

## **EFETIVIDADE A PARTIR DE CONFLITOS: CONTRIBUIÇÕES À GESTÃO DO DESEMPENHO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Otávio Augusto Zanin Delevedove (Universidade Federal de Pelotas - UFPEL)

Elvis Silveira-Martins (Universidade Federal de Pelotas – UFPEL)

### **Resumo**

A partir dos pressupostos gerencialistas, este trabalho objetivou promover a gestão do desempenho da Universidade Federal de Pelotas através da gestão de conflitos. Foram levantados pontos de manifestações de conflitos disfuncionais intraorganizacionais, através da observação direta e assistemática do autor em suas atividades funcionais na subunidade institucional em que está lotado, e na Comissão Permanente de Processos Administrativos Disciplinares (CPPAD) da qual faz parte. Também com o intuito de levantar os pontos e tipos de conflitos manifestados na instituição, foi realizada uma entrevista semiestruturada à secretária da CPPAD. Baseado em pesquisa bibliográfica sobre a temática da gestão de conflitos, foram propostas intervenções com a potencialidade de promoverem a eficiência, eficácia e efetividade institucional, além do princípio da economicidade no serviço público.

**Palavras-chave:** Gerencialismo, desempenho, conflito, gestão, universidade

## **EFFECTIVENESS FROM CONFLICTS: CONTRIBUTIONS TO PERFORMANCE MANAGEMENT OF A FEDERAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION**

### **Abstract**

From the managerial assumptions, this work aimed to promote the performance management of the Federal University of Pelotas through the conflicts management. They were raised points of manifestations of dysfunctional intraorganizational conflict through direct and systematic observation of the author in their functional activities in institutional subunit that is packed, and the Standing Committee on Disciplinary Administrative Proceedings (CPPAD) of which he is part. Also with the intention of raising the points and types of conflicts manifested in the institution, a semi-structured interview was conducted to the secretary of the CPPAD. Based on bibliographical research on the issue of conflict management, interventions were proposed with the potential to promote efficiency, efficacy and institutional effectiveness, in addition to the principle of cost-effectiveness in the public service

**Keywords:** Managerialism, performance, conflict, management, university

## **1. Introdução**

O modelo de gestão pública gerencial surge a partir da necessidade de melhoria nos indicadores de eficiência, eficácia e efetividade do setor público. Planejamento, metas a se alcançar, mensuração e avaliação de resultados são atividades desta forma gestão. Este trabalho foi realizado com o objetivo de colaborar com a Gestão do Desempenho advinda do modelo gerencialista, em uma instituição pública – a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL).

Intentou-se tal colaboração especificamente a partir do prisma da gestão de conflitos intraorganizacionais. Para tal buscou-se identificar a manifestação de conflitos disfuncionais na instituição. Feito este levantamento sobre os conflitos institucionais, a partir da observação direta e assistemática do autor em seu cotidiano funcional e através de uma entrevista semiestruturada com a secretária da Comissão Permanente de Processos Administrativos Disciplinares (CPPAD), foram sugeridas intervenções sobre o problema dos conflitos disfuncionais intraorganizacionais, baseadas em pesquisa bibliográfica sobre o assunto.

Ao final do trabalho concluímos que se realizada de forma adequada, a gestão de conflitos colabora com a melhoria do desempenho institucional, com a eficiência e eficácia dos serviços prestados por estas, alcançando o objetivo de colaborar com a Gestão do Desempenho da instituição estudada. Foi averiguado também que a gestão sobre conflitos, possui a potencialidade de promover o princípio da economicidade do serviço público, uma vez que evita o dispêndio de recursos institucionais na realização de processos administrativos disciplinares.

## **2. Referencial Teórico**

A década de 1980 é marcada pela transição do modelo administrativo burocrático, para o modelo gerencial. A partir da segunda metade da década, vê-se surgir na Grã-Bretanha em meio à ideologia neoliberal, a Nova Gestão Pública – teoria baseada em estratégias da administração de instituições privadas.

