



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

# CONTRIBUIÇÕES DE UM PLANO TÁTICO PARA GESTÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

**Katia Denise Moreira**  
UFSC

[katiadenise@yahoo.com.br](mailto:katiadenise@yahoo.com.br)

**Fernanda Guimarães**  
UFSC

[admfernanda@hotmail.com](mailto:admfernanda@hotmail.com)

O entendimento de que situações conflituosas são inerentes à natureza humana e que, em razão disso, o conflito é inevitável, faz com que tanto o indivíduo como as organizações busquem, cada vez mais, uma forma de gerir as divergências ao invés de evitá-las. Nesse sentido, o objetivo deste estudo é propor a partir do manual do processo de planejamento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), um plano tático que contribua para gestão de conflitos interpessoais em uma instituição pública federal de ensino superior. A metodologia utilizada foi a de natureza aplicada, pautada na abordagem qualitativa. No que diz respeito aos objetivos é descritiva, com base na análise de obras, periódicos, revistas especializadas, leis e documentos. O resultado apresentou um plano tático para gestão de conflitos interpessoais em uma instituição pública de ensino superior, no sentido de contribuir positivamente para com a administração de tais situações.

**Palavras Chave:** Gestão Universitária, Gestão de Conflitos, Planejamento.

## 1 INTRODUÇÃO

Refletir sobre o tema conflito é considerada, contemporaneamente, uma ação natural visto a abordagem positivista dada a esse fenômeno. O entendimento de que se trata de algo inerente à natureza humana e que, em razão disso, o conflito é inevitável, faz com que tanto o indivíduo como as organizações busquem a gestão funcional de divergências pessoais, interpessoais e institucionais. Nesse contexto, Fischer, Patton e Ury (1992) explicam que os conflitos estão presentes, intrinsecamente, nas relações humanas e com o passar do tempo aumentam e tornam-se mais complexos.

Vale lembrar que, em tempos passados a postura adotada frente a situações conflituosas era o evitamento. Contudo, hoje, a tendência é conduzir o conflito de forma eficaz ou, em outras palavras, extrair da controvérsia a construtividade, visto que o entendimento é de que “O conflito constitui um processo social fundamental” (ETZIONI, 1978, p.281) de oposição a estagnação.

Nesse sentido, a gestão de conflitos por meio de um determinado processo irá identificar as fontes, tipos, níveis e intenção das partes envolvidas na situação conflitante, com a perspectiva de convergê-la em resultados positivos. Isso significa dizer que não existirá ganhador ou perdedor da questão, mas sim, atores cooperando por uma resolução satisfatória, ou seja, que atenda as expectativas de ambas as partes.

Assim, há de se pensar no melhor método para gerir situações de conflitos. Vários são as metodologias apresentadas pela literatura para esse fim, todavia faz-se necessário um planejamento a fim de se estabelecer objetivos e linhas de ação para esse tipo de gestão.

A partir do introduzido, esse trabalho tem como objetivo propor a partir do manual do processo de planejamento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), um plano tático que contribua para gestão de conflitos interpessoais em uma instituição pública federal de ensino superior. Diante de tal proposição, esta pesquisa, abordará questões sobre gestão de conflitos e planejamento, além de descrever o contexto de estudo, no sentido de pontuar a importância do planejamento na gestão de conflitos em uma instituição pública de ensino superior.

## **2 REFERENCIAL TEORICO**

### **2.1 GESTÃO DE CONFLITOS:**

Divergências podem acontecer por vários motivos, sempre inseridas em um contexto, seja ele, familiar, social ou profissional, são vivenciadas desde os primórdios da humanidade e certamente são elementos contribuintes para a evolução histórica. Moore (1998, p. 19), confirma o dito quando expõe que “Desde o início da história registrada, temos evidencia de disputas entre cônjuges, filhos, pais e filhos, vizinhos, grupos étnicos e raciais, colegas de trabalho, superiores e subordinados, organizações, comunidades, cidadãos e seu governo e nações.”

Alinhado ao posto por Moore (1998) está o expresso por Ramos (1989, p. 136), “O homem tem diferentes tipos de necessidades, cuja satisfação requer múltiplos tipos de cenários.”. Isso significa dizer que os antagonismos têm origem na satisfação das vontades e desejos individuais que, quando inseridos em um grupo heterogêneo, tem como consequência, o conflito. Contudo, “O conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas; a existência ou não do conflito é uma questão de percepção. Se ninguém tiver noção da existência do conflito, há um acordo geral de que ele não existe.” (ROBBINS, 2005, p. 236).

Uma vez evidenciado o conflito, duas são as linhas distintas que o caracteriza, naquilo que diz respeito a sua conceitualização. Uma que o considera como algo negativo e, assim sendo, precisa ser evitado e outra oposta, embasada na teoria positivista que o entende como elemento necessário para a evolução.

Wisinski (1995, p.1) explica que no passado o conflito foi:

“[...] Associado a comportamento indesejável, era visto como uma característica de indivíduos que não com seguiam se relacionar com os outros, que não faziam parte da equipe ou, simplesmente, não se encaixavam. A melhor maneira de lidar com o conflito era evita-lo.”

Por outro lado, ainda segundo o autor, contemporaneamente:

[...] o conflito é visto de forma bem diferente. [...], o conflito é um fenômeno normal e natural [...] Além disso, é visto como uma dinâmica interpessoal e, quando tratado de maneira correta, pode ser ao menos administrado, muitas vezes resolvido e, provavelmente, terá resultados bastante criativos. (WISINSKI, 1995, p.1)

Moscovici (1997, p. 146) complementa a teoria de Wisinski, naquilo que se refere ao positivismo, quando aponta que:

De um ponto de vista mais amplo, o conflito tem muitas funções positivas. Ele previne a estagnação decorrente do equilíbrio constante da concordância, estimula o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, descobre os problemas e demanda sua resolução. Funciona, verdadeiramente, como raiz de mudanças pessoais, grupais e sociais.

