2018/download/2018/programas0418novo.pdf](http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0004_2018/download/2018/programas0418novo.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. . **Programa de Provas - Edital 001/2018**. Disponível em:  
<[http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0001\\_2018/download/2018/Edital%20001%20-%20Programas.pdf](http://ces.ufpel.edu.br/conctecadmed0001_2018/download/2018/Edital%20001%20-%20Programas.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.



PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Relação de servidores**. Disponível em: <<http://www2.ufpel.edu.br/servicos/pessoal.php>>. Acesso em: 18 fev. 2018.

PELOTAS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL. . **Pró-Reitoria de Gestão da Informação e Comunicação – PROGIC**: Sobre a PROGIC. 2018. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/progic/sobre-a-progic/>>. Acesso em: 17 set. 2018

PONDY, Louis R.. Organizational Conflict: Concepts and Models. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v. 12, n. 2, p.296-320, set. 1967. JSTOR. <http://dx.doi.org/10.2307/2391553>.

RAHIM, M. Afzalur. A MEASURE OF STYLES OF HANDLING INTERPERSONAL CONFLICT. **Academy Of Management Journal**, [s.l.], v. 26, n. 2, p.368-376, 1 jun. 1983. The Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.2307/255985>.

RAHIM, M. Afzalur. Measurement of Organizational Conflict. **The Journal Of General Psychology**, [s.l.], v. 109, n. 2, p.189-199, out. 1983. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/00221309.1983.10736085>.

RAHIM, M. Afzalur. **Managing Conflicts in Organizations**. 3. ed. Westport: Quorum Books, 2001. 295 p.

RAHIM, M. Afzalur. TOWARD A THEORY OF MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT. **International Journal Of Conflict Management**, [s.l.], v. 13, n. 3, p.206-235, mar. 2002. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/eb022874>.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Tomothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 633 p.

SILVA, Dirceu da; LOPES, Evandro Luiz; BRAGA JUNIOR, Sérgio Silva. Pesquisa Quantitativa: Elementos, Paradigmas e Definições. **Revista de Gestão e Secretariado**, [s.l.], v. 05, n. 01, p.01-18, 1 abr. 2014. Revista de Gestão e Secretariado (GESEC). <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v5i1.297>.

SILVA, Narla Ismail Akel; PUENTE-PALACIOS, Katia. Desenvolvimento e validação da Escala de Conflitos Intragrupos - ECIG. **Psico-usf**, [S.l.], v. 15, n. 2, p.205-213, ago. 2010.

SILVEIRA-MARTINS, Elvis et al. Florescimento Organizacional e Desempenho: Uma pesquisa com docentes de uma universidade pública. In: XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 2017, Mar del Plata. **Anais.**: Repositório institucional, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181098>>. Acesso em: 01 mar. 2018.

THOMAS, K. W.; SCHMIDT, W. H.. A SURVEY OF MANAGERIAL INTERESTS WITH RESPECT TO CONFLICT. **Academy Of Management Journal**, [s.l.], v. 19, n. 2, p.315-318, 1 jun. 1976. Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.2307/255781>.

THOMAS, Kenneth W.. Conflict and conflict management: Reflections and update. **Journal Of Organizational Behavior**, [s.l.], v. 13, n. 3, p.265-274, mai. 1992. Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030130307>.

TUKEY, John W.. One Degree of Freedom for Non-Additivity. **Biometrics**, [s.l.], v. 5, n. 3, p.232-242, set. 1949. JSTOR. <http://dx.doi.org/10.2307/3001938>.

VOLLMER, Albert. Conflicts in innovation and how to approach the “last mile” of conflict management research – a literature review. **International Journal Of Conflict Management**, [s.l.], v. 26, n. 2, p.192-213, 13 abr. 2015. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ijcma-09-2012-0062>.

WALL, J. Conflict and its management. **Journal Of Management**, [s.l.], v. 21, n. 3, p.515-558, 1995. SAGE Publications. [http://dx.doi.org/10.1016/0149-2063\(95\)90018-7](http://dx.doi.org/10.1016/0149-2063(95)90018-7).

ZHANG, Su Juan; CHEN, Yong Qiang; SUN, Hui. Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance. **International Journal Of Conflict Management**, [s.l.], v. 26, n. 4, p.450-478, 12 out. 2015. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ijcma-06-2014-0039>.

