

Katia Denise Moreira

**A MEDIAÇÃO COMO MÉTODO DE RESOLUÇÃO DE
CONFLITOS INTERPESSOAIS NA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de
Mestrado Profissional em
Administração Universitária da
Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do Grau de
mestre em Administração
Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Luis Carlos
Cancellier de Olivo

Florianópolis
2012

Moreira, Katia Denise

A Mediação como Método de Resolução de Conflitos Interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina [dissertação] / Katia Denise Moreira ; orientador, Luis Carlos Cancellier de Olivo - Florianópolis, SC, 2012.

274 p.; 21 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração. 2. Gestão de Conflitos. 3. Conflitos Interpessoais. 4. Mediação de Conflitos. I. Olivo, Luis Carlos Cancellier de. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Katia Denise Moreira

**A MEDIAÇÃO COMO MÉTODO DE RESOLUÇÃO DE
CONFLITOS INTERPESSOAIS NA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de agosto de 2012.

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Luis Carlos Cancellier de Olivo, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Alexandre Marino Costa, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Elisete Dahmer Pfitscher, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Luis Moretto Neto, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

*A minha família e a todas
aquelas pessoas que apoiam e
incentivam meu
desenvolvimento, tanto pessoal
quanto profissional.*

AGRADECIMENTOS

A construção de um trabalho científico só é possível com a ajuda de muitas pessoas, as quais fazem parte de nossa vida de duas maneiras: direta e presente, ou seja, pessoas que de fato estão ao nosso redor, como familiares, amigos, professores e colegas de trabalho e direta e ausente, são aquelas pessoas que sequer conhecemos, mas que estão ao nosso lado, embasando nossos estudos, como por exemplo, os autores das obras que fundamentam esta pesquisa.

Nesse sentido, agradeço, primeiramente, a Deus pelas oportunidades colocadas em meu caminho, tanto pessoais quanto profissionais, e pela possibilidade de enxergá-las e aproveitá-las da melhor maneira.

Aos meus pais, João e Maria Moreira, a minha irmã Shirle Moreira e ao meu irmão Joni Moreira, que mesmo distantes, sempre torceram pelo sucesso de minhas escolhas.

Ao Marcelo Silva, um grande incentivador, que mesmo não estando mais ao meu lado jamais será esquecido, pois durante os onze anos em que estivemos juntos sempre acreditou em meus projetos e os apoiou.

Ao meu orientador, Professor Dr. Luis Carlos Cancellier de Olivo, com quem compartilhei o que era apenas uma possibilidade remota daquilo que se tornou este trabalho. Agradeço “querido orientador” pela sua paciência, por confiar em minha capacidade, pelos diálogos, pelas reflexões e pelos ensinamentos.

Ao Professor Dr. Luis Moretto Neto, que colaborou, expressivamente, para com a realização deste trabalho; sem dúvida, seus conselhos e suas sugestões contribuíram para com a qualidade e valoração desta pesquisa.

Ao Professor Dr. Alexandre Marino Costa pelas contribuições dadas na etapa de qualificação, as quais promoveram o enriquecimento acadêmico e científico desta pesquisa. É um prazer tê-lo na Banca Examinadora.

A Professora Dr.^a Elisete Dahmer Pfitscher por aceitar o convite de fazer parte da Banca Examinadora. Sua presença é muito importante.

Ao Professor Mestre Ricardo Lucas Pacheco pela amizade e pelo incentivo, não só durante a realização deste trabalho, mas desde que cheguei a esta Universidade.

A Mestre Gisele Minatto pela ajuda com a análise dos dados e por me mostrar que estatística não é tão “ruim”.

Aos professores e colegas do Programa de Mestrado, que compartilharam suas experiências e conhecimentos.

Aos sujeitos da pesquisa por aceitarem fazer parte dela, sem suas manifestações, não seria possível a finalização deste trabalho. Agradeço pela contribuição.

A todos os autores que serviram como referência para o desenvolvimento desta pesquisa, meu reconhecimento.

A Universidade Federal de Santa Catarina, espaço que possibilitou meu desenvolvimento profissional e a realização de um sonho – uma secretária executiva tornar-se mestre. No ambiente universitário certamente aprendi a ver a vida de um jeito diferente.

Aos meus amigos queridos, pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas. Sem vocês, as pausas entre um parágrafo e outro não teriam sido tão proveitosas. Vocês fazem parte de tudo que tenho conquistado em minha vida. Foi difícil, mas consegui! Agradeço a vocês por me apoiarem e torcerem por mim sempre!

“A regra de ouro da conduta é a tolerância mútua, porque nunca pensamos todos da mesma forma e sempre veremos só uma parte da verdade sob diferentes ângulos.” - Ghandi

RESUMO

Neste trabalho serão abordados três temas, os quais se interligam no sentido de promover um novo paradigma para à resolução de conflitos interpessoais em uma Instituição Pública de Ensino Superior. Nesse sentido, a mediação, ferramenta alternativa de resolução de conflitos, que tem a característica de transformar antagonismos em convergências, não necessariamente em concordâncias é proposta como método a ser aplicado na gestão de conflitos, que tem como função, sumária, reconhecer, interpretar e administrar os conflitos de forma a transformar uma situação adversa em benefício para as partes na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), uma autarquia de regime especial do Governo Federal, vinculada ao Ministério da Educação, fomentadora do ensino superior, da pesquisa e da extensão. A partir deste contexto, esta pesquisa tem como objetivo principal investigar se a mediação como método alternativo de resolução de conflitos pode ser utilizada nos conflitos interpessoais da Universidade Federal de Santa Catarina a fim de promover a construtividade a partir de conjunturas antagônicas. Com o intuito específico de alcançar tal meta foram traçados outros quatro objetivos, quais sejam: a) identificar a ocorrência de conflitos entre as relações interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina; b) apontar as fontes e os níveis de conflito no ambiente da Universidade Federal de Santa Catarina; c) descrever como a administração da Instituição procede em relação à gestão de conflitos e d) investigar a percepção e a aceitação da mediação como método de resolução de conflitos na Universidade Federal de Santa Catarina. A metodologia está pautada na abordagem científica de natureza predominantemente qualitativa, do tipo estudo de caso. Será ainda, descritiva, embasada na análise de documentos, relatórios, entrevistas semiestruturadas, realizadas com os sujeitos ligados diretamente aos órgãos de gestão de conflitos institucionais e de apoio à gestão de conflito e questionário, aplicado na pesquisa de campo, com os atores sociais da comunidade acadêmica interna. O resultado evidenciou que existe a ocorrência de conflitos interpessoais no ambiente de estudo, que as fontes de tais discordâncias estão ligadas, principalmente, ao apego exagerado às próprias opiniões e crenças, ou seja, ao fundamentalismo, que a Universidade utiliza institucionalmente o método tradicional para solução de divergências entre as partes e que a mediação é aceita e pode ser aplicada como ferramenta de resolução de conflitos interpessoais

menos complexos, que ocorrem na Instituição estudo de caso desta pesquisa.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos. Mediação de Conflitos. Instituição de Ensino Superior Pública.

ABSTRACT

On this paper we approach three major themes that are interconnected to bring about a new paradigm for the resolution of interpersonal conflicts at a higher education public institution. Mediation is an alternative tool for conflict resolution and is able to transform antagonism in convergence, not necessarily in concordances. Thus, we propose that meditation should be considered as a method to be applied on conflict management, which main functions are to acknowledge, interpret, and manage conflicts in a way as to turn negative situations into beneficial outputs for the parties at the Federal University of Santa Catarina, a self-managed federal entity, linked to the Ministry of Education, which is in charge of conducting higher education studies and researches. Moreover, this work aims to determine whether or not mediation, as an alternative method of conflict resolution, can be used in interpersonal conflicts at the Federal University of Santa Catarina in order to promote constructiveness based upon antagonistic positions. In order to achieve this specifically goal were outlined four objectives, which are: a) identify the occurrence of conflicts between interpersonal relationships at the Federal University of Santa Catarina; b) point out the sources and levels of conflict in that environment; c) describe how the Institution administration proceeds in relation to conflict management and d) investigate the perception and acceptance of mediation as a conflict resolution method at the Federal University of Santa Catarina. The methodology is based on a qualitative scientific approach, applied in a case study. It will be also descriptive, based on the analysis of documents, reports, semi-structured interviews to subjects that are directly related to the institutional conflict management agencies, and management support for conflict and questionnaire, given in field research to the social actors of the local academic community. Results showed that there is occurrence of interpersonal conflicts in the study environment; the sources of such disagreements are linked mainly to excessive attachment to own opinions and beliefs; the University uses institutionally the traditional method to resolution of disagreements between the parties and that mediation can be accepted and applied as a method of conflict resolution to the least complex interpersonal conflicts that may occur at the university case of study of this research.

Keywords: Conflict Management. Conflict Mediation. Public Institution of Higher Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Atores Sociais que compõem o ambiente de estudo em números	166
Figura 2 Organograma Órgãos Deliberativos Centrais	174
Figura 3 Índice de conflitos entre as relações interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.....	203
Figura 4 Índices referentes às fontes de conflito nas relações interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina	208
Figura 5 Índices referentes aos elementos motivadores de fontes de conflito nas relações interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina	214

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Fontes de Conflitos.....	47
Quadro 2 Intensidade dos Conflitos	51
Quadro 3 Processo do Conflito	55
Quadro 4 Processo do Conflito – Síntese do Estágio I.....	57
Quadro 5 Processo do Conflito – Síntese do Estágio II	59
Quadro 6 Processo do Conflito – Síntese do Estágio III	61
Quadro 7 Processo do Conflito – Síntese do Estágio IV	62
Quadro 8 Processo do Conflito – Síntese do Estágio V	64
Quadro 9 Comparação ente as características da complexidade e conceitos de conflito.....	68
Quadro 10 Métodos de Resolução de Conflitos	71
Quadro 11 Elementos característicos da mediação e do processo jurídico	92
Quadro 12 Características do Mediador.....	101
Quadro 13 Características de cada tipo de mediador de acordo com sua autoridade.....	104
Quadro 14 Processo da Mediação	107
Quadro 15 Número total dos sujeitos da pesquisa – Órgãos Institucionais Gestores de Conflitos	124
Quadro 16 Número total dos sujeitos da pesquisa – Órgãos Apoio na Gestão de Conflitos	124
Quadro 17 Número total do universo da pesquisa para calculo da amostra.....	126
Quadro 18 Relação entre os objetivos específicos e o questionário a ser aplicado na pesquisa de campo	130
Quadro 19 Níveis e Modalidades de Educação e Ensino e suas finalidades	142
Quadro 20 Espécies de Autarquias.....	145
Quadro 21 Estrutura organizacional mínima das Instituições de Ensino Superior.....	146
Quadro 22 Abordagens da Administração em Síntese	148
Quadro 23 Resumo da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990.....	150
Quadro 24 Valores da Universidade Federal de Santa Catarina	159
Quadro 25 Objetivos da Universidade Federal de Santa Catarina	161
Quadro 26 Órgãos Gestores de Conflitos da Universidade Federal de Santa Catarina em Síntese	172

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Visão dos sujeitos da pesquisa sobre uma situação conflitante ..	197
Tabela 2 Ocorrência de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.....	200
Tabela 3 Relações interpessoais mais conflitantes no ambiente estudo de caso.....	201
Tabela 4 As fontes de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina	205
Tabela 5 Elementos Motivadores de Fontes de Conflito Interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.....	211
Tabela 6 Os níveis de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina	217
Tabela 7 Órgãos Institucionais responsáveis pela gestão de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina	219
Tabela 8 Métodos utilizados na gestão de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.....	222
Tabela 9 A mediação utilizada como método de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina	225

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	25
1.1	TEMA PROBLEMA.....	26
1.2	OBJETIVOS	28
1.2.1	Objetivo Geral	28
1.2.2	Objetivos Específicos	28
1.3	JUSTIFICATIVA.....	29
2	FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICA	33
2.1	GESTÃO DE CONFLITOS.....	33
2.1.1	Conceitualização	33
2.1.2	Visões do conflito	38
2.1.2.1	Visão Tradicionalista.....	39
2.1.2.2	Visão das Relações Humanas.....	39
2.1.2.3	Visão Interacionista.....	40
2.1.3	A funcionalidade e a disfuncionalidade do conflito	41
2.1.4	Tipos de conflito	43
2.1.4.1	Conflito intrapessoal.....	44
2.1.4.2	Conflito interpessoal.....	44
2.1.4.3	Conflito intragrupal	45
2.1.4.4	Conflito intergrupala	45
2.1.5	Fonte de conflito	46
2.1.6	Níveis de conflito	49
2.1.7	Funções do conflito	53
2.2	O PROCESSO DO CONFLITO	54
2.2.1	Estágio I: oposição potencial ou incompatibilidade	56
2.2.2	Estágio II: cognição e personalização	58
2.2.3	Estágio III: intenções	59
2.2.4	Estágio IV: comportamento	61
2.2.5	Estágio V: Consequências	63
2.3	A COMPLEXIDADE E A GESTÃO DE CONFLITOS	66
2.4	RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	69
2.4.1	Negociação	72
2.4.2	Conciliação.....	74
2.4.3	Arbitragem	75
2.4.4	Justiça Estatal.....	77
2.5	MEDIAÇÃO DE CONFLITOS	79
2.5.1	Aspectos gerais	79
2.5.2	Conceito de mediação	82
2.5.3	Breve histórico da mediação	85

2.5.4	Objetivos e aplicações da mediação.....	87
2.5.4.1	Objetivos.....	88
2.5.4.2	Aplicação.....	88
2.5.5	Modelos de mediação.....	93
2.5.5.1	Modelo Tradicional.....	93
2.5.5.2	Modelo Circular Narrativo.....	94
2.5.5.3	Modelo Transformativo.....	94
2.5.5.4	Modelo Interdisciplinar.....	94
2.6	O MEDIADOR.....	95
2.6.1	Conceitualização.....	96
2.6.2	O papel do mediador.....	98
2.6.3	Características do mediador.....	101
2.6.4	Tipos de mediadores.....	103
2.7	O PROCESSO DA MEDIAÇÃO.....	106
2.7.1	Atendimento ou acolhimento da solicitação da mediação ...	107
2.7.2	Pré-mediação.....	108
2.7.3	Mediação propriamente dita.....	111
2.7.4	Encerramento.....	113
2.7.5	Acompanhamento dos resultados.....	114
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	117
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	117
3.2	DEFINIÇÃO DA PESQUISA.....	123
3.2.1	O universo da pesquisa.....	123
3.2.2	A amostra da pesquisa.....	125
3.3	TECNICA DE COLETA DE DADOS.....	128
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	131
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	131
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	132
4.1	O CONTEXTO DA PESQUISA.....	133
4.1.1	O ensino superior no Brasil.....	133
4.1.1.1	Breve histórico do ensino superior no Brasil.....	137
4.1.1.2	Normatização da educação superior brasileira.....	139
4.1.1.3	Organização administrativa das universidades públicas federais.....	144
4.1.1.4	Gestão de pessoas no ambiente do ensino superior.....	147
4.1.1.5	Gestão de conflitos no ambiente do ensino superior.....	152
4.2	A INSTITUIÇÃO EM ESTUDO.....	156
4.2.1	Breve histórico da Instituição.....	156
4.2.2	Missão, visão, valores e objetivos da Instituição.....	158
4.2.3	Organização administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina.....	162

4.2.4	Gestão de conflitos na Universidade Federal de Santa Catarina.....	166
4.2.4.1	Órgãos institucionais gestores de conflitos interpessoais.....	173
4.2.4.1.1	<i>Conselho Universitário</i>	174
4.2.4.1.2	<i>Conselho de Curadores</i>	178
4.2.4.1.3	<i>Câmara de Ensino de Graduação</i>	180
4.2.4.1.4	<i>Câmara de Pós-Graduação</i>	182
4.2.4.1.5	<i>Câmara de Pesquisa</i>	183
4.2.4.1.6	<i>Câmara de Extensão</i>	185
4.2.4.1.7	<i>Comissão de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina</i>	186
4.2.4.2	Órgãos de apoio à gestão de conflitos interpessoais	191
4.2.4.2.1	<i>Ouvidoria</i>	191
4.2.4.2.2	<i>Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares</i>	193
4.3	RESULTADOS DA PESQUISA	196
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	231
5.1	CONCLUSÃO	232
5.2	RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	236
	REFERENCIAS	239
	BIBLIOGRAFIA	249
	APENDICE	257
	ANEXOS	271

1 INTRODUÇÃO

A desarmonia de opiniões existe desde os primórdios da história da humanidade. Um estudo mais apurado destacaria que desde a pré-história até a contemporaneidade os indivíduos vivenciaram e vivenciam situações de conflitos das mais diversas formas, prova disso são as causas e conseqüências de cada período histórico. Portanto, situações conflitantes são inerentes à vida humana; existiram e certamente, sempre existirão, uma vez que cada ser humano possui suas próprias vontades e necessidades. Nesse sentido, é possível dizer que a heterogeneidade de ideias, potencialmente, pode criar alguma situação conflitiva.

Moscovici (1997, p. 146) explica que:

A partir de divergências de percepções e idéias, as pessoas se colocam em posições antagônicas, caracterizando uma situação de conflito. Desde as mais leves até as mais profundas, as situações de conflitos são componentes inevitáveis e necessárias a vida grupal.

Nesse contexto, conclui-se que os conflitos serão sempre recorrentes nas relações humanas e são necessários para sua evolução, cabendo ao indivíduo, avaliar a melhor forma de gerenciá-los.

Na busca de uma definição para conflitos, sob a ótica organizacional, observa-se a distinção entre duas vertentes: a) a que trata o conflito como algo negativo para a organização e; b) aquela que o considera elemento positivo para movimentar o ambiente organizacional. Nesse sentido, explica-se que os teóricos tradicionalistas entendiam os conflitos como algo a ser evitado, visto que eram contraproducentes. Já os modernos, concordam com Wisinski (1995) quando relata que até poucos anos os conflitos eram, indiscutivelmente, vistos como um algo a ser evitado; todavia, contemporaneamente, é encarado como um fenômeno natural, que se tratado corretamente, pode ser administrado e até mesmo resolvido.

Ao se tratar da administração de conflitos no ambiente organizacional há uma diversidade de técnicas a serem utilizadas, desde as litigiosas, ou seja, as que são resolvidas juridicamente até aquelas conhecidas como métodos extrajudiciais de solução de conflitos, dentro do qual está inserida a mediação.

A mediação, analisada, em um sentido mais amplo, pode ser observada a todo tempo dentro das relações humanas, ou seja, uma mãe

de família faz uso da mediação quando há conflitos entre pai e filho, o professor, um advogado, uma secretária, enfim todos, dentro de suas características e do ambiente em que estão inseridos, praticam a mediação. Entretanto, há de se ter o cuidado de não tratar a mediação como algo de senso comum, conforme aponta Damásio (1996, p. 220, apud FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 60):

A mediação não é *senso comum*, caminho de fácil acesso, porém, cercado de perigos e incertezas; também, não se confunde com a *intuição*, esse complexo mecanismo mental, à mercê das emoções, “*por meio do qual chegamos à solução de um problema sem raciocinar*”. (grifo no original)

A partir do exposto, a mediação pode então, ser definida como um método de realinhamento de divergências existentes entre as partes, no qual há a participação de um terceiro, o mediador, cuja participação não irá, simplesmente, solucionar o conflito, mas sim, ajudará os indivíduos a construir formas de solução, fazendo com que eles sejam os responsáveis pela resolução de seus problemas.

1.1 TEMA PROBLEMA

No contexto apresentado, inserem-se as Instituições de Ensino Superior e entre elas Universidade Federal de Santa Catarina, local de estudo objeto dessa pesquisa.

As Instituições de Ensino Superior, de uma forma ampla, podem ser entendidas como locais, nos quais há a universalidade do saber. A Constituição da República Federativa do Brasil, no Artigo 207, dispõe em relação ao ensino superior que “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, 1998). A Lei das diretrizes básicas da educação (LDB), que estabelece as diretrizes básicas para a educação nacional, define no artigo 21 que:

Art. 21 A educação escolar compõe-se de:
I – educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio;
II – educação superior. (BRASIL, 1996)

No capítulo IV da citada Lei, a educação superior é especificamente tratada, por meio de uma série de artigos que estabelecem sua finalidade, abrangência, funcionamento, entre outros. Todavia, vale destacar o Artigo 45, que dispõe: “a educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização”. (BRASIL, 1996). Nesse sentido, os Decretos 5.773 de 9 de maio de 2006 e 2.406 de 27 de novembro de 1997 estabelecem que as Instituições de Ensino Superior podem ser organizadas da seguinte forma: Instituições Universitárias: Universidades, Universidades especializadas; Centros de Ensino; Instituições não universitárias: Instituições Superiores de Educação, Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, Faculdades Isoladas e Faculdades Integradas.

Conforme dito anteriormente, as Instituições de Ensino Superior têm certa autonomia, entre elas a administrativa. É nesse campo que se insere o exercício da gestão de conflitos, ou seja, é a administração responsável pelo gerenciamento das situações conflitantes no ambiente organizacional.

A complexidade que envolve o ambiente organizacional em estudo é notável, visto que não basta apenas haver uma estrutura em funcionamento, mas sim, perceber que o operacionalização da estrutura depende de pessoas e essas são movidas por necessidades e desejos, os quais, por suas peculiaridades, criam situações de conflitos. Tal afirmação é ratificada por Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008, p. 5-6), quando expõem os fatores que contribuem para com a instalação de conflitos no citado ambiente, entre eles estão:

- a diversificação das aspirações de indivíduos e grupos;
- o aumento de complexidade de afazeres;
- a conscientização das pessoas em relação a seus direitos;
- o surgimento de tecnologias que despertam para novas possibilidades;
- as mensagens veiculadas pelos meios de comunicação, incentivando as mudanças, etc.

Contudo, há de se discutir a melhor maneira de administrar situações de conflito no ambiente organizacional. A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Instituição pública de ensino superior gere seus conflitos da forma dita tradicional, isto é, a solução

das questões conflituosas fica sob a responsabilidade de um terceiro, conforme será apresentado nesta pesquisa. Tal qual acontece no sistema judiciário Tradicional, esse procedimento é moroso, angustiante e certamente finalizará com uma relação vencedor/perdedor.

A partir de tais aspectos, propõe-se que a Universidade Federal de Santa Catarina, a fim de tornar os tramites de uma resolução de conflitos mais amenos, faça uso da mediação. Acredita-se ser esse o método mais adequado para a Instituição, visto que é uma ferramenta moderna, eficiente, eficaz e que permite que o conflito seja aceito de forma mais natural. A mediação privilegia o papel de cada indivíduo no processo, promove o dialogo cooperativo, amplia o autoconhecimento das partes, fomenta o equilíbrio dos relacionamentos interpessoais e estimula criatividade. A mediação tem como resultado uma relação ganha/ganha, fato que torna possível a transformação de uma competição em cooperação.

Nesse sentido e de acordo com o contexto apresentado, essa pesquisa propõe o estudo do seguinte problema: A mediação pode ser utilizada como método de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS

A partir da definição do tema problema, traçaram-se metas para a elaboração do trabalho, as quais estão definidas como objetivo geral e objetivos específicos. Aquele trata da finalidade mais ampla do estudo, enquanto estes foram construídos no sentido de dar sustentação ao primeiro.

1.2.1 Objetivo geral

Investigar se a mediação, como método alternativo de resolução de conflitos, pode ser utilizada nos conflitos interpessoais da Universidade Federal de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a ocorrência de conflitos entre as relações interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.
- b) Apontar as fontes e os níveis de conflito no ambiente da Universidade Federal de Santa Catarina.

c) Descrever como a administração da Instituição procede em relação à gestão de conflitos.

d) Investigar a percepção e aceitação da mediação como método de resolução de conflitos na Universidade Federal de Santa Catarina.

1.3 JUSTIFICATIVA

Percebe-se que as organizações tanto públicas quanto privadas, tendem cada vez mais a administrar os conflitos que envolvem o ambiente organizacional de forma funcional. Evitar situações conflituosas sempre foi a primeira alternativa dos gestores; entretanto torna-se primordial, nos dias atuais, a gestão de conflitos voltada para o aumento das possibilidades em que tais conjunturas possam ser mediadas e trabalhadas de forma a obter resultados construtivos.

Entretanto, tal proposição é tarefa complexa visto que o ambiente de estudo é constituído por uma população numerosa e que na sua grande maioria sobressai-se intelectualmente, ou seja, todo tipo de ação será sempre questionado e discutido. Nesse sentido, Moscovici (1997, p.146-147) esclarece que:

A natureza das divergências está relacionada aos fatos que cada pessoa considera, os quais decorrem de informações diferentes, definições diversas do problema ou situação, aceitação ou rejeição de dados relevantes etc. Relaciona-se também com os objetivos, vistos como desejáveis ou indesejáveis, trazendo discordâncias quanto a metas. Conseqüentemente, surgem divergências quanto a procedimentos, estratégias, melhor maneira de alcançar um objetivo comum, ou seja, nos métodos. Finalmente, concorrem para as diferenças individuais os valores, considerações morais quanto ao exercício do poder, concepções sobre justiça, equidade, julgamento ético do tipo *os fins justificam os meios*, etc. (grifo no original)

Ou seja, a qualidade de vida, a sociabilidade, a valorização, o reconhecimento, entre outras, são ações que precisam ser prioridade dentro das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Caso o indivíduo perceba tais possibilidades dentro do ambiente organizacional compreenderá que suas expectativas e aspirações poderão ser satisfeitas. Todavia se as situações de conflito não forem gerenciadas de forma

eficaz afetarão toda e qualquer política de motivação implantada na organização.

A gestão de conflitos preocupa-se com a identificação das fontes, tipos e níveis dos problemas e também, com a compreensão da intenção das partes, a fim de interpretá-las e conduzir a resolução de forma a se chegar a um efeito positivo, ou seja, 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.

De acordo com o exposto, há de se discutir a melhor maneira de administrar situações de conflito no ambiente organizacional. A literatura apresenta vários métodos, dentre os quais essa pesquisa utilizará as denominações autocompositivas e heterocompositivas: a primeira se refere aos métodos em que as partes buscam soluções sem a intervenção de terceiros e a segunda, quando deixam à solução a cargo de outra pessoa.

Exemplificando as relações heterocompositivas, citam-se as resoluções de conflito tratadas por vias judiciais, as quais, apesar da morosidade do processo e da relação vencedor/perdedor, são as mais comuns. Contudo, para o ambiente organizacional, acredita-se ser mais significativo utilizar os métodos extrajudiciais de solução de conflitos, dentro dos quais sugerem-se a autocompositividade da mediação e a possibilidade que o processo oferece de relações vencedor/vencedor.

A mediação, pela sua definição e características de seu processo é a que apresenta possibilidades de resultados mais positivos: “A 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)

Entretanto, não está se afirmando que a mediação é o melhor método, e sim o mais adequado quando se pensa em satisfação das partes. Supõe-se que utilizando a citada ferramenta está se primando pela sociabilidade, valorização do indivíduo, identificação de pontos fracos e fortes da organização, qualidade do ambiente de trabalho, entre outros. O realinhamento das diferenças, sob a perspectiva de se obter resultados criativos ou construtivos deve ser a expectativa das organizações, sejam elas públicas ou privadas, quando empregam a mediação na gestão de conflitos.

Conforme dito anteriormente, a gestão de conflitos deve, também, ser aplicada na administração das instituições públicas. É comum pensar que nesse tipo de instituição, talvez, por existir um

regime de trabalho, no qual a estabilidade, de certa forma, garante o cargo do servidor, não seja necessário preocupar-se com situações desarmônicas. Entretanto, sabe-se que o conflito afeta as relações interpessoais de diversas maneiras, e, sendo assim, de alguma forma certamente interferirá no desenvolvimento das atividades do servidor.