Analisando o exposto, constata-se que se o conflito for administrado a partir daquilo teorizado pela visão positivista, os resultados contribuirão para evolução, tanto pessoal, quanto social e profissional do indivíduo. Contudo, observa-se que administrar situações adversas com vistas a torná-las positivas é tarefa que exige do gestor muito mais que bom senso. (MORETTO e CESCO NETTO, 2009)

Considerando tal observação, Rahim (2002) indica que: o conflito deve, portanto, ser compreendido como parte integrante das condições de existência. Daí parecer ser mais adequada a expressão gestão de conflitos do que solução de conflitos, uma vez que se há de conviver com ele.

Para Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008, p. 6) a gestão de conflitos se caracteriza por “[...] identifica-lo, compreende-lo, interpreta-lo e utiliza-lo para benefício de cada indivíduo, das famílias, dos grupos sociais, das organizações e, enfim, da sociedade.”

Refletindo sobre a conceitualização do conflito, complementada pelo dito por Nascimento e Sayed (2010, p. 50), “Para lidar com conflitos, é importante conhecê-los, saber qual é a sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles.”, compreende-se que para gerir o conflito, objetivando a cooperação em relação à competitividade é preciso, além do bom senso, competência e habilidades a serem adquiridas por meio do conhecimento tanto teórico, quanto empírico.

A fim de se manter o equilíbrio das relações, frente à discordância, a teoria indica tratar situações conflituosas sob a forma de processo. Vários são os modelos propostos, os quais diferem uns dos outros pela área de pesquisa de seus proponentes. Dentre os mais expressivos estão os de: Walton e Dutton (1969), Pondy (1967), De Dreu (1997) e Robbins (1979), cuja metodologia alinha-se ao ora proposto.

O modelo descrito por Robbins assemelha-se aquilo que objetiva a gestão de conflitos: identifica, compreende, interpreta e prepara o gestor para administrar tais conjunturas. O autor propõe uma sequência de ações, divididas em cinco estágios, os quais estão dispostos no quadro a seguir:

Quadro 01 – Processo do Conflito

Processo do Conflito			
Estágios	Caracterização dos Estágios	Categorias de formação do Conflito	Gestão de Conflitos
<b><u>Estágio I</u></b> Oposição Potencial ou Incompatibilidade	<b><u>Condições antecedentes</u></b> - comunicação - Estrutura - Variáveis Pessoais	<b>Fontes do Conflito</b>	<b>IDENTIFICAR</b>
<b><u>Estágio II</u></b> Cognição e personalização	- Conflito Percebido - Conflito Sentido	<b>Níveis de Conflito</b>	

<b><u>Estágio III</u></b>	<b><u>Intenções para a administração do Conflito</u></b> - Competição - Colaboração - Compromisso - Não enfrentamento - Acomodação	<b>Intenções das Partes</b>	<b>COMPREENDER</b>
<b><u>Estágio IV</u></b>	<b><u>Conflito Aberto</u></b> - Comportamento das partes. - Reação dos outros	<b>Comportamento das Partes</b>	<b>INTERPRETAR</b>
<b><u>Estágio V</u></b>	- Melhoria do desempenho do grupo - Piora do desempenho do grupo	<b>Consequências do Conflito</b>	<b>UTILIZAR</b>

Fonte: Adaptado de Robbins (2005), complementado por Eldeman e Crain (1993) e Nascimento e Sayed (2010).

Analisando o ilustrado, observa-se a lógica da gestão utilizada pelo autor, ou seja, no primeiro e segundo estágios: é identificado o conflito avaliando-se a motivação (fontes) e o nível da discordância. No terceiro estágio, compreendem-se as intenções das partes. O quarto estágio trata de interpretar o conflito por meio do comportamento, tanto dos conflitantes, quanto daqueles que estão envolvidos na atmosfera conflitiva e no quinto estágio a utilização das consequências definirão a funcionalidade ou disfuncionalidade do conflito.

Robbins (2005), por meio do processo do conflito, disponibiliza ao gestor uma ferramenta para gerenciar situações conflituosas, todavia, há de pensar dito por Moscovici (1997, p. 146), “Antes de pensar numa forma de lidar com conflito, é importante e conveniente procurar compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis, para alcançar um diagnóstico razoável da situação, o qual servirá de base para qualquer plano e tipo de ação.”

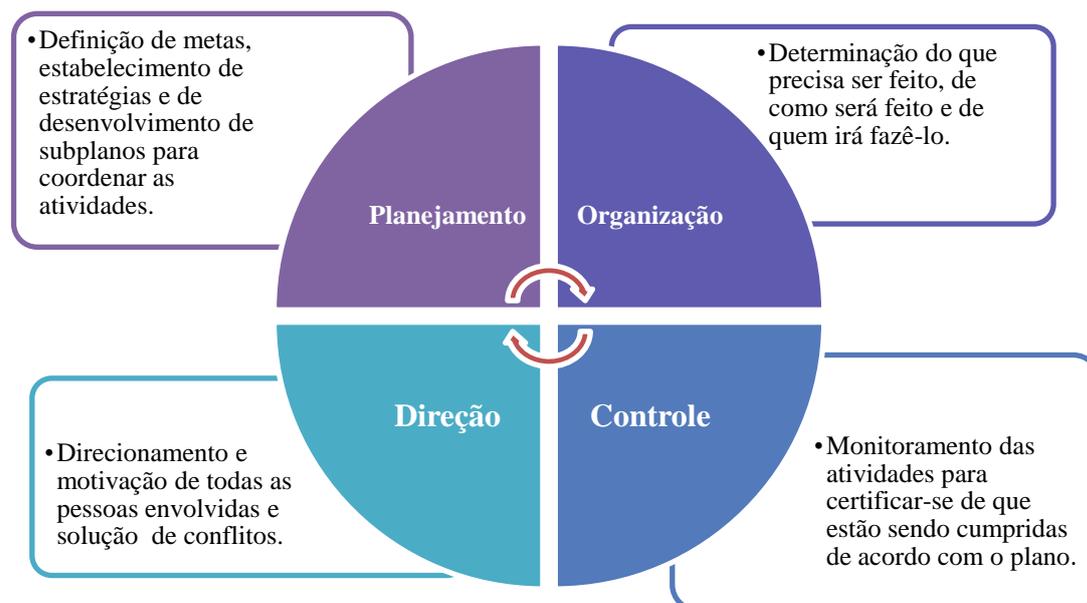
Importante também é refletir sobre o definido por Fisher, Ury e Patton (1991), “Qualquer método de negociação pode ser julgado com alguma precisão mediante três critérios: se dá origem a um acordo ponderado, se for possível chegar a um acordo; se é eficiente; e se melhora, ou pelo menos não estraga, a relação existente entre as partes.” (FISCHER; URY; PATTON, 1991, p.22).

