



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

CONFLITOS E RELAÇÕES DE PODER NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO

Gabriel Hernani Guedes Silva¹
gabriel.hernani@hotmail.com

Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira-Adão²
sebastiaoocerqueira@unipampa.edu.br

Resumo

Este estudo teve como objetivo indicar os elementos geradores de conflitos entre servidores docentes e técnicos administrativos a partir das relações de poder instituídas na Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento. A abordagem utilizada foi qualitativa, de caráter descritivo, adotando-se o método de estudo de caso com observação participante. Como técnicas de coletas de dados, foram utilizadas entrevistas, observações e documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional, Resoluções do Conselho Universitário – CONSUNI e Portarias outorgadas pelo Reitor, realizadas na Universidade Federal do Pampa – Unipampa. Utilizou-se para as anotações dos fatos observados, um diário de campo durante a realização das entrevistas. A análise de conteúdo foi utilizada como forma de análise dos dados. Ao final deste estudo concluiu-se que a Unipampa falha com seus servidores de forma que nenhum dos dois lados mostra-se satisfeito com a sua estrutura, seja por problemas nas suas tarefas ou os processos que envolvem suas tarefas, ou até mesmo por problemas de relacionamentos que talvez só foram criados por descontentamentos com a estrutura de cargos e funções mal explicadas pela instituição. O estudo traz à tona uma preocupação com a identificação dos conflitos e das relações de poder na instituição para que estes possam ser solucionados futuramente.

Palavras-chaves: Conflito; Poder; Universidade Pública; Unipampa.

¹ Graduando do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa - Unipampa

² Professor Orientador do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa - Unipampa

CONFLICTS AND POWER RELATIONS IN THE UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO

Abstract

This study had as objective to point out the elements generators of conflicts between educators and administrative technicians starting from the relations of power created in the Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento. The approach used was qualitative, descriptive, adopting the study of case with participative observation. The chosen data collection techniques, were interviews, observations and documents as the Institutional Development Plan, Resolutions of the University Council – CONSUNI and ordinances conferred by the Rector, realized in the Universidade Federal do Pampa – Unipampa. It was used for the anotations of the facts observed, a journal during the realization of the interviews. The content analisys was used as a way of data analisys. In the end of this study it was concluded that the Unipampa fails with its servers in a way that none of both sides show satisfaction with its structure, because of tasks problems or the processes that involve its tasks, or even by problems with relationships that maybe just were created by dissatisfaction with the role and functions badly explained by the institution. The study brings to the surface a concern with the conflicts identification and power relationship in the institution so it could be solutioned hereafter.

Keywords: Conflict; Power; Public University; Unipampa.

CONFLICTOS Y RELACIONES DE PODER EN LA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo indicar los elementos que generan conflictos entre el personal docente y los técnicos administrativos a partir de las relaciones de poder establecidas en la Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento. El enfoque utilizado fue cualitativo y descriptivo, adoptando el método de estudio de caso con observación participante. Como técnicas de recolección de datos, se utilizaron entrevistas, observaciones y documentos, como el Plan de Desarrollo Institucional, las Resoluciones del Consejo Universitario – CONSUNI y las Ordenanzas outorgadas por el Rector, celebradas en la Universidade Federal do Pampa – Unipampa, Para las notas de los hechos observados, se utilizo um diario de campo durante las entrevistas. El análisis de contenido se utilizo como uma forma de analisis de datos. Al final de este estudio, se concluyó que a Unipampa falla com sus servidores, por lo que ninguna de las partes está satisfecha com su estructura, ya sea debido a problemas em sus tareas o los procesos, que involucran sus tareas, o incluso debido a problemas de relaciones que tal vez solo se crearon por descontento com la estructura de posiciones y funciones mal explicadas por la institución. El estudio plantea una preocupación con la identificación de conflictos y relaciones de poder em la institución para que puedan resolverse em el futuro.

Palabras Claves: Conflicto; Poder; Universidad Pública; Unipampa.

1 INTRODUÇÃO

O ser humano como um ser social, convive com conflitos desde o início de sua existência, evoluindo no que concerne às soluções dos mesmos e desenvolvendo-se assim como um ser racional. Se pensarmos a gênese dos conflitos, pode-se observar as relações de poder como elementos estimulantes dos mesmos, visto que a diferença de poderes dentro de uma sociedade, sendo estes poderes formais ou informais, desequilibram as relações.

Diferentemente do passado, não se faz mais necessário preocupar-se com determinadas questões (como caça e abrigo), agora os conflitos diários do homem moderno são outros, sendo alguns dos principais a divergência de pensamentos, ambições individuais ou até mesmo diferenças de poder.

Relações de poder se espalham para todos os espectros da vida humana e em sociedade, seja na família, amigos ou trabalho, estas relações estão presentes, como aponta Robbins (2009), o poder reflete uma dependência dentro de um grupo, uma pessoa é considerada mais poderosa que outra devido a alguma característica ou informação que a primeira possui. E assim, o autor acima define que, geralmente percebe-se a ocorrência de conflitos quando um indivíduo pode representar ou até mesmo ser uma real ameaça a algo considerado importante por outro.

No ambiente de trabalho, o conflito pode ser prejudicial ou não para a produtividade dos colaboradores e o convívio entre eles. Desta maneira, a resolução destes conflitos torna-se essencial para o bom funcionamento de uma instituição, sendo ela pública ou privada. Organizações públicas, diferente das empresas privadas, possuem metas e diretrizes estabelecidas pelo governo, entretanto, cada servidor possui certa independência em suas ações, causando conflitos de crenças, valores e, conseqüentemente, atitudes. Robbins (2009) distingue conflito de cooperação quando o conflito é entendido como algo negativo à instituição; entretanto quando o foco é o resultado gerado pelo conflito, este e a cooperação são processos complementares.

No que diz respeito às universidades, tal independência pode aumentar os riscos de conflitos, tendo em vista que cada professor tem determinada autonomia em seu método de ensino, ainda que tenha que seguir as diretrizes estipuladas pelo governo. Tendo em vista que muitas vezes o profissional dispõe de uma

personalidade forte, não se concorda com o que é determinado e abre-se, assim, um potencial risco de conflito (BERRYMAN; FINK, 1998).

No que tange às universidades públicas, que têm como seu principal objetivo a formação de cidadãos capazes de exercer diversas funções na sociedade, o conflito torna-se quase diário. Como Marsh (1982) explica, o conflito em universidades públicas é intensificado em universidades com uma grande diferenciação estrutural, em campus inchados e com pouca inovação. Por tratar com pessoas de todas as classes, lugares, culturas e opiniões, deve-se saber lidar com os possíveis choques de pensamentos gerados dentro desta instituição, sejam eles envolvendo os funcionários ou estudantes da mesma.

Entende-se por reunião um conjunto de pessoas com perspectivas diferentes sobre os usos das organizações públicas e, em se tratando das instituições universitárias, essas diferentes perspectivas se tornam em alguns momentos conflitantes, sendo que as relações entre professores e alunos, alunos e alunos, professores e técnicos administrativos, alunos e técnicos administrativos e todos esses se relacionando com a sociedade, logo é natural que se tenha algum tipo de conflito de maior ou menor intensidade.