Segundo Bresser-Pereira (2010), esta reforma gerencial advém como um dos resultados da estabilização do Estado Social e acaba por: fazer com que gerentes sejam responsabilizados pelos resultados de seus serviços; premiar e punir servidores também em função de resultados; executar através de agências executivas e reguladoras atividades de competência do Estado; através de repasses de verbas controladas por contratos de gestão, transferir às entidades públicas não estatais serviços sociais e científicos com o intuito de manter o consumo coletivo e gratuito de tais serviços.

O novo modelo de gestão emerge da necessidade por melhores resultados no desempenho do setor público: visão futura e planejamento de metas; são necessários melhores resultados, maior efetividade e menores custos nas ações estatais; aumento na produtividade das empresas estatais; mensuração e avaliação de resultados (FARIAS, 2002; BRESSER-PEREIRA, 2010; FERREIRA et al., 2010; FERREIRA, 2013; OLIVEIRA, 2013). E essa demanda por maior qualidade nos serviços públicos, advinda também por parte de setores organizados da sociedade, recai diretamente na necessidade de eficiência por parte das atividades dos servidores públicos. Fato este que exige dos gestores públicos disporem de

mecanismos para aferição desta eficiência, diagnóstico de disfunções e potencialidades, com o objetivo de alcançar o melhor arranjo humano (BERGUE, 2011).

O objeto de estudo deste trabalho se trata da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), uma IFES (Instituição Federal de Ensino Superior) localizada no estado do Rio Grande do Sul. Como instituição de ensino superior, está estruturada em uma série de unidades semi-autônomas e constituintes, as quais são possuidoras dos mais diversos interesses (inclusive conflitantes), além de resistentes a inovações estratégicas ou qualquer outro fator que ofereça risco ao seu status quo (BERTUCCI; MORAES, 2003).

Também por ser uma instituição do setor público, acabou por se adequar ao modelo gerencialista e assim elaborar metas, objetivos e periodicamente avaliar e ser avaliada por seu desempenho.

Esta avaliação do desempenho, por si só, não possui poderes transformadores para a instituição. Ela precisa estar inserida dentro de um processo maior denominado Gestão do Desempenho. Segundo Bergue (2011), este processo maior implica em planejar as atividades da instituição, organizar recursos com o objetivo de realizar as atividades planejadas, executar as atividades, para só então avaliá-las.

Ainda de acordo com Bergue, neste contexto da gestão do desempenho, a avaliação do mesmo pode ser feita a partir de três dimensões gerais de análise: eficiência, eficácia e efetividade. O desempenho institucional está diretamente ligado a duas destas dimensões, a eficiência e a eficácia, se projetando às atividades internas da instituição. Por eficiência se entende como sendo a utilização dos recursos organizados para a realização das atividades da instituição, de forma racional, sendo importante ressaltar que não se trata apenas de recursos materiais, mas envolve todo o sistema de recursos humanos, políticas e ações institucionais, buscando assim o patamar máximo de utilização dos recursos produtivos da instituição. A eficácia está voltada para os processos e atividades institucionais, indicando qual o alcance dos mesmos, sendo considerados eficazes aqueles que alcançam os objetivos para os quais foram propostos.

A efetividade, terceira dimensão considerada numa avaliação de desempenho institucional, diferentemente da eficiência e eficácia que possuem seu foco para as atividades e resultados internos da instituição, é definida por Bertucci e Moraes (2003) como sendo o atendimento das demandas sociais, econômicas e culturais por parte da instituição, em relação ao ambiente em que está instalada. Cameron (1978) propôs nove fatores para avaliação de efetividade institucional, especificamente em universidades: satisfação discente em relação ao ensino; desenvolvimento acadêmico do discente; desenvolvimento na carreira; desenvolvimento pessoal; desenvolvimento profissional e qualidade docente; satisfação nas atividades funcionais; interação com a comunidade externa; habilidade na aquisição de recursos; vitalidade organizacional. Ainda Cameron (1981), identificou quatro campos de atuação da efetividade em instituições de ensino superior, dentre as quais destacamos para este estudo aquela denominada como Moral, que faz referência à capacidade da instituição em corresponder tanto quanto às expectativas de seus constituintes internos, quanto à qualidade de seus processos internos. E partindo das premissas gerencialistas, objetivando melhorar quanto desempenho institucional, este trabalho se direciona para o campo da moral institucional, especificamente na questão dos conflitos internos e sua gestão.