## ANEXOS

### ANEXO I – INSTRUMENTO FINAL – DOCENTES

## Gestão de Conflitos

O seguinte questionário possui a função de fornecer informações que irão fundamentar o desenvolvimento de uma proposta para a Gestão de Conflitos na UFPEL. As respostas possuem caráter sigiloso e o questionário está distribuído em três blocos distintos.

\* Resposta obrigatória

---

## BLOCO I

O objetivo deste bloco é identificar numa escala temporal, a experiência profissional do respondente tanto como servidor público na UFPEL, quanto anteriormente em outras Instituições de Ensino Superior. Também objetiva averiguar qual o nível de compreensão do servidor quanto aos instrumentos que normatizam sua atividade na UFPEL. Por fim, objetiva a identificação de servidores com reconhecido potencial para articulação e disseminação de ideias, propostas e ações.

**1. Unidade de lotação: \***

**2. Eu desempenho minhas atividades profissionais como servidor público: \***

- Docente
- Técnico-administrativo

**3. Eu desempenho minhas atividades profissionais como servidor público na UFPEL há: \***

- 1 - 5 anos
- 6 - 10 anos
- 11 - 15 anos
- 16 - 20 anos
- 21 - 25 anos
- 26 - 30 anos
- Mais de 30 anos

**4. Eu possuo experiência profissional junto à Instituição de Ensino Superior prévia ao ingresso como servidor público na UFPEL: \***

- Não possuo
- 1 - 5 anos
- 6 - 10 anos
- 11 - 15 anos
- 16 - 20 anos
- 21 - 25 anos
- 26 - 30 anos

As afirmações 5, 6, 7 e 8 objetivam averiguar a familiaridade e compreensão do respondente em relação aos instrumentos que regulamentam suas atividades profissionais na UFPEL, através de uma escala gradativa que varia entre os índices de 1 a 6, onde: . O índice 1 representa nenhuma familiaridade e compreensão do respondente em relação aos instrumentos que regulamentam sua atividade profissional na UFPEL; . O índice 6 representa total familiaridade e compreensão do respondente em relação aos instrumentos que regulamentam sua atividade profissional na UFPEL.

**5. Quanto à Lei 8.112/1990, eu tenho: \***

|                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                                   |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|-----------------------------------|
| Nenhuma familiaridade e compreensão |   |   |   |   |   |   | Total familiaridade e compreensão |

**6. Quanto ao Estatuto da Universidade Federal de Pelotas, eu tenho: \***

|                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                                   |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|-----------------------------------|
| Nenhuma familiaridade e compreensão |   |   |   |   |   |   | Total familiaridade e compreensão |

**7. Quanto ao Regimento Geral da Universidade Federal de Pelotas, eu tenho: \***

|                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                                   |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|-----------------------------------|
| Nenhuma familiaridade e compreensão |   |   |   |   |   |   | Total familiaridade e compreensão |

**8. Quanto aos demais instrumentos que regulam minha atividade profissional na Universidade Federal de Pelotas, eu tenho: \***

|                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                                   |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|-----------------------------------|
| Nenhuma familiaridade e compreensão |   |   |   |   |   |   | Total familiaridade e compreensão |

**9. Indique, dentre os servidores lotados na mesma unidade que você, ao menos um que possua reconhecida influência na articulação e disseminação de ideias, propostas e ações entre seus pares. Esta indicação é relevante pois ao se propor ações, servidores com reconhecida articulação facilitarão a disseminação das propostas entre os demais servidores da unidade. É possível a auto-indicação caso o respondente se encaixe no perfil de bom articulador e disseminador de ideias. \***

## BLOCO II

Este bloco objetiva diagnosticar os tipos e o montante de conflitos na unidade do respondente, que assinalará seu nível de concordância com a afirmação correspondente, numa escala gradativa de 1 a 6: . Índice 1 corresponde total discordância do respondente em relação à afirmação; . Índice 6 corresponde total concordância do respondente em relação à afirmação.