Importante destacar a questão da paridade nas eleições da UNIPAMPA, que desde sua fundação instituiu a paridade de um terço para cada em votações, sendo iguais para professores, técnicos administrativos e discentes. Nesse momento essa paridade está sendo alterada segundo a nota técnica nº400/2018 (MEC, 2018), para 70-15-15 distribuídos respectivamente entre professores, técnicos administrativos e discentes.

Neste contexto, é importante as organizações terem formas de resolução dos conflitos intraorganizacionais, bem como os conflitos gerados entre entes do ambiente externo. Por mais que compreenda-se que o conflito seja inerente às organizações, essas necessitam também buscarem formas de prevenção, assim sendo, percebe-se que o espaço universitário, principalmente, das universidades públicas parece arena ideal para o debate em que as opiniões são divergentes.

Para que as organizações busquem resolver seus conflitos de maneira mais racional possível, Simon (1955) aborda que aspectos de racionalidades devem estar presentes nas relações interpessoais. Assim como, as disputas políticas pelo poder

e controle de certos grupos como cita Morgan (2006), devem manter-se de acordo com a ética organizacional.

Entretanto, ao lidar-se com as organizações públicas e, especificamente, com as universidades federais parece que essas relações tendem a ser mais informais e envoltas em uma racionalidade mais política o que pressupõe maior dificuldade na resolução de conflitos e decisões, quando na figura do modelo ideal o interessante é que as relações fossem essencialmente racionais burocráticas.

Tomando-se por base os elementos geradores de conflitos no ambiente de trabalho estão relacionadas ao convívio de pessoas com personalidades, culturas, valores e interesses diferentes, como aponta Elias (2013), há que se visualizar se os conflitos entre servidores influenciam no funcionamento adequado da universidade e assim sendo, este estudo tem como pergunta central de pesquisa: Quais os elementos geradores de conflitos entre servidores docentes e técnicos administrativos a partir das relações de poder presentes na Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento?

No intuito de responder à pergunta de pesquisa acima, para este estudo foram elaborados o objetivo geral e os objetivos específicos conforme descritos a seguir.

O objetivo geral deste estudo foi analisar os elementos geradores de conflitos entre servidores docentes e técnicos administrativos a partir das relações de poder instituídas na Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento.

Para ajudar a atingir o objetivo acima tem-se os seguintes Objetivos Específicos:

- a) Identificar quais tipos de conflitos existem na Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento;
- b) Caracterizar a influência das relações de poder nos conflitos na Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento.

O presente estudo pretende ampliar o conhecimento sobre conflitos em universidades públicas, tendo como base a Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento. Entende-se que a relevância deste estudo recai no fato de que as universidades federais brasileiras cada vez mais necessitam dar respostas à sociedade de suas ações.

Neste contexto, observa-se que para o bom funcionamento das instituições de ensino superior federais parece importante que o ambiente de trabalho seja o mais plural e democrático possível para que os embates aconteçam somente na esfera acadêmica a partir de uma dialética necessária para este tipo de organização. Sendo que os demais embates, como por exemplo, os ideológicos, sejam tratados e resolvidos, já que o pluralismo é inerente ao ambiente universitário.

No entanto, tem-se visto que nem sempre as discussões calorosas são resolvidas a bom termo, existindo, supõe-se, entre as categorias profissionais, em alguns momentos, espécies de rugas nas relações interpessoais que interferem no andamento das ações institucionais. Entende-se, que a identificação da origem dos conflitos seja essencial para o melhor funcionamento da instituição de ensino superior.

Em termos teóricos, esta pesquisa justifica-se pelo fato de trazer à tona um conjunto de autores capaz de explicar o fenômeno estudado, qual seja, o conflito, pois como afirma Robbins (2009) as desavenças e as adversidades entre pessoas que são criadas durante os conflitos diminuem a compreensão mútua, o que dificulta o cumprimento dos deveres organizacionais. E também, que os conceitos e definições abordadas sirvam de base para outros estudos que venham a desenvolver este mesmo tema.

As recentes pesquisas sobre conflito e poder apontam para o lado familiar, como o estudo feito por Vilela et al (2018), que mostra o panorama de estudos feitos sobre os conflitos entre trabalho e família em quase 10 anos que apontam os mais comuns temas pesquisados, sendo estes na área da psicologia e economia nos negócios. Também os estudos de Ruffatto; Pauli e Ferrão (2016); Murad; Lourenço e Nascimento (2016); Bandeira; Ferreira e Cabral (2019), que abordam como o se dá o conflito em empresas familiares, e também como o conflito gerado pelo acúmulo de papéis afeta nas relações familiares e suas relações de poder. Entende-se que não se pode perder de vista estudos mais antigos, considerados clássicos como os de Lodi (1987) que afirma que a figura do fundador da empresa e seus valores são o que dão norte à empresa familiar.

Do ponto de vista prático, espera-se que os resultados desta pesquisa sirvam de base para o processo de decisão dos atores da Universidade Federal do Pampa.

Esta pesquisa está estruturada da seguinte forma, inicialmente apresenta-se a Introdução do estudo com o problema, objetivos e justificativa da pesquisa. Em seguida apresenta-se o Referencial Teórico dividido em conflito nas universidades e poder nas organizações. Após a apresentação das teorias que servirão de base para este estudo apresenta-se a metodologia, análise dos dados coletados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma melhor compreensão do assunto, serão abordados alguns dos principais pensamentos clássicos e contemporâneos a respeito do tema conflito organizacional e poder nas organizações.

2.1 Conflito nas Universidades

Antes de compreender o conflito nas universidades, necessário se faz entender como esse fenômeno acontece nas organizações em geral. Os conflitos são inerentes da vida em sociedade, e além de estarem presentes nas relações sociais, encontram-se também nas relações de trabalho com frequência, sendo elas tanto uma diferença de pensamentos sobre o caminho ao qual a instituição deve seguir, quanto nas relações de convívio diário.

Faria (2003) afirma que dentro das organizações existem atmosferas próprias, e que o clima da organização deverá tentar satisfazer as necessidades dos seus integrantes e, quando isso não ocorre, o descontentamento ou frustrações no colaborador podem prejudicar o bom funcionamento da instituição. Assim, quando o conflito é percebido pelas pessoas envolvidas, pode ser tanto negativo e violento, conciliador ou amistoso.

Enquanto Robbins (2009, p. 326-327) aponta três visões sobre o conflito: a visão Tradicional, a visão das Relações Humanas e a terceira e mais recente é a visão Interacionista:

a) A visão Tradicional trata o conflito como algo sempre negativo, que o mesmo deve ser evitado de todas as formas, pois indicaria que o grupo não possui uma boa comunicação e falha em possuir confiança entre os membros do grupo. A

visão tradicional trata sobre atitudes e pensamentos de grupos das décadas de 30 e 40.

b) Já a visão das Relações Humanas, trata o conflito como natural e inevitável dentro de um grupo de pessoas, não sendo obrigatoriamente negativo, podendo sim ter um resultado positivo dentro daquele grupo. Esta visão foi predominante durante o final dos anos 40 até a metade da década de 70.

c) A terceira, a visão interacionista, não só aceita o conflito como propõe que algum tipo de conflito é absolutamente necessário para um melhor desempenho de um grupo. A mesma afirma que um grupo sem tensão está fadado a tornar-se estático e insensível às mudanças. Mantendo o mínimo conflito sempre, torna a equipe mais autocrítica e criativa.