Inserem-se, nesse contexto, as instituições de ensino superior públicas, e mais especificamente, a Universidade Federal de Santa Catarina, objeto desta pesquisa. Sabe-se que as universidades, de um modo geral, passam por diversas situações de conflito, até mesmo contradições entre o que ela é – uma Instituição Social - e o que ela precisa ser – uma Organização Social¹; contudo é necessário pensar a gestão de conflitos interpessoais dentro do ambiente institucional. Atualmente os conflitos, na Universidade em estudo, são geridos por meio de um modelo processual lento e fadigoso para as partes, principalmente para aqueles que são denunciante, e, sendo assim, raramente, geram resultados construtivos para a Instituição.

Nesse sentido, esta pesquisa propõe a mediação como método de resolução de conflitos interpessoais para a Universidade Federal de Santa Catarina, na qual, apesar de haver a presença de um terceiro, o mediador, as partes assumem suas responsabilidades em relação aos acordos. “Nela, as diferenças são reconhecidas, aceitas e entendidas como necessárias, não para se imporem umas as outras, mas para construir a diversidade saudável que produz, aperfeiçoa e traz a paz.” (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p.58)

O trabalho tem relevância, pois se evidencia, por meio dos órgãos responsáveis por receber denúncias na Instituição, que o número de ocorrências de conflitos é significativo. Percebe-se que as questões de poder e a emoção, oriunda de relações interpessoais intensas é, a princípio, a fonte principal de conflitos. Nesse sentido, entende-se que é importante gerir tais situações de forma diferenciada e a mediação, por sua metodologia, torna-se a opção mais apropriada.

Acredita-se ainda, que a proposta de utilizar e desenvolver a mediação no ambiente de estudo é importante, no sentido de que a subjetividade que envolve situações conflituosas será explicitada quando

¹ O termo aqui utilizado não se confunde com o conceito de Organizações Sociais, definido pela Lei n. 9.637/98, que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências.

as partes dialogarem e, sendo assim, possivelmente haverá resultados mais construtivos não só para as partes, mas também para a Instituição.

A pesquisa é viável, uma vez que há material e tempo hábil para desenvolvê-la, e também pelo fato de que a pesquisadora está diretamente ligada a setores que tratam da gestão de conflitos. O estudo é considerado oportuno, uma vez que tratará da administração de conflitos em uma Instituição de ensino superior pública, seguindo a linha de pesquisa - gestão acadêmica e administrativa do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Universitária.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de fundamentar a proposta desta pesquisa é necessária uma revisão bibliográfica, que trata, a princípio, da gestão de conflitos, seguida pela teorização da mediação de conflitos. Neste sentido, serão estudados elementos, que balizarão o alcance daquilo que propõem os objetivos deste trabalho.

2.1 GESTÃO DE CONFLITOS

O objetivo deste item é tratar da gestão de conflitos, ou seja, “[...] 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.” (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008, p. 6)

De acordo com os objetivos deste trabalho enfatiza-se a visão positiva do conflito, uma vez que se acredita tratar de uma ação que evita a estagnação.

2.1.1 Conceitualização

Situações conflitantes não surgem simplesmente, elas têm como ponto de partida uma conjuntura de diversidade. As diferenças podem acontecer por vários motivos, contudo sempre estarão inseridas em um contexto. Segundo Moore (1998, p. 19):

Desde o início da história registrada, temos evidência 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.

Em outras palavras, adversidades, antíteses, oposições ou desarmonias são evidenciadas desde os primórdios da humanidade, ou seja, faz parte da história à divergência de opiniões e certamente, foram os desacordos de ideais os responsáveis pelo movimento histórico.

Antagonismos estiveram presentes no passado e, certamente, farão parte do futuro visto que, “O homem tem diferentes tipos de necessidades, cuja satisfação requer múltiplos tipos de cenários.” (RAMOS, 1989, p. 136), ou seja, cada ser humano sempre fará o que

melhor lhe convier para satisfação de suas vontades e desejos. Tal ação é geradora de conflitos, uma vez que os cenários de realização não são os mesmos para todas as pessoas, sendo muitas vezes comum a eliminação de um em função da efetivação de outro (relações perdedoras).

Nesse sentido, é possível dizer que o conflito é inevitável entre os seres humanos. É o resultado natural das interações humanas que começa quando duas ou mais entidades sociais (i.e, indivíduos, grupos, organizações e nações) entram em contato uns com os outros para atingir seus objetivos.² (RAHIM, 2011, tradução nossa) Assim, conforme a consideração do autor, conclui-se que os conflitos serão sempre uma constante nas relações humanas e, nesse caso, é preciso que tais ações sejam gerenciadas de forma adequada, a fim de que se possa, por exemplo, oportunizar as partes envolvidas alguma forma de aprendizado.

A literatura traz uma grande diversidade de definições de conflitos, entretanto é necessário, primeiramente, considerar aquilo identificado por Robbins (2005, p. 236):

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. Outros aspectos comuns nas definições são a oposição ou incompatibilidade e alguma forma de interação. Esses fatores estabelecem as condições que determinam o ponto inicial do processo de conflito.

Ainda tratando da definição de conflitos, Rahim (2011, tradução nossa) constata que há uma grande variação de interesses nas definições de conflito, que variam entre temas mais específicos até aqueles que abrangem todo o tipo de situação³. Entretanto, para este trabalho destacam-se duas linhas distintas no que tange a sua conceitualização,

² Rahim (2011, p.1) Conflict is inevitable among humans. It is a natural outcome of human interactions that begins when two or more social entities (i.e., individuals, groups, organizations, and nations) come in contact with one another in attaining their objectives.

³ Rahim (2011, p.15) There is a tremendous variance in conflict definitions that include a range of definitions for specific interest and a variety of general definitions that attempt to be all-inclusive.

aquela que o considera algo negativo e, sendo assim, trabalha no sentido de evitá-lo e, em contraponto, o pensamento positivista que o entende como uma ação necessária para a evolução.

Uma escola do pensamento argumenta que o conflito deve ser evitado – ele seria a indicação de que alguma coisa não está funcionando direito dentro do grupo. Esta é a chamada *visão tradicional*. Outra escola, a visão de *relações humanas*, argumenta que o conflito é uma consequência natural e inevitavelmente em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, podendo mesmo ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo. A terceira e mais recente perspectiva propõe não apenas que o conflito *pode* ser uma força positiva, como defende abertamente a tese de que um mínimo de conflito é *absolutamente necessário* para o desempenho eficaz de um grupo. Chamamos esta terceira escola de abordagem *interacionista*. (ROBBINS, 2005, p.326, grifo no original)

As raízes negativistas do conflito são observadas quando Wisinski (1995, p. 1) identifica que no passado o conflito era:

[...] Associado a comportamento indesejável, era visto como uma característica de indivíduos que não conseguiam 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, Wisinski (1995, p. 1) complementa, expondo que: “Atualmente, o conflito é visto de forma bem diferente. [...], o conflito é um fenômeno normal e natural [...]”. Ainda segundo o autor (1995, p. 1), “[...] 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.”

Corroborando com a posição positivista, Muszkat (2005, p. 28-29), afirma que:

Do ponto de vista constitutivo, o conflito propicia condições de crescimento e transformação sempre que, por intermédio da flexibilização do desejo, atinge-se a noção de *alteridade*. Isso significa que diante do reconhecimento da existência de Outro que sente, pensa, deseja e sofre, tal como Eu as diferente de mim, esse Eu pode sentir-se apaziguado a ponto de rever suas posições, praticar possíveis reparações e negociar acordos. (grifo no original).

E Moscovici (1997, p. 146) 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.

Observa-se, ainda, que o conflito traz em seu conceito mais amplo a noção de contrariedade, entretanto a forma de gerenciá-lo vem passando por um processo de transição, no qual a evitação está sendo substituída pela sua motivação.

Em o Novo Aurélio Século XXI: O Dicionário da Língua Portuguesa (1999, pág. 526), a palavra conflito deriva do latim “[Do lat. *Conflictu*, ‘choque’, ‘embate’, ‘peleja’, do lat. *Confligere*, ‘lutar’.]” e tem como sinônimos:

S.m. 1. Embate dos que lutam. 2. Discussão acompanhada de injúrias e ameaças; desavença. 3. Guerra. 4. Luta, combate. 5. Colisão, choque. 6. Psiq. Penoso estado de consciência devido a choque entre tendências opostas e encontrado, em grau variável, em qualquer indivíduo. [...].

Likert e Likert, (1979, p.8) considera que o conflito “[...] é visto como a luta ativa de cada um por um resultado desejável para si, o qual, quando alcançado, impede aos outros de conseguirem o resultado favorável a eles, produzindo, com isto, hostilidade.”

Para Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008, p. 6) “O conflito opõe-se a estagnação. Desempenha o papel de mola propulsora que permite à humanidade sobreviver em um planeta de recursos limitados.”

Robbins define que (2005, p. 326), “Conflito é um processo ou tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.”

Muszkat (2005, p. 28), baseada na psicanálise, assevera que:

Na psicanálise, fala-se de *conflito psíquico (intrapessoal)* quando, no indivíduo, se opõem exigências internas contrárias. Apesar do desconforto que um conflito possa gerar em nós, ele faz parte do humano – assim como o *conflito interpessoal* com exigências, expectativas, idealizações pessoais contrárias umas às outras faz parte das relações humanas. Se em situações desse tipo ambos os sujeitos, frustrados nos seus interesses, podem, por sentir-se incompreendidos e injuriados, vir a se tornar opositores irreconciliáveis, é, ao mesmo tempo, por meio desses constrangimentos que se constrói a noção de um Eu individual e singular. (Grifo no original)

Na opinião de Chiavenato (1999, p. 368):

O conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para pessoas e grupos e, sobretudo, para a organização como um todo. A questão primordial é como administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos construtivos e minimizar os efeitos destrutivos. Essa tarefa cabe ao gerente. Embora muitas vezes seja um ator envolvido até o pescoço em muitos conflitos, o gerente deve sempre buscar uma solução construtiva.

Analisando o exposto, observa-se que “O conflito parece estar presente em todos os relacionamentos humanos e em todas as sociedades” (MOORE, 1998, p. 19) e sendo assim, deve ser entendido como algo natural, e dentro do possível, solucionado de forma contribuir para com a evolução das partes envolvidas. Entretanto, é válido ressaltar 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)

Moscovici (1997) complementa a afirmação anterior quando ressalta que para solucionar conflitos de forma criativa é necessário ao gestor uma série de características, quais sejam: exposição a experiências diversificadas, interesse por ideias e suas combinações, habilidade de jogar com as ideias, capacidade de fazer associações remotas, receptividade a metáforas e analogias, independência de julgamento entre outras.

Robbins (2005, p. 430), sintetiza todo o dito anteriormente quando expõe:

A administração de conflitos requer a conservação de um nível ótimo de conflitos em um grupo. Pouco conflito cria estagnação. Muito conflito cria rupturas e brigas internas. Ambos os casos são negativos porque prejudicam o desempenho do grupo. Dessa forma, o trabalho do gerente é equilibrar essas forças utilizando técnicas de resolução e estimulação de conflitos.

Considerando tal afirmação e o sugerido por Nascimento e Sayed (2010, p. 50), quando expressam que: “Para lidar com conflitos, é importante conhece-los, saber qual é a sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles.”, percebe-se ser necessário ao gestor, conhecimento sobre a teoria do conflito, a fim de que o ele possa desenvolver habilidades que o tornem um administrador eficaz de conflitos, ou seja, capaz de manter o equilíbrio das relações humanas no ambiente organizacional, primando pela cooperação em oposição à competitividade.

2.1.2 Visões do conflito

A partir das diferentes formas de definição de conflito, observa-se que as situações adversas no ambiente organizacional, podem ser percebidas de forma distintas e alguns autores como Robbins (2005) e Rahim (2011) definem tal posicionamento como visões do conflito.

Robbins (2005) diferencia cada visão correlacionando-as as abordagens da teoria administrativa⁴ e, nesse sentido, relaciona-as com a transição (evitação/motivação) apontada anteriormente, durante a conceitualização do conflito.

Nesse contexto, e de acordo com Robbins (2005), complementado por McIntyre (2007), as visões do conflito estão divididas de acordo com três perspectivas, nas quais o conflito é considerado como: a) uma coisa ruim e, assim sendo, deve ser evitado; b) algo natural, e nesse sentido sua ocorrência é inevitável e c) é necessário, uma vez que pode ser utilizado como ferramenta de desenvolvimento; conforme descrito a seguir:

2.1.2.1 Visão tradicionalista

Relacionada a mais antiga das abordagens – a Clássica - décadas de 30 e 40. Neste período, a presença do conflito significava algo nocivo para as organizações. Autores dessa era,

[...] achavam que seria através de determinadas estruturas organizacionais (como, por exemplo, ter regras específicas, estabelecer procedimentos – muitas vezes escritos -, criar hierarquias e cadeias de comando bem claras e definidas), que se iria reduzir a necessidade ou ocorrência de conflito. (McINTYRE, 2007, p. 295)

O conflito “[...] é visto como contraproducente e usado como sinônimo de *violência, destruição e irracionalidade* para reforçar seu aspecto negativo. O conflito, por definição, é danoso e deve ser evitado [...]”. (ROBBINS, 2005, p.326, grifo no original)

2.1.2.2 Visão das relações humanas

Final da década de 40, até metade dos anos 70 – Abordagem Humanística. Inicia-se neste momento a transição de concepção “negativismo/positivismo” de situações conflitantes. “Estudos de

⁴ Para Robbins (2005) as abordagens da teoria administrativa são: abordagem clássica (Científica e Geral); abordagem humanística; abordagens quantitativas; abordagens contemporâneas (Sistêmica, Contingencial e Cultural).

Mayo⁵, nas décadas de 20 e 30, mostraram que a ausência de conflito seria fundamental para aumentar a eficácia de qualquer organização.” (McINTYRE, 2007, p. 296). Para Mayo, o conflito era um mal e, sendo assim, deveria ser minimizado ou, se possível, eliminado das organizações completamente⁶. (RAHIM, 2011, tradução nossa). Entretanto, outros autores, da escola humanística, o percebiam de forma diversa, conforme expõe Salgado Velo (s.d *apud* McINTYRE, 2007, p. 296), “No entanto, nem todos os seguidores da escola das Relações Humanas viam o conflito como assunto negativo. Nesta escola, outros membros consideram o conflito como sendo algo natural e inevitável, nem sempre negativo, e que poderá favorecer o grupo.”

Robbins (2005, p.327) complementa mencionando que “Seus seguidores racionalizam a existência do conflito: ele não pode ser eliminado e há ocasiões em que ele pode ser até benéfico para o desempenho do grupo.”

2.1.2.3 Visão interacionista

Escola que trata de uma visão mais contemporânea do conflito - Abordagens contemporâneas (Sistêmica, Contingencial e Cultural). Tal tipo de situação é percebida como algo a ser estimulado. “[...] encorajar os líderes de grupos a manter constantemente um nível mínimo de conflito – o suficiente para fazer com que o grupo continue viável, autocrítico e criativo.” (ROBBINS, 2005, p.327)

Nesta perspectiva, McINTYRE (2007, p. 296) aponta que “[...] o conflito só por si não é “mau”, tendo que haver um certo nível de conflito para que a organização tenha níveis máximos e otimizados de eficácia.” Ou seja, a teoria interacionista defende que o conflito promove o desenvolvimento do grupo, desde que seja gerido de forma adequada.

Conforme posto, percebe-se que a transição na concepção do conflito acompanhou a história das escolas administrativas e evoluiu no mesmo sentido. A variação entre evitá-lo e motiva-lo é considerável, apontando que a eliminação de situações conflitantes, nem sempre, é a melhor opção para uma organização. O conveniente, nesse contexto, é

⁵ George Elton Mayo, Professor de Harvard, foi pioneiro no campo das relações humanas. Estudos de Hawthorne. (ROBBINS, 2005)

⁶ Rahim (2011, p.6) [...] to him, conflict was an evil and should be minimized or, if possible, eliminated from the organizations altogether.

identificar se o conflito adquire um caráter funcional ou disfuncional dentro do grupo.

2.1.3 A funcionalidade e a disfuncionalidade do conflito

De acordo com o apontado anteriormente, o conflito é percebido de duas formas diversas: a que o evita e aquela que o estimula. A primeira situação, pela sua característica de negação ao conflito, não possui variáveis. Por outro lado, naquela que o motiva, todavia ressaltando que a visão interacionista, defensora da existência de conflitos no ambiente organizacional, não os determina como bons ou ruins. Robbins (2005, p.327) explica que “Em função dessa visão interacionista [...], fica evidente que dizer que todos os conflitos são bons ou ruins é ingênuo e inapropriado.” Nesse sentido, a citada visão do conflito, apresenta duas variáveis, a funcional e a disfuncional.

[...] alguns conflitos apóiam os objetivos do grupo e melhoram seu desempenho; estes são os **conflitos funcionais**, formas construtivas de conflito. Por outro lado, existem conflitos que atrapalham o desempenho do grupo; são formas destrutivas ou **disfuncionais** de conflito. (ROBBINS, 2005, p. 327, grifo no original).

Rahim⁷ (2011, tradução nossa) aponta uma série de resultados para o ambiente organizacional, relacionados com a funcionalidade e a disfuncionalidade do conflito:

⁷ Rahim (2011, p.7) The functional and dysfunctional outcomes of conflicts in organizations are as follows:

Functional Outcomes:

- Conflict may stimulate innovation, creativity, and growth.
- Organizational decisions making may be improved.
- Alternative solutions to a problem may be found.
- Conflict may lead to synergistic solutions to common problems.
- Individual and group performance may be enhanced.
- Individual and group may be forced to search for new approaches.
- Individual and group may be required to articulate and clarify their positions.

Dysfunctional Outcomes:

- Conflict may cause job stress, burnout, and dissatisfaction.
- Communication between individuals and groups may be reduced.
- A climate of distrust and suspicion can be developed.
- Relationship may be damaged.

Resultados Funcionais:

- Estímulo à inovação, a criatividade e ao crescimento.
- Aprimoramento das decisões organizacionais.
- Alternativas para a solução de problemas.
- Utilização da sinergia na solução de problemas comuns.
- Melhorias no desempenho individual e do grupo.
- Tanto o individuo quanto o grupo são estimulados a buscar

novas abordagens.

- Tanto o individuo quanto o grupo podem ser requisitados para articular ou esclarecer posições.

Resultados Disfuncionais:

- Stress no trabalho, rompimentos e insatisfação.
- Redução da comunicação entre os indivíduos.
- Clima de desconfiança e suspeita.
- Rompimento das relações humanas.
- Baixo desempenho no trabalho.
- Resistência à mudança.
- Redução do comprometimento e da lealdade para com a

organização.

Robbins (2005) considera que para melhor distinguir a funcionalidade e a disfuncionalidade do conflito no ambiente organizacional é necessário diferenciar a qual tipo de situação ele está atrelado: a) de tarefa (relacionada ao conteúdo e objetivos do trabalho); b) de relacionamento (diz respeito às relações interpessoais) e c) de processo (refere-se à maneira como se realiza o trabalho). Robbins (2005) complementa informando que estudos realizados apontam para:

[...] conflitos de relacionamento são quase sempre disfuncionais. [...] o atrito e as hostilidades interpessoais inerentes aos conflitos de relacionamento aumentam os choques de personalidades e reduzem compreensão mútua, o que impede a realização das tarefas [...] níveis reduzidos de conflito de processo e níveis de baixos a moderados de conflito de tarefa são funcionais. [...]. Um nível baixo a moderado de conflito de tarefa demonstra consistentemente um efeito positivo no desempenho do grupo por

-
- Job performance may be reduced.
 - Resistance to change can increase.
 - Organizational commitment and loyalty may be affected.

estimular a discussão de idéias que ajudam o trabalho em equipe. (ROBBINS, 2005, p.327)

Nesse sentido, acredita-se que os conflitos podem ser estimulados quando identificada sua funcionalidade, e trabalhados, no sentido de solucioná-los, quando disfuncionais. Rahim⁸ (2011, tradução nossa) corrobora com o dito quando argumenta que se um sistema social irá se beneficiar com os conflitos, seus efeitos negativos devem ser reduzidos, enquanto reforçam-se os positivos.

2.1.4 Tipos de conflito

A forma de classificar ou identificar a tipologia do conflito varia de acordo com a linha de estudo de cada autor. Entretanto, é consenso que:

As relações intersubjetivas, que são de natureza familiar, trabalhista, ambiental, empresarial, dentre outras, podem trilhar caminhos diversos, dependendo da capacidade de entendimento entre as partes. Um desses caminhos pode resultar em um conflito [...]. (FIRMEZA, 2011, p. 49-50)

Em outras palavras, todas as formas de relações humanas estão sujeitas a ação da contrariedade e, sendo assim, conseqüentemente originarão situações conflituosas.

Vale ressaltar, que situações antagônicas manifestam-se também dentro do próprio indivíduo, são os ditos conflitos intrapessoais, para os quais Edelman e Crain (1993, p. 161), têm interessante opinião: “conflitos externos são, no mais das vezes, meras projeções dos conflitos que estão acontecendo dentro de nós”.

Tratando mais especificamente do âmbito organizacional, Wisinski (1995, p. 9) expõe que: “Dentro das organizações, dois são os tipos principais de conflitos: os interpessoais e o organizacional.”

Rahim⁹ (2011, tradução nossa) complementa o exposto, identificando que os conflitos organizacionais podem ser classificados

⁸ Rahim (2011, p.7) If a social system is to benefit from conflicts, the negative effects of conflicts must be reduced and positive effects must be enhanced.

⁹ Rahim (2011, p.23) Organizational conflict may be classified as intraorganizational (i.e., conflict within an organization) or interorganizational (i.e., conflict between two or more organizations.). Intraorganizational conflict may also be classified on the basis of levels (individual, group, etc.) at which it

como intraorganizacionais (conflito dentro de uma organização) ou interorganizacionais (conflito entre duas ou mais organizações.). Os conflitos intraorganizacionais, por sua vez, podem ser classificados com base em níveis (individual, grupal, etc) como: intrapessoal, interpessoal, intragrupal e intergrupal, os quais serão descritos a seguir.

2.1.4.1 Conflito intrapessoal

De acordo com Rahim¹⁰ (2011, tradução nossa) este tipo de conflito é também conhecido como conflito intraindividual ou intrapsíquico. Ocorre quando um membro da organização é convocado para executar tarefas ou papéis que não correspondem a sua experiência, interesses, objetivos ou valores.

Para Foulquié e Saint-Jean, Robert (*apud* Rocheblave-Spenlé 1974, pág 9) “[...] é um encontro de elementos, sentimentos diretamente contrários [...]”, ou seja, são emoções adversas, tais como ansiedade e medo, que ocorrem no interior do indivíduo quando, por exemplo, ele se vê diante de uma escolha.

2.1.4.2 Conflito interpessoal

De acordo com Rahim¹¹ (2011, tradução nossa) Refere-se ao conflito entre dois ou mais membros da organização de níveis hierárquicos iguais ou diferentes, ou ainda de unidades diversas.

Segundo Wisinski (1995, p. 9), “ocorrem quando duas pessoas concebem ou avaliam uma situação de maneira diferente”. As principais causas são diferenças: de personalidade, de percepção, de objetivos, de idéias, de valores e culturais; mal entendidos; representação de papéis; preconceitos, etc.

occurs, on this basis intraorganizational conflict may be classified as intrapersonal, interpersonal, intragroup, and intergroup.

¹⁰ Rahim (2011, p.23) Intrapersonal Conflict - This type of conflict is also known as intraindividual or intrapsychic conflict. It occurs when an organizational member is required to perform certain tasks and roles that do not match his or her expertise, interests, goals, and values.

¹¹ Rahim (2011, p.23) Interpersonal Conflict - This is also known as dyadic conflict. It refers to conflict between two or more organizational members of the same or different hierarchical levels or units. The studies on superior - subordinate conflict relate to this type of conflict.

2.1.4.3 Conflito intragrupal

Na acepção de Rahim¹² (2011, tradução nossa) o conflito intragrupal é também conhecido como conflito intradepartamental. Refere-se ao conflito ocorrido entre os membros de um grupo ou entre dois ou mais subgrupos dentro de um grupo, em relação a suas metas, tarefas, procedimentos e assim por diante. Tal conflito também pode ocorrer como resultado de incompatibilidades ou divergências entre alguns, ou todos os membros de um grupo e seus líderes.

2.1.4.4 Conflito intergrupala

Segundo Rahim¹³ (2011, tradução nossa) é também conhecido como conflito interdepartamental. Refere-se ao conflito entre duas ou mais unidades ou grupos dentro de uma organização. Conflitos entre colaboradores e gerencia, produção e marketing e entre matriz e filial são exemplos deste tipo de conflito. Um tipo especial de conflito intergrupala é aquele entre o trabalho a ser realizado e a sua gestão.

Observa-se que os conflitos intragrupais e intergrupais são aqueles que Wisinski (1995) trata como organizacionais “[...] é um produto de processos dinâmicos em constante modificação dentro de uma estrutura. Quando não recebem a devida atenção esses processos geram conflitos dentro da empresa [...]”. As causas mais comuns são: diversidade de espaço físico, de recursos e de autoridade; mudanças, metas e objetivos conflitantes e diferenciação de tarefa, entre outras. (WISINSKI, 1995, p. 16)

Conforme exposto, os tipos de conflitos, para este estudo, estão relacionados à forma pela qual eles se manifestam, ou seja, no interior do indivíduo, entre indivíduos, entre grupos no ambiente organizacional,

¹² Rahim (2011, p.23-24) Intragroup Conflict - This is also known as intradepartamental conflict. It refers to conflict among members of a group or between two or more subgroups within a group in connection with its goals, tasks, procedures, and so on. Such a conflict may also occur as a result of incompatibilities or disagreements between some or all the members of a group and its leaders.

¹³ Rahim (2011, p.24) Intergroup Conflict - This is also known as interdepartamental conflict. It refers to conflict between two or more units or groups within an organization. Conflicts between line and staff, production and marketing, and headquarters and field staffs are examples of this type of conflict. On special type of intergroup conflict is between labor and management.

entre estruturas de uma organização e entre organizações. Contudo, vale retomar o dito anteriormente, no sentido de que as percepções, necessidades e desejos do indivíduo fazem dele a principal fonte de conflito. Desse modo, conclui-se que cabe a ele manter o equilíbrio tanto nas relações com seus próprios anseios, como também, naquelas com outros seres.

2.1.5 Fontes de conflito

Conforme visto anteriormente, os conflitos ocorrem em todos os tipos de relações humanas quando houver desigualdade de interesses, diversidade de comportamento ou incompatibilidade de valores e crenças, entre outros aspectos. Torna-se complexo, devido a tais características, definir o início de um conflito, uma vez que dependem da percepção que cada parte tem da situação conflitante. Edelman e Crain (1993) confirmam tal complexidade, quando apontam que o desenrolar de uma situação quase sempre depende da maneira como a percebemos ou escolhemos percebê-la.

A partir deste contexto, verifica-se que todo conflito tem uma ou mais fontes, contudo, defini-la com precisão é tarefa difícil, uma vez que estão ligadas as mais variadas vontades e necessidades humanas. Edelman e Crain (1993, p. 42), confirmam o dito quando expõem que: “Todo conflito tem suas causas subjacentes, sejam elas conscientes ou não.”, ou seja, toda situação conflitante tem uma ou mais fontes, as quais podem, por vezes, ser claramente definida, devida sua perceptibilidade, e por outras, nem tanto, devido a sua sutilidade.

Apesar da variedade das causas do conflito, promovida pelo já exposto, ou seja, a diversidade de anseios de cada indivíduo; é essencial para todo o processo de entendimento de uma situação conflitante a identificação de sua(s) fonte(s).

A literatura traz vários posicionamentos sobre as fontes de conflito, entretanto pelas características deste trabalho, optou-se pela estrutura definida por Edelman e Crain (1993), quando apontam que o conflito pode ser rastreado até uma causa, dentre as quais são as mais comuns (Quadro 01):

Quadro 01 – Fontes de conflitos.