**1. Existe acordo entre servidores docentes e técnico-administrativos. \***

|                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente |   |   |   |   |   |   | Concordo totalmente |

**2. Existe harmonia entre os servidores docentes. \***

|                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                     |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente |   |   |   |   |   |   | Concordo totalmente |

**3. Eu gosto das tarefas que realizo na UFPEL, em relação às outras tarefas realizadas na Universidade. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**4. Entre os docentes, existem muitas brigas a respeito de quem deve realizar qual atividade. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**5. Os servidores técnico-administrativos retêm para si informações necessárias à realização de tarefas dos servidores docentes. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**6. Existe boa compatibilidade entre minhas necessidades e as necessidades da UFPEL. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**7. Se eu aceitar um emprego em outra instituição, eu gostaria de realizar as atividades que faço na UFPEL. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**8. O relacionamento entre servidores docentes e técnico-administrativos é harmonioso na busca pelos interesses gerais da UFPEL. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**9. Há falta de assistência mútua entre servidores docentes e técnico-administrativos. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**10. Há diferença de opinião entre os servidores docentes. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**11. Meu trabalho é desafiador. \***

|  |                     |
|--|---------------------|
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>12. Há divergência de opinião entre os servidores docentes. *</b>   |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>13. Há cooperação entre servidores docentes e técnico-administrativos. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>14. Os servidores docentes apoiam as ideias uns dos outros. *</b>   |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>15. Existe boa compatibilidade entre as atividades que desenvolvo atualmente na UFPEL, em relação àquelas de minha preferência ao ingressar na Instituição. *</b> |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>16. Há confrontos entre subgrupos da UFPEL e os servidores docentes. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>17. Eu me dedico às atividades que são de pouco interesse para mim. *</b>   |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>18. Há simpatia (afinidade moral, semelhança de sentimentos) entre os servidores docentes. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>19. Os servidores técnico-administrativos criam problemas aos servidores docentes. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |

**20. Há um sentimento de “nós” (união em grupo) entre os servidores docentes. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**21. Minhas habilidades são totalmente aproveitadas em meu trabalho. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

## **BLOCO III**

O objetivo deste bloco é investigar qual a reação do respondente frente a uma situação conflituosa, o qual assinalará seu nível de concordância com a afirmação correspondente, numa escala gradativa de 1 a 6: . Índice 1 corresponde total discordância do respondente em relação à afirmação; . Índice 6 corresponde total concordância do respondente em relação à afirmação.

**1. Eu tento investigar um problema com os servidores técnico-administrativos para encontrar uma solução aceitável para nós. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**2. Eu geralmente tento satisfazer as necessidades dos servidores técnico-administrativos. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**3. Eu evito ter que responder questões complicadas ou tomar decisões delicadas e procuro manter o conflito existente entre mim e os servidores técnico-administrativos, somente para mim. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**4. Eu tento integrar minhas ideias com as dos servidores técnico-administrativos para elaborar uma decisão em conjunto. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**5. Eu tento trabalhar com os servidores técnico-administrativos para encontrar uma solução para um problema que satisfaça nossas expectativas. \***

1 2 3 4 5 6

|  |                     |
|--|---------------------|
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>6. Normalmente, evito discussões abertas sobre minhas diferenças com os servidores técnico-administrativos. *</b>     |                     |
| 1 2 3 4 5 6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>7. Procuro encontrar um “meio-termo” para resolver um impasse. *</b>  |                     |
| 1 2 3 4 5 6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>8. Uso minha influência para que minhas ideias sejam aceitas. *</b>   |                     |
| 1 2 3 4 5 6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>9. Uso minha autoridade para obter uma decisão a meu favor. *</b>   |                     |
| 1 2 3 4 5 6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>10. Eu geralmente me adapto as vontades dos servidores técnico-administrativos. *</b>                                 |                     |
| 1 2 3 4 5 6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>11. Eu cedo aos desejos dos servidores técnico-administrativos. *</b>   |                     |
| 1 2 3 4 5 6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>12. Troco informações precisas com os servidores técnico-administrativos para resolver um problema em conjunto. *</b> |                     |
| 1 2 3 4 5 6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>13. Eu costumo permitir concessões aos servidores técnico-administrativos. *</b>                                      |                     |
| 1 2 3 4 5 6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>14. Eu costumo propor um meio termo para romper impasses. *</b>   |                     |