Porém, nem todos conflitos são bons para um grupo, existindo os conflitos funcionais e os disfuncionais, diferenciando-os pelo tipo de conflito, sendo estes de três tipos; o conflito de tarefa, que está relacionado diretamente ao trabalho; o conflito de relacionamento e o conflito de processo, que envolve a forma como o trabalho é realizado. Conclui-se que os conflitos de relacionamento são quase sempre disfuncionais, devido aos choques de personalidades reduzirem a compreensão, o que dificulta no cumprimento de tarefas. Mas, conflitos de processo e tarefa, em níveis baixos e moderados podem ser funcionais, pois estimulam a discussão e o trabalho em equipe (ROBBINS, 2009, p.327).

Como afirma Pondy (1967, p. 504), teorias organizacionais que desconsideram o conflito relevante, têm problemas de eficiência organizacional, estabilidade, governança, intra e entre organizações e isso está ligado sendo um sintoma, causa ou efeito de algum desses problemas. Colaborando com esta ideia, Moreira (2012) aponta que “o maior desafio dos líderes é justamente criar o ambiente que possibilite às pessoas o espírito de tolerância para conviverem com aqueles que se guiam por outros paradigmas”.

Para evitar que os conflitos sejam negativos para a organização, Nascimento & Sayed (2002) sugerem que a organização crie um ambiente afetivo, esclareça as percepções de cada indivíduo, foque nas necessidades individuais e do grupo, gere opções de ganho mútuo e estabeleça acordos mútuos. Assim, a empresa conseguirá estabelecer uma situação de negociação.

Robbins (2009, p. 335) sugere a negociação como “o processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para elas”, compreendida por cinco passos:

- a) Busca compreender a natureza do conflito, as partes envolvidas e seus interesses, qual os objetivos com esta negociação;
- b) No segundo passo são delimitados todos os fatores limitantes e procedimentos para que a negociação ocorra da melhor forma;
- c) Neste passo todas as explicações, motivos e justificativas são informadas para o outro, sem a necessidade de um confronto, apenas o esclarecimento de cada um envolvido;
- d) Ao chegar na barganha e solução de problemas é quando as partes deverão fazer concessões para assim tentar chegar em um acordo.

Na etapa da conclusão então, após uma decisão de ambas as partes ser tomada, faz-se um contrato, sendo este formalizado, com todas as cláusulas e informações do que fora decidido, ou informal, com apenas um aperto de mãos.

Já nas universidades que, conforme a Constituição brasileira de 1988 descreve no Art. 207. “As Universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988). Devido a essa autonomia concedida pelo Estado, as instituições públicas estão ainda mais sujeitas a conflitos organizacionais, pois como descreve Elias (2013) os conflitos são acentuados por questões políticas, que causam uma diferenciação na associação da relação laboral com o Estado, sendo esta estável ou temporária.

Também, Leitão (1985) defende que o que mantém a organização universitária é a participação ativa de professores e alunos, e quando a participação destes cai, a burocracia administrativa toma a frente.

Havendo assim, uma inversão de papéis, a universidade passa então a trabalhar para si própria, de acordo com os interesses internos, ocasionando numa expansão da atividade meio e uma introversão organizacional.

Este conflito entre os poderes do setor administrativo e dos professores nas universidades, é um dos conflitos mais comuns a existir. Observa-se pela visão de Epstein (1974 apud LEITÃO, 1985, p. 6) que o único setor dentro de uma instituição de ensino Federal que possui ordens, é o setor técnico administrativo da instituição.

Pois os educadores possuem uma política pessoal a ser seguida, trazendo assim à tona as diferenças de poder entre esses dois setores que compõem uma universidade. Além disso, ainda pela ótica de Epstein (1974 apud LEITÃO, 1985, p. 6), muitos professores duvidam da capacidade intelectual e não consideram os técnicos administrativos como gerentes da instituição, e sim como seus servidores. Esse conflito causado pelo mérito acadêmico, pela supervalorização de certificados e desvalorização de pessoas com menos títulos, acaba por atrapalhar as duas áreas que deveriam se complementar, sendo essas a atividade meio dos técnicos administrativos e a atividade fim dos professores em sala de aula.

Os processos administrativos das áreas-meio englobam toda a universidade, sendo organizados por meio de cargos administrativos de instâncias e graus de responsabilidades diferentes. Dentro da universidade, as atividades acadêmicas e administrativas são tanto coexistentes quanto mutualmente dependentes. Fazendo assim, o papel dos servidores TAE fundamentais e estratégicos para o funcionamento das instituições universitárias. Desta forma é incorreto determinar níveis de importância entre os atores institucionais (ALBERTO; BALZAN, 2008).

Cada tarefa da universidade (ensino, pesquisa ou extensão) apesar de ser interdependente em relação às demais, organiza-se de forma característica, sendo esta diferente das outras organizações de diferentes instituições, de forma que a mesma relaciona-se com o ambiente externo à universidade de alguma forma. Sendo assim, do ponto de vista organizacional é a organização com a mais complexa estrutura da sociedade moderna, de acordo com Perkins (1973 apud LEITÃO, 1985, p. 6-7).

No ambiente educacional, pode-se observar a diversidade de relações interpessoais entre um vasto número de pessoas com personalidades diversas, objetivos e ambições diferentes, e que tem que aprender a conviver diariamente com as diferenças à favor da missão e visão da instituição em que estão inseridos (GARCEZ, 2015).

Tal senso nem sempre ocorre, visto a grande incidência de conflitos dentro das organizações, Martinelli (2008) aponta que alguns dos mais frequentes pontos negativos dos conflitos gerados dentro de uma organização são: a) desvio de atenção dos objetivos; b) dificuldade de cooperação por falta de comunicação; c) desgaste emocional, desconfiança, sentimentos de hostilidade; provocar a

destruição da carreira de alguma pessoa; d) diminuir o desempenho, provocar atrasos e impasses; reduz a motivação; e) consome tempo e energia, além de disputas.

Ainda, Srour (1998) fala sobre a necessidade de existirem instrumentos de coesão e integração, não somente estes, mas também mecanismos de controle e repressão. Pois assim, consegue-se manter a disciplina que, se não ocorrer minimamente, não existe possibilidade de uma organização funcionar corretamente.

O autor remete a abordagem de poder dentro de uma organização, visto que a diferença de poderes dentro da mesma é um causador de conflitos, mas, também, uma forma de manter a ordem e a disciplina dentro da mesma, poder esse que será visto no próximo tópico.

2.2 O Poder nas Organizações

O conceito de poder é dado por Galbraith (1989) como quando um indivíduo ou um grupo de indivíduos impõem suas vontades e objetivos a outros, mesmo estes sendo contrários ou mostrarem-se relutantes para cumprir estes objetivos e vontades. Falcini (1993) entende o poder apenas como uma força que influencia nas decisões dos resultados operacionais.

Já Robbins (2009) aborda diversos tipos de poder dentro e fora de organizações, sendo relevantes para este estudo o poder formal, o poder coercitivo e o poder de recompensa. Esta última é também citada por Weber (1999), que afirma que economicamente é possível dominar o outro e ter poder sobre este. Complementando, Krausz (1991), ainda traz as fontes de poder pessoal, que originam-se no próprio indivíduo como personalidade, experiências, vivências, conhecimento, criatividade dentre outros.