Fontes de Conflito	
Fonte	Definição
Falha de Compreensão	[...] ocorre quando o completo sentimento e intensão de uma forma de conduta são traduzidos pelo receptor de uma maneira contrária à que se pretendia.
Desonestidade	[...] é uma fonte certa de conflito. Quando as pessoas não dizem a verdade uma às outras, há 100% de chances de que mais cedo ou mais tarde daí resultará um conflito.
Negligência	Muitos conflitos se devem à simples negligência. Palavras mal empregadas, promessas não cumpridas, responsabilidades não assumidas são potencias fontes de conflitos.
Intenção	[...] são, talvez, as mais poderosas fontes de solução de conflitos tanto quanto de provocação desse tipo de situação. Quando há a intenção de compreender o outro, e de agir de maneira a obter benefícios mútuos, os conflitos podem ser quase sempre evitados. Entretanto, se existe a intenção de ferir, seja física ou emocionalmente, alguém, é certo que se criará um estado de conflito.
Apego exagerado às próprias opiniões e às próprias crenças	[...] ocorre quando duas pessoas têm diferentes padrões de valores, e cada uma delas está firmemente convencida de estar do lado “certo”, isso significa que o conflito está por perto – independentemente desse apego a uma opinião, preconceito ou crença ser produto de teimosia ou de sinceridade.
Falhas no estabelecimento de limites	Quando a pessoa não estabelece limites e não deixa suas fronteiras pessoais bem demarcadas, outras irão provavelmente ultrapassá-las. Essa falha em definir claramente aquilo que se necessita e o que se quer dos outros é um convite ao conflito.
Má condução de uma situação de conflito	Talvez a maior fonte de situações conflituosas, maior que todas as outras combinadas, é a falta de vontade de lidar diretamente com o conflito. Por não ter idéia de como abordar situações de

	conflito, as pessoas conduzem mal tais situações.
Medo	O medo é raiz da maior parte das situações de conflito. [...] pode ser considerado como motivador inicial: da desonestidade, o apego exagerado aos próprios valores, das falhas ao se estabelecer limites ou de outras dificuldades de comunicação. Segundo os autores, “Normalmente, quando nos envolvemos em um conflito real ou potencial, sentimo-nos de certa forma ameaçados”.
Motivos Ocultos	[...] ocorrem quando uma das partes envolvidas na situação de conflito tem uma intenção ou motivação não revelada. De acordo com os autores, essa fonte pode ainda ser subdividida em consciente e inconsciente.

Fonte: Construção da autora com base em Edelman e Crain (1993).

Conforme posto, as fontes de conflito estão dispostas paralelamente as intenções de cada indivíduo, ou seja, quando cada qual pretende satisfazer seus próprios interesses sem praticar o princípio da alteridade. Morgan (1996, p. 153) tratando da questão dos “interesses”, confirma o exposto, referente à diversidade da origem dos conflitos.

Ao se falar a respeito de “interesses”, fala-se sobre um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção. No cotidiano, tende-se a refletir sobre os interesses de modo espacial, ou seja, enquanto áreas de importância que se deseja preservar ou ampliar, ou então, enquanto posições que se deseja proteger ou atingir.

Tratando mais especificamente do ambiente organizacional, ainda, de acordo com os autores, por sua natureza, é local potencial para o surgimento de conflitos e tem como origem, pelo menos um dos seguintes aspectos: Falha de compreensão ou falha de comunicação; desrespeito ou desprezo pelas outras pessoas; egos conflitantes, impaciência e modo ou insegurança em relação a uma “perda de

controle percebida.” (EDELMAN e CRAIN, 1993, 237-238). Os autores destacam ainda que em tal ambiente:

Um senso de competitividade é normalmente estimulado; as pessoas disputam entre si posições mais elevadas, ou, se demissões são iminentes, os funcionários lutam para manter seus empregos. Compreendendo mal o conceito de autoridade, as gerências freqüentemente dão maior ênfase à “manutenção do controle” do que a serem abertas e flexíveis. (EDELMAN e CRAIN, 1993, 238)

Nesse sentido, observa-se que além de as fontes de conflito serem originárias das vontades e necessidades humanas, podem ser intensificadas de acordo com cada ambiente. Entretanto, Edelman e Crain (1993, p. 45) argumentam que:

Quaisquer que sejam as razões, quando nossas intenções estão abaixo da integridade, da compreensão e do perdão, inevitavelmente encontrar-nos-emos em um estado de guerra ao invés de um de paz, conflito ao invés de harmonia.

Apesar de já exposto, vale ressaltar, que situações conflitantes, não são necessariamente, originadas por uma única causa. É comum o arranjo entre várias fontes, acontecendo em âmbitos diferentes e ainda, em níveis diversos.

2.1.6 Níveis do conflito

Conforme anteriormente posto, conflitos ocorrem quando existem posições antagonicas sobre determinada conjuntura, e, de forma geral, é possível dizer que são uma constante do cotidiano. Entretanto, tais situações não acontecem sempre na mesma intensidade, há uma variação nos níveis de conflito, os quais são determinados pela percepção que cada indivíduo tem sobre a circunstância.

Tal afirmativa é confirmada por Robbins (2005, p. 09) quando expõe que, “[...] conflito, como a percepção de diferenças incompatíveis, que resulta em interferência ou oposição. Essa definição abrange uma gama ampla de ações – desde atos abertos e violentos até formas sutis de desacordo.”

Nesse sentido, Moore (1998) expõe que os conflitos alcançam diferentes níveis de desenvolvimento e intensidade - latentes, emergentes e manifestos e complementa dizendo que tais níveis “[...] diferem segundo o seu grau de ordem, as atividades das partes e a intensidade da expressão das preocupações e das emoções”. (MOORE, 1998, p.29). Ainda segundo o autor, os conflitos latentes “[...] são caracterizados por forças implícitas que não foram reveladas de forma plena e não chegaram ainda a um conflito extremamente polarizado.” (MOORE, 1998, p.29); os conflitos emergentes “[...] são disputas em que as partes são identificadas, a disputa é reconhecida e muitas questões estão claras”. (MOORE, 1998, p.29) e conflitos manifestos “[...] são aqueles em que as partes estão envolvidas em uma disputa ativa e contínua, que podem ter começado a negociar, tendo chegado a um impasse.” (MOORE, 1998, p.29)

Nascimento e Sayed (2010, p. 50) enfatizam que “Para lidar com conflitos, é importante conhecê-los, saber qual é sua **amplitude** e como estamos preparados para trabalhar com eles”. (grifo nosso). Nesse sentido, os autores expõem uma tipologia do conflito, acordando basicamente com o posto por Moore (1998):

Conflito latente – não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados.

Conflito percebido – os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;

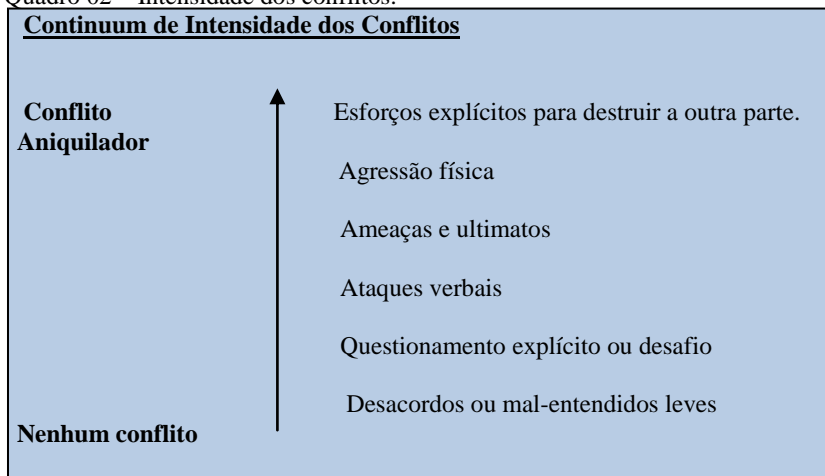
Conflito sentido – é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente;

Conflito manifesto – trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização. (NASCIMENTO e SAYED, 2010, p. 51)

Robbins (2005) complementa os autores quando trata do processo do conflito (a ser visto posteriormente), apresentando o *continuum de Intensidade dos Conflitos* (Quadro 02), no qual o nível do conflito é mensurado a partir do comportamento do indivíduo frente a uma

situação conflituosa. O autor afirma ainda que “todos os conflitos existem em algum ponto desse *continuum*.” (ROBBINS, 2005, p. 381)

Quadro 02 – Intensidade dos conflitos.



Fonte: Robbins (2005).

De acordo com o apresentado por Nascimento e Sayed (2010) e Robbins (2005) observa-se que os níveis de conflito são definidos de forma a compreender desde simples desacordos, evoluindo até a situação de conflito destrutivo. Nascimento e Sayed (2010) apresentam ainda, uma série de características, as quais acompanham a evolução dos níveis de conflito, são elas:

Discussão – é o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objetiva.

Debate – neste estágio as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível I começa a diminuir;

Façanhas – as partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhidos pela outra parte envolvida;

Loss of face (“ficar com a cara no chão”) – trata-se da postura de “continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até o fim”, o que acaba por

gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire;

Estratégias – neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais restrito;

Falta de humanidade – no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos;

Ataque de nervos – nesta fase, a necessidade de se autopreservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado;

Ataques generalizados – neste nível chega-se às vias de fato e não há outra alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles. (NASCIMENTO e SAYED, 2010, p. 49-50, grifo no original)

Edelman e Crain (1993) apontam outra forma de nivelção do conflito, as quais, entretanto, ajustam-se ao já apresentado: a) o fato do sentimento – a sentimento é real, é inclusive uma resposta fisiológica involuntária a situações que são desaprovadas por cada indivíduo; b) a consciência do sentimento – percepção do sentimento; momento em que é possível ou não controlar aquilo que se sente em relação à situação; c) expressão do sentimento – após a conscientização esta é a ocasião em que o sentimento é manifestado.

Observa-se, em concordância com o exposto, que apesar da apresentação diversa, os níveis de conflito estão dispostos em bases idênticas, ou seja, vão evoluindo gradativamente desde uma manifestação mais branda até aquela devastadora.

Classificar o nível em que o conflito está compreendido depende de uma série de circunstâncias, porém depende principalmente da intenção das partes, uma vez que elas podem ou estar conscientes da situação e manifestar o sentimento ou então não declará-lo. Em se tratando da primeira posição, compreende-se que o essencial é evitar a progressão dos níveis, visto que à medida que vai evoluindo, maior será

o desequilíbrio e a hostilidade, inviabilizando qualquer forma de solução construtiva.

2.1.7 Funções do conflito

Uma situação de conflito, por suas características pode, em um primeiro momento, ser entendida como algo a ser evitado; todavia conforme exposto anteriormente diversos autores vêm apresentando uma visão mais positivista deste tipo de circunstancia. Wagner e Hollenbeck (2006) expõem que os teóricos clássicos, pensavam no conflito como uma situação de pane e tentavam o suprimir com a maior rapidez e eficácia, já aqueles modernos concebem o conflito como algo não necessariamente ruim, podendo servir, no mínimo, como um sinal vermelho, informando a necessidade de mudanças. Schnitman e Littejohn (1999, p.17) corroboram com a posição dos autores quando expressam que os conflitos “[...] podem ser percebidos como um aspecto indesejável ou como uma oportunidade de mudança”.

Nesse sentido, compreende-se que o conflito tem funções positivas, as quais deveriam ser instigadas em todos os tipos de conflito, uma vez que essa positividade representa construtividade e desenvolvimento tanto para o indivíduo quanto para as relações das quais ele faz parte.

De acordo com a perspectiva construtiva do conflito Wagner e Hollenbeck (2006 p. 284), destacam algumas funções positivas do conflito, dentre as quais citam-se:

1 - O conflito pode amenizar tensões sociais, ajudando a estabilizar e a integrar as relações. Se resolvido de uma forma que permita a discussão e a dissipação de desacordos, pode servir como válvula de escape para pressões acumuladas ao longo do tempo.

2 - O conflito permite às partes expressarem reivindicações rivais e pode propiciar a oportunidade para reajustar a alocação de recursos valorizados. Estoque de recursos podem, dessa forma, ser consumidos mais eficazmente devido a mudanças induzidas pelo conflito.

3 - O conflito pode ajudar a manter o nível de estímulo ou ativação necessário a operar de modo inovador. Ao fazer isso, ele pode servir de fonte de motivação para a busca de mudança adaptativa.

4 – O conflito fornece *feedback* sobre o estado das interdependências e distribuição do poder na estrutura de uma organização. A distribuição do poder necessário a coordenar atividades de trabalho pode ser mais claramente visível e prontamente entendida como resultado do conflito.

5 – O conflito pode ajudar a fornecer um senso de identidade e propósito por esclarecer diferenças e fronteiras entre indivíduos ou grupos.

Edelman e Crain (1993, p. 176), comentam as consequências de uma abordagem construtiva do conflito:

[...] pode, freqüentemente, ser uma experiência positiva para todos os envolvidos, conduzindo à maior autoconsciência, à empatia com os outros e ao desenvolvimento de habilidades intra e interpessoais que podem ajudar a evitar futuros conflitos ou a evitar que eles se expandam.

Em síntese, a mudança, o desenvolvimento, o estímulo a criatividade, o interesse e a revitalização de ideais são decorrência da visão positiva do conflito.

Contudo, vale ressaltar que todo o exposto sobre conflitos faz parte do processo do conflito, o qual será contemplado a seguir.

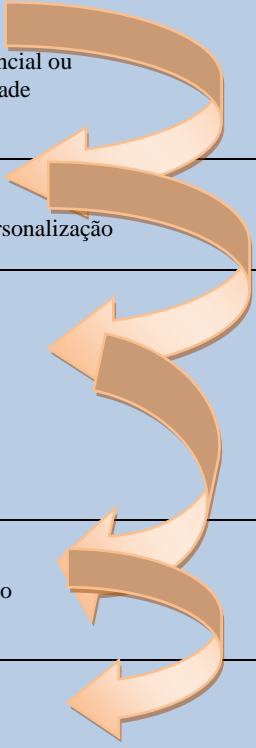
2.2 O PROCESSO DO CONFLITO

Objetivando a compreensão de situações conflituosas e consequentemente uma melhor forma de solucioná-las, autores sugerem a análise desses casos como um processo. Sendo que os modelos propostos diferem na medida em que concordam com a área de pesquisa de seus proponentes. Entre os mais utilizados estão os propostos por: Walton e Dutton (1969), Pondy (1967), De Dreu (1997) e Robbins (1979), o qual, pelas suas características, alinha-se aquilo proposto por esta pesquisa e, assim sendo, será descrito a seguir.

Em outras palavras, o método foi o escolhido para este trabalho, uma vez que contempla todo o exposto até o momento, ou seja, o processo proposto por Robbins trabalha aquilo que objetiva a gestão do conflito, isto é, o identifica, o compreende e prepara o gestor para solucioná-lo de forma a beneficiar as partes envolvidas.

Nesse sentido, Robbins (2005) propõe que os conflitos sejam analisados na forma de ações sequências (Quadro 03), as quais, segundo o autor, estão divididas em cinco estágios:

Quadro 03 – Processo do Conflito

Processo do Conflito	
Estágios	Características
<u>Estágio I</u> Oposição Potencial ou Incompatibilidade 	<u>Condições antecedentes</u> - comunicação - Estrutura - Variáveis Pessoais
<u>Estágio II</u> Cognição e personalização	- Conflito Percebido - Conflito Sentido
<u>Estágio III</u> Intenções	<u>Intenções para a administração do Conflito</u> - Competição - Colaboração - Compromisso - Não enfrentamento - Acomodação
<u>Estágio IV</u> Comportamento	<u>Conflito Aberto</u> - Comportamento das partes. - Reação dos outros
<u>Estágio V</u> Conseqüências	- Melhoria do desempenho do grupo - Piora do desempenho do grupo

Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

Nota-se que em cada etapa, o autor trabalha aquilo exposto no capítulo anterior – gestão de conflitos - ou seja, as fontes do conflito são analisadas no primeiro estágio, os níveis de conflito estão contemplados nos estágios dois e três, as visões do conflito estão relacionadas com aquilo que propõe o terceiro estágio e as funções do conflito são observadas no estágio cinco.

É importante dizer, concordando com Moscovici (1997), que não há uma fórmula para lidar com conflitos e resolvê-los corretamente, entretanto é preciso:

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. (MOSCOVICI, 1997, p. 146)

Nesse contexto, percebe-se que Robbins (2005), por meio do processo do conflito, disponibiliza ao gestor uma ferramenta para gerenciar situações conflituosas de forma a abranger aquilo que define a gestão de conflitos. Cada estágio é uma sequência de ações, as quais serão detalhadas a seguir, correlacionadas com o proposto no capítulo anterior.

2.2.1 Estágio I: oposição potencial ou incompatibilidade

É o momento de origem do conflito. No primeiro estágio, por se tratar da gênese de uma situação conflituosa, são percebidas as fontes de conflito. Nesse sentido, Moscovici (1997, p. 146-147) considera que:

A natureza das divergências está relacionada aos fatos que cada pessoa considera, os quais decorrem de informações diferentes, definições diversas do problema ou situação, aceitação ou rejeição de dados relevantes, etc. Relaciona-se também com os objetivos, vistos como desejáveis ou indesejáveis, trazendo discordâncias quanto a metas. [...] Finalmente, concorrem para as diferenças individuais os valores, considerações morais quanto ao exercício do poder, concepções sobre justiça, equidade, julgamento éticos [...].

Robbins (2005, p. 327) complementa a autora reforçando a ideia de que “O primeiro passo do processo do conflito é a presença de condições que criam a oportunidade para o seu surgimento.” Entretanto, ainda de acordo com o autor, tais condições não necessariamente levarão ao conflito propriamente dito; porém basta a presença de uma delas para que ele aconteça.

Robbins (2005) sugere que o estágio em análise seja estudado subdividido em três categorias gerais, dispostas no Quadro 04:

Quadro 04 - Processo do Conflito – Síntese do Estágio I

Processo do Conflito	
Estágio I	Condições antecedentes
<p>Oposição Potencial ou Incompatibilidade (Situações que criam possibilidades de conflito)</p>	<p>- Comunicação - a comunicação foi de certa forma explicada quando tratada a falha de compreensão, em fontes de conflito, ou seja, só haverá comunicação de forma satisfatória quando aquilo dito pelo emissor for completamente compreendido pelo receptor, caso contrário ela será falha e nesse sentido, situações de conflito podem surgir. Robbins (2005) explica que dificuldades semânticas, jargões, troca insuficiente de informações, ruídos no canal de comunicação, informações em excesso ou de menos, podem representar obstáculos e, assim sendo, são potenciais condições de conflitos.</p>
	<p>- Estrutura - trata das relações com o ambiente organizacional e como situações de conflito podem, a partir daí, vir a ocorrer. De acordo com Robbins (2005) o tamanho do grupo, diferença no grau de especializações, tarefas, clareza de jurisdição, incompatibilidade entre os membros de um grupo, estilo de liderança, sistema de recompensa e grau de dependência entre os grupos são alguns dos fatores que interferem no equilíbrio do ambiente, e sendo assim, são fontes potenciais de conflito.</p>
	<p>- Variáveis Pessoais - conforme já apontado em diversas passagens desta pesquisa as diferenças existentes entre a forma de ser, de pensar e de agir de cada ser humano são consideradas as principais causas de conflitos. Segundo Robbins (2005, p. 329): “[...] incluem o sistema de valores de cada pessoa e as características de personalidade responsáveis pelas idiossincrasias e diferenças entre os indivíduos”.</p>

Fonte: Construção da autora com base em Robbins (2005).

Observa-se que o autor condensa as fontes de conflito em três grandes grupos, os quais estão diretamente relacionados ao espaço organizacional. Uma vez definidas as fontes de conflito, convém analisar a forma como se manifestam e são percebidas no ambiente.

2.2.2 Estágio II: cognição e personalização

Estágio que materializa a situação de conflito, caso as partes sejam afetadas por uma das condições comentadas no estágio I. Em outras palavras, é neste momento que o conflito é percebido; todavia só se manifestará se a situação promover na parte afetada, aspectos emocionais negativos. Robbins (2005, p. 329-330) explica o dito quando expõe que:


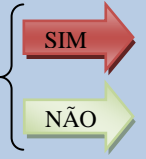

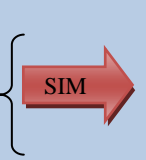
Como notamos em nossa definição de conflito, é preciso haver a percepção. Portanto, uma ou mais partes envolvidas precisam estar conscientes da existência das condições antecedentes. Contudo, o fato de um conflito ser **percebido** não significa que será personalizado. [...]. É no nível do **sentimento**, quando as pessoas se envolvem emocionalmente que as partes experimentam ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade. (grifo no original)

De acordo com o posto é possível correlacionar o estágio em estudo, àquilo discorrido anteriormente em níveis do conflito.

Observa-se que o descrito por Robbins (2005) alinha-se ao exposto, na sessão anterior, por Nascimento e Sayed (2010), ou seja, somente quando em nível sentido há a personificação da situação de conflito.

O Quadro 05 sintetiza a relação entre aquilo que trata os níveis de conflito e o Estágio II.

Quadro 05 – Processo do Conflito – Síntese do Estágio II

Relação entre o Estágio II do Processo do Conflito e os Níveis de Conflito		
<u>Conflito Latente</u>		
Personificação		Não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados.
<u>Conflito Percebido</u>		
Personificação		Os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;
<u>Conflito Sentido</u>		
Personificação		É aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente;
<u>Conflito Manifesto</u>		
Personificação		Trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

Fonte: Construção da autora com base em Nascimento e Sayed (2010) e Robbins (2005).

Em outras palavras, o quadro ilustra que nos níveis latente e percebido pode haver ou não a personalização do conflito pelas partes; todavia quando nos níveis sentido e manifesto a personificação da situação é fato concreto.

2.2.3 Estágio III: intenções

Robbins (2005) explica que as intenções estão colocadas entre as percepções, emoções e o comportamento explícito do indivíduo. O autor expõe ainda que as intenções determinam a maneira de agir, quando comenta que:

Muitos conflitos são provocados simplesmente porque uma das partes infere erroneamente as intenções da outra. Além disso, costuma haver certo lapso entre intenções e comportamento, de maneira que o comportamento nem sempre reflete fielmente as intenções de uma pessoa. (ROBBINS, 2005, p. 330)

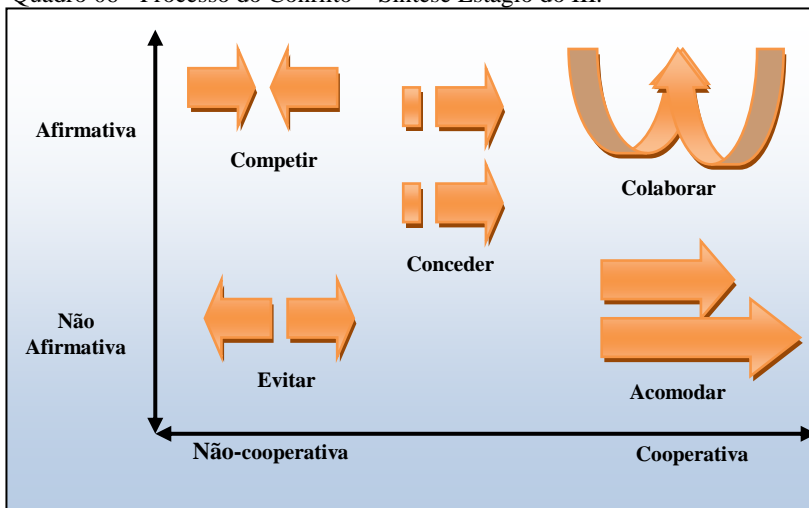
Ainda, segundo Robbins (2005), as intenções orientam de forma geral as partes envolvidas, uma vez que definem seus propósitos. O autor adverte ainda para a não imutabilidade das intenções, as quais podem mudar durante o processo do conflito, seja por reconceituação da situação, seja por reação emocional ao comportamento da outra parte.

De acordo com Robbins (2005, p.331), as intenções primárias na administração dos conflitos são:

- a) competir: quando a pessoa busca a satisfação de seus próprios interesses, independentemente do impacto que isso terá sobre as outras partes [...].
- b) colaborar: as partes conflitantes desejam satisfazer os interesses de ambas, [...] busca de resultados mutuamente benéficos.
- c) evitar: a pessoa reconhece a existência do conflito e tenta suprimi-lo ou livrar-se dele.
- d) acomodar-se: quando uma das partes tenta apaziguar a outra, pode se dispor a colocar os interesses dela antes dos seus.
- e) conceder: quando uma das partes abre mão de algo. [...] Não há exatamente vencedores ou vencidos, [...] há é uma disposição de fracionar o objeto de conflito e aceitar uma solução que satisfaça parcialmente os interesses de ambas as partes.

O quadro 06 ilustra aquilo que propõe o autor em relação às intenções das partes:

Quadro 06 - Processo do Conflito – Síntese Estágio do III.



Fonte: Adaptação de Thomas 1992 (apud ROOBINS, 2005, p.331).

Em síntese, e de acordo com o apontado por Robbins (2005, p. 331):

[...] em uma situação de conflito, algumas pessoas sempre querem ganhar a qualquer preço, outras procuram uma solução ótima, algumas tentam fugir do conflito, outras tentam se acomodar e há as que procuram “repartir a diferença”.

Assim, é papel do gestor mediar tais situações no sentido da cooperatividade dos conflitos; contudo o comportamento de cada membro da equipe é essencial para tal finalidade.

2.2.4 Estágio IV: comportamento

É o estágio em que os conflitos se tornam explícitos. Moscovici (1997, p. 146), identifica que “A partir de divergências de percepções e idéias, as pessoas se colocam em posição antagônicas, caracterizando uma situação conflituosa.”, as quais se manifestam por meio do comportamento das partes.

O comportamento dos indivíduos envolvidos em uma situação de conflito é fato relevante no estudo da gestão de conflitos, sendo, inclusive, um dos estágios de análise definido por Robbins (2005). Nesse sentido, o autor considera que “O estágio do comportamento

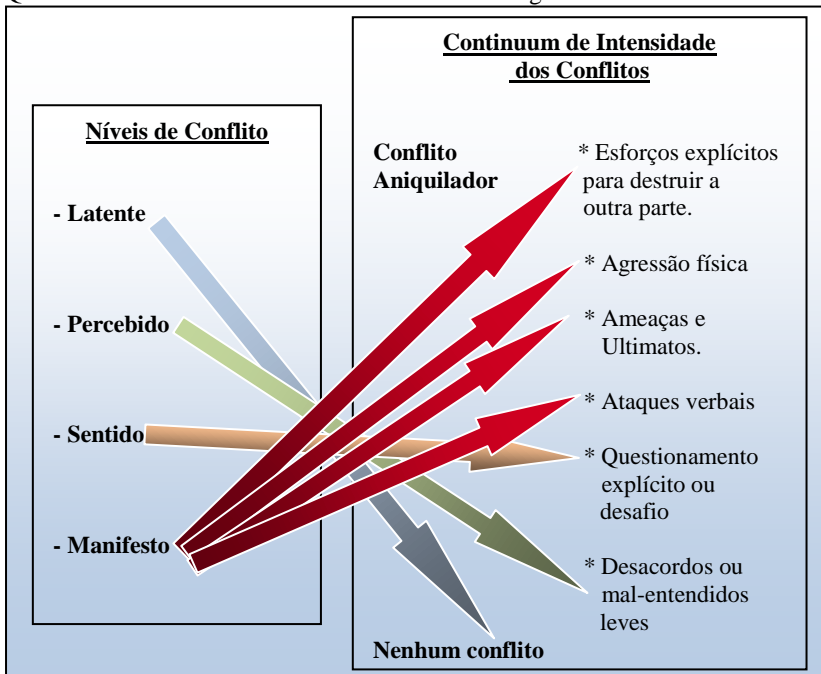
inclui a declaração, as ações e as reações das partes envolvidas no conflito”. Observa-se que neste momento aquilo que era antes percepção do indivíduo, torna-se agora algo físico.

Para análise do comportamento das partes frente a uma situação conflituosa, Robbins (2005) criou o *continuum de Intensidade dos Conflitos* (disposto anteriormente em níveis de conflito p. 24), ferramenta que possibilita prever as consequências do fato divergente, a partir da forma que o indivíduo a personifica.