|  |                     |
|--|---------------------|
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>15. Eu negocio com os servidores técnico-administrativos para que um compromisso possa ser alcançado. *</b>                         |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>16. Eu evito ao máximo estar em desacordo com os servidores técnico-administrativos. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>17. Eu evito encontrar os servidores técnico-administrativos. *</b>   |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>18. Uso meus conhecimentos para obter uma decisão a meu favor. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>19. Frequentemente eu coopero com as sugestões dos servidores técnico-administrativos. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>20. Eu adoto a postura “dar para receber” para que um compromisso possa ser feito. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>21. Eu geralmente sou firme ao defender o meu lado da questão. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>22. Eu tento trazer todas as preocupações abertamente para que os problemas possam ser resolvidos da melhor maneira possível. *</b> |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |

|  |                     |
|--|---------------------|
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>23. Eu colaboro com os servidores técnico-administrativos para chegar a decisões aceitáveis para nós. *</b>                       |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>24. Procuro satisfazer as expectativas dos servidores técnico-administrativos. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>25. Por vezes eu uso do meu poder para ganhar uma situação competitiva. *</b>   |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>26. Eu tento manter meu desacordo com os servidores técnico-administrativos para mim mesmo, a fim de evitar ressentimentos. *</b> |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>27. Eu tento evitar trocas/permutas desagradáveis com os servidores técnico-administrativos. *</b>                                |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>28. Eu tento trabalhar com os servidores técnico-administrativos para uma compreensão adequada de um problema. *</b>              |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |

## ANEXO II

### INSTRUMENTO FINAL – TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

## Gestão de Conflitos

O seguinte questionário possui a função de fornecer informações que irão fundamentar o desenvolvimento de uma proposta para a Gestão de Conflitos na UFPEL. As respostas possuem caráter sigiloso e o questionário está distribuído em três blocos distintos.

\* Resposta obrigatória

---

## BLOCO I

O objetivo deste bloco é identificar numa escala temporal, a experiência profissional do respondente tanto como servidor público na UFPEL, quanto anteriormente em outras Instituições de Ensino Superior. Também objetiva averiguar qual o nível de compreensão do servidor quanto aos instrumentos que normatizam sua atividade na UFPEL. Por fim, objetiva a identificação de servidores com reconhecido potencial para articulação e disseminação de ideias, propostas e ações.

**1. Unidade de lotação: \***

**2. Eu desempenho minhas atividades profissionais como servidor público: \***

- Docente
- Técnico-administrativo

**3. Eu desempenho minhas atividades profissionais como servidor público na UFPEL há: \***

- 1 - 5 anos
- 6 - 10 anos
- 11 - 15 anos
- 16 - 20 anos
- 21 - 25 anos
- 26 - 30 anos
- Mais de 30 anos

**4. Eu possuo experiência profissional junto à Instituição de Ensino Superior prévia ao ingresso como servidor público na UFPEL: \***

- Não possuo
- 1 - 5 anos
- 6 - 10 anos
- 11 - 15 anos
- 16 - 20 anos
- 21 - 25 anos
- 26 - 30 anos

As afirmações 5, 6, 7 e 8 objetivam averiguar a familiaridade e compreensão do respondente em relação aos instrumentos que regulamentam suas atividades profissionais na UFPEL, através de uma escala gradativa que varia entre os índices de 1 a 6, onde: . O índice 1 representa nenhuma familiaridade e compreensão do respondente em relação aos instrumentos que regulamentam sua atividade profissional na UFPEL; . O índice 6 representa total familiaridade e compreensão do respondente em relação aos instrumentos que regulamentam sua atividade profissional na UFPEL.