Para Robbins (2009), o poder formal trata da capacidade de coagir ou recompensar, possuindo uma autoridade formal ou controle de informações. Ao controlar as informações e conhecimentos organizacionais, o indivíduo consegue influenciar e criar padrões de dependência dentro da instituição. Os detentores de informações privilegiadas podem assim, controlar os fluxos de informações, concedendo-as para algumas pessoas, influenciando seus pensamentos sobre certas situações e, conseqüentemente, suas ações. (MORGAN, 2006, p.199).

Já o poder coercitivo depende do medo, o indivíduo é afetado por ameaças ou sanções como rebaixamentos, suspensões ou até demissões. O poder de recompensa é o oposto do poder coercitivo, ocorrendo esta relação quando uma pessoa obedece à alguma vontade ou ordem de outra visando algum tipo de benefício. Assim, aquele que possui uma capacidade de recompensar, sendo financeira, de reconhecimento, promoções, melhores oportunidades, enfim, que seja considerada valiosa no meio de um grupo, detém este tipo de poder (ROBBINS, 2009).

Para Macêdo (2002), a partir do momento que existe uma relação de poder, ocorre um desequilíbrio de forças entre pessoas que divergem de interesses, onde uma destas por possuir poder, impõe que a outra faça coisas que se não fossem impostas, não as faria.

De acordo com Morgan (2006, p. 194) “o poder é o meio através do qual os conflitos de interesse acabam resolvendo-se. O poder influencia quem consegue o que, quando e como”. Sendo assim, todas as regras criadas e utilizadas, como as regulamentações, planos e avaliações de desempenho, são parte de um jogo de poder em que tanto as pessoas que controlam quanto as que são controladas possuem um poder, sendo ele parcial ou absoluto sobre os resultados. E esta capacidade de utilizar as regras para benefício pessoal, torna-se uma relevante fonte de poder organizacional (MORGAN, 2006).

Em qualquer formação grupal há uma relação de poder, os seres humanos buscam unir-se em nichos, para que possam exercer influência, receber algo que consideram importante e progredir em suas carreiras. Robbins (2009) aponta que “nas organizações, quando os funcionários traduzem seu poder em ações, dizemos que estão fazendo política”. Onde os que possuem maior habilidade política conseguem geralmente, maiores bases de poder. Corroborando, Macêdo (2002) afirma que a tomada de decisão organizacional naturalmente tem motivações políticas, e tende a ocorrer à favor do conflito ou disputa de poder que cercam a política da organização ou o resultado desta decisão.

A existência da política vem da ideia de que, quando os interesses são discordantes, deve-se ter um meio em que os indivíduos discutam e negociem até chegarem em um consenso. Porém, o “fazer política” ainda é visto como algo ruim,

apesar de que a política e a politicagem podem ser fundamentais no ambiente organizacional e não uma anomalia extra (MORGAN, 2006).

A política organizacional se traduz na visão de Robbins (2009) como uma forma de usar o seu poder para interesses próprios, influenciando assim o comportamento ou decisões de terceiros. São as atividades que formalmente não constam no papel formal dentro da organização, mas que influenciam ou tentam influenciar, na concessão de vantagens e desvantagens dentro da mesma. Lorenzoni (2007) também aborda o fato de toda pessoa possuir poder e influenciar o ambiente à sua volta, em que a não participação ou omissão desta, muitas vezes acarreta no fracasso, desinteresse, constrangimento, baixa autoestima e conseqüentemente na geração de conflitos.

Segundo Morgan (2006, p.191) “uma pessoa não precisa ser conscientemente astuta ou diabolicamente política para acabar participando da política organizacional”. Sendo assim, qualquer pessoa dentro da organização é um potencial fator político, sendo este ativo ou não. Existe a possibilidade de a política organizacional ter uma alta complexidade, ainda que não se leve em consideração as personalidades e seus choques que comumente trazem os conflitos à superfície. Ainda na visão deste autor, os conflitos podem ser explícitos e abertos ou também nem virem à tona.

Os autores Santos e Claro (2014) afirmam que a utilização do poder como forma política é demasiado comum nas organizações, pois esta utilização além de agregar, se aliada aos objetivos da organização, pode ser usada também para vantagens pessoais, como promoções e legitimação do poder pela posição hierárquica.

Um indivíduo é capaz de formar alianças e redes interpessoais, com isto, consegue o auxílio e a influência dos que possuem os mesmos objetivos. O êxito na composição dessas redes e alianças abrange uma percepção de que é necessário também, aproximar-se de possíveis inimigos, e também obter novos amigos. E assim cultivando essas alianças, além de incorporar àqueles que podem ser úteis para a conquista do objetivo, pode-se usar também de trocas de influência.

Outra forma de conseguir poder, segundo Morgan (2006), é através da “organização informal” da organização, sendo nessas redes onde as pessoas interagem de forma social, podendo ser pessoas com as mesmas raízes étnicas ou

culturais, ou até mesmo ter relacionamentos amorosos. Para esse autor, os líderes desses grupos informais acabam possuindo uma influência e um poder dentro de suas redes, comparáveis às regras, regimentos ou mesmo gerentes da organização (MORGAN, 2006).

Após a apresentação da fundamentação teórica deste estudo, onde foram elencados os principais conceitos sobre conflitos e poder nas organizações, tendo como foco a Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento, a seguir serão tratados os aspectos metodológicos da pesquisa.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para atender os objetivos propostos neste estudo de caráter descritivo foi adotada a abordagem qualitativa, com o Método Estudo de Caso Dedutivo, assim sendo a metodologia que orientou esse estudo aborda a caracterização da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, técnicas de coleta de dados e, por último, a técnica de análise de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa, a princípio, caracterizou-se como um estudo de caso realizado na Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento, onde procurou-se investigar o conflito e as relações de poder no ambiente organizacional. Para Gil (2012), a opção pelo estudo de caso acontece quando o pesquisador busca conhecer em profundidade o contexto estudado, fazendo um mergulho profundo no ambiente organizacional e extraindo destes dados e informações necessárias para a compreensão dos fenômenos estudados.

Caracterizando o estudo de caso Fonseca (2002), afirma que o mesmo baseia-se em estudar particularmente uma entidade, programa, instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou entidade social. Na visão deste autor o estudo de caso busca entender o “como” e os seus “porquês”, debruçando-se na especificidade que supõe-se única em muitos aspectos, assim, procurando conhecer o que há de mais essencial e característico no objeto estudado.

Este estudo também possui uma característica descritiva, sendo que a opção por tal característica é descrita por Gil (2002) como sendo a mais habitual

para instituições educacionais, pelo fato de preocupar-se com a atuação prática. O autor ainda cita que o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever as características de determinada população ou situação. E uma das suas características mais marcantes são as técnicas padronizadas para a coleta de dados, como questionários e observações.

A abordagem utilizada neste estudo foi a qualitativa, sendo que, Gil (2002) define a pesquisa qualitativa como dependente de diversos fatores como a natureza dos dados coletados, extensão de amostra, instrumentos utilizados na pesquisa e os pressupostos teóricos que embasaram o estudo. Assim, na visão do autor, define-se a pesquisa qualitativa como uma combinação de atividades subsequentes que compreende a sintetização dos dados, a categorização dos mesmos, a interpretação e a escrita do relatório.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Tendo em vista os objetivos propostos, o universo da pesquisa consiste em professores e em técnicos administrativos da Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento. Para este estudo os sujeitos da pesquisa foram selecionados intencionalmente, fazendo parte do conjunto de sujeitos entrevistados professores e técnicos administrativos com mais de 03 anos de trabalho na Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento. Esses informantes também foram selecionados a partir da sua disponibilidade para as entrevistas realizadas com base em um roteiro pré-estabelecido.