Ou seja, o *continuum de Intensidade do Conflito* alinha-se àquilo que trata os níveis de conflito, visto que complementarmente determinam a intensidade com que se manifestam, a partir do comportamento das partes.

A comparação entre o dito na sessão anterior sobre níveis de conflito na visão de Nascimento e Sayed (2010) e o *continuum de Intensidade do Conflito* de Robbins (2005), concentra a essência do estágio em estudo (Quadro 07).

Quadro 07 – Processo do Conflito – Síntese do Estágio IV



Fonte: Construção da autora com base em Nascimento e Sayed (2010) e Robbins (2005).

Observa-se que no estágio quatro é resultado daquilo que as partes irão promover durante o estágio dois e o três. Em resumo, a análise do comportamento dos envolvidos, frente à situação conflituosa permite, de certa forma, o vislumbamento das consequências de tal situação.

2.2.5 Estágio V: Consequências

Moscovici (1997) considera que as diferenças individuais de cada ser humano influenciam na dinâmica interpessoal do grupo e tem consequências positivas ou negativas de acordo com a forma como são administradas. Nesse sentido aponta que:

As diferenças entre as pessoas não podem ser consideradas inerentemente *boas* ou *más*. Algumas vezes, trazem benefícios ao grupo e ao indivíduo, outras vezes, trazem prejuízos, reduzindo-lhes a eficiência. Vistas por um prisma mais abrangente, as diferenças individuais podem ser consideradas intrinsecamente desejáveis e valiosas, pois propiciam riqueza de possibilidades, de opções para melhores – e piores – maneiras de reagir a qualquer situação ou problema. (MOSCOVICI, 1997, p. 145, grifo no original)

Concordando com a linha de pensamento da autora, Robbins (2005) propõe as consequências como o último dos estágios do processo conflito e define que elas são o resultado das ações e reações frente ao nível do conflito manifesto e sobre as intenções de cada parte. O autor propõe ainda que os resultados podem ser funcionais (bons/positivos) ou disfuncionais (maus/negativos) para o grupo, conforme dispõe o Quadro 08:

Quadro 08 – Processo do Conflito – Síntese do Estágio V

Consequências do Conflito Manifesto	
<p>Funcionais – proporcionam a melhoria do desempenho do grupo.</p>	<p>Os conflitos são construtivos quando aumentam a qualidade das decisões, estimulam a criatividade e a inovação, encorajam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferecem um canal para o arejar dos problemas e liberar as tensões, e fomentam um ambiente de auto-avaliação e de mudança. [...] melhora a qualidade do processo decisório [...]. O conflito desafia o <i>status quo</i> e, por isso, estimula a criação de novas idéias, promove a reavaliação das metas e das atividades do grupo e aumenta a probabilidade de que este responda às mudanças. (ROBBINS, 2005, p. 332-333)</p>
<p>Disfuncionais – atrapalham o desempenho do grupo.</p>	<p>De acordo com Robbins (2005, p. 334): “[...] a oposição fora de controle leva ao descontentamento; que age para a dissolução dos laços comuns; que, por sua vez, acaba causando a destruição do grupo.”</p>

Fonte: Construção da autora com base em Robbins (2005).

Compreende-se ser difícil vislumbrar a positividade ou funcionalidade em situações nas quais o conflito é devastador. Nesse nível Robbins observa que dentre as consequências mais indesejáveis estão: descompasso na comunicação, redução da coesão do grupo, subordinação das metas do grupo a prioridades das lutas entre seus componentes e, em situações mais extremas, pode paralisar o grupo, ameaçando, inclusive, sua sobrevivência.

Todavia, acredita-se, seguindo a teoria interacionista, que se utilizado entre níveis baixo e moderado, é possível extrair de uma situação conflituosa, uma série de benefícios, dentre os quais se destaca a motivação e a criatividade não só no sentido da interação interpessoal, mas também para a resolução de conflitos.

Segundo Moscovici (1997, p.77) “A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa. O indivíduo é um todo organizado e integrado. O indivíduo como um todo se motiva, e não apenas parte dele, e a satisfação, conseqüentemente, atinge o indivíduo”.

A motivação humana é amplamente conhecida por meio da “Hierarquia das necessidades básicas” teorizada por Maslow (1954), a

qual trata da motivação do indivíduo em relação ao lar, ao trabalho e a sociedade.

Herzberg (1968), aprimorando os estudos de Maslow, contextualiza a motivação no ambiente organizacional e, de forma ampla, classifica os incentivos e recompensas a serem recebidos pelo indivíduo em extrínsecos e intrínsecos, no qual o primeiro está ligado àquilo que ele espera sobre o ambiente e o segundo é inerente às próprias necessidades e vontades dele.

Exemplificando, os fatores extrínsecos estão relacionados às condições de trabalho, ou seja, são os elementos mínimos para que o indivíduo tenha condições de realizar seu trabalho, entre eles citam-se como exemplos: alimentação, segurança, moradia, higiene e aceitação em grupos sociais. Observa-se que o atendimento dos fatores extrínsecos não necessariamente satisfará as necessidades da pessoa, entretanto promoverá a sua não insatisfação.

Em relação aos fatores intrínsecos atenta-se para o fato de que eles variam de acordo com aquilo que objetiva cada indivíduo. Herzberg (1976) afirma que a canalização dessa motivação para o trabalho esta relacionada à aprendizagem, em enaltecer o potencial humano.

Mocovici (1997), nesse contexto, menciona a motivação de crescimento, dizendo que:

O crescimento passa a ser visto não apenas como satisfação contínua e gradativa das necessidades básicas, mas também sob forma de motivações específicas para o próprio desenvolvimento, tais como: tendências à criatividade, capacidades e talentos especiais, potencialidades.
(MOSCOVICI, 1997, p. 82-83)

A partir do exposto, explica-se que a busca do indivíduo pelo alcance de condições ambientais favoráveis a execução do trabalho, como também, que garantam realização pessoal são passíveis de conflitos, os quais podem ser construtivos se gerenciados sob a ótica positiva do conflito.

Analisando todo o posto sobre o processo do conflito constata-se o dito por Moscovici (1997, p. 148):

A maneira de abordar um conflito vai depender de vários fatores, entre os quais se incluem: natureza do conflito, razões subjacentes, grau de extensão, intensidade ou importância quanto as

consequências anteriores que cada um já teve com relação aos conflitos e seus resultados ou formas de resolução também influem consideravelmente nas abordagens subseqüentes.

Nesse sentido, percebe-se que o processo do conflito, proposto por Robbins (2005) sugere um caminho a ser seguido pelo gestor frente a ocorrências conflitantes.

Quanto à responsabilidade de gerenciar tais circunstâncias, Mocovici (1997, p. 148) advoga que:

A responsabilidade maior de resolução de conflitos cabe ao líder do grupo, mas não exclusivamente. Cada membro do grupo é também responsável pelo rumo que as divergências podem tomar, contribuindo intencional ou inintencionalmente para sua evolução e consequências construtivas ou destrutivas. Esta responsabilidade, porém, exige paralelamente uma habilidade para lidar com conflitos, habilidade pouco desenvolvida na educação sistemática, em ambiente escolar ou extra-escolar ou em programas de treinamento, reciclagem e desenvolvimento profissional.

Por fim, compreende-se a importância do processo do conflito, utilizado como ferramenta de trabalho na análise de situações conflituosas, uma vez que promove a verificação do grau com que as partes, e também o ambiente, o percebem. Etapas como a identificação das fontes, averiguação do nível do conflito, percepção das intenções de cada partes e considerações sobre as consequências do conflito possibilitam, de certa forma, ao gestor algumas facilidades na administração de situações tão complexas.

2.3 A COMPLEXIDADE E A GESTÃO DE CONFLITOS

Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008, p. 5) apontam que os conflitos: “[...] encontram-se em todos os tipos de relacionamentos, na família, no emprego, a social, no lazer; ao longo da vida, aumentam em quantidade e tornam-se mais complexos, notadamente na fase adulta.”, ou seja, na medida em que o ser humano vai evoluindo, tanto pessoal

quanto profissionalmente, crescem também os conflitos que envolvem as relações entre ele e ele mesmo e entre ele e a sociedade.

Nesse sentido, Neto (2005) aponta que para compreender o enredo de uma situação conflituosa, é preciso uma análise pormenorizada do comportamento das partes, a fim de desvendar os elementos que estão motivando a conflito:

Para se compreender a gênese do conflito, faz-se necessário não só compreender o comportamento das pessoas envolvidas, como também dissecá-los. Para tal, é imperioso entender que o comportamento nada mais é do que o resultado do somatório de vários fatores, dentre eles podemos citar: os medos que uma pessoa possui, as emoções vivenciadas, suas experiências adquiridas no transcorrer de sua existência, suas crença, as preocupações que a afligem; sua auto-estima, etc. (NETO, 2005, p. 11)

De acordo com o posto, conclui-se que “lidar com conflitos” é tarefa complexa, uma vez que envolve o trabalho de avaliação do comportamento das partes, suas necessidades e vontades, elementos que inegavelmente são dinâmicos, ambíguos e não lineares, características do caos estruturado apontado por Demo (2008).

Confirma o dito Rocheblave-Spenlé (1974, p.12), quando aponta:

Para que haja conflito é preciso, pois, em primeiro lugar, que as forças confrontantes sejam forças com sentido dinâmico, isto é, que contenham em si próprias seu princípio de ação. Isso explica que elas não se enfraqueçam no momento mesmo do encontro, mas continuem a agir e a interagir; de fato, as forças implicadas no conflito são igualmente *reativas*, isto é, agem uma sobre a outra. (grifo no original).

Ainda nesse sentido, Demo, baseado em Holland (1998), explica que a complexidade remete a ideia de algo caótico e estruturado: “[...] É caótico no sentido de que seu ser apresenta-se dotado de propriedades não lineares ou de dinâmica também amíbuva/ambivalente. É estruturado porque, na maior desordem, sempre é possível divisar alguma ordem” (DEMO, 2008, p.13), ou seja, o cerne do conflito apresenta as características daquilo que trata a complexidade.

Complementa-se tal colocação observando que em situações de conflito as características apresentadas por Demo (2008) para definir a complexidade, ou seja, a dinâmica, a não linearidade, a reconstrução, o processo dialético evolutivo, a irreversibilidade, a intensidade e a ambigüidade/ambivalência são uma constante.

O Quadro 09 apresenta o alinhamento entre aquilo que trata as características da complexidade e os elementos que definem uma situação de conflito.

Quadro 09 - Comparação entre as características da complexidade e conceitos de conflito.

<u>Características da Complexidade Demo, 2008.</u>	<u>Conceitos que definem uma situação de conflito.</u>
Dinâmica – Não pode ser dinâmico o que não for campo de forças contrárias.	Para que haja conflito é preciso, pois, em primeiro lugar, que as forças confrontantes sejam forças com sentido dinâmico, isto é, que contenham em si próprias seu princípio de ação. (ROCHEBLAVE-SPENLÉ, 1974, p. 12)
Não linear – A não linearidade implica equilíbrio em desequilíbrio, já que a segurança de algo fechado coincide com a morte. Para continuar existindo, é mister mudar, não apenas mudar linearmente, de modo tranqüilo, previsível, controlável, mas criativo, surpreendente, arriscado.	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. (MOSCOVICI, 1997, p. 146)
Reconstrutiva – A complexidade não é propriamente reprodutiva ou replicativa, ou apenas recorrente. Em seu processo de ser, a complexidade permanece a mesma, mudando sempre.	Do ponto de vista constitutivo, o conflito propicia condições de crescimento e transformação sempre que, por intermédio da flexibilização do desejo, atinge-se a noção de <i>alteridade</i> . (MUSZKAT, 2005, p. 28-29)
Processo Dialético Evolutivo – Quando aventamos que fenômenos complexos podem aprender, insinuamos apenas que seus processos podem incluir criatividade autêntica, no sentido de que produzem modo de ser que são sempre também de vir a ser.	“[...] 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)
Irreversível – refere-se, num primeiro passo, a inserção temporal: com o passar do tempo, nada se repete, por mais que	Funciona, verdadeiramente, como raiz de mudanças pessoais, grupais e sociais. (MOSCOVICI, 1997, p. 146)

<p>possa parecer; qualquer depois é diferente do antes, não se pode tomar como equação linear entre antes e depois, mas como não linear.</p>	
<p>Intensidade – a intensidade busca ir além de indicadores empírico mensuráveis, busca diretamente dimensões de maior profundidade.</p>	<p>“O conflito opõe-se a estagnação. Dinâmico. Desempenha o papel de mola propulsora que permite à humanidade sobreviver em um planeta de recursos limitados”. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008, p. 6)</p>
<p>Ambigüidade/Ambivalência – refere-se à estrutura, no sentido da composição também desencontrada de seus componentes, típica da “unidade de contrários”.</p>	<p>De um ponto de vista mais amplo, o conflito tem muitas funções positivas. (MOSCOVICI, 1997, p. 146)</p>

Fonte: Construção da autora com base em Demo (2008), Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008), Moscovici (1997), Muszkat (2005), Rocheblave-Spenlé (1974) e Wisinski (1995).

Diante do exposto, confirma-se que situações de conflito fazem parte de um enredo bastante complexo, cabendo ao gestor de conflitos considerar e convencer que tais situações, gerenciadas sob o prisma positivista, que tende para cooperação ao invés da competitividade, são saudáveis em uma organização; entretanto esta é uma tarefa, no mínimo, árdua.

2.4 RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Acordando com o posto no início deste estudo, a gestão de conflitos pretende identificar, compreender e interpretar tais situações, a fim de que sejam resolvidos de forma a beneficiar as partes envolvidas. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008). Em outras palavras, entende-se que não é possível solucionar conflitos de forma satisfatória sem um entendimento prévio da questão. Nesse sentido, buscou-se em um primeiro momento teorizar sobre todos os elementos que envolvem uma atmosfera conflituosa, para agora tratar da resolução de tais situações. Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008, p. 47) corroboram com a afirmativa quando expõem que:

Os seres humanos demonstram, entretanto, maior habilidade para se envolver em conflitos do que para lidar com eles, talvez porque a maneira como

se deve gerenciar depende de diversos fatores, tais como: o conflito em si, características dos envolvidos, características do ambiente, experiências anteriores com conflitos idênticos ou semelhantes e urgência, probabilidade percebida de sucesso, limitações legais e outros etc.

Tratando das formas de resolução de conflitos, há de se destacar que apesar das várias técnicas propostas, cada caso é único e dependendo de sua complexidade pode ser resolvido de uma ou outra forma. Muszkat (2005), complementa, lembrando que quanto mais prematuramente se intervém em uma situação conflituosa, mais branda e fácil será a resolução.

Nesse sentido, Moore (1998) comenta que um desacordo só terá como consequência a disputa quando:

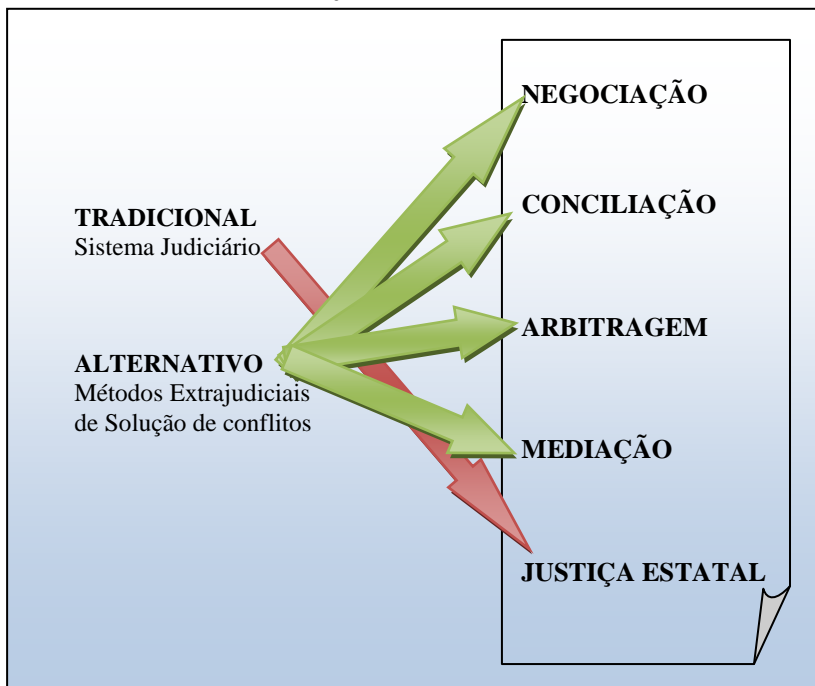
[...] duas partes são incapazes e/ou não estão dispostas a resolver seu desacordo; ou seja, quando uma ou ambas não estão preparadas para aceitar o *status quo* (se isso for uma possibilidade) ou aceitar ou negar a exigência da outra parte. (GULLIVER, 1979, p. 75 apud MOORE, 1998, p. 22, grifo no original)

O autor comenta ainda que alcançado tal nível as partes deverão buscar, entre as diversas maneiras de solucionar conflitos, a mais apropriada para o caso. (MOORE, 1998)

Quanto aos métodos de resolução de conflitos, a literatura apresenta possibilidades tradicionais e alternativas, as quais são apresentadas de diferentes maneiras pelos autores que tratam do tema. Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008), por exemplo, distinguem adversárias e cooperativas, também denominadas autocompositivas e heterocompositivas. No primeiro caso - adversárias/autocompositivas tratam de métodos sem a intervenção de terceiros, já no segundo – cooperativas/heterocompositivas há a presença de outro, não relacionado com o litúgio.

Observa-se ainda que os métodos tradicionais estão alinhados aquilo que promove o tradicional sistema judiciário e os alternativos, também conhecidos com Métodos Extrajudiciais de Solução de Conflitos (MESC), são representados pela negociação, conciliação, arbitragem e mediação, conforme ilustra o Quadro 10:

Quadro 10 - Métodos de Resolução de Conflitos – Tradicional X Alternativos.



Fonte: Construção da autora com base em Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008).

Em relação aos métodos alternativos de resolução de conflitos, Schnitman comenta:

Sugerimos a compreensão do movimento de resolução alternativa de conflitos como parte de um contexto cultural e científico emergente, que se esforça para administrar e coordenar essa complexidade, interrogando e reelaborando as lógicas dos paradigmas conflito/competência – ganhar/perder. Trata-se de construir novas plataformas para a ação, que considerem uma linguagem centrada nas ligações, no sentido de comunidade – o comum -, na ecologia social e na qualidade de vida. (SCHNITMAN, 1999, p. 19)

Conforme posto anteriormente, determinar o melhor método é fato impossível, visto que se trata de matéria complexa. Todavia, vale

ponderar sobre aquilo posto por Fisher, Ury e Patton (1991) quanto apontam:

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)

Contudo, vale mencionar que esta pesquisa, tem como foco a mediação de conflitos, a qual será abordada de forma mais consistente no próximo capítulo. Entretanto far-se-á uma rápida passagem pelos demais métodos de resolução de conflitos.

2.4.1 Negociação

Fato que faz parte das relações humanas, visto que cotidianamente sempre se está negociando alguma coisa, seja na esfera pessoal, profissional ou social. Para Moore (1998) é a forma mais comum de se chegar a um acordo.

A negociação é um relacionamento de barganha entre partes que tem um conflito de interesses suposto ou real. Os participantes se unem voluntariamente em um relacionamento temporário destinado a informar um ao outro sobre suas necessidades e interesses, trocar informações específicas ou resolver questões menos tangíveis, tais como a forma que o seu relacionamento vai assumir no futuro ou o procedimento pelo qual os problemas devem ser resolvidos. (MOORE, 1998, p. 22)

Robbins (2000, p.435) define negociação como: “[...] um processo no qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e tentam encontrar um acordo quanto ao denominador comum para ambos”. Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008, p. 55) lembram que:

Na moderna negociação, compreende-se que negociar não é discutir, é conversar com um objetivo em mente. Também não se confunde com manipulação, posto que esta consiste em um

indivíduo convencer outra pessoa de que está certo, quando sabe que está errado. Negociar não exige agressividade; requer determinação e preparação, acima de tudo.

Fischer e Ertel (1991, apud CRUZ, 2010, p. 7), complementam a intenção de cooperação mútua quando expõem que:

[...] negociação não diz respeito a passar por cima de diferenças e persuadir outros a quererem aquilo que queremos. Diz respeito a reconhecer como as diferenças podem ajudar a fazer com que cada um de nós acabe em uma situação melhor do que estaríamos sem um acordo.

Fisher, Ury e Patton (1991, p. 29) comentam o Método de negociação de Havard, também conhecido como negociação com princípios ou negociação de méritos, o qual resume-se em:

[...] quatro pontos fundamentais que definem um método simples de negociação aplicável a quase todas as circunstâncias. Cada um deles diz respeito a um elemento básico da negociação e propõe-lhe o que deve fazer. [...]:
 Pessoas - separe as pessoas do problema;
 Interesses - concentre-se nos interesses e não nas posições;
 Opções - conceba uma série de possibilidades antes de decidir;
 Critérios - esforce-se para que o resultado assente numa determinada norma objetiva.

De forma ampla e de acordo com Fischer, Ury e Patton (1991), cada elemento abordado pelo Método de Havard tem como propósito:

O primeiro – Pessoas – pretende fazer valer a qualidade humana dos envolvidos, ou seja, as emoções e percepções de cada indivíduo.

É normal as emoções confundirem-se com os méritos objectivos do problema, e tomar posições só vem dificultar esta situação, uma vez que o ego de cada pessoa tende a identifica-se com suas posições. Assim, e antes de abordar o problema substantivo, ‘o problema das pessoas’ deve ser

identificado e tratado separadamente. (FISCHER; URY ; PATTON, 1991, p. 29, grifo no original)

O segundo elemento – Interesses - tem como objetivo tratar da questão de forma geral e não da posição de cada parte individualmente.

No terceiro ponto – Opções - a intenção é superar as dificuldades para encontrar soluções em momentos de pressão, visto que a capacidade de raciocínio fica limitada se uma decisão tiver de ser tomada sob pressão. A melhor opção é segundo Fischer, Ury e Patton (1991, p. 30), “[...] reservar um determinado tempo para enumerar uma série de soluções possíveis em prol dos interesses comuns que conciliem, com imaginação, os diferentes interesses”.

O quarto princípio – Critérios - é base para todo o tramite da negociação e se divide em três fases: análise, planificação e discussão.

Em síntese, Fischer, Ury e Patton (1991, p. 31) comentam que:

[...] o método da negociação com princípios, ao dar mais importância aos interesses básicos, as opções mutuamente satisfatórias e às normas justas, dá normalmente origem a um acordo *acertado*. Este método permite-lhe atingir *eficazmente* um consenso gradual ou uma decisão comum sem implicar custos na respectiva transacção. Se separar as pessoas dos problemas pode, directamente e com determinação, encarar o outro negociador como um ser humano, tornado assim possível um acordo *amigável*. (grifo no original).

De acordo com o exposto acredita-se que a negociação é um método alternativo de solução de conflitos bastante prático e que se bem aplicado certamente trará resultados efetivos para o problema.

2.4.2 Conciliação

A conciliação é método alternativo de resolução de conflitos e tem como característica, semelhante à mediação e a arbitragem, a participação de um terceiro neutro e imparcial ao litígio. “Dela participa um terceiro, o *conciliador*, que atua com as posições manifestas pelas partes. Ele envolve-se segundo sua visão do que é justo ou não; deve e pode interferir e questionar os litigantes.” (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008, p. 56, grifo no original)

A conciliação tem por objetivo, de acordo com Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008, p. 56):

[...] colocar fim ao *conflito manifesto*; não necessariamente a solução estende-se aos elementos nele ocultos. Portanto, da mesma maneira que o julgamento e a arbitragem, trabalha no domínio das *posições*, daquilo que as partes expressam. (grifo no original).

Para Muszkát (2005) a conciliação trata de “Harmonização de litigantes ou pessoas desavindas. Nessa técnica, um terceiro proporciona às partes a minimização das diferenças entre seus interesses, conduzindo-as a uma concessão mútua”. (MUSZKAT, 2005, p. 72)

O método, segundo Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008), é mais atrativo para casos em que ambas as partes são parcialmente culpadas. Entretanto apresenta certas limitações tais como, processo educativo limitado; os envolvidos percebem apenas a questão na sua objetividade, sem preocupar-se em “aprender com o erro” e acontecendo tal qual a negociação tradicional pode não ser a melhor opção para as partes.

Em síntese, “[...] a conciliação aplica-se vantajosamente a conflitos novos, em que às partes não interessa relacionamento futuro, e o envolvimento emocional, se existir, será transitório e circunstancial.” (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 58)

Vale, por fim, lembrar que a conciliação é o método utilizado nos Juizados Especiais Cíveis, em causas menos complexas, conforme dispõe a Lei n.º 9099, de 26 de setembro de 1995.

2.4.3 Arbitragem

A arbitragem segundo Muszkát (2005, p.72) é “processo de negociação no qual o árbitro, após ouvir as partes, tem o poder de tomar decisões”. A autora aponta interessantemente que “A Arbitragem é a única técnica em que a vontade das partes termina no momento em que um árbitro é escolhido”. (MUSZKAT, 2005, p. 72-73)

Considerada uma das formas mais eficazes de resolução de conflitos, a arbitragem é um método histórico de tratar situações conflituosas. No Brasil vem sendo regulamentada desde a época da colonização (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008),

sendo em 1996 regulamentada pela Lei n.º 9.307/96, de 23 de setembro de 1996.

Ainda, segundo Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008) “A arbitragem, salvo casos excepcionalíssimos, não é imposta às partes, tendo em vista que somente poderá ocorrer quando existir “cláusula compromissória”, ou então, “o compromisso arbitral” firmado pelos interessados”.

Para Moore (1998) “A arbitragem é um termo genérico para um processo voluntário em que as pessoas em conflito solicitam a ajuda de uma terceira parte imparcial e neutra para tomar uma decisão por elas com relação a questões contestadas.” (MOORE, 1998, p. 23)

Como método alternativo de resolução de conflitos a arbitragem apresenta vantagens relevantes, estão entre elas:

- a especialidade (as partes indicam os árbitros que irão atuar na causa, normalmente um especialista no assunto);
- o sigilo (a arbitragem é processada em segredo, sem publicidade);
- a rapidez (em questões mais simples, a solução pode ser dada em aproximadamente 90 dias);
- a efetividade (por lei, a sentença arbitral tem efeito de coisa julgada, contra ela não cabendo qualquer recurso);
- a realização em um ambiente menos formal e mais flexível, sem o rigor dos processos judiciais. (FIORELLI, FIORELLI e MALHADAS JUNIOR, 2008, p. 54)

De acordo com o posto nas vantagens do método, considera-se a arbitragem um processo privado, uma vez que seus procedimentos e resultado, frequentemente, não são abertos ao público. Tem caráter compulsivo ou compulsório e é, na maioria das vezes, escolhido pelas partes devido à informalidade, flexibilidade, menor custo e rapidez em comparação ao processo judicial formal. (MOORE, 1998)

Entretanto segundo Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008), quando da aplicação na prática há de se observar criteriosamente:

- a natureza adversarial do processo; portanto, não se aplica quando existe necessidade de solução cooperada [...];
- os resultados podem não ser satisfatórios para nenhum dos envolvidos;

- as opções restringem-se ao conflito manifesto, isto é, às posições defendidas pelas partes;
- a decisão continua competindo a um terceiro (“tribunal arbitral”), trazendo consigo resultados imprevisíveis. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008, p. 54, grifo no original)

Destaca-se, por fim, a partir de Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008) que a arbitragem vem sendo aplicada consideravelmente, devido a suas características de celeridade, objetividade e efetividade, elementos que proporcionam resultados mais ágeis e satisfatórios para as partes.

2.4.4 Justiça Estatal

Trata-se do método “tradicional” de solução de conflitos para os brasileiros. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 52). Em outras palavras, é o processo judicial propriamente dito, no qual as partes concedem ao poder judiciário a tarefa de decidir sobre uma situação conflituosa.