Diante do posto, é preciso planejar de forma tática a implementação do processo de gestão do conflito no ambiente institucional. Sabe-se que eliminar totalmente os conflitos é de fato causa impossível, uma vez que, se trata de matéria complexa, contudo é possível pensar em ferramentas que auxiliem o gestor a administrar os conflitos sob a perspectiva de produzir resultados construtivos para a organização, ao invés de evita-lo.

## 2.1 PLANEJAMENTO

As funções administrativas tem sua origem nos estudos de Fayol. Sinteticamente, a finalidade é o de estabelecer objetivos e linhas de ação para o desempenho eficaz de uma organização. A princípio Fayol reuniu o que hoje se conhece como funções administrativas em cinco atividades, quais sejam: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Atualmente, tais atividades são conhecidas como: Planejamento, Organização, Direção e Controle. A figura 1 ilustra, de forma resumida, tais funções:

Figura 1: Funções Administrativas



Fonte: Elaborado pela autora com base em Robbins e Decenzo (2004).

De um modo geral, as organizações privadas utilizam o sistema apresentado, entretanto, busca-se aplicá-lo em outras estruturas sociais, tais como as instituições de ensino superior, ambiente caracterizado pela complexidade tanto estrutural quanto administrativa.

Observa-se que na forma e dinâmica das organizações, para fins de efetividade, todas as quatro funções administrativas devem funcionar de forma sistêmica, entretanto, para esse estudo, com foco na elaboração de um plano tático para gestão de conflitos interpessoais o elemento planejamento terá destaque.

Para Koontz (1980, p. 491) “Planejamento é a função administrativa que compreende a seleção de objetivos, diretrizes, processos e programas, a partir de uma série de alternativas. É uma tomada de decisões que afeta o curso futuro de uma empresa ou departamento.”

Robbins e Decenzo (2004, p. 54) definem que:

[...] planejamento envolve a definição de objetivos ou metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para atingir esses objetivos, e desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades. Ele diz respeito, portanto, ao fim (o que deve ser feito) assim como aos meios (como deve ser feito).

Ou seja, planejar é oposto de improvisar, é pensar racionalmente sobre aquilo que se pretende atingir. Assim sendo, algumas questões básicas precisam ser respondidas, no sentido de nortear o trabalho de planejamento, são elas: “O que fazer? Para que fazer? Como fazer? Com que recursos fazer? Quando fazer? Com quem fazer?” (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO, 2006, p. 32), ainda segundo os autores, “A resposta a essas questões básicas é objetivo central da Função Planejamento, enquanto atividade sistêmica-integrada e que precisa envolver todas as áreas da Organização.” (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO, 2006, p. 32)

Tendo como objetivo, o de abranger a organização como um todo, o planejamento pode ser tratado por níveis, os quais coincidem com aqueles da hierarquia organizacional. Desse modo, no plano estratégico “são os executivos os responsáveis por as metas [...] que refletem o compromisso, tanto com a eficiência quanto com a efetividade organizacional [...]” (DAFT, 2010, p.238)

Para o autor, no nível tático os planos “[...] são da responsabilidade dos gestores médios, como chefes das principais divisões e unidades funcionais.” e no nível operacional

“[...] identificam os procedimentos específicos ou os processos necessários em níveis mais baixos da organização, assim como nos departamentos e para os empregados de forma individual.” (DAFT, 2010, p.238)

Quanto aos tipos de planos, Robbins e Decenzo (2004) comentam que os meios mais comum de classifica-los são de acordo com: a) a amplitude – estratégia *versus* tática; b) estrutura de tempo – longo prazo *versus* curto prazo; c) especificidade – direcional *versus* específico e d) frequência de uso – uso único *versus* uso permanente.

No que diz respeito à importância do planejamento, Koontz, O'Donnell e Weihrich (1987, p. 20) apontam que o “planejamento possui quatro metas importantes: compensar incerteza e mudança, focalizar a atenção em objetivos, conseguir economicidade operacional e facilitar a execução do controle.”

Em relação ao período de um planejamento os autores expõem que:

[...] em certos casos o planejamento com uma semana de antecedência pode ser suficiente, e que, em outros casos, o período desejável pode ser de vários anos. Mesmo dentro da mesma empresa, no mesmo momento, diversos períodos de planejamento podem existir para questões diferentes. (KOONTZ; O'DONNELL; WEIHRICH, 1986-1987, p. 20)

No entanto, Robbins e Decenzo (2004, p. 57), lembram que “Planejar por um período de tempo muito longo ou muito curto é ineficiente.” e lembram que “a diferença entre planos de curto e de longo prazo é importante por causa da extensão dos comprometerimentos futuros e do grau de variabilidade que as organizações enfrentam.”