Para Gil (2002) a intencionalidade da amostra é uma prerrogativa das pesquisas com viés qualitativo, em que o pesquisador seleciona seus informantes a partir de características relevantes para o pesquisador e também, para os próprios participantes, tornando assim a pesquisa mais rica em termos qualitativos.

3.3 Técnica de Coleta de Dados

Esta pesquisa utilizou como técnica de coleta de dados a entrevista, a observação participante e documentos da Unipampa como Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, Resoluções do Conselho Universitário – CONSUNI e Portarias outorgadas pelo Reitor.

A técnica de entrevista, é considerada por Bêrni, Abegg e Marquetti (2012), como uma forma de levantamento de dados primários, devido ao fato de o pesquisador fazer perguntas diretamente ao entrevistado. Para este estudo, foi utilizada a técnica de coleta de dados por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado que, segundo Cortes (2012), a entrevista semiestruturada baseia-se em um roteiro com questões abertas, nas quais o entrevistado pode falar livremente sobre a pergunta feita.

Com relação à observação participante ou observação ativa, na visão de Gil (2012), esta só ocorre quando existe a participação do observador no grupo, comunidade ou situação estudada, sendo assim, o pesquisador assume um papel dentro do grupo estudado. Podendo ser uma observação natural, quando o pesquisador faz parte da mesma comunidade em que está estudando, ou artificial, que ocorre quando o observador integra-se a um grupo para fazer a investigação.

Por fim e, não menos importante, o uso de fonte documental utilizada conforme Lakatos e Marconi (2012) que comentam que a fonte documental é proveniente de todos os documentos próprios do órgão estudado, podendo estes virem de arquivos públicos ou privados, englobando assim, todos os materiais, sejam escritos ou não, servindo assim como fonte de informação para a pesquisa.

De acordo com Gil (2002), no estudo de caso, o processo de coleta dos dados é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa. Pelo fato de utilizar-se de mais de uma técnica para a coleta de dados, enquanto as outras geralmente utilizam-se de apenas uma. Sendo assim, conseguir compilar os dados utilizando de diversas formas é essencial para garantir a qualidade dos seus resultados. Gil (2002, p.140) ainda diz que “os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos”. Assim, torna-se possível validar o estudo, evitando que o mesmo fique refém da subjetividade do pesquisador.

3.4 Técnica de análise dos dados

Para Gil (2002), o item metodológico que mais apresenta carência de sistematização é a análise e interpretação dos dados. Devido ao fato de o estudo de caso utilizar diversos procedimentos de coletas de dados, também pode-se ter

diversos modelos de análise destes dados. Para este estudo foi escolhida a análise de conteúdo.

Para Lakatos e Marconi (2003), a análise de conteúdo evidencia as similaridades entre o fenômeno estudado e outros fatores. Complementando, Gil (2002, p. 89) afirma que, a técnica de análise de conteúdo “possibilita a descrição do conteúdo manifesto e latente das comunicações”. O autor ainda discorre sobre como a análise do conteúdo pode servir para examinar e apontar ideias e pensamentos implícitos na fala e nos textos publicados pelas instituições.

Para facilitar a visualização de como foram analisados os dados, o quadro a seguir divide o tema da pesquisa em subtemas e estes subtemas em unidades temáticas que foram definidos *a priori*.

Quadro 1 – Classificação temática da pesquisa.

TEMA	SUBTEMAS	UNIDADES TEMÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos e Relações de Poder na Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos nas universidades 	• Conflito pode ser positivo?
		• Tipos de conflito
		• Conviver com as diferenças em razão da missão da instituição
		• Resolução de conflitos
		• Supervalorização de certificados
	<ul style="list-style-type: none"> • O Poder nas Organizações 	• Relações de poder
		• Controle de informações
		• Motivações políticas dentro da instituição
		• Vantagens pessoais
		• Grupos informais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como visto no quadro 01, apresenta-se os principais temas abordados neste estudo, os temas são operacionalizados nos objetivos específicos desta pesquisa e, por conseguinte, são discutidos nas análises, fazendo-se convergências e divergências entre os autores utilizados na fundamentação teórica, os entrevistados e os documentos encontrados, desta forma cruzando-se todos os dados obtidos, o que apresenta-se no capítulo seguinte.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Evidencia-se que, o objetivo central deste estudo, conforme registrado, gira em torno das principais percepções de funcionários públicos, sobre os conflitos e relações de poder entre docentes e técnicos administrativos dentro do seu ambiente de trabalho. Com o objetivo de respeitar a livre expressão dos atores, elaborou-se um questionário composto por dez perguntas, sendo apresentadas de forma oral aos entrevistados. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, de forma a manter a fluidez das respostas dos entrevistados. As cinco primeiras questões tratam sobre a existência de conflitos, seus tipos e resoluções, e as outras cinco falam sobre a ocorrência de uma relação de poder, de que forma acontece e sua relação com a política dentro da instituição.

Com relação aos aspectos socioeconômicos, todos os entrevistados são servidores da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA Campus Santana do Livramento e estão a mais de três anos dentro da instituição.

Quadro 2 – Aspectos sociodemográficos dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Cargo
P1	Masculino	49	Docente
P2	Feminino	30	Docente
P3	Feminino	31	Docente
P4	Masculino	38	Docente
P5	Masculino	40	Docente
P6	Feminino	36	Docente
P7	Feminino	36	Docente
P8	Feminino	53	Docente
P9	Masculino	64	Docente
P10	Masculino	40	Docente
T1	Masculino	36	Técnico Administrativo
T2	Feminino	36	Técnico Administrativo
T3	Masculino	42	Técnico Administrativo
T4	Masculino	49	Técnico Administrativo
T5	Masculino	42	Técnico Administrativo
T6	Masculino	40	Técnico Administrativo
T7	Masculino	33	Técnico Administrativo
T8	Feminino	41	Técnico Administrativo
T9	Feminino	62	Técnico Administrativo
T10	Feminino	33	Técnico Administrativo

Fonte: Elaborado pelo autor

Vistos os aspectos sociodemográficos dos entrevistados, a seguir passa-se a fazer a análise deste estudo a partir de seus objetivos específicos.

4.1 Conflito na Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA

Inicialmente os entrevistados foram questionados se os conflitos são sempre prejudiciais dentro do ambiente de trabalho ou se estes são capazes de levar a algo positivo. Dos vinte entrevistados apenas três destes discordaram em haver algo positivo, os entrevistados P1 e T9 afirmaram que na maioria das vezes são prejudiciais e o entrevistado T3 disse serem sempre prejudiciais para o grupo pelo fato de gerar um distanciamento. O entrevistado ainda disse que quando o grupo era menor, os conflitos não eram um problema, mas hoje são, o que segundo ele “é prejudicial para o desenvolvimento da universidade, atingir seus objetivos e almejar algo a mais”.