Sobre o método tradicional de resolução de conflitos Schnitman (1999, p.17) comenta que:

Nossa cultura privilegiou o paradigma ganhar-perder, que funciona com uma lógica determinista binária, na qual a disjunção e a simplificação limitam as opções possíveis. A discussão e o litígio – como métodos para resolver diferenças – dão origem a disputas nas quais usualmente uma parte termina “ganhadora”, e a outra, “perdedora”. Essa forma de colocar as diferenças empobrece o espectro de soluções possíveis, dificulta a relação entre as pessoas envolvidas e gera custos econômicos, afetivos e relacionais.

Entretanto, vale dizer que apesar dos entraves burocráticos, que causam morosidade ao processo, do efeito emocional que se situa entre a humilhação e o desconforto, e dos custos econômicos, o método judicial tradicional é, dependendo do caso, o único indicado. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 52)

Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008), baseados em Acland (1993) complementam o exposto quando expõem que o método apresenta inconvenientes intrínsecos, tais como:

- destruição das relações interpessoais; acumulam-se inimigos e ressentimentos para o futuro;
- solapamento da confiança e destruição de relacionamentos, impossibilitando soluções futuras que requeiram algum tipo de cooperação (por exemplo, na guarda de filhos);
- supressão forçada de problemas, perdendo-se a oportunidade de resolvê-los e aprender com eles;
- lentidão, em um mundo cada vez mais rápido;
- resultado imprevisível;
- possibilidade de tornar a solução muito dispendiosa, inclusive para o “ganhador”;
- quando há muitos protagonistas discutindo diversas questões inter-relacionadas, possibilidade de se tornar impossível chegar a alguma conclusão que resolva a situação de fato;
- publicidade: a questão vai ao tribunal e o desenrolar do processo torna-se público;
- existência de muitas disputas que não giram em torno de questões regidas pela lei, mas apenas pela dinâmica das relações pessoais. (ACLAND, 1993 apud FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 52)

Ou seja, em comparação aos métodos alternativos, o judicial tradicional apresenta uma série de inconvenientes para as partes, entretanto e conforme já mencionado, a aplicação de um ou de outro, dependerá de cada situação.

Em se pensando na resolução de conflitos criativa é fato que o método tradicional, conforme apontado, priva tal oportunidade das partes. Os alternativos abrem essa oportunidade, todavia vale dizer que é tarefa desafiadora, visto que se busca um consenso sobre opiniões adversas e ainda que o resultado seja construtivo não só para as partes, mas também para todas as relações que as envolvem.

Moscovici (1997), considerando a resolução criativa de conflitos, comenta a necessidade de habilidades e treinamento para transformar situações adversas em algo criativo. A autora aponta ainda que entre as características do solucionador criativo de conflitos:

exposição a experiências diversificadas, interesse por ideias e suas combinações, habilidade de jogar com as ideias, capacidade de fazer associações remotas, receptividade a metáforas e analogias, independência de julgamento entre outras.

Importando o assunto para o contexto organizacional, Robbins (2005) considera que os conflitos são construtivos quando criam novas ideias e sendo assim, motivam a reavaliação das metas e do trabalho do grupo.

Diante do exposto, observa-se que os métodos de resolução de conflitos são diversificados, apresentando características que os tornam ora mais rígidos (método tradicional), ora mais flexíveis (métodos alternativos). A melhor maneira de administrá-los será determinada pelas peculiaridades de cada caso; entretanto é certo que conflitos manifestos precisam ser gerenciados da melhor maneira, a fim de se evitar consequências desastrosas e sob o ponto de vista positivista para usá-lo como elemento da não estagnação.

2.5 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

A mediação, um dos métodos alternativos para a resolução de conflitos será tratada de forma destacada, visto que é objeto desta pesquisa propor uma estrutura de mediação de conflitos na Universidade Federal de Santa Catarina. O que se pretende é teorizar sobre a mediação, compreendendo-a de forma aprofundada, a fim de saber se o método pode ser utilizado, a partir de uma estrutura organizada, como um dos meios de gestão de conflitos na Instituição em estudo.

2.5.1 Aspectos gerais

A mediação, em seu sentido mais amplo, pode ser observada nas relações humanas cotidianas. É, por exemplo, comum a utilização do método na resolução de problemas menos complexos entre pais e filhos, alunos e professores, chefes e colaboradores entre outros. O método tal qual outras práticas alternativas de resolução de conflitos, promove o diálogo entre as partes, elemento essencial no processo de solução de situações conflituosas. Concorda com tal proposição Schnitmann (1999, p. 17) expondo que:

A mediação e outras metodologias podem facilitar o diálogo e prover destrezas para a resolução de situações conflituosas. No curso do processo resultante, os sujeitos comprometidos têm a possibilidade de adquirir as habilidades necessárias para resolver por si mesmos as diferenças que podem, eventualmente, ser suscitadas no futuro com seus pares, familiares e colaboradores, ou em sua comunidade.

Corroborando com a proposta comunicativa que a mediação propõe, Sales (2011) comenta que:

A mediação possibilita a transformação da “cultura do conflito” em “cultura do diálogo” na medida em que estimula a resolução das querelas jurídicas pelas próprias partes, nos casos que envolvem direitos disponíveis. (grifo no original)

Todavia há de se ter o cuidado, quando da prática da mediação, de não aplicá-la de modo a tratá-la como algo sem sentido, ou apenas intuitivo, conforme posto na introdução deste estudo:

A mediação não é *senso comum*, caminho de fácil acesso, porém, cercado de perigos e incertezas; também, não se confunde com a *intuição*, esse complexo mecanismo mental, à mercê das emoções, “*por meio do qual chegamos à solução de um problema sem raciocinar*”. (DAMASIO, 1996, p. 220, apud FIORELLI; FIORELLI E; MALHADAS JUNIOR, 2008, p. 60, grifo no original)

Ou ainda, como terapia psicoterápica, concordando com o dito por Fiorelli, Fiorelli e Malhadadas Junior (2008, p. 60): “[...] não é psicoterapia; não tem por objetivo modificar estruturas intrapsíquicas.” (grifo no original).

Pelo contrário, a mediação é método de resolução de conflitos aplicado com o intuito não só de solucionar o problema, mas também de educar e transformar as partes:

Por ser educativa – os mediandos aprendem novas maneiras de se comportar – é inevitável, entretanto, o efeito transformador. A vida da pessoa que aprende a *ler* nunca mais será a mesma; na mediação, passa-se pela experiência de uma nova leitura dos acontecimentos; a mudança ocorre *para aqueles* que aprendem a realizá-la. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 60, grifo no original).

No sentido de a mediação ser um método promotor de aprendizado vale retomar a possibilidade de o conflito ser abordado pela ótica positiva, ou seja,

A mediação tenta mostrar que as divergências existentes são normais, e até naturais, porque sempre existiram na história da humanidade. A desavença, a contraposição, são necessárias pois possibilitam o crescimento e as mudanças. (SALES, 2011)

Aplicando o exposto ao ambiente organizacional, percebe-se que a mediação está alinhada àquilo proposto por Senge (2006), ou seja, a organização que aprende, neste caso, ao invés de evitar ou anular os conflitos, enxerga-os como estimuladores de crescimento, por meio da aprendizagem não só individual, mas também em grupo, que tais situações irão proporcionar.

Entretanto, concorda-se que promover tal situação é algo desafiador, uma vez que cada indivíduo possui seu próprio modelo mental, isto é, cada pessoa já é portadora de determinado conhecimento, crença ou cultura e para que outro paradigma seja internalizado é preciso muita reflexão, transparência, objetividade e clareza em relação aquilo que se deseja implementar.

De acordo com o que propõe Senge (2006): cinco disciplinas para a inovação em organizações que aprendem - domínio pessoal, modelos mentais, construção de uma visão partilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico - acredita-se ser a mediação o melhor método de solução para os problemas existentes em uma organização.

Tal afirmativa é embasada na perspectiva de que o método, de acordo com a aplicação de seus procedimentos, conjuga-se as cinco disciplinas na promoção do aprendizado; de forma sintetizada a mediação: a) promove o desenvolvimento do domínio pessoal. O

indivíduo tem a possibilidade de refletir sobre a realidade dos fatos e consequentemente definir o que é realmente importante para ele (autoconhecimento) e para o grupo; b) promove a avaliação dos modelos mentais, já que a prática proporcionará ao indivíduo manifestar-se em relação aos seus conceitos e pré-conceitos; c) promove a visão compartilhada, uma vez que a relação ganha-ganha fomentada pelo método estimula o realinhamento das divergências de forma consciente e não pela mera aceitação; d) promove a aprendizagem em equipe, pois durante a mediação é respeitado não só o individual, mas sim, as considerações de todos os mediandos, quando aplicados os princípios da autonomia, da vontade, da boa-fé e da lealdade; e) promove o pensamento sistêmico, visto que na mediação, o conflito como um todo é analisado, ou seja, todas as cinco disciplinas estarão em análise no momento em que as partes se dispuserem a reflexão e ao diálogo.

Na mediação ocorre complementaridade do conhecimento, flexibilidade, clareza, concisão e simplicidade nos procedimentos. Os mediandos, ao final do processo, certamente terão aprendido novos conceitos, procedimentos e comportamentos para sua vida, tanto pessoal, quanto profissional.

Complementa todo o pensamento de diálogo e aprendizado relativo à mediação, Manfredi (2010) quando aponta:

A comunicação quando efetiva pode gerar mudanças positivas comportamentais melhorando o ambiente, a produtividade e as interações pessoais. Nesse sentido, a mediação pode ser considerada uma intervenção que fortalece e melhora a comunicação na empresa, gerenciando os problemas para que se transformem em cooperação, inovação, lealdade, comunicação transparente e efetiva em todos os níveis. (MANFREDI, 2010, p. 133)

Por fim, é com essa perspectiva de positividade que se pretende propor a utilização da mediação como método alternativo na resolução de conflitos, na Instituição de estudo, em contraposição a um método tradicional de relação “perde-ganha”.

2.5.2 Conceito de mediação

A mediação, método alternativo de resolução de conflitos, vem cada vez mais sendo utilizada como prática de solução de situações

conflitantes, abrangendo desde problemas cotidianos até assuntos governamentais internacionais. O método vem, principalmente, conquistando espaço de destaque no ambiente organizacional, conforme destaca Manfredi (2010),

Nesse contexto, a mediação pode ser percebida como um método. A mediação é uma abordagem cada vez mais utilizada no mundo dos negócios, principalmente no ambiente de trabalho, como ferramenta de resolução de problemas entre os trabalhadores, entre estes e suas chefias, entre empresas, seus clientes e fornecedores, e nas relações governamentais. Essa técnica conquista espaço significativo em ambientes de trabalho que buscam ser produtivos e saudáveis. Trata-se de uma macrotécnica para trabalhar os relacionamentos interpessoais em situações conflituosas no ambiente de trabalho, de negócios, das relações internacionais ou na vida pessoal. (MANFREDI, 2010, p. 132-133)

Nesse contexto, a mediação pode ser percebida como um método de realinhamento de divergências existentes entre as partes, no qual há a participação de um terceiro, o mediador, cuja participação não irá, simplesmente, solucionar o conflito, mas sim, ajudará os indivíduos a construir formas de solução, fazendo com que eles sejam os responsáveis pela resolução de seus problemas. (FIORELLI; FIORELLI E; MALHADAS JUNIOR, 2008)

De acordo com o Novo Aurélio Século XXI: O Dicionário da Língua Portuguesa (1999, p. 1305), a palavra mediação tem origem no latim “[Do lat.tard. *mediatione*.] e significa:

S.f. 1. Ato ou efeito de mediar. **2.** Inervenção, intercessão, intermédio: *conheci-o por mediação do deputado*. **3.** Relação que se estabelece entre duas coisas, ou pessoas, ou conceito, etc. **4.** *Hist. Filos.* No gnosticismo, função exercida por homem à gnose (q.v.) **5. Jur.** **Intervenção com que se busca produzir acordo: O litígio foi resovido por mediação do juiz.** **6. Jur.** **Processo pacífico de acerto de conflitos internacionais, no qual (ao contrário do que se dá na arbitragem) a solução é sugerida e não imposta**

às partes. 7. Agenciamento, corretagem. **8. Mat.** Operação de somar termo a termo duas frações ordinárias. **9. Rel.** Segundo a doutrina da Igreja Católica, função de Maria e dos Santos junto a Cristo e a Deus. (grifo nosso)

Moore (1996) define mediação como:

[...] a interferência em uma negociação ou em um conflito de uma terceira parte aceitável, tendo um poder de decisão limitado ou não-autoritário, e que ajuda as partes envolvidas a chegarem voluntariamente a um acordo, mutuamente aceitável com relação às questões em disputa. Além de lidar com questões fundamentais, a mediação pode também estabelecer ou fortalecer relacionamentos de confiança e respeito entre as partes ou encerrar relacionamentos de uma maneira que minimize os custos e danos psicológicos.

Para Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008, p. 58), “A mediação constitui um processo de transformar antagonismos em convergências, não obrigatoriamente em concordâncias, por meio da intervenção de um terceiro escolhido pelas partes.”

Muszkat (2005, p. 9) trata, interessantemente, a mediação como um método interdisciplinar de resolução de conflitos, que busca a solução sem a disputa, característica da prática:

A mediação de conflitos é um procedimento que traz em si a potencialidade de um novo compromisso político capaz de reduzir a desigualdade e a violência. Talvez seja por isso que tantos grupos interdisciplinares têm se mobilizado para implementar o seu uso, seja em programas sociais, seja em seus escritórios ou consultórios particulares. Mais do que isso, uma forte corrente empenhada na prática e divulgação dos seus princípios tem atuado de forma voluntária, buscando desconstruir resistências culturais devidas a um imaginário coletivo forjado sobre os princípios da disputa e da rivalidade nas relações de conflito.

Maria de Nazareth Serpa conceitua mediação como “[...] um processo onde e através do qual uma terceira pessoa age no sentido de encorajar e facilitar a resolução de uma disputa sem prescrever qual a solução.” (1999, p. 147)

Constata-se, em síntese, que a prática da mediação promove a construtividade diante de situações desconstruídas, fato desafiador conforme aponta Muszkat (2005, p.13):

A mediação de conflitos tem como finalidade buscar acordos entre pessoas em litígio por meio da transformação da dinâmica adversarial, comum no tratamento de conflitos, para uma dinâmica cooperativa, improvável nesse contexto (grifo no original)

Observa-se por fim, hegemonia de percepção dos autores naquilo que propõe a mediação, qual seja, a de promover a resolução de conflitos de forma equilibrada. Em outras palavras, o método pretende que, de forma igualitária, as partes envolvidas no litígio atuem no sentido de elas próprias definirem o desfecho da situação.

2.5.3 Breve histórico da mediação

Conforme já posto, a mediação promove através do diálogo entre as partes a solução de uma situação conflituosa. Em um breve histórico sobre a mediação é possível observar que tanto países ocidentais quanto orientais são adeptos ao uso do método na resolução de conflitos e também, que a prática não é fato contemporâneo.

A mediação tem uma história longa e variada em quase todas as culturas do mundo. Culturas judaicas, cristãs, islâmicas, hinduístas, budistas, confucionistas e muitas culturas indígenas têm longa e efetiva tradição na prática da mediação. (MOORE, 1998, p. 32)

Os judeus, em tempos bíblicos, utilizavam a mediação para resolução de questões civis e religiosas. Rabinos, na Espanha, África do Norte, Itália, Europa Central, Leste Europeu, Império Turco e Oriente Médio faziam uso do método para julgamentos entre aqueles seguidores da religião. (MOORE, 1998)

Outra interessante colocação é a visão de Jesus Cristo como um mediador. “A Bíblia se refere a Jesus como mediador entre Deus e o homem.” (MOORE, 1998, p. 32), nas palavras de Timoteo (2:5-6) “Pois há um Deus e um mediador entre Deus e o homem, o homem Jesus Cristo, que se entregou como redenção de todos, o que será comprovado no devido tempo”.

No oriente médio, em meio à cultura islâmica, a mediação também era aplicada em sessões, nas quais os anciões da comunidade reuniam-se discutiam, deliberavam e mediavam questões tribais ou intertribais conflituosas. (MOORE, 1998)

Atualmente, a mediação é praticada no mundo inteiro, sendo segundo Moore (1998) aplicada por meio de processos formais ou informais. Na Ásia e no Pacífico, a mediação é um método tradicional de resolução conflitos. Dentre os países que se destacam no exercício do método estão, a China, o Japão, a Tailândia, a Malásia, a Indonésia, as Filipinas entre outras sociedades asiáticas que tem como premissa o equilíbrio das relações humanas. (MOORE, 1998)

Na Austrália, Nova Zelândia e Melanésia o método é também aplicado, no caso do primeiro tem apoio governamental e formação de centros de mediação; no segundo, a mediação é aplicada em casos de conflitos variados e inclusive a população indígena os Maoris a praticam de forma bastante peculiar; no terceiro país há um conselheiro e um comitê que se reúnem regularmente para análise dos casos de conflito. (MOORE 1998)

Na América Latina e América do Norte a mediação é utilizada historicamente. Destacam-se os Estados Unidos e o Canadá, países em que a prática é amplamente aplicada, tendo como destaque a criação em 1926, da *American Arbitration Association*, cujo objetivo era incentivar novas técnicas de acordo voluntário entre as partes conflitantes. (MOORE, 1998)

Nos países africanos a mediação é exercida de acordo costumes de cada região, entretanto sem perder seu caráter principal que o do diálogo entre as partes para resolução de situações contraditórias. Nos países do Oriente Médio a aplicação da mediação é um pouco mais complexa devido às características culturais daqueles países. (MOORE, 1998)

A mediação é especialmente fundamental nas sociedades do Oriente Médio, em que a honra está em jogo e quaisquer concessões parecerão resultar em perda do auto-respeito ou da dignidade. Por isso, as negociações face-a-face

são extremamente difíceis e é necessário um intermediário para separar as partes e para elaborar um arranjo aceitável que preserve a honra. (MOORE, 1998, p. 46)

Na Europa o método é também bastante difundido, inclusive nos países do Leste Europeu, que após o fim do domínio comunista começaram a resolver suas disputas por meio da mediação. (MOORE, 1998)

Diante deste sucinto contexto, observa-se que a mediação é praticada em todo o mundo e nas mais diversas culturas. Mesmo países com costumes e tradições mais complexas, como os do Oriente Médio, a mediação é uma prática possível, tendo em vista seu caráter de busca pela valorização do indivíduo. Em outras palavras, acredita-se que o método é mundialmente aceito e praticado, pelas características de promover a igualdade entre as partes e também pela agilidade na solução de situações controversas.

2.5.4 Objetivos e aplicações da mediação

A mediação tem como objetivo, descrito de forma ampla, a busca de um consenso entre partes conflitantes por meio do diálogo entre elas próprias. Nesse sentido, Schnitman (1999, p. 21) expõe que:

Nossa perspectiva a respeito dessas metodologias baseia-se nos novos paradigmas, promovendo a construção de diálogos para encontrar palavras que possam ser experimentadas e assumidas como próprias pelas partes em conflito; palavras, perspectivas e descrições que permitam definir um futuro possível e os passos capazes de conduzir a ele.

Nesse sentido, aplica-se a mediação com a intenção de promover o oposto daquilo que oferece o método tradicional de solução de conflitos, ou seja, pretende-se por meio do método: a agilidade e flexibilidade nos tramites processuais; o aprendizado das partes, promovida pelo diálogo e o equilíbrio do resultado (situação ganha-ganha).

2.5.4.1 Objetivos

Os objetivos da mediação são apontados de diferentes maneiras pela literatura, entretanto todos estão embasados naquilo que o método tem como princípios básicos. Quais sejam, de acordo com Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008, p. 61):

- o caráter voluntário; os mediandos ali se encontram por livre vontade;
- o poder dispositivo das partes, respeitando o princípio da autonomia da vontade, desde que não contrarie os princípios de ordem pública;
- a complementaridade do conhecimento;
- a credibilidade e a imparcialidade do mediador;
- a competência do mediador, obtida pela formação adequada e permanente;
- a diligência dos procedimentos;
- a boa-fé e a lealdade das práticas aplicadas;
- a flexibilidade, a clareza, a concisão e a simplicidade, tanto na linguagem quanto nos procedimentos, de modo que atenda à compreensão e às necessidades dos participantes;
- a possibilidade de oferecer segurança, em contraponto à perturbação e ao prejuízo que as controvérsias geram nas relações sociais;
- a confidencialidade do processo.

A partir de tais princípios, a mediação tem para Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008) como objetivos: a) obter da satisfação das partes – “Significa identificar a *melhor* solução do conflito, na interpretação dos mediandos, e celebrar acordo que a contemple.” (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 61, grifo no original) e b) promover o autoconhecimento com crescimento cognitivo dos participantes – “Este é o *objetivo maior da mediação*, educar os envolvidos para que possam gerir futuros conflitos.” (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008, p. 62, grifo no original)

2.5.4.2 Aplicação

Moore (1998, p. 29) comenta que “Para que uma mediação ocorra, as partes devem começar conversando ou negociando. [uma vez que] A mediação é essencialmente o diálogo ou a negociação com o envolvimento de uma terceira parte”.

Nesse sentido, compreende-se que a mediação pode ser aplicada nas mais diferentes áreas das relações humanas (situações comunitárias, com a vizinhança, cíveis, societárias, comerciais, esportivas, escolares, familiares, trabalhistas, organizacionais, empresariais e etc), considerando ainda, as vantagens de ser um método alternativo de resolução de conflitos.

Segundo Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008, p. 63):

A mediação aplica-se às situações em que se evidenciam crônicos e determinados componentes emocionais do conflito e existe a intenção, a conveniência ou a necessidade de se dar continuidade ao relacionamento entre os envolvidos.

Entretanto, há situações em que a mediação não deve ser aplicada. Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008) explicam que caso o método seja aplicado em situações inadequadas, o percentual de sucesso será inexpressivo, causando desgaste às partes. Nesse sentido, os autores explicam que a mediação:

- não é um mecanismo mágico, capaz de solucionar todos os conflitos;
- jamais substituirá o poder judiciário em sua concepção clássica;
- não desenvolverá “uma nova sociedade”;
- não produzirá apenas “acordos perfeitos”; uma parcela deles não será cumprida ou o será apenas parcialmente;
- é feita e implementada por seres humanos; refletirá todas as deficiências inerentes aos seus realizadores. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008, p. 72)

Naquilo que tange a aplicabilidade, Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008) destacam que a utilização de um ou outro método de resolução de conflitos depende de variáveis, dentre as quais se destacam: as partes envolvidas, os objetivos e a atmosfera que envolve cada caso. Para a mediação especificamente, Camp (2003, p. 51 apud FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2005, p. 73) avalia que é possível recorrer a ela quando:

- importa a relação interpessoal;
- fatores emocionais encontram-se em jogo;
- o relacionamento persistirá, qualquer que seja o acordo;
- as partes querem conservar o controle sobre o resultado;
- elas possuem bons argumentos, materiais e emocionais;
- não há grande disparidade de poder [...];
- a rapidez é importante [...];
- a má comunicação é, em grande medida, causa do conflito e de consequentes mal entendidos [...];
- há disputas técnicas complexas que possibilitam diversas interpretações e nenhuma totalmente conclusiva;
- um precedente adverso seria inconveniente para as partes [...];
- é importante manter o caráter confidencial [...];
- é provável que o caso se solucione nos tribunais, porém, não antes de se incorrer em grande gastos.
- as partes precisam da oportunidade de desabafar;
- nenhuma das partes deseja, de fato, iniciar um processo judicial. (grifo no original)

Sobre o ambiente organizacional e a aplicação da mediação, Manfredi (2010, p. 142-143), considera que:

[cria-se] um processo de conscientização de reações emocionais pessoais muito centralizadas e impulsivas e da necessidade de convertê-las pouco a pouco em sentimentos voltados para a equipe como um todo, por meio da corresponsabilidade, inicia-se a ressignificação dos conflitos, ou seja, a comunicação construtiva entre as partes. Ampliam-se o contexto e a percepção da visão sistêmica e profissional do fato, facilitando dessa forma um enfoque positivo dos conteúdos conflituosos e iniciando-se, assim, uma mudança cognitiva a respeito do problema.

Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008) explicam que a mediação enfrenta obstáculos intransponíveis em determinadas situações

de conflito devido à presença de: a) limitadores que se fazem presentes, oriundos de particularidades dos envolvidos, são exemplos: excessiva rigidez de princípios e valores; estados emocionais e características de personalidade e estados fisiológicos dificultadores da comunicação e da compreensão dos problemas e b) situações de inaplicabilidade, as quais segundo Acland (1993, p. 52, apud FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 75) têm as seguintes peculiaridades:

- existe muito dinheiro em jogo [...];
- a decisão legal é essencial e predominante;
- os bens são indisponíveis;
- para uma das partes trata-se de princípio ou interesse inegociável;
- uma das partes deseja gerar jurisprudência a respeito;
- uma das partes deseja juízo punitivo a qualquer preço;
- a lentidão do procedimento legal beneficiará nitidamente uma das partes [...];
- nenhuma das partes se dispõe a reconsiderar posições. (grifo no original).

Diante do exposto, observa-se que a prática da mediação depende exclusivamente da vontade das partes, fato que a torna um método positivo de resolução de conflitos. Em outras palavras, são os envolvidos os interessados na mudança, no desenvolvimento do aprendizado, na construção de uma nova situação. Nesse sentido, avalia-se que as partes quando procuram a mediação tem objetivos comuns, pois “Se não há nada em comum, não há o que mediar.” (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 76)

Nesse sentido, Muszkat (2005, p. 76) complementa considerando que:

Os resultados do trabalho de mediação dependerão sempre de uma conjugação entre a vontade de mudar das partes e a habilidade do mediador. É possível que um mediador hábil desperte nas partes o desejo de mudança, mas ainda assim é preciso que as pessoas tenham o mínimo de disponibilidade e condições pessoais para usufruir dessa oportunidade.

Ainda tratando da aplicação da mediação, Muszkat (2005) compara a mediação e método jurídico tradicional de resolução de conflitos, destacando as vantagens do primeiro em relação ao segundo, as quais serão demonstradas no Quadro 11:

Quadro 11 – Elementos característicos da mediação e do processo jurídico.

Aspectos Envolvidos	Mediação	Processo Jurídico
Tempo	Processo rápido	Processo demorado
Investimento	Bom custo-benefício	Caro, tanto mais caro quanto mais demorado
Sigilo	Confidencial	Tem caráter público
Relações pessoais	Evita inimizades e ressentimentos	Estimula inimizades: o sucesso do advogado está na sua capacidade de “derrotar o inimigo”
Obrigatoriedade	Processo voluntário	Torna-se obrigatório
Interesse das partes	Atende às necessidades das partes	Atende à lei
Processo decisório	Uma decisão autodeterminada “garante” mais o cumprimento dos acordos entre as partes	Uma decisão impositiva não “garante” o cumprimento dos acordos entre as parte
Flexibilidade	Permite a discussão e a flexibilização de interesses	Uma parte ganha outra perde
Preservação dos bens e/ou dos assuntos disputados	Permite manter “protegidos” os objetivos e objetos disputados (filhos, empresa, bens de família)	Os objetivos e objetos são tornados públicos, participam da contenda e estão expostos a inúmeros prejuízos
Acompanhamento do caso	Acompanha a implementação dos acordos	Não mantém contato com as partes

Fonte: Muszkat (2005).

Em síntese, constata-se que a mediação tem uma série de vantagens como método de resolução de conflitos; todavia, conforme dito anteriormente, só será aplicável se exercitada a capacidade de mudança entre as partes. Confirma tal posição Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008, p. 75), quando apontam que:

A mediação torna-se impossível quando um ou outro envolvido perde a capacidade de mudar. Detectada essa situação no transcorrer da

mediação, ela deverá ser interrompida – uma decisão que exige autoconfiança e preparo do mediador.

Havendo a possibilidade de aplicação da mediação, opta-se em seguida, pela escolha da melhor técnica, acordando com cada tipo de situação.