Koontz, O'Donnell e Weihrich (1986-1987, pp. 23-24) tratam ainda das etapas do planejamento. Os autores apresentam um caminho a ser seguido, esclarecendo que “essencialmente as mesmas etapas seriam cumpridas em qualquer planejamento cuidadoso.”

As fases descritas pelos autores são: a) Estar ciente das oportunidades – em face de mercados, concorrentes, desejos de clientes, pontos fortes e fracos da empresa; b) Fixar objetivos ou metas: Onde queremos chegar, o que queremos fazer e quando; c) Estabelecer premissas de planejamento – em que ambiente: externo ou interno! Serão executados os planos!; d) Identificar caminhos alternativos – quais as alternativas mais promissoras para a consecução dos objetivos!; e) Comparar as alternativas às metas – Que alternativa oferece a maior probabilidade de alcançar as metas ao mínimo custo e máximo lucro!; f) Escolher uma alternativa – escolha da rota a ser seguida; g) Formular planos de apoio – Tais como planos de: compra de equipamento, compra de materiais, contratação e treinamento e desenvolvimento de um novo produto e h) Quantificar os planos através de orçamentos – elaboração de orçamentos de: vendas – preço e quantidade, despesas operacionais necessárias e gastos de investimento. (KOONTZ; O'DONNELL; WEIHRICH, 1986-1987, p. 22)

De acordo com o exposto, observa-se que definir as metas de uma organização é tarefa densa e garantir os meios para o alcance dos objetivos é igualmente trabalhoso, por isso, é preciso garantir o envolvimento de todo o grupo, fazendo-o compreender o que dele se espera. Por conseguinte, com base o apresentado, busca-se a aplicação do dito sobre planejamento no caso específico da gestão de conflitos interpessoais no ambiente institucional do ensino público superior.

### **3 O CONTEXTO DE ESTUDO**

#### **3.1 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.**

Na forma da Lei de Diretrizes e Bases da Educação - Artigo 19º - as Instituições de Ensino, em qualquer nível, são classificadas administrativamente em públicas ou privadas. As

públicas são mantidas pela União, Estados ou Municípios, sendo que no primeiro caso organizam-se em estruturas conhecidas como autarquias administrativas ou de serviço e, apesar de apresentarem-se em número inferior, ocupam lugar de destaque no cenário da educação superior brasileira. As privadas por sua vez, são classificadas em: particulares, comunitárias, confessionais e filantrópicas.

Tratando mais especificamente das universidades públicas federais, no Brasil existem hoje, sessenta e três unidades (MEC, 2014), ressaltando que ao longo do último governo (2002 a 2010), foram criadas novas instituições, de acordo com aquilo que objetiva o Plano de Expansão da Rede Federal de Educação. (MEC, 2011).

Ressalta-se que as instituições de ensino superior são as principais responsáveis pelos processos de desenvolvimento científico e tecnológico no Brasil e muitas delas destacam-se não só no território nacional, mas também no cenário internacional. Naquilo que tange a estrutura e desenvolvimento de trabalho dessas organizações, o artigo 54º, da LDB (1996), menciona a possibilidade distinta (para aquelas públicas) de autonomia didático-científica e administrativa para cada instituição:

Art.54º. As universidades mantidas pelo Poder Público gozarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal.

Entretanto pode-se dizer que todas as instituições de ensino superior, sejam elas públicas ou privadas, obedecendo aquilo que dispõe a constituição brasileira, complementada pelo artigo 52º da LDB (1996): “As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, [...]”, concentram seus esforços organizacionais no desenvolvimento e aprimoramento constante do ensino, da pesquisa e da extensão.

Em relação à estrutura organizacional das instituições foco deste estudo, o Ministério da Educação estabelece normas que determinam a composição mínima para tais instituições, quais sejam: Órgão Executivo Superior, Órgão Colegiado Superior, Órgão Executivo na estrutura básica, Órgão Colegiado na estrutura básica e Núcleo Docente Estruturante.

Observa-se que tal estruturação deve estar disposta no estatuto e regimento geral da instituição, documentos esses, que deverão ser aprovados em sessão especial do órgão deliberativo superior e posteriormente homologados pela Câmara de Educação Superior – órgão do Conselho Nacional de Educação.

Cabe ainda as instituições de ensino superior, no quesito organização, o exercício de elaboração de um Plano Pedagógico Institucional (PPI), cujo objetivo é estabelecer as normas e diretrizes de gestão e também, um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), no qual serão dispostas as metas e ações das instituições no período de cinco anos. Importante dizer, que apesar de tais planos definirem aquilo que a universidade pretende administrativa e científico-pedagógicamente, não está se “engessando” as atividades da instituição, uma vez que são instrumentos passíveis de alterações, sempre que houver necessidade, para o progresso dos trabalhos acadêmico-administrativos.

A esse contexto inserem-se as pessoas, elementos fundamentais na estrutura de qualquer organização, visto que o sucesso de qualquer empreendimento depende daquilo que será desenvolvido por aqueles que colaboram com tal atividade, desde o nível operacional até o estratégico. Dessa maneira, é de fundamental importância uma reflexão, por parte dos gestores, sobre os princípios e práticas da gestão de pessoas.

### 3.2 AS PESSOAS NO AMBIENTE INSTITUCIONAL DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.

Avaliando de forma breve os paradigmas da administração observa-se que as pessoas ocuparam, por um longo período de tempo, lugar marginalizado no ambiente organizacional. Dito de outra forma, constata-se que o foco dos gestores era o negócio propriamente dito, sem reconhecer que o sucesso do empreendimento dependia basicamente do trabalho realizado por pessoas.