Ao abordar os tipos de conflitos que ocorrem na instituição estudada as respostas foram bem divididas, com uma maior incidência dos conflitos de processo, seguidos dos conflitos de tarefa e por fim os conflitos de relacionamento também foram citados como relevantes. Algumas das falas sobre os conflitos de processo foram convergentes, como as respostas dos entrevistados P2, P6 e T5, que afirmaram que o maior problema dentro dos processos é a falta de definições sobre cargos e funções, causando assim um desconhecimento por ambas as partes sobre o funcionamento do trabalho do outro, e conseqüentemente um conflito. Como explicado na fala da P2:

Dentro dos processos são pessoas que trabalham geralmente distantes, porque a reitoria é longe. Mesmo aqui dentro do campus, o administrativo por exemplo, fica completamente longe da gente, a gente não vê as pessoas, então são pessoas que não se conhecem, não convivem, não entendem nada da tarefa do outro, não conhecem o processo todo que eu acho que é um erro grave da unipampa e fazem uma parte do processo, então mesmo que a intenção seja boa de fazer aquela parte do processo muito bem feita, não tem conhecimento do processo e ai acaba atrapalhando todo o processo, então é um conflito mais entre cargos, nem é entre pessoas, assim, o cargo e a tarefa atrapalha a outra e não a pessoa.

Já os entrevistados P3 e T3 divergem opiniões, no que diz respeito à falta de flexibilidade dos colegas para colaborar com o outro. Enquanto a P3 desaprova quando um colega não ajuda com alguma parte do processo, mesmo não sendo sua obrigação, mas que pudesse ser feita por ele. O T3 informa que existem leis e

procedimentos a serem seguidos, que não podem ser desrespeitados, e se forem, o servidor sofre punições administrativas.

Enquanto que para os conflitos de tarefa, citou-se também o desconhecimento do trabalho da outra categoria, o entrevistado T1 afirma que os docentes não reconhecem a importância do trabalho dos técnicos administrativos e desconhecem as leis que determinam suas tarefas. O entrevistado P10 alega que existe uma falta de definições, e que em função destas causam desvios de tarefa, fazendo com que os técnicos e professores, ambos tenham que desempenhar as tarefas um do outro.

As respostas sobre os conflitos de relacionamento se mostraram mais convergentes em relação às características pessoais de cada um, com jeitos diferentes de trabalhar e executar suas próprias funções como bem explica o entrevistado P5:

Eu acho que os conflitos de relacionamento são mais evidentes, mais constantes, (...) sejam relacionamentos interpessoais ou no ambiente de trabalho, existem alguns, e a instituição muitas vezes não tem alcance, para a solução desses conflitos de forma geral, são conflitos que são trazidos com as próprias características das pessoas dentro da instituição.

Tanto sobre o conflito de processo quanto o conflito de tarefa em níveis baixos ou moderados Robbins (2009, p.327) coloca que estes podem ser funcionais, pois estimulam discussões e promovem o trabalho em equipe para o melhoramento e solução destes conflitos.

Já a fala do entrevistado P5 corrobora com a teoria de Robbins (2009, p.327) pois o mesmo assegura que estes conflitos, quase em sua totalidade, são disfuncionais e acabam prejudicando a compreensão e o cumprimento das tarefas devido aos choques de ideias.

Ao serem questionados sobre aprender a conviver com o outro, que tenha pensamentos e opiniões diferentes, a maioria dos entrevistados concordou que isso deveria acontecer dentro da instituição e que de fato acontece, como Srour (1998) aponta sobre as relações de interdependência, que enfatizam o coletivo, havendo uma relação com objetivos convergentes e consensuais, de forma que se complementam. Apenas os docentes P3, P4, P7 e P9 não veem essa ocorrência dentro da universidade, como diz a entrevistada P3:

Eu concordo que deveria ocorrer. E por estar numa instituição de ensino superior, onde a gente tem muitas pessoas com um alto nível de escolaridade, o que eu observo que muitas vezes a gente vai ter é o que se pode chamar de disputa de ego. As pessoas por mais que em algum momento elas deveriam abrir mão de expor sua opinião pelo bem comum, elas não fazem isso pela posição delas e pelo que elas acreditam. Eu vejo isso como importante, porém não vejo isso ocorrendo aqui.

Já a questão sobre como se resolvem os conflitos dentro da universidade, sendo estes resolvidos entre as partes ou não, com ou sem mediadores de dentro da instituição, os entrevistados P1, P4, P5, P8, T1, T3, T4, T5, T10 afirmam que existe uma mediação interna, seja por parte dos coordenadores dos setores ou da direção. Contrapondo, os entrevistados P2, P3, P6, T2, T7, T9, tem uma visão diferente pois declaram não haver mediação alguma se não for resolvido entre as partes. Ainda, houve, por parte dos entrevistados, citações sobre o Setor de Ouvidoria ser uma forma, atualmente comum, de mediar os diferentes tipos de conflito dentro da UNIPAMPA.

Finalizando as questões a respeito de conflitos dentro do Campus, os entrevistados foram questionados sobre a supervalorização de títulos dentro da universidade e a desvalorização de pessoas com menos títulos, ou seja, se ocorre alguma discriminação explícita ou velada dentro do campus. Os entrevistados P7, T1 e T3 afirmaram com convicção que ocorre, sendo comum alguns docentes usarem da qualificação profissional para se sentirem pessoas melhores, estando acima dos que não possuem um título como doutorado, por exemplo.

O que na visão de Epstein (1974 apud LEITÃO,1985, p. 6) acaba atrapalhando os dois setores que deveriam atuar de forma complementar. Enquanto Alberto e Balzan (2008) apontam que as duas atividades são mutualmente dependentes, fazendo com que o papel dos técnicos administrativos seja fundamental e estratégico para o desempenho das atividades acadêmicas. Outros entrevistados como os P4, P8 e T2 alegaram que isso foi um problema no passado, mas que hoje com a facilitação de ingresso em cursos de mestrado e doutorado já deixou de ser um causador de conflitos dentro do Campus Santana do Livramento.

4.2 O Poder na Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA

Ao serem questionados sobre a ocorrência de imposições por alguma das partes, ou algum exercício de poder vindo de uma das duas classes, metade dos docentes entrevistados responderam que ocorre sim, sendo mais perceptível em

épocas de eleições, onde a classe dos técnicos administrativos por serem um número reduzido de pessoas, possuem um “peso” maior no voto individual, e metade por parte dos técnicos administrativos concordaram que ocorre nas votações das comissões e conselhos, onde existe uma concentração de 70% de professores e 30% de técnicos, o que segue os arts.16, II, da Lei nº 5.540/1968, e o artigo 1º, § 3º, do Decreto nº 1.916/1996. Sendo assim, segundo os técnicos, a vontade dos professores sempre prevalece sobre as deles.

A questão relativa à concessão de informações sigilosas, na tentativa de influenciar ou manipular ações foi quase unânime nas respostas, com a maioria dos entrevistados negando tal ocorrência pois a instituição é pública e todas as informações são amplamente divulgadas, como afirma o entrevistado P10:

Não vejo, eu sei que agora com a informatização dos processos da unipampa pelo Sistema Eletrônico de Informações - SEI, existem alguns processos (...) sigilosos, são processos que não são visíveis para todos os usuários do sistema, que seriam os docentes e técnicos, mas geralmente esse sigilo está ligado à questões pessoais do indivíduo pra proteger a integridade e a dignidade, como atestados médicos e coisas assim. Não vejo que se escondam informações, como uma forma de se estabelecer poder ou mesmo uma forma de influenciar grupos, quanto à isso eu acho que é bem transparente.