2.5.5 Modelos de mediação

De acordo com o posto anteriormente a mediação é método alternativo de resolução de conflitos aplicável nas mais diversas áreas das relações humanas, desde que haja consenso entre as partes sobre a solução da situação conflitiva. Nesse sentido, há conseqüentemente diferentes modelos de aplicação do método, os quais mantêm o sentido cerne da mediação, entretanto diferem em algumas características, a fim de se ajustarem a cada tipo de situação. Entre os vários tipos de métodos, citam-se a seguir, baseado em Muszkat (2005), alguns exemplos, os quais serão tratados de forma sintética:

2.5.5.1 Modelo Tradicional

Mencionado anteriormente, quando se tratou da negociação propriamente dita, é também conhecido como método de Harvard (Fisher, Uri e Patton, 1991). Nascido na escola de Harvard, a técnica intenciona um acordo entre as partes, no qual todos ganham.

No âmbito do Projecto Negocial, realizado em Harvard, temos vindo a desenvolver uma alternativa às posições negociais que se traduz num método de negociação expressamente elaborado para produzir efeitos ponderados, com eficácia e amizade. Este método, a que chamámos *negociação com princípios* ou *negociação de mérito*, pode resumir-se em quatro pontos fundamentais que definem um método simples de negociação aplicável a quase todas as circunstâncias. Cada um deles diz respeito a um elemento básico da negociação e propõe-lhe o que deve fazer. (FISHER; URI; PATTON, 1991, p. 29, grifo no original)

No método de Harvard, “O mediador é o facilitador de uma comunicação pensada de forma linear, de um conflito construído sobre uma relação de causa e efeito”. (MUSZKAT, 2005, p. 69)

2.5.5.2 Modelo Circular Narrativo (Sara Cobb e Marinés Suares)

Influenciado pela psicologia de abordagem sistêmica e construcionismo social, voltado para o campo da família, entretanto não tem caráter terapêutico.

Este método procura desconstruir velhas narrativas, dando oportunidade para que novas possam ser construídas e, então, surja (ou não) um acordo. [...] Está mais focada na transformação das pessoas do que na busca do acordo final. (MUSZKAT, 2005, p. 70).

2.5.5.3 Modelo Transformativo (Bush e Foger (1994))

Neste modelo o acordo não é o mais importante, mas sim a mudança que causará nas pessoas e nos seus relacionamentos. “Desenvolve uma *filosofia de mediação* cujo foco é o de promover transformações de “caráter”, que eles denominam “crescimento moral”, por meio da revalorização e do reconhecimento das pessoas. (MUSKAT, 2005, p. 70, grifo no original).

2.5.5.4 Modelo Interdisciplinar (Daniel Bustelo Eliçabe-Uriol (1993))

O método não aprova a mediação em situações de violência, casos de família ou de melhoria de convivência entre as partes, visto que para o Bustelo (1993) esses assuntos são mais apropriados ao campo da terapêutica.

[...] a orientação é resultante de uma equipe em que a interdisciplina define o encaminhamento casos. [...] O autor insiste também na necessidade de o mediador conhecer os seus próprios conflitos para não confundi-los com os de seus mediandos. (MUSKAT, 2005, p. 70-71).

Observa-se que todos os modelos de mediação buscam a mudança dos envolvidos e também as soluções ganha-ganha, ou seja,

conforme prega o conceito de mediação, a intenção é de que “[seja] o método mais recomendável nas situações crônicas, com elevado envolvimento emocional e necessidade de preservar os relacionamentos”. (FIORELLI, FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 60).

Percebe-se ainda, por meio dos métodos de mediação, a característica da transdisciplinaridade, fato que torna seus tramites mais flexível e menos complexos do que aqueles utilizados pelo judiciário tradicional.

Vê-se claramente que, ao se tornar independente do Direito, a mediação deixou de ser um simples método “alternativo ao judiciário” para se transformar num novo saber, numa transdisciplina que abandona os paradigmas científicos tradicionais, o reducionismo e o pragmatismo originais. (MUSKAT 2005, p. 71)

Em suma, retoma-se o dito anteriormente sobre a aplicabilidade da mediação, ou seja, é um método passível de ser utilizado nas mais diversas situações, desde as mais banais até enredos complexos; entretanto o sucesso da abordagem dependerá das características de cada situação e principalmente, da intenção das partes, cabendo ao mediador à habilidade de conduzir os trabalhos para entendimento mútuo.

2.6 O MEDIADOR

O mediador, aquele responsável pela condução dos trabalhos em uma sessão de mediação deve ter exatamente o perfil proposto por Ramos (1989, p. 146) para um formulador de um sistema social:

[...] não é encarado como uma espécie de benfeitor ou de Pigmalião, que modela um ambiente e diz a seus membros como nele devem viver. É antes, imaginativo como um agente, capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem, sob a forma de configurações reais [...].

Em outras palavras, o mediador usará seu conhecimento somente para promover, delinear, e facilitar as atuações. Nesse cenário,

as partes serão as protagonistas e estão protegidas da intervenção do terceiro. O resultado final será mérito dos mediandos.

2.6.1 Conceitualização

O mediador é, de forma mais generalizada, o terceiro presente em uma sessão de mediação e tem a função de coordenação dos trabalhos. É ele o responsável por despertar o desejo de mudança entre as partes. É válido reforçar que, não é ele quem indica a solução do conflito, mas sim, quem irá fornecer subsídios para que os litigantes identifiquem seus objetivos, defendam seus interesses, criem alternativas para resolver suas diferenças e negociem a melhor opção em que haja a mútua satisfação.

O Novo Aurélio Século XXI: O Dicionário da Língua Portuguesa (1999, p. 1305), define que a palavra mediador deriva do latim “[Do lat.tard. *mediatione*.]. **Adj. S. m. 1.** Que, ou aquele que medeia ou intervém; medianeiro, mediatário, intermediário, intermédio. **2. Diz-se de, ou pessoa que coordena discussão em grupo, painel ou mesa-redonda; moderador**”. (grifo nosso)

Para Moore (1998, p. 28) o mediador é:

Um mediador é uma terceira parte, uma pessoa indiretamente envolvida na disputa. É um fator crítico no manejo e na resolução de conflitos, pois consiste na participação de uma pessoa externa, portadora de novas perspectivas com relação às questões que dividem as partes e processos mais eficientes para construir relacionamentos que conduzam à solução dos problemas.

Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008, p. 150) ponderam sobre a influência do mediador:

O mediador influencia e exerce autoridade funcional no transcorrer da mediação. Ele deixa que as partes envolvidas permaneçam autoras da solução de seus desacertos. Gratifica-se com o apaziguamento. Enxerga os acontecimentos de maneira sistêmica, com indiscutível aptidão para a observação e a escuta ativa.

Manfredi (2010, p. 134) pondera, sob o ponto de vista organizacional, sobre quem pode ser um mediador.

Os mediadores podem ser profissionais do meio organizacional, conhecidos por suas habilidades na intervenção de conflitos, ou consultores externos que atuam como mediadores e são pessoas capacitadas especificamente para esse fim.

Para Muszakt (2005, p. 92), o mediador é um agente de transformação social:

No método integrativo de mediação, o mediador deve ser visto como um agente de transformação social – ou seja, alguém que se apresenta como “instrumento” capaz de proporcionar às partes a oportunidade de adquirir uma nova cultura de solução de conflito. Como? Promovendo a abertura para a aceitação do conflito e para novas maneiras de abordá-lo, em clima de cooperação.

Inserido no contexto (de transformação social), a autora complementa, dizendo que o mediador deverá funcionar como:

- Catalisador – alguém que, por meio de seu entusiasmo e da crença nas possibilidades de mudança, alenta e guia as partes.
- Educador – alguém que fornece novos conhecimentos na área da comunicação, traz as partes para níveis de realidade mais objetivos e concretos e aumenta o repertório das pessoas, facilitando-lhes a abertura para inúmeras possibilidades.
- Facilitador – alguém capaz de identificar os interesses em jogo, igualar os níveis de poder e promover o encontro entre as partes.
- Tradutor – alguém que “interpreta” e “traduz” a comunicação, simplificando e explicando o sentido dos discursos, e recuperando suas conotações positivas. (MUSZAKT, 2005, p. 92-93, grifo no original)

O mediador é, portanto, aquele que auxilia as partes no

momento da mediação, sendo sua participação limitada, no sentido da tomada de decisão. Moore (1998, p. 30) explica que “*Um mediador, via de regra, tem um poder de tomada de decisão limitado ou não-oficial; ele não pode unilateralmente mandar ou obrigar a partes a resolverem suas diferenças e impor a decisão.*” (grifo no original). O autor destaca ainda que:

O mediador; por outro lado, trabalha para reconciliar os interesses competitivos dos dois adversários. A tarefa do mediador é ajudar as partes a examinar seus interesses e necessidades e a negociar uma troca de promessas e a definição de um relacionamento que venha a ser mutuamente satisfatório e possa corresponder aos padrões de justiça de ambos. (MOORE, 1998, p. 30)

Cabe por fim destacar que a posição não interventora do mediador naquilo que se refere à tomada de decisão, papel das partes, é o que lhe distingue do juiz ou árbitro. O conceito de mediador o remete ao papel de um facilitador das ações dos mediandos, tema a ser abordado a seguir.

2.6.2 O papel do mediador

Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008) ressaltam a importância de se estabelecer quem é e quem não é um mediador. “O mediador destaca-se pelo senso de equidade; desloca-se com habilidade entre as imposições da ética, da moral, da justiça e do bem-estar dos envolvidos, em um movimento em que mescla arte, filosofia e técnica”. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 150) e complementam dizendo que “O mediador não decide e não assume responsabilidade pelas partes”. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 150)

A partir de tais considerações a literatura aponta os vários papéis que o mediador pode assumir, de acordo com cada situação:

- O *facilitador da comunicação*, que inicia ou facilita a melhor comunicação quando as partes já estiverem conversando.
- O *facilitador do processo*, que propõe um procedimento e, em geral, preside formalmente a sessão da negociação.

- O *treinador*, que instrui os negociadores iniciantes, inexperientes ou despreparados no processo da barganha.
- O *ampliador de recursos*, que proporciona assistência às partes e as vincula a especialistas e a recursos externos (por exemplo, advogados, especialistas técnicos, pessoas responsáveis pela tomada de decisão ou bens adicionais à negociação) que podem capacitá-los a aumentar as opções aceitáveis de acordo.
- O *explorador do problema*, que permite que as pessoas em disputa examinem o problema a partir de várias perspectivas, ajuda nas definições das questões e dos interesses básicos e procura opções mutuamente satisfatórias.
- O *bode expiatório*, que pode assumir certa responsabilidade ou culpa por uma decisão impopular que as partes, apesar de tudo, estema dispostas a aceitar. Isto lhes permite manterem sua integridade e, quando for o caso, obterem o apoio de seus constituintes.
- O *líder*, que toma a iniciativa de prosseguir as negociações através de sugestões processuais ou fundamentais. (MOORE, 1998, p. 31, grifo no original)

Para Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008) o mediador tem como funções: o acolhimento, a organização, a prestação de informações e esclarecimentos, a administração das participações dos mediandos, a ampliação e a compreensão do problema, o estabelecimento de sintonia emocional, o desenvolvimento de soluções de forma cooperada e o favorecimento de acordos satisfatórios.

Muszkat (2005, p. 94) aborda interessantemente o papel do mediador no ambiente organizacional, o qual ela denomina como consultor ou “arquiteto de sistemas”.

O “arquiteto de sistemas” é um instrutor/mediador que entra na organização ora com fins preventivos – para evitar disputas por meio da reorganização das relações interpessoais existentes – ora para administrar os conflitos já existentes que estejam prejudicando a organização.

Seguindo o conceito de “arquiteto de sistemas”, Muszkat (2005, p. 94) define os objetivos específicos do mediador no ambiente organizacional, são eles:

- Melhorar a qualidade de vida de todos os funcionários da organização;
- Aumentar os níveis de satisfação dos funcionários com o objetivo de melhorar sua produção;
- Reduzir prejuízos financeiros;
- Melhorar as relações entre as equipes;
- Melhorar as relações com outras organizações ou com a clientela;
- Melhorar a imagem pública da empresa;
- Reduzir o risco de litígios;
- Diminuir os níveis de discriminação, promovendo a diversidade;
- Dar assistência à família dos funcionários;
- Diminuir a violência dentro da organização e no ambiente familiar dos funcionários.

A autora completa seu ponto de vista, definindo as estratégias a serem utilizadas na mediação dos conflitos pelo “arquiteto de sistemas” no âmbito organizacional:

- Avaliar com as equipes as dificuldades da organização;
- Levar em conta os êxitos da organização;
- Garantir a participação ativa das equipes;
- Decidir, sempre com as equipes, os passos seguintes;
- Redesenhar os sistemas de comunicação, melhorando a escuta entre as pessoas;
- Redesenhar os sistemas de poder por meio das noções de poder relacional;
- Mudar a cultura quase sempre competitiva da empresa para um novo registro de integração e participação, considerando que somar é mais importante (para as pessoas e a empresa) do que dividir (competir mal);
- Capacitar às pessoas a conviver com esse novo registro;
- Criar um “centro de mediação” dentro da empresa para que essa nova lógica possa subsistir. (MUSZKAT, 2005, p. 96, grifo no original)

Em síntese, o mediador, em qualquer situação de conflito, tem papel relevante, uma vez que é ele quem irá “assessorar” as partes. Vale dizer, que não cabe a ele tecer opiniões sobre quem está ou não com a razão, mas sim colaborar para com o equilíbrio na solução do problema.

2.6.3 Características do mediador

Além da boa intenção e da excelência em qualificação técnica, a função de mediador exige certos requisitos específicos, os quais são apontados por Fiorelli; Fiorelli; Malhadas Júnior (2008) como características do perfil do mediador, ilustradas no Quadro 12:

Quadro 12 – Característica do Mediador

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Idade	Algumas questões relacionadas à idade podem influenciar na escolha do mediador, são elas: identificação dos litigantes com o mediador, descontração, sintonia de linguagem, vivência e experiência de relacionamento interpessoal. “Verificam-se, pois, algumas vantagens em favor de mediadores de maior faixa etária para alguns tipos de situações, enquanto que em outras convém à presença de mediadores mais jovens”.
Formação Superior	Em se tratando da mediação institucionalizada, a formação superior representa uma maior garantia de que o mediador está mais capacitado para: interpretar com precisão a linguagem falada tanto falada, quanto escrita; elaborar metáforas e analogias, a fim de promover a melhor interpretação entre os interesses mediados, raciocinar abstratamente, analisar e promover a síntese das discussões e redigir acordos de forma apropriada.
Competência Interpessoal	É caracterizada pela maneira objetiva, segura, persistente e eficaz, pela qual o mediador administra a sessão de mediação.
Domínio da língua portuguesa	É um requisito indispensável, visto que proporcionará ao mediador: a

	compreensão da linguagem, rapidez na leitura e compreensão de documentos, competência para redigir acordos, facilidade para expor suas opiniões e criar distinção em relação do seu papel.
Conhecimentos mínimos de Direito	É conveniente, pois permite avaliar: “inexistência de decisões versando sobre bens ou direitos indisponíveis ou objetos ilícitos e se os efeitos legais decorrentes da decisão das partes serão factíveis.”
Conhecimentos e competências a respeito de mediação e suas técnicas	Entre os pontos mais importantes estão: domínio do conceito de mediação, identificação da aplicabilidade da mediação, compreender o papel do mediador, estar ciente de suas responsabilidades, habilidades de comunicação interpessoal, domínio de técnicas de condução de reuniões, criatividade para gerar opções, ser capaz de tomar decisões e elaborar acordos.
Sintonia cultural	Significa estar em sintonia com a realidade das partes. Em outras palavras, é preciso que o mediador conheça todo o contexto que envolve os mediandos.
Imagem pública	O mediador deve ter conduta ilibada, pautada na ética profissional, a fim de dar credibilidade ao seu papel.
Resistência física	Trata-se da saúde física e psíquica do mediador. O profissional deve preservar sua capacidade de concentração, a fim de não prejudicar o andamento da sessão.
Resistência ao estresse emocional	É essencial para o sucesso de uma sessão de mediação, que o mediador mantenha o autocontrole. “As emoções não devem se tornar um empecilho aos objetivos da mediação e à condução eficaz da sessão. O <i>autocontrole</i> é um requisito fundamental. Estressar-se em nada contribui para os objetivos da mediação”.
Paciência	De acordo com aquilo que se propõe, algumas sessões serão caracterizadas por queixas demasiadas e

	comportamento inadequado das partes. O mediador, por mais ilógicos, preconceituosos, intolerantes e imediatistas que sejam os mediados, deve manter postura adequada e comportar-se de acordo com seu papel.
Autoconfiança	“A autoconfiança contagia e desperta, nos mediados, a confiança no mediador, sem a qual não existe mediação.”

Fonte: Construção da autora com base em Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008).

Atender tais características é essencial para que o mediador alcance, em uma sessão de mediação, certos objetivos, tais como: apaziguar, estabelecer a comunicação, estabelecer a cooperação e equilibrar a mesa de negociação. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008)

Outra peculiaridade abordada pelos autores é o comportamento do mediador e inclui: o cumprimento cortês; o olhar firme e nos olhos da pessoa com quem se fala; a postura de atenção concentrada a quem se fala; fala pausada, enfática e neutra; sorriso, quando necessário apaziguar e desarmar os ânimos; imagem corporal ou apresentação pessoal adequadas; pontualidade, evitar interrupções durante as sessões, a despedida deve ser condizente com a condução do processo. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008)

Por fim, vale alertar que o mediador não tem a característica de “[...] protetor ou tutor. Ele incentiva cada parte para que protagonize suas ações, liberte-se do passado, encare o presente e olhe para o futuro; enfim, assuma responsabilidade por seus atos”. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p.158)

Observa-se que as características que compõem o perfil do mediador são, ora mais generalizadas, ora mais específicas, para as quais se considera importante à instrução em cursos especiais que abordam o tema. O aprofundamento do conhecimento de todo o processo da mediação auxiliará o mediador a definir qual é sua forma de atuação.

2.6.4 Tipos de mediadores

Em geral os mediadores são definidos pelo tipo de relacionamento que assumem em relação às partes envolvidas.

(MOORE, 1998). A partir de tal afirmativa o autor os subdivide em cinco categorias, as quais estão definidas e caracterizadas no Quadro 13:

Quadro 13 – Características de cada tipo de mediador de acordo com sua autoridade.

Mediadores com Autoridade				
Mediador da Rede Social	Mediador Benevolente	Mediador Administrativo Gerencial	Mediador com Interesse Investido	Mediador Independente
“São indivíduos procurados por terem relacionamento com os disputantes e geralmente fazem parte de uma rede social duradoura e comum”.	“[...] deseja um acordo que seja satisfatório e não está, particularmente, preocupado em satisfazer suas necessidades ou interesses principais ligados a resolução”.	“Este tipo de mediador difere do tipo benevolente porque tem um interesse fundamental no resultado, além do interesse institucional ou legalmente imposto”.	Semelhante ao mediador administrativo/gerencial todavia, “O que diferencia é o grau em que os interesses do intermediário são defendidos”.	“[...] deriva tanto do relacionamento que o interventor tem com as partes – de neutralidade – quanto da postura que ele assume em relação ao problema em questão – de imparcialidade.”
Relacionamento anterior e futuro Esperado com as partes vinculadas à sua rede social.	Pode ou não ter um relacionamento o continuado com as partes.	Em geral, tem relações de autoridade com as partes antes e depois do encerramento da disputa.	Tem um relacionamento atual ou futuro com uma parte ou com as partes.	Neutro/imparcial em relação aos relacionamentos e aos resultados específicos.
Não necessariamente imparcial, mas considerado por todos como justo.	Busca a melhor solução para todos os envolvidos.	Busca uma solução desenvolvida em conjunto com as partes, dentro de parâmetros determinados.	Tem um forte interesse no resultado da disputa.	Serve ao desejo das partes.
Muito interessado em promover	Geralmente é imparcial quanto ao	Tem autoridade para aconselhar, sugerir ou	Busca uma solução que corresponda	Pode ser um mediador “profissional”.

relacionamentos duradouros e estáveis entre as partes e seus associados.	resultado fundamental da disputa.	decidir.	aos interesses do mediado e/ou aqueles de uma parte favorecida.	
Frequentemente envolvida na implementação do acordo.	Tem autoridade para aconselhar, sugerir ou decidir.	Pode ter recursos para ajudar na monitoração e na implementação do acordo.	Pode usar a força ou a coerção para conseguir um acordo.	Busca uma solução conjunta aceitável, voluntária e não coerciva desenvolvida pelas partes.
Em geral, tem continuidade no relacionamento com as partes após o encerramento da disputa.	Pode ter recursos para ajudar na monitoração e na implementação do acordo.	Tem autoridade para impor o acordo.	Pode ter recursos para ajudar na monitoração e implementação do acordo.	Pode ou não estar envolvido na implementação da monitoração.
Pode usar a influência pessoal ou a pressão dos colegas ou da comunidade para promover a concordância com o acordo.			Pode usar a força ou a coerção para impor o acordo.	Não tem autoridade para impor o acordo.

Fonte: Construção da autora com base em Moore (1998).

Em síntese, observa-se que cada tipo de mediador tem suas peculiaridades; contudo, todos, de acordo com aquilo que propõe a mediação, devem sustentar as prerrogativas de imparcialidade e neutralidade, uma vez que se as partes não perceberem tais distinções, elas não aceitarão a “ajuda” do profissional. Moore (1998, p. 56) trata do assunto de forma interessante:

A imparcialidade e a neutralidade não significam que um mediador não possa ter uma opinião pessoal sobre um resultado desejável para uma disputa. Ninguém pode ser inteiramente imparcial. O que a imparcialidade e a neutralidade significam é que os mediadores podem separar suas opiniões pessoais quanto ao resultado da disputa do desempenho de suas funções e se concentrar nas maneiras de ajudar as partes a tomar suas próprias decisões sem favorecer indevidamente uma delas. O último teste da imparcialidade e da neutralidade do mediador está no julgamento dos disputantes: eles devem perceber que o interventor não é abertamente parcial, mas neutro para aceitar sua ajuda.

Nesse contexto, observa-se quão complexa é a atuação do mediador e o desafio que o profissional tem de equilibrar todo o processo que envolve toda a sessão, o qual será abordado na próxima seção.

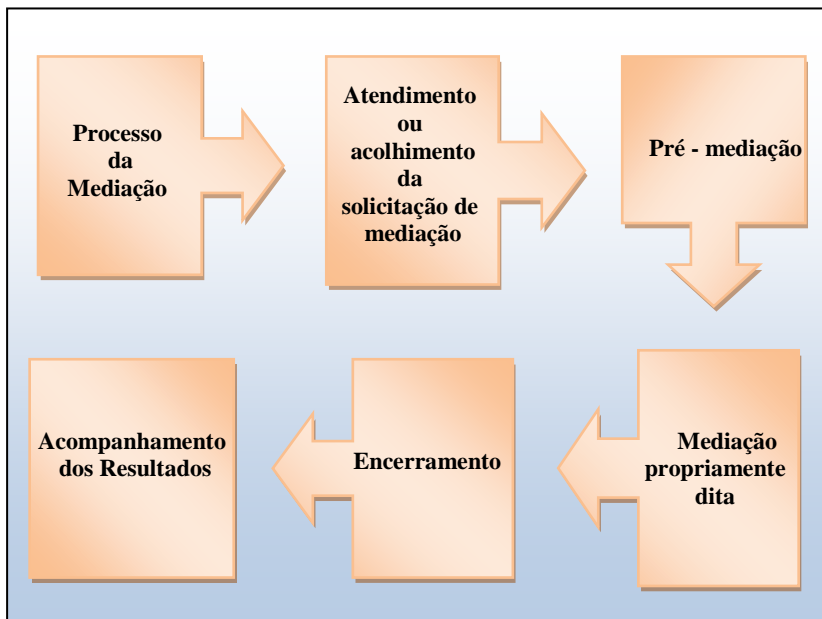
2.7 O PROCESSO DA MEDIAÇÃO

Semelhante ao estudo do processo do conflito, o processo da mediação, serve como guia para organização da sessão. A literatura trata o tema de forma similar quanto à estrutura do processo, divergindo apenas nas questões de nomenclatura. Para esta pesquisa, utilizar-se-á a teoria de Moore (1998) em combinação com a proposta de Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008), os quais afirmam que “O processo da mediação compreende um conjunto de atividades, distribuídas em etapas.” (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 76)

As etapas, para Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008), são cinco e estão distribuídas de forma contínua, ou seja, dispostas no sentido de se complementarem logicamente, são elas: atendimento, pré-mediação, mediação propriamente dita, encerramento e acompanhamento dos resultados.

O quadro 14 apresenta uma síntese do processo da mediação, sendo cada etapa detalhada na sequência:

Quadro 14 – Processo da Mediação



Fonte: Construção da autora com base em Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008).

2.7.1 Atendimento ou acolhimento da solicitação da mediação

Compreende os acontecimentos que vão desde o pedido de mediação por uma das partes até a aceitação da outra. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008).

As pessoas buscam a assistência de um mediador independente porque querem ajuda nos procedimentos das negociações. Não querem um interventor tendencioso ou que possa iniciar ações que sejam, potencialmente, prejudiciais aos seus interesses. (MOORE, 1998, p. 56)

A solicitação de mediação pode ser efetivada quando:

- por iniciativa do solicitante;
- por recomendação de advogado ou terceiro que acredita na eficácia da mediação para a questão em pauta;
- por determinação judicial, quando a mediação faz parte dos procedimentos que antecedem o julgamento. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 76)

Moore (1998) considera as mesmas formas de entrada de solicitação de mediação e alerta para que o mediador observe tal procedimento, visto que é fator de determinação da escolha da estratégia de trabalho a ser adotada.

Uma solicitação de mediação feita por uma única parte, seja um indivíduo, seja por um grupo, pode ter vários efeitos sobre a dinâmica da negociação e sobre as estratégias subseqüentes dos negociadores. Uma parte geralmente propõe a mediação a um oponente ou realiza uma ação unilateral para conseguir um mediador. [...]. Se as partes não começaram a negociar, o pedido de mediação pode significar que as discussões são preferíveis à fuga, à paralisação ou às abordagens alternativas para a resolução de disputas, como ir aos tribunais. Uma busca de mediação pode também assinalar um desejo de cooperar para o benefício mútuo, uma disposição para fazer concessões ou uma crença de que a vitória total não é possível. (MOORE, 1998, p. 81)

Observa-se que Moore (1998) trata da vontade das partes em cooperar para que o conflito seja solucionado de forma construtiva, ou seja, buscando o benefício mútuo. Assim, aceita a solicitação da mediação, inicia-se os trabalhos da etapa seguinte, a pré-mediação.

2.7.2 Pré-mediação

Atividade de essencial importância para o processo, uma vez que o momento dos procedimentos preparatórios para a mediação. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008). Ainda segundo os autores a etapa da pré-mediação tem como propósitos:

- avaliar se a questão, de fato, enquadra-se nas hipóteses favoráveis à utilização da mediação;
- esclarecer para as partes o funcionamento da mediação e seus objetivos;
- estabelecer valores e forma de pagamento;
- escolher o mediador, quando for o caso, e a assessoria técnica, se necessária;
- obter a anuência dos envolvidos para a realização do processo;
- agendar a primeira sessão de mediação
- esclarecer todas as dúvidas pertinentes ao processo. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 76)

Moore (1998) ressalta a importância de o mediador realizar algumas tarefas específicas durante o estágio da pré-mediação, são elas:

- a) construir credibilidade pessoal, institucional e processual – cabe aos mediadores convencer os mediados de que ele irá auxiliá-los a conduzir o processo. (MOORE, 1998). A credibilidade pessoal será promovida quando:

“As atividades dos mediadores que lhes permitem exibir pessoalmente estas qualidades [pessoais]¹⁴ vão, em geral, reforçar as crenças das partes disputantes de que o mediador possui atributos pessoais que vão ajudá-los a resolver a disputa.” (MOORE, 1998 p. 86)

A credibilidade institucional é fator significativo na aceitação ou rejeição de mediadores ou de organizações de mediação. (MOORE, 1998).