Conflitos entre entes da sociedade humana são inevitáveis, podendo tornar o relacionamento entre tais contraditório ou incompatível (RAHIM, 2000). Surgem a partir de incompatibilidades e/ou diferenças nos interesses, objetivos de classes distintas e

interdependentes, sendo necessário que as referidas classes tenham a capacidade de intervir nos objetivos umas das outras a fim de que os conflitos se concretizem (KOCHAN; HUBER; CUMMINGS, 1975). Nas organizações surge na incompatibilidade ou contrariedade das atividades de seus constituintes internos ou entre a organização e aqueles que usufruem de seus serviços e produtos. A gestão de conflitos na visão de Rahim (2002) tem a capacidade de promover a efetividade organizacional, proporcionando consequente melhora no desempenho da instituição, objetivo deste trabalho. E para que realizada de forma eficaz, tal gestão necessita identificar a origem, tipo e montante de conflitos na instituição.

Rahim (2000) distribui os conflitos organizacionais entre intraorganizacionais e interorganizacionais. Os conflitos intraorganizacionais – foco deste relato técnico - são classificados por Rahim a partir de níveis individuais ou de grupo, também distribuídos através da relação intra/inter:

- 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 executar, ou quando a mesma seja contrária a seus objetivos ou valores;
- Conflitos interpessoais: ocorrem entre dois ou mais membros de uma organização, não necessariamente do mesmo nível hierárquico ou unidade da organização;
- Conflitos intragrupos: também denominados conflitos intradepartamentais, ocorrem entre subgrupos conectados por atividades, objetivo ou procedimentos a um grupo maior dentro da organização;
- Conflitos intergrupos: conhecidos também como conflitos interdepartamentais, podem fazer referência a conflitos entre grupos constituintes da organização, ou entre diferentes grupos e a própria instituição.

Seja originado das relações pessoais entre membros de uma organização ou destes com a mesma, seja das relações entre diferentes grupos constituintes de uma organização entre si ou com a mesma, os conflitos são distribuídos por diversos pesquisadores em duas áreas. A primeira delas é a dos conflitos afetivos (RAHIM, 2000; SILVA, PUENTE-PALACIOS, 2010), também denominados como conflitos emocionais (JEHN, 1994), que possuem como característica a incompatibilidade entre membros de um grupo, tendo como indicadores elementos emocionais tais como frustração e raiva entre estes membros. A outra é a dos conflitos sobre questões (JEHN, 1994), ou conflitos substantivos (RAHIM, 2000), ou conflitos de tarefa (SILVA, PUENTE-PALACIOS, 2010), tendo estes como característica se manifestarem a partir das diferentes opiniões quanto a como se realizar alguma tarefa numa organização. Tais pesquisadores concordam que o conflito substantivo, na proporção certa, promove a efetividade institucional uma vez que estimula a discussão sobre atividades e processos na organização, desenvolvendo assim o aprendizado organizacional. Já os conflitos afetivos, são vistos por estes pesquisadores como prejudiciais à instituição: estes conflitos possuem o foco nas relações pessoais, fazendo com que as partes envolvidas despendam tempo, recursos e esforços enquanto integrantes de uma instituição, para atividades que não dizem respeito a esta, promovendo assim a redução da efetividade institucional. Outra constatação dos mesmos pesquisadores é que: quando em proporção elevada, os conflitos

substantivos podem acabar por promover ou se tornar em conflitos afetivos, tornando-se assim prejudiciais à instituição; quando em proporções muito pequenas, os conflitos substantivos indicam falta de estímulo à atividades que promovam a efetividade institucional.

Visto então que a gestão de conflitos contribui com a efetividade institucional, conseqüentemente contribuirá também para um melhor desempenho da organização. Deve assim estar no rol das atividades planejadas no macro processo da gestão do desempenho organizacional. Pretende-se pois com este trabalho, indicar a existência de conflito dentro da instituição estudada (UFPEL), com o objetivo primordial de através da gestão de conflitos promover a efetividade institucional, contribuindo assim para a gestão do desempenho da organização.