Já ao serem questionados sobre a política existente na organização, e sua influência na tomada de decisões da mesma, quase com unanimidade os docentes responderam que sim, isso ocorre, menos o entrevistado P10 que diz que o fator político que norteia a Unipampa é a sua atividade fim, a educação. E o mesmo não identifica a existência da utilização de objetivos políticos acima dos interesses comuns e do bem comum como uma forma de estabelecer poder dentro do Campus Santana do Livramento. Os técnicos administrativos ficaram divididos nesta questão, a primeira metade afirmando que não vê essa ocorrência e a segunda metade confirmando que sim, ocorre, como segue a fala da entrevistada T2:

Bastante, pessoas influenciando, tipo, numa comissão as pessoas ficam atrás tentando influenciar na decisão. Já aconteceram casos de decisões aqui dentro em que eu não concordava, mas que por muita influência externa acabou num conflito, e num prejuízo bem grande para o campus por questões políticas. Era uma redistribuição de um professor, e ai eles não queriam, e acabaram minando a situação e o professor não veio. E em outros casos, por terem amizade, trouxeram os professores para cá. Então tem muita gente por trás, mas que acaba influenciando mesmo sem participar das comissões, mas faz uma influência externa e impõe a sua vontade.

Ainda falando em política, os entrevistados foram questionados sobre a incidência da utilização desta política para ganhos pessoais, como legitimação do

poder pela posição hierárquica ou por promoções e a maior parte das respostas foi que isso ocorre tanto no campus quanto na reitoria, como dizem os entrevistados P10 e T2, já houve casos de utilização de política para ganhos pessoais ou de pessoas próximas dentro campus, como a transferência ou não transferência de docentes para o campus. O que corrobora com o pensamento de Santos e Claro (2014), pois os mesmos apontam a troca de influências como uma forma de fazer política e obter poder dentro de um grupo, aproximando-se de inimigos e obtendo novos amigos para atingir seus objetivos.

Já o entrevistado P4 não vê isso ocorrendo pois segundo ele, não há tempo para as pessoas se perpetuarem no poder, devido ao quadro de funcionários mudar constantemente, um exemplo dado foi sobre as eleições para direção do Campus, o entrevistado afirma que, o grupo que elege a chapa acaba diminuindo muito durante os quatro anos de trabalho da mesma, ou seja, não há como conseguir um poder por muito tempo. Também outro fator limitante no caso de promoções seria o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2014 – 2018 que coloca o Plano de Carreira do Servidor Docente sendo regido pela Lei nº 12.863/2013 e estruturado em classes (A, B, C, D e E). E para fins de progressão, o docente depende de uma avaliação de desempenho.

Outra questão abordada foi sobre a organização informal, os grupos de amigos, relacionamentos e se esses grupos podem usar sua influência dentro da instituição para obter poder. Pode-se observar bem na fala da entrevistada P2 e do entrevistado P4, ao afirmarem que existem sim alguns grupos informais que tem mais poder do que os líderes da organização formal, que utilizam do carisma e do bom relacionamento que possuem, para articular e conquistar as pessoas. A entrevistada P3 completa as falas anteriores destacando os vários casais que existem dentro da universidade, e que de alguma forma eles possuem uma influência maior para que suas vontades sejam atendidas. Os três relatos comprovam a fala de Morgan (2006, p.203) que afirma que essas relações talvez sejam naturais, porém o autor também diz não ser incomum as pessoas cultivarem esse poder de maneira premeditada.

Contrapondo, os entrevistados P5 e P10 argumentam que não veem um grupo paralelo à organização, nem mesmo entre os casais. O que o entrevistado P5 destaca é sobre as ideologias de cada um, que se alinham e naturalmente se

formam pequenos grupos de interesse comum, porém sem uma influência dentro da instituição. Já o entrevistado P10 afirma que apenas vê grupos de pressão e de interesse com foco na educação, nada mais.

Finalizando, considera-se que com a apresentação, análise e discussão dos resultados oriundos da realização desta pesquisa, os objetivos propostos foram alcançados. Sendo assim, apresentam-se a seguir as considerações finais do presente estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando atender ao objetivo geral deste estudo que foi indicar os elementos geradores de conflitos entre servidores docentes e técnicos administrativos a partir das relações de poder instituídas na Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento, com a presente pesquisa pode-se observar que, com relação ao conflito, às disputas e o poder na Unipampa hoje existem vários paralelos, sendo estes de pessoas que identificam a existência de um conflito porém não identificam a disputa de poder, as pessoas que não identificam conflitos porém identificam a disputa de poder, há quem observe os dois e quem não observe nenhum dos dois elementos na Universidade Federal Do pampa Campus Santana do Livramento.

Em relação ao primeiro objetivo específico que foi identificar quais tipos de conflitos existem na Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento, o estudo apontou que na Unipampa tem-se maior incidência de conflitos por processo, que se tratam sobre como o trabalho é executado, o que mostra uma falta de organização da instituição como um todo, sobre cargos e definições de tarefas de cada um dentro da mesma. Ainda, mostrou-se também que a universidade possui falhas nas tarefas realizadas, justamente pela falta de conhecimento de uma classe sobre a outra. O que de certa forma corrobora para a manifestação de conflitos de relacionamento dentro da Unipampa, seja pela forma como cada um trabalha ou pela falta de compreensão um para com o outro.

Em relação ao segundo objetivo específico que foi caracterizar a influência das relações de poder nos conflitos na Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento, a pesquisa apontou que tanto os técnicos administrativos quanto os docentes da instituição possuem visões distintas sobre o outro. Enquanto

os técnicos possuem maior poder no voto para a diretoria do Campus, os professores possuem maioria nas votações das comissões. Esse desbalanceamento de forças naturalmente gera um conflito, pois um lado sempre está em desvantagem.

Ao final deste estudo, observou-se que, na Unipampa, os elementos geradores de conflito apresentam-se como intrínsecos da própria estrutura da organização, seja com a divisão de poderes desigual entre as duas classes ou com a falta de conhecimento de um sobre o trabalho e funções do outro por uma falta de definição clara da instituição, o que atrapalha no pleno funcionamento da universidade, diminuindo a fluidez do trabalho e a boa convivência entre colegas. Essa disfuncionalidade também impede uma melhora dos serviços da universidade, sejam internos com os técnicos para com os alunos ou docentes, ou externos com os professores, que devem promover ensino, pesquisas e extensão para com a sociedade.

Concluindo-se, a pesquisa apontou que a Unipampa falha com seus servidores de forma que nenhum dos dois lados mostra-se satisfeito com a sua estrutura organizacional, seja por problemas nas suas tarefas ou os processos que envolvem suas tarefas, ou até mesmo por problemas de relacionamentos que podem ter sido criados por descontentamentos com a estrutura de cargos e funções mal explicadas pela instituição.

Como recomendações, sugere-se que os atores da Unipampa, professores e técnicos administrativos demonstrem esse descontentamento para a Reitoria, pois ambos os lados mostraram-se descontentes com questões relacionadas diretamente à forma com que o trabalho é realizado. O que implica que a estrutura organizacional não atende às necessidades de seus servidores, mostrando esse descontentamento. Então, pode-se esperar alguma mudança futura.

Entende-se que para futuros estudos seja necessário também perceber como o conflito e o poder se manifestam na Unipampa tendo os discentes como foco do estudo, seja entre os professores e alunos, alunos e técnicos administrativos ou até mesmo entre os próprios discentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTO, J.L.M; BALZAN, N.C. **Avaliação de Projeto Político-Pedagógico Pelos Funcionários: Espaços e Representatividade**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 745-770, nov. 2008.