Até recentemente, a relação existente era a de poder x subordinação, na qual o empregado era condicionado a se entender como um dependente do trabalho. Por sua vez, o administrador acreditava que o funcionário significava apenas um meio para se atingir uma meta. Nota-se que a relação de dependência – organização/colaborador – tão defendida contemporaneamente para se alcançar o sucesso, não era percebida por ambas as partes no passado.

Shafritz et al. (2004, apud Colombo, 2010, p. 169) confirma o dito expondo que:

As relações entre os empregados e as organizações no passado eram de dependência, evoluindo para a época atual numa sintonia de codependência. O antigo paradigma, difundido pela escola clássica de administração, baseado nos princípios das atividades fragmentadas, com relações fortemente hierarquizadas, focadas no controle dos indivíduos, já não se aplica às modernas tendências adotadas no gerenciamento de pessoas.

Hoje, a gestão de pessoas é amplamente discutida do âmbito acadêmico, fazendo aos estudantes um convite para refletirem criticamente sobre as práticas modernas de gestão de pessoas, tanto nos cursos de graduação como também, nos cursos de pós-graduação *lato e strictu sensu*. Contudo, parece ser ainda necessário que aquilo apresentado, analisado e discutido em teoria seja aplicado na prática e que os gestores, cada vez mais, se conscientizem de que é o conjunto - pessoas mais recursos - o responsável pelo sucesso de toda a estrutura organizacional.

Nesse viés de pensamento, Colombo (2010, p. 170) explica que “As instituições de ensino dependem totalmente das pessoas. Portanto, torna-se vital repensar o modelo em vigor utilizado pela maioria das escolas no âmbito de gestão de pessoas [...]”.

Regis (2000, p. 58) complementa o dito apontando que:

Os novos desafios diferem da administração da folha de pagamento, dos cartões ponto, das férias e dos benefícios. A administração de Recursos Humanos, hoje é responsável pelo desenvolvimento de talentos e pelo compartilhamento da gestão da organização, cuidando do que ela tem de mais importante: as pessoas.

Centrando nas instituições públicas federais de ensino superior, a gestão de pessoas tem como marco legal as Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990 e Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005. A primeira dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas e Federais, o qual trata desde a forma de ingresso e requisitos básicos para investidura no serviço público até a definição do dia do servidor público.

Analisando tais leis, certifica-se o incentivo a qualificação do servidor público; benefício que se destaca entre tantos os outros, uma vez que propicia ao indivíduo a oportunidade de desenvolvimento e aprimoramento de pessoal e profissional.

No entanto, cabe ao indivíduo compreender que não se trata apenas de uma possibilidade para aumento de remuneração, mas sim como uma oportunidade para o

desenvolvimento intelectual e cognitivo, que irá lhe permitir reflexões e pensamento crítico para tomada de decisões mais adequadas, como também, para lidar com conflitos.

### 3.3 A GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE INSTITUCIONAL DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.

O ambiente institucional do ensino superior caracteriza-se pela pluralidade de opiniões e ideologias diversificadas e sendo assim, espaço propício para conflitos das mais variadas formas e fontes. De acordo com pesquisa realizada em 2012, em uma instituição pública de ensino superior, 100% (cem por cento) dos entrevistados concordaram que o conflito interpessoal está presente no espaço universitário.

Tabela 1 – Ocorrência de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.

Variáveis	Docentes	Discentes	Técnico-Administrativos	Total	(%)
Sim	52	10	10	72	100
Não	0	0	0	0	0

Fonte: Moreira, 2012.

Diante do exposto pela tabela, é possível concluir que o objetivo desta pesquisa é válido, visto que, questionados sobre a existência de conflitos na área em estudo, todos os respondentes afirmaram que existem situações desse tipo no local.

Os dados confirmam o exposto por Braga (1993, p. 90), “Como as interações nas Relações do Trabalho se dão entre atores com interesses distintos, divergentes e contrapostos, elas são, geralmente, interações conflituosas.”

E também corroboram com o dito por Chauí (2003), sobre a relação entre a Universidade e a sociedade:

A Universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Tanto é assim que vemos no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade como um todo.

A tabela sustenta ainda a definição de que o ambiente universitário caracteriza-se por ser um espaço complexo. Tal fato explica-se pela lógica: se o conflito é complexo (Moreira, 2012) e situações conflituosas estão, confirmadamente, presentes no cotidiano das instituições, logo o ambiente é complexo.

Botelho e Vicari (2009, p.9) explicam que:

A complexidade não é apenas um conceito teórico e sim a própria configuração da natureza e da sociedade. A natureza, como a vida, é complexa e abarca uma multiplicidade de elementos, partes que se entrelaçam e interagem. Entender a complexidade do mundo é o desafio para uma nova forma de pensar. Um novo paradigma que rompe com alguns princípios basilares da ciência moderna.

Ou seja, a complexidade, tal como o conflito, faz parte da natureza humana, e sendo assim, entender o conflito e pensá-lo como elemento positivo para as relações humanas é um desafio, visto que rompe com paradigmas culturais pré-existentes.

Contudo e apesar de teorizar sobre a positividade do conflito, constata-se que as instituições públicas de ensino superior o gerem por meio de um modelo processual tradicional. Lento e fadigoso para as partes, principalmente para aqueles que são

denunciante, o processo assemelhasse aquele praticado pelo judiciário, no qual, raramente são produzidos resultados construtivos, visto que o resultado de processos dessa natureza são relações ganha-perde.

Vale lembrar que esse estudo é direcionado para instituições caracterizadas como autarquias ligadas ao Governo Federal e, sendo assim, devem cumprir os procedimentos do processo administrativo disciplinar, que está disposto no Título V, da Lei n.º 8.112 e que em seu artigo 149 define: “processo disciplinar é o instrumento destinado a apurar responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontra investido.”