A *credibilidade institucional* se refere à reputação da ordem que emprega o mediador. [...] é baseada em uma história de desempenho

¹⁴ Landsberger (1956, apud MOORE, 1998, p. 86) descobriu que as partes disputantes [...] quando solicitadas a citar os atributos desejáveis dos mediadores, mencionaram: originalidade de idéia, senso de humor adequado, capacidade de agir de maneira não-obstruente, capacidade para criar a sensação de estar “de acordo” com os disputantes e preocupação com o seu bem-estar, disposição para ser um vigoroso vendedor, quando necessário, controle sobre seus próprios sentimentos, esforço persistente e paciente, capacidade para compreender rapidamente a dinâmica e as complexidades de uma disputa e conhecimento específico do campo em que está mediando.

bem-sucedido da organização no campo particular da resolução de disputas para a qual é necessário um mediador, uma história de imparcialidade total entre as pessoas e, frequentemente, uma origem neutra de fontes de recursos – ou, pelo menos, não abertamente tendenciosas. (MOORE, 1998, p. 86, grifo no original)

A credibilidade processual – “[...] se refere à crença dos disputantes de que o processo que o mediador propôs tem uma grande probabilidade de sucesso” (MOORE, 1998, p. 87).

b) Estabelecendo *rapport* com os disputantes – para Moore (1998) é o elemento principal de aceitação do mediador pelos envolvidos.

O *rapport* se refere ao grau de liberdade experimentado na comunicação, o nível de conforto das partes, o grau de precisão naquilo que é comunicado e qualidade do contato humano. O *rapport* é claramente influenciado pelo estilo pessoal, a maneira de falar, de vestir e a origem social do mediador; pelos interesses, amigos ou sócios comuns; e pela quantidade de comunicação entre o mediador e os disputantes. (MOORE, 1998, p. 88, grifo no original)

c) Instruindo os participantes sobre o processo da mediação – o mediador tem o papel de instruir os envolvidos sobre os procedimentos da mediação. Tal ação tem como objetivos:

- minimizar surpresas que possam resultar más interpretações sobre a negociação e os processos de mediação;
- esclarecer a seqüência dos passos para que os disputantes saibam o que esperar e que papéis devem desempenhar;
- obter informações, tanto conscientes quanto inconsciente dos participantes, que reflitam seus sentimentos e reservas sobre o procedimento da intervenção. (MOORE, 1998, p. 89)

Moore (1998) explica que embora o intuito da mediação não seja o educacional, ela proporciona o aprendizado, principalmente

aquele de como cada indivíduo pode resolver seus problemas. Nesse sentido, as partes devem conhecer certas questões que estruturam o processo da mediação, quais sejam:

- o papel do mediador (neutralidade e imparcialidade adequadas ao tipo particular de papel de mediador que está sendo empenhado);
- a maneira como a informação ou os dados sobre a disputa serão coletados.
- o procedimento que será usado para “trabalhar” cada questão.
- os limites da confidencialidade no processo da mediação.
- o uso potencial das sessões conjuntas e das reuniões privadas.
- as formas possíveis que um acordo, caso alcançado, pode assumir. (MOORE, 1998, p. 89)

A partir do posto, o mediador precisa perceber que há por parte dos envolvidos a vontade de se estabelecer um acordo, por isso “Antes de se comprometerem com a mediação, as partes devem avaliar todos os procedimentos a elas disponíveis para resolver sua disputa.” (MOORE, 1998, p. 89)

d) Conseguindo um compromisso de mediar – Percebido o compromisso comum das partes de solucionar o conflito e também, de aceitar a “ajuda” do mediador se estabelece o “contrato psicológico.”

[...] acordo tácito entre o mediador e o disputante de que o seu relacionamento existe com o propósito de resolver a disputa e que ele será baseado em alguns valores essenciais, como sinceridade e honestidade. (MOORE, 1998, p. 89)

2.7.3 Mediação propriamente dita

É a sessão de mediação, com a presença das partes, do mediador e do comediador (se necessário). Conforme abordado neste trabalho, o objetivo é conseguir que os mediandos trabalhem o conflito de forma construtiva, ou seja, que se estabeleçam acordos equilibrados, nos quais ambas as partes sejam contempladas. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008)

A literatura recomenda que as sessões de mediação durem no máximo duas horas, a fim de que se evite o desgaste físico e emocional dos participantes. Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008, p. 233) estruturam a sessão de mediação da seguinte forma:

- abertura;
- início dos trabalhos;
- narrativas;
- convocação de perito (se necessário);
- levantamento de dados e informações;
- identificação das opções;
- negociação/conciliação;
- celebração do acordo;
- encerramento.

Moore (1998, p. 141) explica que em relação aos mediandos é preciso observar que:

Em algumas negociações, um procedimento cuidadosamente planejado pode ser suficiente para encaminhar as partes a uma resolução produtiva. Em outras, os negociadores podem precisar definir padrões de comportamento que detalham como eles vão agir em relação ao outro, e como as partes vão lidar com problemas particulares que surjam no curso das negociações.

Nesse sentido, o autor destaca uma série de diretrizes comportamentais a serem consideradas no início dos trabalhos da sessão de mediação:

- Acordo sobre a ordem em que as partes irão falar.
- Regras sobre como os desacordos sobre os dados serão tratados.
- Acordo sobre o uso do tempo para a sessão ou as sessões de negociação.
- Acordos sobre os observadores e as testemunhas.
- Regras que evitem acusações ou declarações caluniosas.
- Regras em relação a interrupções.
- Procedimentos para os intervalos.

- Procedimentos para iniciar as reuniões particulares ou encontros privados. (MOORE, 1998, p. 143)

O mediador irá conduzir a sessão, a fim de que se cumpra a agenda da sessão, zelando pela filosofia daquilo que propõe a mediação, respeitando a ética e estabelecendo o “clima emocional” da sessão. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008)

2.7.4 Encerramento

É o momento de formalizar o acordo. Acontecerá, imediatamente após a decisão dos mediandos e deverá estar em consonância com o desejo das partes. Será redigido um Termo de Acordo (Anexo A), para o qual é essencial que se utilize linguagem precisa, clara, concisa e correta. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008)

O estágio final da mediação requer que os disputantes formalizem o acordo e planejem um procedimento de implementação e monitoração. O sucesso nesta etapa final assegura tanto um acordo imediato quanto um acordo que será mantido no correr do tempo. Dependendo da situação e da cultura, a formalização do acordo pode ocorrer antes ou depois do desenvolvimento do plano de implementação e monitoração. (MOORE, 1998, p. 263)

Sobre o acordo, Moore (1998) destaca que há dois tipos de procedimentos para se executá-lo:

Um acordo auto-executável é aquele que é (1) totalmente realizado no momento em que é aceito ou (2) formulado de tal maneira que a extensão em que os participantes concordam com seus termos será por si só evidente. Por outro lado, um acordo que não é auto-executável é aquele que requer um desempenho contínuo e pode ser difícil de ser avaliado na ausência de dispositivos especiais de monitoração. (YOUNG, 1972, apud MOORE, 1998, p. 263-264)

Moore (1998) aponta ainda, oito fatores a serem considerados para que haja sucesso na implementação do acordo:

1. Um acordo consensual sobre os critérios usados para avaliar um cumprimento bem-sucedido.
2. Os passos gerais e específicos requeridos para se implementar a decisão.
3. Identificação das pessoas que têm poder para influenciar as mudanças necessárias.
4. Uma estrutura organizacional (se for o caso) para implementar o acordo.
5. Cláusulas que irão acomodar tanto as futuras mudanças nos termos do acordo quanto as mudanças nas próprias partes disputantes.
6. Procedimentos para lidar com problemas inesperados ou imprevistos, ou violações do acordo que podem surgir durante a implementação.
7. Métodos para monitorar o cumprimento, assim como a identidade do monitor (ou monitores).
8. Determinação do papel do monitor (por exemplo, denunciador ou disciplinador). (MOORE, 1998, p. 264-265)

Percebe-se que o autor, trata já na implementação do acordo, a questão do monitoramento ou acompanhamento dos resultados, reforçando o já discutido, sobre a complementação das etapas do processo da mediação.

2.7.5 Acompanhamento dos resultados

Procedimentos de controle e avaliação da eficácia da mediação realizada. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008).

As partes em geral definem estritamente padrões e programas de desempenho, e há reuniões periódicas para se rever o cumprimento. O cumprimento do acordo pode ser monitorado pelas próprias partes, por comitê conjunto composto de representantes das partes (em disputas complexas multipartidárias) ou por um

terceiro que em geral não é o mediador [...].
(MOORE, 1998, p. 266).

Moore (1998, p. 266) menciona que “O grau de responsabilidade conferido aos comitês de monitoração ou indivíduos encarregados de supervisionar a implementação varia de um caso para outro”, cabendo as partes “[...] definir claramente os padrões de desempenho através dos quais o cumprimento será medido, o papel dos monitores e os limites de autoridade do terceiro”. (MOORE, 1998, p. 266)

De acordo com exposto, considera-se que as etapas do processo de mediação embasam o mediador na organização e estruturação dos trabalhos. Quanto ao tempo destinado a cada estágio, não é possível precisar, uma vez que dependerá de cada caso. Todavia, conforme já posto, não é aconselhável que sejam muito prolongados.

Vale dizer que a estrutura de processo de mediação apresentada serve como base para uma sessão de mediação de qualquer tipo de conflito, resguardadas as características específicas de cada caso, as quais serão responsáveis pelas variáveis de cada etapa.

Retomando-se a questão da mediação de conflitos no ambiente organizacional e a possibilidade que o método proporciona de gestão construtiva de situações conflitivas, entretanto compreende-se que administrar os conflitos de forma a obter-se resultados “ganha-ganha” é um desafio para o gestor.

A complexidade do processo de negociação e articulações entre as partes ocorre quando o conflito já adquiriu proporções expressivas no ambiente corporativo e atinge estágio de terminal, ou seja, a solução do problema acarretará em resultados “ganha-perde” e dificilmente a solução é fruto de acordo. A construção de acordos, no processo de negociação, portanto, é resultado de trabalho coletivo, da cooperação, da articulação dos atores sociais em convergência com os objetivos organizacionais, desafio presente no cotidiano organizacional. (MORETTO e CESCNETTO, 2009, p. 21)

Supõe-se que a presença de um mediador dentro do ambiente organizacional além de auxiliar o gestor na condução de situações de conflito, motivará e fortalecerá a ideia de resolução pacífica e

equilibrada e preparará os indivíduos para lidar com tais tipos de situação. Nesse sentido, acordando com aquilo posto por Muszkat (2005, p. 96):

O “arquiteto de sistemas” é extremamente útil nas organizações e instituições em geral, já que, usualmente, nesses espaços, as pessoas esquivam-se do conflito, o negam ou controlam por meio da força. Essas formas defensivas de manejar os conflitos costumam gerar se não climas insustentáveis, erros e mal-entendidos extremamente prejudiciais à organização, tanto do ponto de vista humano, como do econômico ou de produção.

Nesse sentido, o mediador irá trabalhar as situações na perspectiva de que eles estimulem a autorealização dos envolvidos, ou seja, resolvendo eles próprios seus problemas os indivíduos desenvolverão cada vez mais dispositivos intelectuais e cognitivos que lhes permitam construir suas próprias opiniões e o seu próprio pensamento crítico.

Nesse contexto, pondera-se sobre o uso da mediação e aquilo que propõe Ramos (1989) em a *Nova Ciência das Organizações* apoiada pelo artigo *A Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa*, isto é, que o método pode ser vislumbrado como uma ação de racionalidade substantiva, visto que apresenta ações orientadas para a autorealização, entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia. Em outras palavras, a mediação promove uma relação *ganha-ganha*, na qual o entendimento entre as partes, a ética, a integridade, o respeito, a mudança no sentido da compreensão e a condição dos indivíduos de poderem agir de forma a solucionar seus problema de forma livre e plena promoverão a autorealização dos mediandos.

Enfim, refletindo-se sobre todo o exposto é bastante estimulante pensar que é possível na gestão de conflitos se aplicar o método da mediação, visto que se trata não só de resolver problemas, mas sim de desenvolver nas partes, as funções de apaziguar, estabelecer a comunicação, equilibrar e estabelecer a cooperação, ou seja, um aprendizado construtivo a partir de situações que a primeira vista, tendem promover a desconstrução.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de estabelecer ações que irão solucionar o problema da pesquisa, optou-se por utilizar uma combinação de procedimentos metodológicos, os quais foram aplicados de forma a viabilizar a investigação proposta.

Roesch (1999, p. 126) explica que:

Em princípio, não há método mais apropriado para qualquer um dos tipos de projetos sugeridos, mas espera-se que este seja coerente com a maneira como o problema foi formulado, com os objetivos do projeto e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade dos dados. **O projeto pode combinar o uso de mais de um método.** (grifo nosso).

Entretanto, Gil (1991) chama a atenção para o cuidado que o pesquisador deve ter ao escolher os métodos para a realização da pesquisa,

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados. (GIL, 1991, p. 19)

Ainda segundo Gil (2010), é importante definir a pesquisa de acordo com certos critérios, os quais proporcionarão maior racionalidade na execução das etapas do trabalho, fato que significa maximização do tempo, utilização correta dos recursos e obtenção de resultados mais satisfatórios.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa pretendeu, por meio do método indutivo, investigar se a mediação pode ser utilizada como método alternativo de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina. “O método indutivo [...] parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares”. (GIL,

2009, p. 10).

Lakatos e Marconi (2010) complementam expondo que:

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam. (LAKATOS e MARCONI, 2010, p. 53).

O indutivo foi escolhido como método, uma vez que o que se propõe em relação à pesquisa assemelha-se aquilo posto por LAKATOS e MARCONI (2010, p. 53):

[...] nos [estudos] conduzem apenas a conclusões prováveis ou, no dizer de Cervo e Bervian (1978:25), ‘pode-se afirmar que as premissas de um argumento indutivo correto sustentam ou atribuem certa verossimilhança a sua conclusão. Assim, quando as premissas são verdadeiras, o melhor que se pode dizer é que sua conclusão é, provavelmente, verdadeira’.

Diante do posto, os casos de conflitos interpessoais particulares à Instituição em estudo foram considerados e após a análise dos fatos avaliou-se a possibilidade de a mediação ser utilizada como método para geri-los.

Ou seja, se conflitos existem entre os atores sociais que compõem o ambiente em estudo há a necessidade de administrá-los. Se é preciso geri-los, logo, é procedente a proposta de aplicação de um método, neste caso a mediação, pelas características apresentadas anteriormente.

Quanto à natureza, esta pesquisa é classificada como aplicada, uma vez que objetiva-se a aplicação prática do resultado do estudo. Vergara (2007, p. 47) explica que:

A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da

pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação.

Gil (2010) sintetiza dizendo que a pesquisa aplicada é “[...] voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica.” (GIL, 2010, p. 27)

Em relação à abordagem, o estudo será predominantemente qualitativo, com aporte quantitativo no estudo de caso. 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”.

As autoras definem ainda que:

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.

No método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto que no qualitativo a amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta são estruturados.” (LAKATOS e MARCONI, 2010, p. 269)

Quanto à possibilidade de utilização dos dois métodos na mesma pesquisa, Minayo e Sanches (1993), explicam que, sob o ponto de vista metodológico, não há contradição entre os dois tipos de abordagem, visto que se trata de naturezas diferentes.

Nesse sentido, Minayo e Sanches (1993, p. 247, grifo no original) argumentam:

[...] se a relação entre quantitativo e qualitativo, entre objetividade e subjetividade não se reduz a um *continuum*, ela não pode ser pensada como oposição contraditória. Pelo contrário, é de se desejar que as relações sociais possam ser analisadas em seus aspectos mais ‘ecológicos’ e ‘concretos’ e aprofundadas em seus significados mais essenciais. Assim, o estudo quantitativo

pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa.

Tratando especificamente da abordagem qualitativa Roesch (1999, p. 130) expõe que:

[...] a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

No que diz respeito à abordagem quantitativa a autora comenta que:

[...] se o propósito do projeto é obter informações sobre determinada população: por exemplo, contar quantos, ou em que proporção seus membros tem opinião ou característica, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si, a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo. (ROESCH, 1999, p. 130)

Complementam o dito por Roesch (1999) Minayo e Sanches (1993, p. 247) apontando que:

[abordagem quantitativa] tem como campo de práticas e objetivos trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis. Deve ser utilizada pra abarcar, do ponto de vista social, grandes aglomerados de dados, de conjuntos demográficos, por exemplo, classificando-os e tornando-os inteligíveis através de variáveis.

A partir do exposto compreende-se que esta pesquisa ao preocupar-se em aplicar aquilo posto por Lakatos e Marconi (2010, p. 275),

[...] analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento em relação ao ambiente

organizacional da Instituição em estudo, viabiliza a aplicação da abordagem qualitativa, etc.

Por outro lado, pelas características do trabalho, ajusta-se também a abordagem quantitativa, no sentido de complementaridade, visto que a pesquisadora utilizou, de acordo com Lakatos e Marconi (2010, p. 275) “[...] amostras amplas e de informações numéricas”.

Godoy (1995a) trata especificamente da abordagem qualitativa na área da administração e a classifica sob o aspecto de três estratégias de pesquisa: a documental, o estudo de caso e a etnográfica. Dentre elas, este estudo, de acordo com seu propósito utilizou o estudo de caso, o qual “[...] se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação particular.” (GODOY, 1995a, p. 25)

Vergara (2007, p. 49) explica que o estudo de caso “[...] tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo [...]”.

Gil (2010) expõe que o estudo de caso “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos [...]”.

Assim sendo, compreende-se que o objetivo principal do estudo de caso é analisar profundamente uma determinada unidade social, ação que de acordo com Yin (2010), significa uma investigação intensa do fenômeno em seu contexto real, acordando com aquilo dito por Young (apud GIL, 1991 p. 56):

[...] um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

Nesse sentido, o estudo de caso é caracterizado, nesta pesquisa, pela análise do fenômeno do conflito interpessoal no ambiente da Universidade Federal de Santa Catarina. Assim, fez-se um levantamento, abrangendo o espaço temporal de 2009 a 2011 (dois mil e nove a dois mil e onze), a fim de identificar:

a) A significação de conflito pelos atores sociais do ambiente de estudo e se eles observam tal situação no cotidiano.

b) Os atores sociais mais envolvidos em conflitos, neste caso “acadêmico X acadêmicos”, “acadêmicos X servidores técnico-administrativos”, “acadêmicos X servidores docentes”, “servidores técnico-administrativos X servidores técnico-administrativos”, “servidores técnico-administrativos X servidores docentes” e “servidores docentes X servidores docentes”.

c) As fontes de conflito mais evidentes e quais são os elementos que, no ambiente de estudo, mais instigam situações controversas.

d) Os níveis de conflito mais perceptíveis e quais são os órgãos de gestão de conflitos interpessoais na visão dos atores sociais.

e) Se a Instituição de estudo utiliza métodos diversos de solução de conflitos.

f) Se a mediação, na opinião dos atores sociais envolvidos no estudo, é uma ferramenta aceitável para a resolução de conflitos interpessoais.

Justifica-se a escolha do recorte temporal pela importância em contemplar os casos analisados pela Comissão de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina, a qual foi criada em 29 de abril de 2009. Tal Instância é relevante para o estudo, visto que trata de casos de transgressões ao Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, os quais frequentemente geram situações conflitantes.

Foram também estudadas as instancias de gestão de conflitos da Instituição. Entre elas, aquelas que fazem parte dos Órgãos Deliberativos Centrais – Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Câmara de Ensino de Graduação, Câmara de Pós-Graduação, Câmara de Pesquisa e Câmara de Extensão. Explica-se a escolha pelo fato de tais órgãos serem as instancias finais consultivas e deliberativas da Instituição em estudo, como também, pela necessidade de delimitar o espaço de pesquisa, visto a complexidade do tema.

Os órgãos de apoio na gestão de conflitos como a Ouvidoria, canal de comunicação entre a comunidade acadêmica e a Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares, criada legalmente para este fim foram também examinados, uma vez que tratam cotidianamente de situações que envolvem os conflitos interpessoais.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, segundo 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”.

Vergara (2007, p. 47) complementa Gil (1991) definindo que:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também esclarecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Esta pesquisa, de acordo com o posto e com seus objetivos específicos descreveu as características da população alvo em relação às situações interpessoais conflitantes e a partir de uma relação entre as variáveis investigou se a mediação poderia ser utilizada como método de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.

Considerando os métodos de investigação a serem empregados, esta pesquisa assume caráter diversificado, visto os elementos que foram considerados. Dessa forma, além do estudo de caso, já posto anteriormente, o estudo contemplou ainda a pesquisa: de campo, isto é, “[...] investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.” (VERGARA, 2007, p. 47); bibliográfica, uma vez que foi “[...] elaborada com base em material já publicado.” (GIL, 2010, p. 29); e documental, visto que se utilizou documentos institucionais.

3.2 DEFINIÇÃO DA PESQUISA

A fim de responder as indagações deste trabalho foi necessária, conforme posto anteriormente, uma pesquisa de campo para a qual se determinou uma população e a partir dela, calculada a amostra.

3.2.1 O universo da pesquisa

De acordo com Gil (2009, p. 89-90) entende-se como universo ou população de uma pesquisa:

É um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população com referência ao total de habitantes de determinado lugar. Todavia, em termos estatísticos, pode-se entender como amostra o conjunto de alunos matriculados numa escola, os operários filiados a um sindicato,

os integrantes de um rebanho de determinada localidade, o total de indústrias de uma cidade, ou a produção de televisores de uma fábrica em determinado período.

No caso de estudo, a fim de que a pesquisa não extrapolasse seus limites, definiu-se um determinado universo de pesquisa, cuja formação se dá pelos atores sociais legalmente investidos em funções executivas e representativas nas seguintes instâncias da Universidade Federal de Santa Catarina: Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Câmara de Ensino de Graduação, Câmara de Ensino de Pós-Graduação, Câmara de Pesquisa, Câmara de Extensão, Comissão de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina, Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares e Ouvidoria, conforme ilustrado nos quadros 15 e 16:

Quadro 15 – Número total dos sujeitos da pesquisa – Órgãos Institucionais Gestores de Conflitos.

Órgãos Institucionais Gestores de Conflitos	Numero de Membros (Titulares + Suplentes)
Conselho Universitário	330
Conselho de Curadores	39
Câmara de Ensino de Graduação	135
Câmara de Pós-Graduação	69
Câmara de Pesquisa	36
Câmara de Extensão	36
Comissão de Ética	11
Total	666

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Quadro 16 – Número total dos sujeitos da pesquisa – Órgãos de Apoio na Gestão de Conflitos.

Órgãos de Apoio na Gestão de Conflitos	Responsáveis pelo setor
Ouvidoria	01
Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares	01
Total	02

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Ressalta-se que, a princípio, o número de atores que formam o universo da pesquisa está descrito conforme o espaço temporal proposto para esta pesquisa. Entretanto, para efeitos do cálculo da amostra o número será reconsiderado, devido a uma série de elementos a serem considerados na secção a seguir.

3.2.2 A amostra da pesquisa

Gil (2009, p. 89), atenta para a necessidade de amostragem em determinadas pesquisas. Nesse sentido, o autor manifesta que:

De um modo geral, as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, nas pesquisas sociais é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo.

Ainda na compreensão do autor, a amostra é definida como “Subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”. (GIL, 2009, p. 90).

No caso pesquisado, foi utilizada a amostra aleatória simples, ou seja, “aquela em que a escolha dos elementos é feita através de uma tabela de números aleatórios, de modo que cada membro da população tenha a mesma chance de ser incluído na amostra.” (ROESCH, 1999, p. 139), uma vez que se procedeu a um sorteio entre aqueles atores que formam o universo da pesquisa, seguindo as seguintes delimitações:

- a) Somente membros, titulares e suplentes, que fizeram parte dos Órgãos Deliberativos Centrais, Comissão de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina, Ouvidoria e Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares, nos anos de 2009 (dois mil e nove), 2010 (dois mil e dez) e 2011 (dois mil e onze), comprovada designação, por meio de Portaria emitida pelo Gabinete do Reitor.
- b) Os atores devem ter pelo menos seis meses de efetiva participação no Órgão Deliberativo. A frequência será verificada por meio da lista de presença nas sessões, tanto ordinárias quanto extraordinárias, confirmada pelo que consta na ata da respectiva sessão.

c) Não farão parte do universo da pesquisa àqueles atores que perderam mandato por faltas¹⁵.

d) Não farão parte do universo da pesquisa os representantes da comunidade externa.

e) Serão enumerados apenas uma vez aqueles atores que tiveram participação em mais de um Órgão durante o período de estudo.

f) As Câmaras de Ensino de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa e de Extensão possuem representatividade no Conselho Universitário, sendo assim farão parte do cálculo da amostra aqueles representantes.

A partir de tais considerações, o universo da pesquisa utilizado para o cálculo da amostra está ilustrado no Quadro 17:

Quadro 17 – Número total do universo da pesquisa para calculo da amostra.

Órgãos Institucionais de apoio e gestores de Conflitos	Numero de sujeitos
Conselho Universitário	88
Conselho de Curadores	11
Comissão de Ética	10
Ouvidoria	1
Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares.	1
Total	111

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Definido o universo da pesquisa, considerou-se ainda para efeitos de cálculo da amostra:

- total de docentes: 81 (oitenta e um);
- total de servidores técnico-administrativos: 15 (quinze);
- total de discentes: 15 (quinze).

Os quais representam, respectivamente, em relação ao total do universo da pesquisa:

¹⁵ (UFSC, 1978b, p.8) Art. 4.º O comparecimento às reuniões dos Órgãos Deliberativos é obrigatório e preferencial em relação a qualquer outra atividade administrativa, de ensino, pesquisa ou extensão na Universidade.

Parágrafo único. Perderá o mandato aquele que, sem causa justificada, faltar a mais de três reuniões consecutivas ou a seis alternadas do Colegiado, ou tiver sofrido penalidade por infração incompatível com a dignidade da vida universitária.

- a) $111 - 100\% = 73\%$ (setenta e três por cento)
81 - X
- b) $111 - 100\% = 13,5\%$ (treze vírgula cinco por cento)
15 - X
- c) $111 - 100\% = 13,5\%$ (treze vírgula cinco por cento)
15 - X

Observa-se que dos oitenta e um docentes, sessenta e seis fazem parte do Conselho Universitário e desses, vinte e quatro correspondem ao número de representantes das Câmaras de Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, os quais deveriam, necessariamente, fazer parte da amostra:

$66 - 100\% = 36,36\%$ (trinta e seis vírgula trinta e seis por cento)

24 - X

Assim, após o cálculo do número total de sujeitos docentes a serem pesquisados, 29,62% (vinte e nove vírgula sessenta e dois por cento) seriam sorteados dentre aqueles que fazem parte das citadas Câmaras.

A fim de determinar o número de sujeitos a serem pesquisados, ou seja, o tamanho da amostra aplicou-se as seguintes fórmulas, as quais estão de acordo com o proposto por Barbetta (2006):

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Onde: n_0 = número de elementos da amostra.

E_0 = limite superior provável para o erro amostral.

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Onde: n_0 = número de elementos da amostra.

N = tamanho da população

n = tamanho da amostra

Após aplicação da fórmula, que determinou o número de elementos da amostra, considerando-se um erro amostral de 7% (sete por cento), obteve-se o total de 204 (duzentos e quatro) elementos. O

número obtido, aplicado a segunda fórmula, determinou que o tamanho da amostra seria de 72 (setenta e dois) sujeitos.

A partir da obtenção de tal valor, calculou-se o número de sujeitos a serem pesquisados em cada categoria, conforme, percentual definido anteriormente:

- a) $72 - 100\% = 52$ (cinquenta e dois)
X - 73%
- b) $72 - 100\% = 10$ (dez)
X - 13,5%
- c) $72 - 100\% = 10$ (dez)
X - 13,5%

E, no que diz respeito ao número de sujeitos docentes a serem pesquisados, especificamente, em relação as Câmaras:

- $52 - 100\% = 19$ (dezenove)
- X - 36,36%

Lembrando que são quatro Câmaras, o número dezenove deve ser dividido, obtendo-se um resultado não inteiro equivalente a 4,75 (quatro vírgula setenta e cinco), o qual foi arredondado para mais. Sendo assim, fizeram parte da pesquisa cinco sujeitos de cada Câmara.