BANDEIRA, E.L; FERREIRA, V.C; CABRAL, A.C.A. **Conflito Trabalho-Família: A Produção Científica Internacional e a Agenda de Pesquisa Nacional**. Porto Alegre, **REAd**, Vol. 25, Nº 1, p. 49-82. Janeiro / Abril 2019.

BERRYMAN-FINK, C. **Can We Agree to Disagree? Faculty-Faculty Conflict**. In: **Mending the Cracks in the Ivory Tower: Strategies for Conflict Management in Higher Education**. Holton SA (Ed.). 141-163.

BÊRNI, D. A; ABEGG, C; MARQUETTI A. Como Fazer Levantamento de Dados. In: Bêni, D. A; Fernandez, B. P. M. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 173-210.

BRASIL. **Constituição Federal**, 22 de Setembro de 1988. Disponível em :<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 25 de Mai. 2019.

BRASIL. **DECRETO Nº 1.916**, 23 de Maio de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1916.htm> Acesso em: 10 de Novembro de 2019.

BRASIL. **Lei nº 5.540**, 28 de Novembro de 1968. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm> Acesso em: 10 de Novembro de 2019.

BRASIL. **LEI Nº 9.192**, 21 De Dezembro de 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9192.htm#art1> Acesso em: 10 de Novembro de 2019.

BRASIL. **LEI Nº 12.863**, 24 De Setembro de 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12863.htm> Acesso em: 10 de Novembro de 2019.

BRASIL. **Nota Técnica nº400**, 2018. Disponível em : <https://sei.mec.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&codigo_verificador=1353899&codigo_crc=422B1448&hash_download=8b3987142103ae4ed445bff04c977d2b0c55690b9b7e8bc638f3957f91f96eaa9bd1fc0ac0fa17d85895ddb3aba1e44b46574cd753cb24902ec94dbed2a862d7&visualizacao=1&id_orgao_acesso_externo=0> Acesso em: 5 de Junho de 2019.

CORTES, S. M. V. Como Fazer Análise Qualitativa de Dados. In: Bêni, D. A; Fernandez, B. P. M. **Métodos e técnicas de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 321-363.

ELIAS, L. **A Importância da Gestão de Conflitos nas Relações de Trabalho: um estudo de caso na Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC**. In: **Gestão da Saúde pública**. Volume 8. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2013.

FALCINI, P. **Organizações Como Configurações Naturais do Poder**. São Paulo, **RAE**, 33(1), 6-15 Jan./Fev. 1993.

FARIA, C. A. de. **Conflito: O bem necessário**, 2003. Disponível em: <http://merkatus.com.br/11_artigos/49.htm>. Acesso em: 20 de Junho de 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 14 de Junho de 2019.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. 1989. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3181387/mod_resource/content/1/Anatomia%20do%20Poder.pdf> Acesso em: 28 de Maio de 2019.

GARCEZ, C.M.F.L. **Conflitos Interpessoais no Ambiente Universitário e sua Repercussão no Ensino e Aprendizagem**. **Escola Superior de Educação Almeida Garret**. Lisboa. 2015. Disponível em: <<http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/6030/CONCEI%C3%87%C3%83O%20DE%20MARIA%20FERREIRA%20LUZ%20GARCEZ%20%20-%20VERS%C3%83O%20DEFINITIVA.pdf?sequence=1>> Acesso em: 25 de Abril de 2019.

GERHARDT, T.E (Org); SILVEIRA, D.T (Org). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 06, Junho, 2019.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <http://www.urca.br/itec/images/pdfs/modulo%20v%20-%20como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 06, Junho, 2019.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KRAUSZ, R. R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991. 113 p.

LEITÃO, S, P. **A Questão Organizacional na Universidade: As Contribuições de Etzioni e Rice**. Rio de Janeiro, **RAP**, v. 19. N. 4, P. 3-26 1985.

LODI, J.B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LORENZONI, R. L. **O Papel dos Gestores Escolares Frente aos Conflitos Educacionais na Relação Pedagógica**. Santa Maria, RS. 2007.

MACÊDO, K. B. **Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira.** *RAE*, Volume 1, Número 1, p.1-12, jan-jun/2002.

MALAKOWSKY, H.F; KASSICK, C. **O Conflito no Ambiente de Trabalho: Um Estudo Sobre Causas e Consequências nas Relações Interpessoais.** Novo Hamburgo, RS, *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v. 11, n. 1, p. 113-128, jan. 2014.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Metodologia do Trabalho Científico.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARSH, R. M. **Sources of Japanese University Conflict: Organizational Structure and Issues.** *J. Con. Res.*, 26(4), p. 730- 756. 1982.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos: Do Impasse ao Ganha-ganha Através do Melhor Estilo.** São Paulo: Atlas, 2008.

MOREIRA, W. **Os conflitos de gerações nas empresas.** Jul. 2012. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/7980/osconflitos-de-geracoes-nas-empresas.html>. Acesso em: 24 maio de 2019.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MURAD, I; LOURENÇO, C.D.S; NASCIMENTO, A.P. **Administração: Ensino e Pesquisa.** Rio De Janeiro, V. 18, No 1, p. 125–152, JAN-ABR 2017.

NASCIMENTO, E. M. & SAYED, K. M. E. **Administração de conflitos.** In: Capital humano/FaeBusiness School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. Disponível em: <https://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/Gestao_do_Capital_Humano_FEA.pdf> Acesso em: 21 de Junho de 2019.

PONDY, L. R. **Organizational conflict: concepts and models.** New York, Vol. 12, No. 2, p. 296-320, Sep, 1967. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2391553?origin=JSTOR-pdf>> Acesso em: 24 de Maio de 2019.

RAHIM. M. A. **Managing conflict in organizations.** 3 ed. Connecticut –London. Quorum Books Westport, 2001.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RUFFATTO, J; PAULI, J; FERRÃO, A.R. **Influência do Estilo de Liderança na Motivação e Conflitos Interpessoais em Empresas Familiares**. Belo Horizonte, **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, p. 29-44 jan./mar. 2017.

SANTOS, G.A.F; CLARO, J.A.C.S. **Poder e Política nas Organizações, à Luz das Teorias Organizacionais**: Um Estudo Bibliométrico nos Anais do EnANPAD.

Revista Eletrônica Gestão e Serviços v.5, n.1, pp. 812-826, Janeiro/Junho. 2014.

Disponível

em:<https://www.researchgate.net/publication/276226361_Poder_e_Politica_nas_Organizacoes_a_Luz_das_Teorias_Organizacionais_Um_Estudo_Bibliometrico_nos_Anais_do_EnANPAD>. Acesso em 22 de Junho de 2019.

SIMON, H. A. **A Behavioral Model of Rational Choice**. Oxford, England. **The Quarterly Journal of Economics**, V. 69, February, 1955, p. 99-118.

SROUR. R. H. **Poder cultura e ética nas organizações**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus,1998. Disponível em: <

<https://estadoeadministracaofcap.files.wordpress.com/2012/10/sroure-1998.pdf>>.

Acesso em: 25 de Maio de 2019.

VILELA; et al. **Panorama da Produção Acadêmica Internacional sobre Conflito Trabalho-Família**. Belo Horizonte, **Revista de Administração FACES Journal**, v. 17, n. 3, p. 64-83 jul./set. 2018.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva.

Brasília: Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.