Todavia, para os conflitos menos complexos acredita-se ser possível utilizar práticas não tradicionais. Tal afirmativa é confirmada por pesquisa realizada em 2012 em uma instituição pública de ensino superior, na qual os entrevistados foram questionados: se dada à definição de mediação “[...] constitui um processo de transformar antagonismos em convergências, não obrigatoriamente em concordâncias, por meio da intervenção de um terceiro escolhido pelas partes.” (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008, p. 58), eles acreditavam que o método poderia ser utilizado como forma de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina e por quê. (MOREIRA e OLIVO, 2012, p. 13).

O resultado apontou que 95,8% (noventa e cinco vírgula oito por cento) dos sujeitos acreditam na mediação como método de resolução de conflitos interpessoais e apenas, 4,2% (quatro vírgula dois por cento) não o consideraram. Observa-se que somente os sujeitos servidores docentes manifestaram-se contrários a possibilidade de utilização da mediação. (MOREIRA e OLIVO, 2012, p. 13).

A partir de tal possibilidade e para implementação do método, seja ela a mediação ou qualquer outro é necessário um planejamento específico para tal procedimento, a fim de que se estabeleçam objetivos e linhas de ação para a gestão de conflitos interpessoais.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

De acordo com o relatado, considera-se viável a proposta deste trabalho, ou seja, propor a partir do manual do processo de planejamento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), um plano tático que contribua para gestão de conflitos interpessoais em uma instituição pública federal de ensino superior, visto que, de tais situações podem ser extraídos resultados construtivos tanto no campo pessoal, quanto no institucional.

De acordo com mencionado anteriormente, a UFSC é uma autarquia do Governo Federal, criada no ano 1960. A estrutura administrativa da Instituição está alinhada ao artigo 207 da Constituição da República Federativa do Brasil, conforme o disposto nos artigos 1.º e 2.º do Estatuto da Instituição.

Vale destacar que a Universidade Federal de Santa Catarina é formada pelos *campi* Trindade, Itacorubi, Araranguá, Curitibanos, Joinville e recentemente Blumenau, nos quais estão distribuídos cursos de graduação e pós-graduação *strictu* e *lato sensu*, e atividades de pesquisa e extensão. A comunidade acadêmica, formada pelos servidores técnico-administrativos e docentes e pelo corpo discente é de aproximadamente cinquenta mil pessoas. (UFSC, 2013)

Considerando o exposto e o dito por Moreira (2012, p. 123),

A partir da complexidade da estrutura [...], do numeroso contingente de atores sociais, os quais, essencialmente, possuem necessidades e desejos diversos e da perspectiva de que os conflitos são inevitáveis, uma vez que fazem parte da natureza humana, é necessário que a Instituição trate, de alguma forma, da administração dos conflitos interpessoais.

Acredita-se válida a proposta de um plano tático para a gestão de conflitos utilizando um modelo pré-existente, visto que, o planejamento ora empregado teve como base “[...] o ato de perguntar às unidades integrantes da Universidade suas propostas e necessidades para a consecução dos seus objetivos, alinhados às diretrizes e metas descritas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2008-2011) da universidade.” (UFSC, 2010). Isto é, ouviu-se e dialogou-se com a comunidade universitária, fator imprescindível para o sucesso do ato de planejar.

O planejamento participativo é instrumento que envolve as unidades e subunidades na definição do plano da Universidade, dá visibilidade a estes planos e possibilita com isto a interação e sinergia e promove a colaboração entre as unidades participantes, propiciando racionalidade e efetividade. É importante destacar que a elaboração e quantificação do plano não mudam a Universidade. É necessário que a execução das ações seja concluída para que as mudanças se evidenciem. (UFSC, 2010)

O processo de planejamento da UFSC foi elaborado no ano de 2010, levando em consideração as funções administrativas: planejamento, organização, liderança, coordenação e controle. (UFSC, 2010)

Ponderando-se sobre o exposto conclui-se que o documento foi construído de forma participativa, motivando os atores participantes a envolverem-se no processo como um todo, isto é, “participar da construção do plano [proporcionando] entendimento das necessidades e razões das propostas de projetos apresentadas, gerando motivação e disposição para a participação também na execução.” (UFSC, 2010)

Analisando o processo de planejamento constata-se que sua elaboração está alinhada aos princípios da gestão de conflitos construtiva, ou seja, “[...] colaborativa, promovendo a mudança mediante a busca de soluções consensuais e a construção de “lugares” sociais legítimos para os participantes.” (SCHNITMAN, 1999, p. 18)

O planejamento participativo da UFSC é composto por três planos, quais sejam, o estratégico, o tático e o operacional, sendo o tático, foco deste estudo que “toma por base o plano estratégico e o detalhamento das ações estratégicas na forma de projetos contendo: Unidade e responsável pela ação, Título, Objetivo, Etapas de execução, Cronograma físico, Recursos necessários, Indicadores e Resultados esperados.” (UFSC, 2010)

A Distribuição de ações no tempo leva em consideração os recursos para execução, sendo informados e avaliados os itens: importância e/ou prioridade, a precedência baseada na sequência lógica de execução das ações, disponibilidade de pessoal adequado para realização da ação, disponibilidade de tempo do pessoal, existência de espaço físico se necessário, existência de equipamentos se necessário, existência de recursos financeiros se necessário. (UFSC, 2010)

E por fim, considerando-se a possibilidade de execução das ações, a estrutura de tempo é definida da seguinte forma: a) Planos de curto prazo - conjunto de ações com recursos disponíveis para execução no ano seguinte; b) Plano de médio prazo - conjunto de ações com possibilidade de execução nos quatro anos seguintes e c) Plano de longo prazo - conjunto de ações com possibilidade de execução nos cinco anos seguintes. (UFSC, 2010)

A partir do modelo descrito e considerando que o nível tático é o que intermedia o estratégico e o operacional; coloca em ação processos, pessoas e recursos e tem como função administrar (TEIXEIRA, 2013), organizou-se o plano a seguir para a gestão de conflitos interpessoais em uma instituição pública de ensino superior.