**5. Quanto à Lei 8.112/1990, eu tenho: \***

|   |   |   |   |   |   |   |                                   |
|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------------|
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                                   |
| Nenhuma familiaridade e compreensão   |   |   |   |   |   |   | Total familiaridade e compreensão |
| <b>6. Quanto ao Estatuto da Universidade Federal de Pelotas, eu tenho: *</b>  |   |   |   |   |   |   |                                   |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                                   |
| Nenhuma familiaridade e compreensão   |   |   |   |   |   |   | Total familiaridade e compreensão |
| <b>7. Quanto ao Regimento Geral da Universidade Federal de Pelotas, eu tenho: *</b>   |   |   |   |   |   |   |                                   |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                                   |
| Nenhuma familiaridade e compreensão   |   |   |   |   |   |   | Total familiaridade e compreensão |
| <b>8. Quanto aos demais instrumentos que regulam minha atividade profissional na Universidade Federal de Pelotas, eu tenho: *</b>   |   |   |   |   |   |   |                                   |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                                   |
| Nenhuma familiaridade e compreensão   |   |   |   |   |   |   | Total familiaridade e compreensão |
| <b>9. Indique, dentre os servidores lotados na mesma unidade que você, ao menos um que possua reconhecida influência na articulação e disseminação de ideias, propostas e ações entre seus pares. Esta indicação é relevante pois ao se propor ações, servidores com reconhecida articulação facilitarão a disseminação das propostas entre os demais servidores da unidade. É possível a auto-indicação caso o respondente se encaixe no perfil de bom articulador e disseminador de ideias. *</b> |   |   |   |   |   |   |                                   |

## BLOCO II

Este bloco objetiva diagnosticar os tipos e o montante de conflitos na unidade do respondente, que assinalará seu nível de concordância com a afirmação correspondente, numa escala gradativa de 1 a 6: . Índice 1 corresponde total discordância do respondente em relação à afirmação; . Índice 6 corresponde total concordância do respondente em relação à afirmação.

### **1. Existe acordo entre servidores técnico-administrativos e docentes. \***

|  |   |   |   |   |   |   |                     |
|--|---|---|---|---|---|---|---------------------|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                     |
| Discordo totalmente  |   |   |   |   |   |   | Concordo totalmente |
| <b>2. Existe harmonia entre os servidores técnico-administrativos. *</b> |   |   |   |   |   |   |                     |

|  |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|---|--|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
|--|---|---|---|---|---|---|--|

|  |                     |
|--|---------------------|
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>3. Eu gosto das tarefas que realizo na UFPEL, em relação às outras tarefas realizadas na Universidade. *</b>                          |                     |
| 1 2 3 4 5 6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>4. Entre os técnico-administrativos, existem muitas brigas a respeito de quem deve realizar qual atividade. *</b>                     |                     |
| 1 2 3 4 5 6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>5. Os servidores docentes retêm para si informações necessárias à realização de tarefas dos servidores técnico-administrativos. *</b> |                     |
| 1 2 3 4 5 6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>6. Existe boa compatibilidade entre minhas necessidades e as necessidades da UFPEL. *</b>   |                     |
| 1 2 3 4 5 6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>7. Se eu aceitar um emprego em outra instituição, eu gostaria de realizar as atividades que faço na UFPEL. *</b>                      |                     |
| 1 2 3 4 5 6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>8. O relacionamento entre servidores técnico-administrativos e docentes é harmonioso na busca pelos interesses gerais da UFPEL. *</b> |                     |
| 1 2 3 4 5 6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>9. Há falta de assistência mútua entre servidores técnico-administrativos e docentes. *</b>   |                     |
| 1 2 3 4 5 6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>10. Há diferença de opinião entre os servidores técnico-administrativos. *</b>  |                     |
| 1 2 3 4 5 6  |                     |

|  |                     |
|--|---------------------|
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>11. Meu trabalho é desafiador. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>12. Há divergência de opinião entre os servidores técnico-administrativos. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>13. Há cooperação entre servidores técnico-administrativos e docentes. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>14. Os servidores técnico-administrativos apoiam as ideias uns dos outros. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>15. Existe boa compatibilidade entre as atividades que desenvolvo atualmente na UFPEL, em relação àquelas de minha preferência ao ingressar na Instituição. *</b> |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>16. Há confrontos entre subgrupos da UFPEL e os servidores técnico-administrativos. *</b>   |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>17. Eu me dedico às atividades que são de pouco interesse para mim. *</b>   |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>18. Há simpatia (afinidade moral, semelhança de sentimentos) entre os servidores técnico-administrativos. *</b>   |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |

**19. Os servidores docentes criam problemas aos servidores técnico-administrativos. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**20. Há um sentimento de “nós” (união em grupo) entre os servidores técnico-administrativos. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**21. Minhas habilidades são totalmente aproveitadas em meu trabalho. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

### **BLOCO III**

O objetivo deste bloco é investigar qual a reação do respondente frente a uma situação conflituosa, o qual assinalará seu nível de concordância com a afirmação correspondente, numa escala gradativa de 1 a 6: . Índice 1 corresponde total discordância do respondente em relação à afirmação; . Índice 6 corresponde total concordância do respondente em relação à afirmação.

