

## CONFLITOS ENTRE SERVIDORES PÚBLICOS: Propostas para o diagnóstico de conflitos entre docentes e técnico-administrativos na UFPEL

OTÁVIO AUGUSTO ZANIN DELEVEDOVE<sup>1</sup>; ELVIS SILVEIRA-MARTINS<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas – [dellevedove@live.com](mailto:dellevedove@live.com)

<sup>2</sup>Universidade Federal de Pelotas – [elvis.professor@gmail.com](mailto:elvis.professor@gmail.com)

### 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho objetiva o desenvolvimento de um instrumento que permita diagnosticar a manifestação de conflitos numa Organização Pública. 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 dos 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 que em momento introdutório deste trabalho, desde já se tem 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, 2018), existem 2.827 possíveis pontos de manifestação de conflitos na organização estudada. Fica assim explícito, que este trabalho manterá seu escopo nas relações e conflitos dos servidores públicos ativos da Universidade Federal de Pelotas.

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 (PONDY, 1967; RAHIM, 2001), caberá ao administrador planejar, organizar, coordenar e controlar ações que versem sobre a temática dos conflitos.

Tais ações, quando desenvolvidas a partir do prisma da Gestão de Conflitos, irão promover a redução daqueles conflitos considerados prejudiciais à Organização, assim como manterão em montante adequado os conflitos considerados benéficos. 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.

Ao final deste trabalho espera-se colaborar junto à Administração Pública, através do fornecimento de dados e prescrição de ações, para o aperfeiçoamento dos atos administrativos e eficiência institucionais.

### 2. METODOLOGIA

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

O presente trabalho se qualifica como do tipo quantitativo, uma vez que como afirmam Silva, Lopes e Braga Junior (2014), o presente aborda um

problema bem definido – conflitos organizacionais na UFPEL – assim como há disponibilidade de informação e teoria a respeito do foco para o qual 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. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este trabalho tem por objetivo central desenvolver uma ferramenta que permita diagnosticar a manifestação de conflitos, especificamente na Universidade Federal de Pelotas, entre as classes de servidores públicos docentes e técnico-administrativos.

A proposta deste trabalho é que tal diagnóstico seja executado a partir de dados coletados através de três instrumentos. O primeiro é desenvolvido pelo autor e 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.

Os outros dois instrumentos propostos para a coleta de dados 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. 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.

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 dados coletados através dos instrumentos, ter-se-ão identificados o montante 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.

Concluída a coleta de dados, a análise das informações referentes ao montante, percepção e reação aos conflitos diagnosticadas a partir dos instrumentos ROCI-I e ROCI-II, dever relacionadas aos fatores independentes como experiência profissional dentro e fora do serviço público, conhecimento dos instrumentos normatizadores da atividade profissional e redes sociais, apontados pelo questionário desenvolvido pelo autor, através da Análise de Variância (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 necessita 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 à variáveis dependentes - montante, percepção e reação aos conflitos numa unidade específica da UFPEL.

#### 4. CONCLUSÕES

Pesquisas anteriores demonstram que a Gestão de Conflitos é compensadora para às 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 no contexto institucional referente à tomada de decisões (BEHN, 2003; MARRA; MELO, 2005). Desta maneira a adoção de práticas relacionadas à Gestão de Conflitos, possui potencial de promover numa instituição pública o incremento de seu desempenho e consequente que esta ofereça melhor qualidade no serviço social prestado (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011), no caso deste trabalho, especificamente o educacional.

Para tanto, é necessário averiguar a existência de conflitos, a busca pela compreensão do mesmo – para o que se propõem as recomendações deste trabalho - 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.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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>.

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>.

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>.

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

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

HURT, Kevin J.; ABEBE, Michael A.. The Effect of Conflict Type and Organizational Crisis on Perceived Strategic Decision Effectiveness. **Journal Of Leadership & Organizational Studies**, [s.l.], v. 22, n. 3, p.340-354, 4 fev. 2015. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051815570038>.

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>.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 9, n. 3, p.9-31, set. 2005. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552005000300002>.

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>.

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