Quadro 2: Plano Tático para gestão de conflitos interpessoais em uma instituição pública de ensino superior.

Plano Tático	Plano Tático para gestão de conflitos	Temporalidade	Prazo
<b>Unidade responsável pela ação.</b>	Espaço físico para tratar administrativamente da gestão de conflitos.	Existência de espaço físico.	Curto
	- Direção da Unidade - Coordenadoria - Departamento - Setor específico		
<b>Título</b>	O título deve ser motivador. No sentido de ser atrativo.	Elaborar um título para definir o plano de gestão.	Curto
	Construtividade a partir da desconstrução: a positividade do conflito.		
<b>Objetivo</b>	Fixar os objetivos do plano de gestão de conflitos.	Importância/prioridade.	Curto
	- Identificar a ocorrência de conflitos entre as relações interpessoais. - Compreender e interpretar os conflitos, avaliando o tipo, as fontes e os níveis. - Propor métodos de gestão de conflitos interpessoais para o ambiente de estudo.		
<b>Etapas de execução</b>	Dispor as etapas de execução do plano.	Implementação/ Divulgação	Curto/Médio
	-Planejamento de implementação. - Organização. - Direção. - Controle.		
<b>Cronograma físico</b>	Organizar o cronograma físico do plano.	Precedência baseada na sequência lógica de execução das ações	Curto/Médio/ Longo
<b>Recursos necessários</b>	Estabelecer os recursos necessários para execução do plano.	- Financeiro -Existência de equipamentos se necessário. -Disponibilidade de pessoal adequado para realização da ação,	Curto
	- Financeiro. -Quantitativo de equipamentos. -Disponibilidade de pessoal.		
<b>Indicadores</b>	Conhecer os indicadores para aplicação de um método de gestão de conflitos.	Os indicadores poderão também, ser utilizados como elementos avaliativos ao final de um processo de gestão.	Curto/Médio Longo
	- Tipo de conflito - Fontes de conflito - Níveis de conflito		
<b>Resultados esperados</b>	Efetividade na gestão de conflitos.	Avaliação/divulgação.	Curto/Médio Longo
	- Diálogo - Construtividade - Criatividade - Desenvolvimento - Evolução		

Fonte: Elaborado pela autora a partir de UFSC 2010 e MOREIRA, 2012.

Ressalta-se que o plano apresentado considera, nas colunas um, três e quatro o manual do processo de planejamento UFSC 2010 e na coluna dois os estudos realizados pela autora em 2012, sobre gestão de conflitos interpessoais. A coluna dois apresenta uma subdivisão, a qual, no quadro superior, trata da equivalência àquilo disposto no manual e no inferior de sugestão de aplicação, embasada, conforme já dito, em pesquisa aprofundada sobre o tema.

Destaca-se que “[...] a gestão de conflitos, por meio de métodos de resolução não trabalha na perspectiva de evitar os conflitos, mas sim para que eles sejam administrados de forma a produzir resultados construtivos para a organização.” Nessa perspectiva, o plano acima descrito propõe objetivos alinhados à positividade da gestão de conflitos como forma de contribuir para com a cooperatividade, criatividade, inovação e desenvolvimento do ambiente em estudo. Contudo, sabe-se que tal proposição é tarefa complexa, visto a numerosa população que forma o ambiente de estudo, isto significa que todo tipo de ação será sempre questionado e discutido.

## **5 METODOLOGIA**

A fim de alcançar o objetivo deste trabalho, ou seja, propor a partir do manual do processo de planejamento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), um plano tático que contribua para gestão de conflitos interpessoais em uma instituição pública federal de ensino superior – optou-se por utilizar uma combinação de procedimentos metodológicos, visando à viabilização do que fora proposto.

Assim sendo, a natureza da pesquisa é aplicada, visto que se pretende a aplicação prática dos resultados. Sobre a pesquisa esse tipo de pesquisa, Gil explica que “[...] voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica.” (GIL, 2010, p. 27). Quanto aos objetivos, é descritiva, concordando com o dito por Gil (1991, p.46), “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis.”

Em relação à abordagem é de natureza qualitativa. Lakatos e Marconi (2010) explicam que “O método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados.”

Empregou-se como fontes para o estudo do fenômeno, pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações, revistas especializadas e periódicos relacionados ao assunto.

No que se refere às limitações da pesquisa, considera-se que se trata de um estudo específico para instituições públicas de ensino superior, ou seja, ligadas a um órgão governamental federal, estadual ou municipal e, sendo assim, é necessário verificar, se a prática de gestão de conflito atende ao disposto no marco legal. Lembra-se que a pesquisa refere-se a um estudo específico, utilizado como instrumento de pesquisa, fato que impede generalizações.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Naquilo que diz respeito à administração desse todo complexo que é uma instituição pública de ensino superior, cabe ao gestor uma de suas mais difíceis tarefas, a de compreender as relações inter e intrainstitucionais e ser capaz de atuar eficientemente frente às diversidades de comportamentos.

Em função do exposto, ponderar sobre a gestão de conflitos interpessoais na administração universitária é matéria relevante, visto que os resultados a serem alcançados por tais instituições são de interesse de toda a sociedade brasileira e não somente de um grupo específico.

Nesse contexto, este estudo tratou de propor a partir do manual do processo de planejamento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), um plano tático que contribua para gestão de conflitos interpessoais em uma instituição pública federal de ensino superior. Ou seja, trata-se inserir no ambiente de estudo um processo para identificar,

compreender, interpretar e utilizar o conflito como elemento benéfico para cada indivíduo e para a comunidade acadêmica.