**1. Eu tento investigar um problema com os servidores docentes para encontrar uma solução aceitável para nós. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**2. Eu geralmente tento satisfazer as necessidades dos servidores docentes. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**3. Eu evito ter que responder questões complicadas ou tomar decisões delicadas e procuro manter o conflito existente entre mim e os servidores docentes, somente para mim. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**4. Eu tento integrar minhas ideias com as dos servidores docentes para elaborar uma decisão em conjunto. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**5. Eu tento trabalhar com os servidores docentes para encontrar uma solução para um problema que satisfaça nossas expectativas. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**6. Normalmente, evito discussões abertas sobre minhas diferenças com os servidores docentes. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**7. Procuro encontrar um “meio-termo” para resolver um impasse. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**8. Uso minha influência para que minhas ideias sejam aceitas. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**9. Uso minha autoridade para obter uma decisão a meu favor. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**10. Eu geralmente me adapto as vontades dos servidores docentes. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**11. Eu cedo aos desejos dos servidores docentes. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**12. Troco informações precisas com os servidores docentes para resolver um problema em conjunto. \***

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**13. Eu costumo permitir concessões aos servidores docentes. \***

1 2 3 4 5 6



|  |                     |
|--|---------------------|
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>14. Eu costumo propor um meio termo para romper impasses. *</b>   |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
|  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>15. Eu negocio com os servidores docentes para que um compromisso possa ser alcançado. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
|  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>16. Eu evito ao máximo estar em desacordo com os servidores docentes. *</b>   |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
|  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>17. Eu evito encontrar os servidores docentes. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
|  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>18. Uso meus conhecimentos para obter uma decisão a meu favor. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
|  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>19. Frequentemente eu coopero com as sugestões dos servidores docentes. *</b>   |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
|  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>20. Eu adoto a postura “dar para receber” para que um compromisso possa ser feito. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
|  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>21. Eu geralmente sou firme ao defender o meu lado da questão. *</b>  |                     |
| 1   2   3   4   5   6  |                     |
|  |                     |
| Discordo totalmente  | Concordo totalmente |
| <b>22. Eu tento trazer todas as preocupações abertamente para que os problemas possam ser resolvidos da melhor maneira possível. *</b> |                     |

|  |   |   |   |   |   |                     |  |
|--|---|---|---|---|---|---------------------|--|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |  |
| Discordo totalmente  |   |   |   |   |   | Concordo totalmente |  |
| <b>23. Eu colaboro com os servidores docentes para chegar a decisões aceitáveis para nós. *</b>                                      |   |   |   |   |   |                     |  |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |  |
| Discordo totalmente  |   |   |   |   |   | Concordo totalmente |  |
| <b>24. Procuro satisfazer as expectativas dos servidores docentes. *</b>   |   |   |   |   |   |                     |  |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |  |
| Discordo totalmente  |   |   |   |   |   | Concordo totalmente |  |
| <b>25. Por vezes eu uso do meu poder para ganhar uma situação competitiva. *</b>   |   |   |   |   |   |                     |  |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |  |
| Discordo totalmente  |   |   |   |   |   | Concordo totalmente |  |
| <b>26. Eu tento manter meu desacordo com os servidores técnico-administrativos para mim mesmo, a fim de evitar ressentimentos. *</b> |   |   |   |   |   |                     |  |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |  |
| Discordo totalmente  |   |   |   |   |   | Concordo totalmente |  |
| <b>27. Eu tento evitar trocas/permutas desagradáveis com os servidores docentes. *</b>   |   |   |   |   |   |                     |  |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |  |
| Discordo totalmente  |   |   |   |   |   | Concordo totalmente |  |
| <b>28. Eu tento trabalhar com os servidores docentes para uma compreensão adequada de um problema. *</b>                             |   |   |   |   |   |                     |  |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |  |
| Discordo totalmente  |   |   |   |   |   | Concordo totalmente |  |