### **3. Metodologia**

Esta é uma pesquisa exploratória, que visou à construção de conhecimento e hipóteses a respeito dos conflitos na Universidade Federal de Pelotas. Com a meta de identificar conflitos na UFPEL, tendo por intenção aplicar junto aos mesmos ações da gestão de conflitos, para desta forma se obter avanços na efetividade institucional, contribuindo para a gestão do desempenho da organização. Por, a instituição estudada ser para esta pesquisa fonte direta de informações, haver o contato direto do pesquisador com o ambiente e situação objetos deste trabalho, haver a necessidade de dados descritivos sobre conflitos no ambiente pesquisado, o desenvolvimento desta foi realizado a partir de uma abordagem qualitativa (GODOY, 1995), por meio do levantamento de dados na instituição.

A coleta de informações foi feita através da observação direta e assistemática do pesquisador em seu cotidiano funcional na instituição alvo deste trabalho, onde o mesmo está lotado como servidor público. Tal coleta ocorreu na subunidade organizacional em que o pesquisador está lotado e junto à Comissão Permanente de Processos Administrativos Disciplinares (CPPAD), da qual o autor deste trabalho é membro. Foi realizada uma entrevista semiestruturada junto à secretária da CPPAD, objetivando a compreensão do cotidiano da comissão, assim como as opiniões da servidora quanto às atividades da comissão que secretaria no contexto maior da UFPEL. Objetivando fundamentar esta pesquisa, foi realizada pesquisa bibliográfica sobre os seguintes temas: conflitos e suas tipologias; gestão de conflitos; gestão pública; comportamento organizacional; gestão organizacional; gestão do desempenho.

Este trabalho se desenvolveu sob a forma de um relato-técnico, pois além de descrever uma situação, objetivou descrever uma intervenção e propor ações que possam ser utilizadas em situação semelhantes em outras instituições (BIANCOLINO et al., 2012).

### **4. Resultados obtidos e análise**

A IFES sobre a qual se debruça este trabalho tem sua origem a partir da aglutinação de cursos superiores pré-existent: a UFPEL foi criada em 1969 a partir da união da Universidade Rural do Rio Grande do Sul (composta pela Faculdade de Agronomia, Veterinária e Ciências Domésticas), junto às Faculdades de Direito e Odontologia, na época ligadas à Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Desta fundação também participaram e se agregaram a UFPEL, instituições particulares como o Conservatório de Música de Pelotas, a Escola de Belas Artes Dona Carmem Trápaga Simões, o curso de Medicina do Instituto Pró-

Ensino Superior do Sul do Estado e o Conjunto Agrotécnico Visconde da Graça. Decorrente assim por sua origem, tem a UFPEL um reforço ainda maior do conceito de unidades semi-autônomas (BERTUCCI; MORAES, 2003), dos desdobramentos a partir deste conceito, por ter sido constituída de cursos e instituições previamente estabelecidos, de áreas do conhecimento diversas, tanto de origem pública quanto privada.

A estrutura física está distribuída em quatro campi, além de diversas unidades dispersas. Atende cerca de 20.000 discentes nos cursos de graduação e cerca de 2.500 nos cursos de pós-graduação. Conta com cerca de 3.000 servidores em seu quadro funcional.

A UFPEL aderiu em 2007 ao REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – que proporcionou o aumento nas vagas oferecidas, nos cursos de graduação e pós-graduação, além do acréscimo ao patrimônio da instituição que tal programa propiciou. Possui por missão institucional “Promover a formação integral e permanente do profissional, construindo o conhecimento e a cultura, comprometidos com os valores da vida com a construção e o progresso da sociedade”. E por visão, 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” (BRASIL, 2017).

Tendo a UFPEL cerca de 3.000 servidores em seu quadro funcional, e sendo o conflito algo natural no contato entre integrantes de um sistema social (RAHIM, 2000), pode-se dizer que dentro da Universidade Federal de Pelotas, existem constantemente ao menos 3.000 pontos propícios ao surgimento de conflitos intraorganizacionais. Consideram-se para este trabalho de pesquisa somente aqueles conflitos materializados de origem afetiva, pois estes sempre possuirão efeito negativo sobre a efetividade da instituição. A materialização considerada, foi daqueles conflitos que não tendo sido resolvidos em qualquer das subunidades constituintes da UFPEL, evoluiu à forma de Processo Administrativo Disciplinar (PAD), designado então para a CPPAD a fim de ser averiguado e solucionado.