A antagônia, a princípio, parece algo a ser evitado, entretanto muitos aspectos positivos são extraídos de tais situações, visto que “O conflito é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores”. (NASCIMENTO, EL SAYED, 2010, p. 48).

Dito em outras palavras, o que se propôs foi que situações de contrariedade sejam controladas no sentido de se obter resultados do tipo ganha-ganha; no entanto tem-se o conhecimento que nem sempre é possível chegar a relações deste tipo, uma vez que é necessário haver por parte dos envolvidos conhecimento sobre os métodos que proporcionam tal consequência e também, disposição para a construtividade/cooperação *versus* competitividade.

Assim, esta pesquisa apresentou um plano tático para gestão de conflitos interpessoais em uma instituição pública de ensino superior, no sentido de contribuir positivamente para com a administração de tais situações.

Por fim, considera-se como prioritário que uma instituição de ensino superior, rica na sua diversidade cultural, controle as situações conflitivas, caso contrário, haverá somente o desperdício de criatividade, construtividade, inovação e desenvolvimento, entre outros elementos; fato que significa, no mínimo, fuga dos objetivos corporativos de instituições dessa natureza.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOTELHO, Francisco; VICARI, Rosa Maria. A Qualidade dos Processos Interativos como Chave para a Avaliação da Efetividade de Cursos a Distância. In: **Revista Brasileira de Informática na Educação**, v. 17, n. 1, 2009. Disponível em: < <http://www.br-ie.org/pub/index.php/rbie/article/view/2/2>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

BRASIL. **Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm)>. Acesso em: 13 maio 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN). Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 13 maio 2014.

BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1998.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782003000300002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782003000300002)>. Acesso em: 1 out. 2010. Não paginado.

COLOMBO, Sonia Simões. A Gestão de Pessoas nas Instituições de Ensino. In: Sonia Simões Colombo, Paulo A. Gomes Cardin e colaboradores. **Nos Bastidores da Educação Brasileira: a gestão vista por dentro**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2010.

FISCHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como conduzir uma negociação?** Como negociar um acordo sem desistir. Coimbra: Asa, 1993.

\_\_\_\_. **Como chegar ao sim. A negociação de acordos sem concessões.** 2a ed. Rio de Janeiro: Imago, 1992.

FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olivé. **Mediação e Solução de Conflitos: Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

JACOBSEN, CRUZ JÚNIOR e MORETTO NETO. **Administração (Introdução e Teorias).** Florianópolis: UFSC/CSA/CAD, 2006.

KOONTZ, Harold. **Princípios de Administração: uma análise das funções administrativas.** São Paulo: Pioneira, 1980.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração.** 14a ed. São Paulo: Liv. Pioneira, 1986-1987.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEC. Ministério da Educação. **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados.** Disponível em: < <http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 21 jul. 2014.

MOORE, Christopher W. **O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos.** 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

MOREIRA, Katia Denise. **A mediação como método de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.** Florianópolis, 2012. 274 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária

MOREIRA, Katia Denise Moreira; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de. **A Mediação Aplicada Na Gestão De Conflitos Interpessoais Universitária: Estudo De Caso Da Universidade Federal De Santa Catarina.** 2012.

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/97778/A%20Media%C3%A7%C3%A3o%20Aplicada%20Na%20Gest%C3%A3o%20De%20Conflitos%20Interpessoais%20Universit%C3%A1ria%20Estudo%20De%20Caso%20Da.pdf?sequence=3>>. Acesso em 30 jul 2014.

MORETTO NETO, Luis; CESCINETTO, Simone Machado Moretto. **Administração de conflitos nas organizações.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo.** 7. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1997.

NASCIMENTO, Eunice Maria; SAYED, Kassem Mohamed El. **Administração de conflitos**. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/563878/ADMINISTRACAO-DE-CONFLITOS-Eunice-Maria-Nascimento>>. Acesso em: 24 fev. 2010.

RAHIM, M. Afzalur. **Managing conflict in organizations**. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=qauUIGypkhEC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Managing+conflict+in+organizations+Rahim,+M.A&ots=280qsw0\\_Le&sig=mkc0A88U9pAVVAyuP2tqkKcuevs#v=onepage&q=Managing%20conflict%20in%20organizations%20Rahim%2C%20M.A&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=qauUIGypkhEC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Managing+conflict+in+organizations+Rahim,+M.A&ots=280qsw0_Le&sig=mkc0A88U9pAVVAyuP2tqkKcuevs#v=onepage&q=Managing%20conflict%20in%20organizations%20Rahim%2C%20M.A&f=false)>. Acesso em: 3 ago. 2011.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SCHNITMAN, Dora Fried; LITTLEJOHN, Stephen W. **Novos paradigmas em mediação**. Porto Alegre: ARTMED, 1999.

TEIXEIRA, Ricardo. **Entendendo os três níveis organizacionais e as formas diferentes como planejam**. Disponível em: <<http://www.negociosecarreiras.com.br/2013/06/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>>. Acesso em: 30 jul. 2014.

WISINSKI, Jerry. **Como resolver conflitos no trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Estatuto**, de 3 de novembro de 1978. Disponível em: <<http://reitoria.paginas.ufsc.br/files/2011/10/Estatuto.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2014.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Manual do Processo de Planejamento da UFSC 2010**. Disponível em: <[http://planejamento.paginas.ufsc.br/files/2011/05/Manual\\_PE\\_-\\_MOODLE.pdf](http://planejamento.paginas.ufsc.br/files/2011/05/Manual_PE_-_MOODLE.pdf)>. Acesso em: 30 jul 2014. Não paginado.

\_\_\_\_\_. Universidade Federal de Santa Catarina. **Relatório de Gestão 2013**. Disponível em: <<http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2013/02/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2013.pdf>>. Acesso em: 30 jul 2014.