A Comissão Permanente de Processos Administrativos Disciplinares foi inserida na organicidade da Universidade Federal de Pelotas no ano de 2009. Conduz sindicâncias e processos administrativos disciplinares, direcionados à apuração de “... responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação do cargo em que se encontre investido...” (BRASIL, 1990). Qualquer que seja a infração praticada pelo servidor público no desempenho de suas atribuições funcionais, esta pode ser caracterizada como forma de conflito, seja ele de nível intrapessoal quando a infração é cometida contra a instituição e suas normas ou regimentos, ou de nível interpessoal quando a infração cometida for contra outros servidores públicos ou usuários dos serviços prestados pela instituição. Conclui-se desta forma ser a CPPAD responsável por atuar na resolução de conflitos intraorganizacionais da UFPEL.

Em se tratando dos conflitos substantivos, como relatado, os mesmos se desenvolvem a partir de divergências quanto à execução das atividades funcionais, em como desempenhadas da melhor forma, não conduzindo o servidor público a cometer uma infração funcional. Pelo contrário, este tipo de conflito possui natureza funcional e em um montante adequado, colabora com a melhora da efetividade institucional. E por assim ser, este tipo de conflito enquanto mantido sob a forma de conflito substantivo, não terá justificativa para se transformar em processo administrativo disciplinar. Observou-se assim que toda a atividade da CPPAD é centrada na resolução de conflitos: que não foram resolvidos em subunidades da instituição, chegando às instâncias máximas institucionais; de natureza afetiva, seja de ordem

intrapessoal ou interpessoal; com potencial para promover a redução da efetividade institucional. Logo a Comissão Permanente de Processos Administrativos Disciplinares mostra ter grande relevância institucional em quesitos como a gestão de conflitos, efetividade institucional e gestão do desempenho da Universidade Federal de Pelotas.

Objetivando conhecer as rotinas funcionais da CPPAD, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a secretária da comissão. A servidora pública ocupa o cargo há seis anos, nunca tendo desempenhado outra atividade na UFPEL.

Sua atividade consiste em: prestar atendimento ao público interno (comunidade universitária em geral) e externo (geralmente advogados de envolvidos em processos administrativos disciplinares); alimentar o sistema CGU-PAD onde ficam registrados todos os processos administrativos disciplinares e sindicâncias; realizar serviço de protocolo (entregar documentos, fazer tramitação de documentos via controle interno de movimentação de documentos); elaborar documentos como ofícios, memorandos, certidões, relatórios de processos e outros; manter atualizadas planilhas de controle de processos; responder e-mails; organizar a agenda da Comissão; realizar cópias xerográficas e digitais de documentos; entregar intimações, tarefa esta que é dividida com o presidente da comissão e outro servidor da unidade.

Questionada sobre o montante de processos sob a responsabilidade da CPPAD, a secretária afirmou que cerca de trezentos processos administrativos disciplinares estão em tramitação na comissão. A pressão emocional advinda dos conflitos afetivos aos quais se referem estes processos se faz sentir pela CPPAD, sendo segundo a servidora entrevistada, um setor que encontra dificuldades para conseguir mais servidores dispostos a colaborar com a comissão ou desempenhar suas atividades funcionais diretamente na unidade.

Apesar das sindicâncias investigativas e processos administrativos disciplinares serem conduzidos pela comissão, a realização dos mesmos é ordenada pela autoridade máxima da universidade – o Reitor – ou pelo Conselho Universitário caso o Reitor seja parte envolvida nos processos. Também cabe à autoridade máxima universitária, seja o Reitor ou o Conselho Universitário, acatar o parecer final da comissão em suas atividades. Ainda sim, recai sobre a comissão acusações de perseguição e abuso de autoridade.

A observação direta e assistemática do autor em seu cotidiano funcional numa unidade acadêmica da UFPEL, na qual está lotado e faz parte do Conselho da mesma, o fez perceber (ainda que não manifestos formalmente) um tipo específico de conflito afetivo: entre servidores de carreira docente e servidores de carreira técnica-administrativa. Questionada sobre o montante deste tipo de conflito que evolui a PAD e chega a CPPAD, a secretária diz que a maior parte dos processos que chegam até a CPPAD envolvendo conflitos, não estão diretamente relacionados à natureza dos cargos técnico e docente. Contudo - afirma a servidora - tomando por base conversas do dia-a-dia de trabalho, isso ocorre mais por medo na formalização de denúncias do que por falta de ocorrência desse problema.

O mesmo tipo específico de conflito afetivo foi averiguado através de um documento publicado na página da internet da CPPAD (PELOTAS, 2013), o qual se originou após uma ofensa de um servidor docente contra uma servidora técnica-administrativa e no qual o acusado docente, sem justificativa legal ou institucional, sentia-se por seu cargo ser hierarquicamente superior aos servidores responsáveis pela condução da sindicância, estes todos de carreira técnico-administrativa.

Este sentimento de superioridade hierárquica relatado, que possui potencialidades para gerar conflitos afetivos, apesar de não justificável legalmente, pode ser estimulado pela

própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. No parágrafo único do artigo 56 da Lei 9.394, o legislador diz que nas instituições públicas de ensino superior, “... os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais...” (BRASIL, 1996). Desta forma, sempre que houver divergência, conflitos substantivos, entre as classes funcionais de servidores públicos docentes e técnico-administrativos, predominará a opinião docente. Objetivando evitar o surgimento de conflitos entre as classes de servidores docente e técnico-administrativa da UFPEL, a CPPAD segundo sua secretária tem optado por no momento da nomeação das para as comissões de sindicância e processo administrativo, selecionar servidores de mesma classe daqueles investigados.

Ação que também parte da CPPAD, é o programa para capacitação de servidores que desejam integrar a Comissão. Desta forma se objetiva o crescimento de integrantes da Comissão, para assim acelerar a resolução dos cerca de trezentos processos administrativos sob a responsabilidade desta, consequentemente reduzindo o montante de conflitos afetivos na UFPEL. Estes programas por estarem abertos à participação de qualquer servidor da UFPEL permitem que mesmo aqueles que não desejam integrar a CPPAD, se capacitem quanto ao seu comportamento funcional. Desta maneira se objetiva alcançar uma redução nos desvios de conduta dos servidores na instituição, evitando o surgimento de futuros conflitos intraorganizacionais.

Outro ponto que merece uma reflexão, é referente às subunidades institucionais da UFPEL e a autonomia das mesmas. Em função da relatada origem a partir de cursos preexistentes desta universidade, algumas subunidades chegam a ter calendários acadêmicos próprios, independentes do calendário acadêmico oficial da Universidade, como é o caso da Faculdade de Direito. A força e o sentimento de autonomia destas subunidades, na disputa por recursos comuns na Universidade como os orçamentários, se não geridos adequadamente podem evoluir de conflitos substantivos, a conflitos afetivos. Ou mesmo, ainda que mantidos sob a forma de conflitos substantivos, se estes estiverem num patamar elevado (duas subunidades com grande força política disputando vagas para novos servidores) ou muito baixo (subunidades que por pouca força política desistam de concorrer por algum recurso), afetarão também a efetividade institucional (RAHIM, 2000).

Partindo destas reflexões a respeito dos conflitos afetivos e substantivos na Universidade Federal de Pelotas, seguimos fazendo algumas propostas de intervenção para a gerência dos mesmos, a partir da visão de Rahim (2000, 2002). É importante que seja ressaltado o termo gerência, pois a extinção de conflitos numa instituição não contribui para a efetividade da mesma. A gerência adequada sobre conflitos: necessita ser realizada de forma ética; precisa acontecer com o apoio dos constituintes institucionais, objetivando que seus resultados não gerem outros conflitos disfuncionais; promoverá o aprendizado e a efetividade organizacional.

A primeira atividade na construção de uma estratégia para o gerenciamento de conflitos é o diagnóstico do tipo, montante e fontes de conflitos na instituição. Para isto propõe-se a utilização das ferramentas desenvolvidas por Rahim (2000) e a ferramenta desenvolvida por Jehn (1994).

Dispondo dos dados referentes ao tipo, montante e fonte de conflitos, se averigua a necessidade ou não de intervenção. A intervenção se dará: objetivando a minimização dos conflitos afetivos; manutenção de nível adequado para conflitos substantivos (RAHIM, 2002).

Aos gestores de todos os níveis da UFPEL sugere-se a partir deste trabalho, investimento quanto ao campo do conhecimento da Gestão de Conflitos. Desta forma se objetiva diagnosticar e intervir simultaneamente nas questões que envolvem conflitos, em todas as subunidades da instituição, evitando que conflitos disfuncionais tomem proporções ainda maiores e mais prejudiciais, necessitando de órgãos como a Comissão Permanente de Processos Administrativos Disciplinares para a averiguação e resolução dos mesmos. Com isto, além de promover a eficiência, eficácia e efetividade institucional, promove-se o princípio da economicidade do serviço público, uma vez que se evita a despesa dos mais diversos tipos de recursos institucionais, com a realização de processos administrativos.

## 5. Considerações Finais

Foi possível a partir do desenvolvimento deste trabalho, alcançar o intuito de apontar a existência de conflitos na Universidade Federal de Pelotas. Concluiu-se a partir da pesquisa sobre a temática, ser a Gestão de Conflitos de extrema relevância na macro política de Gestão do Desempenho, constante nos propósitos da Administração Pública Gerencialista. Além da promoção da eficiência, eficácia e efetividade numa instituição pública, a gestão adequada de conflitos tem a capacidade de promover também o princípio da economicidade no serviço público. Assim, a partir da aplicação das propostas deste relato técnico, espera-se obter incremento nos índices relativos à Gestão do Desempenho institucional.

Este relato-técnico ficou restrito a um órgão da Universidade Federal de Pelotas, a CPPAD, além das observações na unidade de lotação do autor. Assim, propõe-se a extensão da investigação sobre conflitos as demais subunidades constituintes da UFPEL. Em razão da semelhança entre propósitos e estrutura, sugere-se o desenvolvimento da mesma temática de pesquisa a outras IFES nacionais.

Como apontamento para novos trabalhos, considera-se de grande relevância o desenvolvimento de instrumentos específicos para tipificação e mensuração de conflitos em IFES brasileiras. Conseqüentemente, o desenvolvimento de abordagens específicas na gestão de conflitos em instituições públicas brasileiras de ensino superior.

## Referências

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educus, 2011. 701 p.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; MORAES, Wagner Bitencourt de. Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de cursos de graduação da PUC Minas. **E & G: Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p.58-89, 2003. Disponível em: <<http://spell.org.br/documentos/ver/36445/efetividade-organizacional-na-perspectiva-de-coordenadores-de-cursos-de-graduacao-da-puc-minas>>. Acesso em: 27 jan. 2017.

BRASIL. **Lei Nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990**: Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores civís 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: 11 jan. 2017.

BRASIL. **Lei no 9.394, de 20 de Dezembro de 1996**: Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)>. Acesso em: 12 fev. 2017.

BRASIL. Universidade Federal de Pelotas. Ministério da Educação. **Institucional**. 2017. Disponível em: <<http://portal.ufpel.edu.br>>. Acesso em: 11 jan. 2017.

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.

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>.

CAMERON, K. Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. **Administrative Science Quarterly**. 23, 4, 604-632, Dec. 1978. ISSN: 00018392.

CAMERON, K. S.. Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities. **Academy Of Management Journal**, [S.l.], v. 24, n. 1, p.25-47, 1 mar. 1981. The Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.2307/255822>.

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).

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. Ufjf, 2013. Cap. 2. p. 35-56.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 35, n. 2, p.57-63, abr. 1995. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901995000200008>.

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. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/eb022744>.

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>.

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.Ufjf, 2013. Cap. 1. p. 09-34.

PELOTAS. Comissão Permanente de Processos Administrativos Disciplinares. Universidade Federal de Pelotas. **Despacho CPPAD Nº 52/2013**. 2013. Disponível em: <[http://wp.ufpel.edu.br/cppad/files/2013/09/Despacho-CPPAD-52.2013\\_Divulgacao.pdf](http://wp.ufpel.edu.br/cppad/files/2013/09/Despacho-CPPAD-52.2013_Divulgacao.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2017.

RAHIM, M. Afzalur. **Managing Conflicts in Organizations**. 3. ed. [S.l.]: Quorum Books, 2000. 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>.

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. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-82712010000200008>.