Sintetizando todo o exposto, a amostra foi composta por 72 (setenta e dois) sujeitos, sendo: a) 52 (cinquenta e dois) servidores docentes, dentro os quais 25 (vinte e cinco) são representantes das Câmaras de Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, divididos conforme posto anteriormente; b) 10 (dez) servidores técnico-administrativos e c) 10 (dez) discentes.

De acordo com o já mencionado, a amostra definida para o estudo foi a aleatória simples e, nesse sentido, explica-se que os sujeitos da população foram numerados ordinariamente e sorteados aleatoriamente. Os sujeitos que representam cada Câmara receberam numeração diversa a fim de que não houvesse duplicidade de elementos.

3.3 TECNICA DE COLETA DE DADOS

Definido o tamanho da amostra, a coleta de dados foi realizada de acordo com os fins desta pesquisa, no espaço de tempo já determinado anteriormente (2009 a 2011). Vergara (2007, p. 54) lembra que é preciso “[...] correlacionar os objetivos aos meios para alcançá-los, bem como de justificar a adequação de um a outro”.

Vergara (2007) trata ainda do tipo de observação e explica que:

A observação pode ser simples, ou participante. Na observação simples, você mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que tenciona estudar; é um espectador não interativo. Na observação participante, você já está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação; é um ator ou um espectador interativo [...]. (VERGARA, 2007, p. 54).

De acordo com o exposto, realizou-se, conforme já mencionado, pesquisa de campo, bibliográfica e documental e a pesquisadora assumiu o caráter de observadora participante, uma vez que é a pessoa responsável pela condução dos trabalhos na Secretaria dos Órgãos Deliberativos Centrais.

Utilizaram-se durante a pesquisa bibliográfica livros, dicionários, teses, dissertações, revistas especializadas e periódicos que tratavam do assunto.

A pesquisa documental teve como base os documentos que fazem parte do acervo da Instituição. Tomando-se os devidos cuidados em relação aos casos de confidencialidade e sigilo, comuns em matéria como a deste estudo.

Realizou-se a pesquisa de campo, por meio de um questionário (Apêndice A), o qual foi estruturado no sentido de responder aquilo posto nos objetivos específicos deste estudo, ou seja, conhecer as fontes e os níveis dos conflitos interpessoais que ocorrem na Instituição, como são atualmente gerenciados e também, a visão que os sujeitos têm sobre a mediação como método de resolução de conflitos interpessoais, conforme ilustra o Quadro 18:

Quadro 18 – Relação entre os objetivos específicos e o questionário a ser aplicado na pesquisa de campo.

Objetivo Específico	Pergunta do Questionário que subsidiará a resposta.
a) Identificar a ocorrência de conflitos entre as relações interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.	Questões: 1, 2 e 3 - Permitirão a pesquisadora saber qual a visão dos sujeitos da pesquisa sobre conflitos e também se tais situações são percebidas, por eles, na Instituição.
b) Apontar as fontes e os níveis de conflito no ambiente da Universidade Federal de Santa Catarina.	Questões: 4, 5 e 6 - Permitirão a pesquisadora delinear as fontes e níveis de conflito mais expressivos.
c) Descrever como a administração da Instituição procede em relação à gestão de conflitos.	Questões: 7 e 8 - Permitirão a pesquisadora conhecer a visão dos entrevistados sobre a administração de conflitos aplicada pela Instituição.
d) Investigar a percepção e aceitação da mediação como método de resolução de conflitos na Universidade Federal de Santa Catarina.	Questão: 9 - A partir da resposta dos entrevistados a pesquisadora entenderá se é viável ou não a proposta da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Complementou a pesquisa de campo a realização de entrevistas semiestruturadas e não disfarçadas (Apêndices, B, C e D), com aqueles sujeitos que estão cotidianamente ligados aos trâmites que envolvem situações conflituosas interpessoais, entre os quais estão: a Secretária Executiva da Comissão de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina, o Ouvidor e o responsável pela Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares. Em relação aos Órgãos Deliberativos Centrais esta pesquisadora será a responsável pelas informações, tendo em vista sua posição de Secretária Executiva dos citados Órgãos.

As entrevistas tinham por objetivo aprofundar os estudos daqueles Órgãos, conhecendo o modo de funcionamento, as demandas de trabalho e o tratamento dado às questões conflitivas interpessoais.

Após a coleta de dados, estruturou-se a apresentação dos resultados de forma a identificar quais as relações interpessoais mais conflituosas dentre os atores sociais que compõem o ambiente de estudo, bem como apontar as fontes e níveis de conflito mais comuns; apresentar um diagnóstico atual da Instituição, descrevendo como ela procede em relação à gestão de conflitos e, por fim, de posse da análise

dos resultados dos dados coletados, confirmar ou não se a mediação pode ser utilizada como método de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.

A fim de condensar e melhorar a visibilidade da metodologia a ser empregada, a pesquisadora elaborou um esquema dos procedimentos metodológicos (Apêndice E) e um fluxograma de pesquisa (Apêndice F).

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram analisados estatisticamente, sendo que para a análise descritiva das variáveis utilizou-se a distribuição de frequências absoluta (n) e relativa (%). A diferença entre as proporções de cada variável foi verificada por meio do teste de qui-quadrado. O nível de significância estabelecido foi de 5% (Intervalo de Confiança de 95%). Observa-se ainda que os dados foram digitados no programa Excel[®] e analisados através do Software *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versão 15.0.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa trata de matéria bastante ampla e complexa – mediação de conflitos – tema que, conforme já referido anteriormente, faz parte do cotidiano nas relações humanas. Nesse sentido, é importante e necessário delimitar o estudo, a fim de que ele não se torne vago, diante de sua abrangência.

Assim, é importante destacar que a pesquisa está inserida naquilo que propõe o programa do curso, ou seja, a área de concentração é a gestão universitária:

As instituições de Ensino Superior com destaque às universidades constituem-se de unidades educacionais de extrema relevância para o desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil no atual cenário mundial. A gestão de universidades é tema de discussão permanente, especialmente a partir da expansão da educação superior no País neste início de Século, e a profissionalização necessária à condução dos processos organizacionais. Em ambientes de mudanças contínuas, e de pluralidade de idéias, como é o caso das universidades, a gestão

profissional fortalece o processo decisório e fundamenta ações de comando e de planejamento. (UFSC, 2012b)

E de forma mais específica, relacionada com a linha de pesquisa Gestão Acadêmica e Administrativa.

Estudar o processo de gestão de instituições de Ensino Superior públicas e privadas, considerando questões no âmbito acadêmico e administrativo;

Propor soluções aos desafios impostos pela flexibilização da gestão, em ambientes de mudanças contínuas; ferramentas de gestão, sistemas gerenciais e avaliação institucional. (UFSC, 2012b).

Nesse contexto, enfatiza-se que a pesquisa está voltada, de acordo com aquilo que propõe o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), para o estudo do conflito e da mediação na área da administração, subárea da administração pública e, por se tratar, de um estudo de caso em um órgão público insere-se na especialidade de organizações públicas. Tal delimitação fixa os estudos em uma determinada abordagem, não permitindo que a amplitude do tema torne a pesquisa imprecisa.

Observa-se ainda que a Instituição em estudo é uma autarquia ligada ao Governo Federal, sendo assim, é necessário verificar, se os conflitos menos complexos no local de estudo são passíveis de gestão por meio da mediação ou se precisam, necessariamente, atender ao disposto no marco legal (Leis, Decretos, Estatuto e Regimento) que regulamenta as relações sociais no ambiente funcional, conforme vem acontecendo no decorrer da história da Instituição.

Vale ainda dizer que a pesquisa refere-se a um estudo específico de caso, utilizado como instrumento de pesquisa, fato que impede generalizações.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No capítulo a seguir terão destaque: o contexto no qual se insere a Instituição objeto deste estudo; histórico e organização estrutural/administrativa da Universidade estudo de caso, bem como, os órgãos atuais gestores de conflitos interpessoais e também, aqueles de

apoio e, por fim, será apresentada a análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados.

4.1 O CONTEXTO DA PESQUISA

A fim de contextualizar o ambiente de estudo desta pesquisa é necessário uma breve apreciação sobre o ensino superior no Brasil. Nesse sentido, este capítulo abordará as origens de tal tipo de estudo no país, a forma como é organizado e como está, de maneira generalizada, fundamentada a gestão de pessoas e de conflitos.

4.1.1 O ensino superior no Brasil

A educação, de forma geral, no Brasil é condição assegurada a todos os indivíduos e deve ser oportunizada pelo Estado e pela família, tal fato é confirmado pelo artigo 205 da Lei maior do País:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988)

O Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) no capítulo que trata de suas razões e princípios da educação complementa aquilo posto na Lei:

[...] reconhece na educação uma face do processo dialético que se estabelece entre socialização e individuação da pessoa, que tem como objetivo a construção da autonomia, isto é, a formação de indivíduos capazes de assumir uma postura crítica e criativa frente ao mundo. A educação formal pública é a cota de responsabilidade do Estado nesse esforço social mais amplo, que não se desenrola apenas na escola pública, mas tem lugar na família, na comunidade e em toda forma de interação na qual os indivíduos tomam parte, especialmente no trabalho. (BRASIL, 2007, p. 5).

Observa-se ainda que a educação, de acordo com o Plano de Desenvolvimento da Educação tem um relevante papel social, o qual se alinha aos objetivos fundamentais da Constituição do país:

Indo além, o objetivo da política nacional de educação deve se harmonizar com os objetivos fundamentais da própria República, fixados pela Constituição Federal de 1988: construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais e promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.¹⁶ (BRASIL, 2007, p. 5-6).

Neste contexto, está inserido o ensino superior, o qual traz embutido em seus princípios complementares à visão do papel social que tem também, esse tipo de ensino, concordando com aquilo que propõe a educação de forma geral.

- i) expansão da oferta de vagas, dando ser inaceitável que somente 11% de jovens, entre 18 e 24 anos, tenham acesso a esse nível educacional,
- ii) garantia de qualidade, pois não basta ampliar, é preciso fazê-lo com qualidade,
- iii) promoção de inclusão social pela educação, minorando nosso histórico de desperdício de talentos, considerando que dispomos comprovadamente de significativo contingente de jovens competentes e criativos que têm sido sistematicamente excluídos por um filtro de natureza econômica.
- iv) ordenação territorial, permitindo que ensino de qualidade seja acessível às regiões mais remotas do País, e
- v) desenvolvimento econômico e social, fazendo da educação superior, seja enquanto formadora de recursos humano altamente qualificados, seja como peça imprescindível na produção científico-tecnológica, elemento-chave

¹⁶ Artigo 3º da Constituição da República Federativa do Brasil.

da integração e da formação da Nação. (BRASIL, 2007, p. 26)

Por outro lado, percebe-se, em relação à oferta de expansão, a presença do ideal mercadológico. Colossi; Consentino e Queiroz (2001, p. 51), expõem a esse respeito que “Nas raízes da expansão do ensino superior, observa-se a predominância dos critérios de busca de atendimento de necessidades voltadas para o mercado, ou seja, prevalecem critérios econômicos”.

No mesmo sentido, Chauí (2009) utiliza a dualidade do papel da Universidade pública atual, ou seja, o de Instituição Social e o de Organização Social. De acordo com seu papel social a universidade deve atender aquilo previsto nos objetivos gerais da educação, isto é, a socialização do indivíduo, promovendo seu desenvolvimento tanto pessoal, quanto social. Segundo Chauí (2009) a instituição hoje, “[...] se percebe inserida na divisão social e política e busca definir uma universidade (imaginária ou desejável) que lhe permita responder às contradições impostas pela divisão”. A autora expõe ainda, no que diz respeito à tendência mercadológica que:

[...] a organização pretende gerir seu espaço e tempo particulares aceitando como dado bruto sua inserção num dos pólos da divisão social, e seu alvo não é responder às contradições e sim vencer a competição com seus supostos iguais. (CHAUÍ, 2009).

Boaventura de Sousa Santos (2005, p. 6), complementa Chauí (2009) quando trata da crise institucional da universidade:

[...] contradição entre a reivindicação da autonomia na definição dos valores e objetivos da universidade e a pressão crescente para submeter esta última a critérios de eficácia e de produtividade de natureza empresarial ou de responsabilidade social.

Em outras palavras, a universidade vive o conflito entre o que ela é – Instituição Social - e o que ela precisa ser contemporaneamente – Organização.

Ramos (1989) já abordava a crise posta por Boaventura (2005) quando apontava que:

A educação, também, não escapou ao processo de superorganização; seu objetivo, de modo geral, é, sobretudo tornar as pessoas capazes de se transformarem em detentoras de emprego, no sistema de mercado. Os estudantes dos ginásios e dos cursos colegiais são submetidos a praxes uniformes de ensino e avaliação, que dificilmente lhes estimulam a criatividade e o desenvolvimento da sensibilidade, em relação ao caráter complexo dos tópicos para os quais se determina que orientem sua atenção. Preso continuamente a uma trama de exigências sobre método e organização, o indivíduo acaba por aceitar uma visão predeterminada da realidade. (RAMOS, 1989, p.145)

Contudo, Colossi, Consentino e Queiroz (2001, p. 51), afirmam que:

A educação superior é uma instituição social, cujo papel fundamental é formar a elite intelectual e científica da sociedade a que serve. Uma instituição social caracteriza-se pela estabilidade e durabilidade de sua missão. Além disso, é estruturalmente assentada em norma e valores emanados do grupo ou sociedade em que se insere. Uma instituição social é, fundamentalmente, um ideal, uma doutrina. Assim, a educação superior é uma instituição social, estável e duradoura, concebida a partir de normas e valores da sociedade. É, acima de tudo, um ideal que se destina, enquanto integrador de um sistema, à qualificação profissional e promoção do desenvolvimento político, econômico, social e cultural.

De acordo com o exposto, observa-se que há um conflito entre o que fundamenta a educação superior e aquilo que atualmente, se faz necessário praticar. Entretanto, talvez, Ramos (1989) tenha uma solução alternativa para tal situação conflitiva, quando propõe a teoria da

delimitação organizacional¹⁷, a qual propõe um modelo multidimensional, que envolve:

[...] uma visão da sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um), onde o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente integrativos, de atividades substantivas. (RAMOS, 1989, p.140).

Ainda segundo Ramos (1989, p.147), “Se vier a ser possível uma delimitação de mercado, então a estrutura, as funções e os pressupostos de tais instituições serão radicalmente diferentes daqueles que atualmente prevalecem.”, ou seja, de acordo com Ramos é possível uma mudança de paradigma, não com a eliminação do mercado, mas fazendo com que a sociedade “aprenda” a não ser ele o centro de suas ações.

4.1.1.1 Breve histórico do ensino superior no Brasil

O Brasil, diferentemente do que ocorreu no cenário latino americano, inicia a implementação do ensino superior apenas no século XIX, ou seja, tardiamente em relação a países vizinhos, que já no século XVI, estimulados pela Coroa Espanhola criaram Instituições para o ensino em tal nível. Nesse contexto, àqueles brasileiros que desejam adquirir o diploma de ensino superior eram obrigados a deslocar-se a metrópole – Portugal a fim de graduarem-se, uma vez que, na colônia brasileira era desenvolvido apenas o ensino básico, administrado pelos Jusuítas da Companhia de Jesus, os quais tinham como objetivos a catequização dos indígenas, a formação do clero e a educação de filhos da nobreza. (OLIVE, 2002)

De acordo com o dito anteriormente, a primeira universidade brasileira foi criada no século XIX, mais especificamente em 1920¹⁸, no

¹⁷ Teoria da Delimitação Organizacional – Implica a visão da sociedade como um macrocosmo multifacetado (do qual o mercado é apenas uma das facetas operacionais), onde os indivíduos exercitam todas e as mais variadas formas de atividades substantivas, integrativas, mas diferenciadas entre si. (CRUZ JUNIOR, João Benjamim. Organização e Administração de entidades públicas: Aspectos Econômicos, Políticos e Sociais de um Paradigma Emergente. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 22(3): 3-21, jul./set.1988.

¹⁸ OLIVE, Arabela Campos (2002). A primeira universidade brasileira foi criada em 1920, data próxima das comemorações do Centenário da Independência

Rio de Janeiro, sendo os primeiros cursos oferecidos os de graduação em Direito e Medicina, entretanto caracterizados pelo conservadorismo peculiar da época.

A administração das primeiras faculdades era disciplinada no ato de sua criação. Para os cursos de Ciências Jurídicas e Sociais, foram criadas nove “cadeiras”, responsáveis pelo ensino de todas as matérias do curso. Para a regência dessas “cadeiras”, o governo nomeava “nove lentes proprietários e cinco substitutos”. Além desses lentes, havia um secretário e um porteiro. A administração superior era composta por uma assembleia geral, a congregação de lentes e a diretoria. (CARDIM, 2010, p.23)

A partir de 1930, nos ares da Nova República, o ensino superior evolui com a criação do Ministério da Educação e Saúde e, a partir daquele momento, inicia-se a expansão da educação superior, sendo criadas novas universidades. Todavia, OLIVE (2002, p.34) ressalta que tais universidades:

[...] expressavam clivagens ideológicas entre educadores, políticos e líderes religiosos da época. Os principais pontos de discórdia relacionavam-se: ao papel do governo federal como normatizador do ensino superior e à atuação da Igreja Católica como formadora do caráter humanista da elite brasileira.

Analisando o contexto histórico da educação superior brasileira conclui-se atualmente, que o conflito apontado teve resultados mais positivos para aquilo que assinalava o governo federal, visto que não só a superior, mas toda a educação brasileira é normatizada por uma série de leis, decretos, portarias e resoluções, tendo a Igreja Católica papel formador apenas naquelas Instituições gerenciadas por ela.

(1922). Resultado do Decreto n.º 14.343, a Universidade do Rio de Janeiro reunia, administrativamente, Faculdades Profissionais pré-existentes sem, contudo, oferecer uma alternativa diversa do sistema: ela era mais voltada ao ensino do que a pesquisa, elitista, conservando a orientação profissional dos seus cursos e a autonomia das faculdades.

4.1.1.2 Normatização da educação superior brasileira

A normatização da educação superior tem início desde sua implementação, e vem sendo, desde aquele momento até os dias atuais, constantemente atualizada, com o objetivo de ser eficiente naquilo que se propõe, ou seja, a efetividade do ensino superior brasileiro.

A Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988, em seu Capítulo III, seção I, dispõe sobre a educação de forma geral, entretanto há destaque em alguns artigos para o ensino superior. Todavia, antes de tratar da educação superior na Lei maior do país, vale destacar alguns momentos importantes no ensino superior anteriores a sua promulgação: a Reforma Francisco Campos – Decreto n.º 19.851, de 1931, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) de 1961, a Lei n.º 5.540, de 1968 e o Decreto-Lei n.º 464, de 1969. O primeiro ato, conforme Cardin (2010, p. 25),

[...] é um marco nos atos regulatórios para a educação brasileira, em especial para a educação superior. Foi a primeira a colocar a universidade como modelo para o desenvolvimento do ensino superior, estabelecendo a organização, a composição, a competência e o funcionamento da administração universitária (reitoria, conselho universitário, assembleia geral universitária, institutos, conselho técnico-administrativo, congregação, etc.) e prevendo a representação estudantil.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira de 1961, segundo Cardin (2010, p. 26), “[...] não provocou mudanças substanciais na administração das Instituições de Ensino Superior (IES)”. Entretanto, a Lei n.º 5.540, de 1968, “[...] fixou normas específicas de organização e funcionamento do ensino superior, revogando esses aspectos na LDB de 1961”. (CARDIN, 2010, p.26)

A Lei n.º 5.540, complementada pelo Decreto-Lei n.º 464, de 1969, originou a Reforma Universitária de 1968, que se destacou pela criação de um modelo organizacional único para todas as Instituições de Ensino Superior, tendo como uma de suas características a eliminação do catedrático e a sua vitaliciedade, o qual foi substituído pelo “departamento”, menor fração da estrutura universitária. (CARDIN, 2010).

Outros aspectos da reforma apontados pelo autor vigoram até hoje nas universidades públicas brasileiras, são eles:

- unidade de patrimônio e administração;
 - estrutura orgânica com base em departamentos reunidos ou não em unidades mais amplas; as unidades mais amplas eram faculdades, centros, institutos ou escolas superiores;
 - unidade de funções de ensino e pesquisa, vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes;
 - racionalidade de organização, com plena utilização dos recursos materiais e humanos;
 - obrigatoriedade de coordenação didática (colegiado) para cada curso de graduação.
- (CARDIN, 2010, p. 26)

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, conforme já comentado, estabelece princípios fundamentais para a educação brasileira; todavia no Artigo 207, observa-se tratamento específico para a educação superior, no sentido de legalizar sua autonomia e definir seu tripé fundamental. “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)

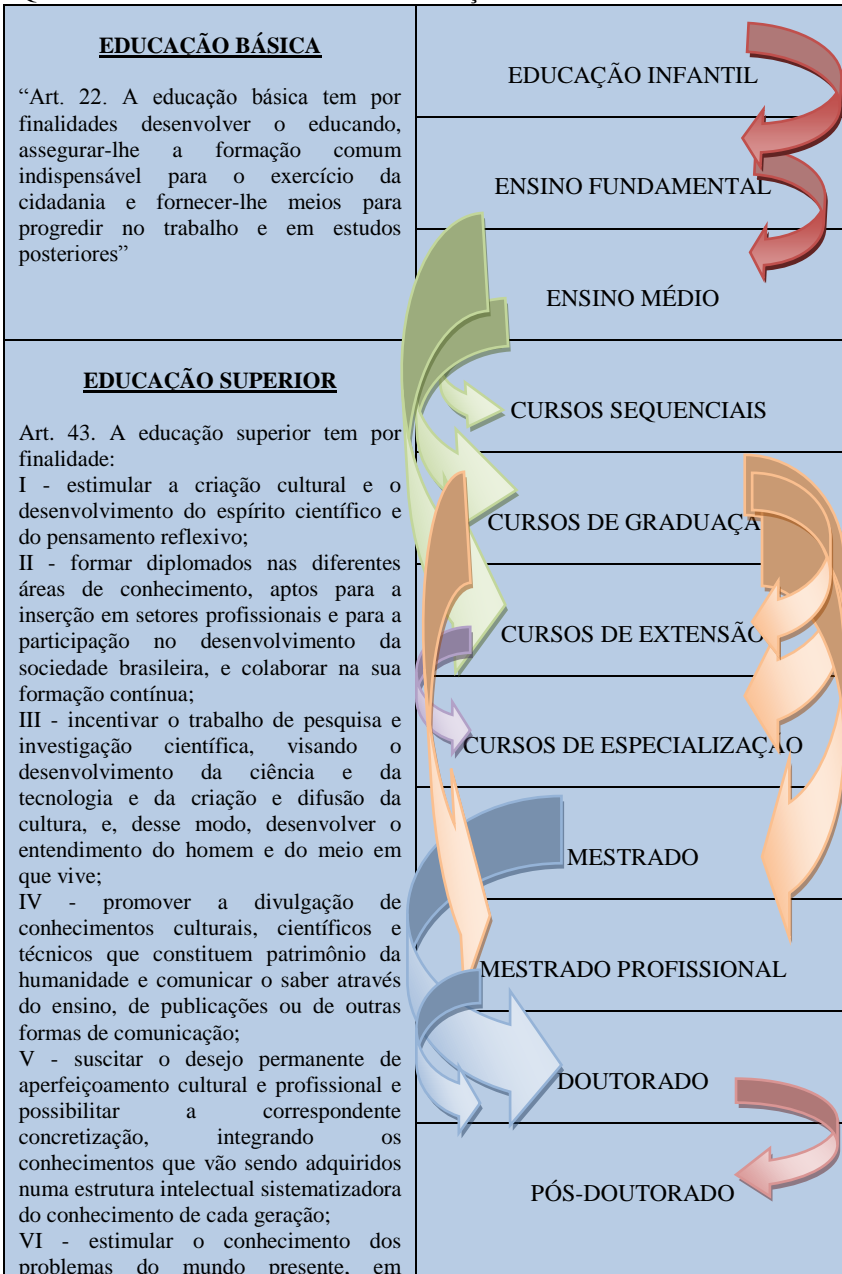
Outro aspecto disposto na Constituição brasileira, válido de citação, é a possibilidade de um plano de educação, que desenvolva o ensino brasileiro em todos os níveis, a fim de que se consiga atingir padrões de qualidade mais elevados.

Art. 214. A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração plurianual, visando à articulação e ao desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e à integração das ações do poder público que conduzam à:

- I – erradicação do analfabetismo;
- II – universalização do atendimento escolar;
- III – melhoria da qualidade do ensino;
- IV – formação para o trabalho;
- V – promoção humanística, científica e tecnológica do País. (BRASIL, 1988)

No ano de 1996, a educação brasileira é redefinida pela Lei Darcy Ribeiro, Lei n.º 9.394 de 1996, de 20 de dezembro de 1996, a qual estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, dispondo sobre a organização estrutural da educação em todos os seus níveis, e, assim sendo, naquele momento foram revogados os dispositivos anteriores que tratavam do tema, como, por exemplo, aqueles da reforma universitária de 1968. Destaca-se na citada Lei, o título V – Dos Níveis e das Modalidades de Educação e Ensino, o qual define a composição de cada nível de ensino, bem como suas finalidades, conforme ilustra o Quadro 19:

Quadro 19 - Níveis e Modalidades de Educação e Ensino e suas finalidades.



<p>particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;</p> <p>VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.</p>	
--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base na Lei n.º 9.394 de 1996, de 20 de dezembro de 1996.

Tratando especificamente do ensino superior, área de pesquisa deste trabalho e, de acordo com o que dispõe o Decreto n.º Decreto n.º 5.773 de 9 de maio de 2006, tal tipo de ensino pode ser oferecido em Instituições de Ensino Superior organizadas, nas seguintes formas: faculdades; centros universitários; e universidades. Nesse âmbito as universidades se destacam por serem:

[...] instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que caracterizam-se por:

I – Produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

II – um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III – um terço do corpo docente em regime de tempo integral. (BRASIL, 2006)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, em seu Artigo 19º, define que as Instituições de Ensino, em qualquer nível, são classificadas administrativamente em públicas¹⁹ ou privadas²⁰, sendo que as públicas federais são mantidas pela União e organizadas na forma

¹⁹ BRASIL, 1996. Art. 19º [...] I – públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público.

²⁰ BRASIL, 1996. Art. 19º [...] II – privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

de autarquias, e as privadas por sua vez, são classificadas em: particulares, comunitárias, confessionais e filantrópicas.

De acordo com os objetivos deste trabalho, será destacada a forma administrativa das instituições de ensino superior públicas federais, as quais fazem parte daquele setor que a administração pública classifica como descentralizadas indiretas.

4.1.1.3 Organização administrativa das universidades públicas federais

A organização administrativa da República Federativa do Brasil está legislada no Decreto-Lei n.º 200/67, e é dita centralizada ou descentralizada. Entende-se por centralização “[...] o desempenho de competências administrativas por uma única pessoa jurídica governamental”. (MAZZA, 2011, p.125) e descentralização quando, “[...] as competências administrativas são exercidas por pessoas jurídicas autônomas, criadas pelo Estado para tal finalidade”. (MAZZA, 2011, p.125)

A administração pública descentralizada é dita indireta e é, segundo Mazza (2011, p. 128), “[...] composta por **peças jurídicas autônomas** com natureza de **direito público** ou de **direito privado**”. (grifo no original)

Fazem parte da administração descentralizada indireta de direito público as autarquias, dentre as quais, são exemplos às universidades públicas federais. As autarquias, de acordo com Mazza (2011, p. 129) “[...] são pessoas jurídicas de **direito público interno**, pertencentes à Administração Pública Indireta, criadas por **lei específica** para o exercício de **atividades típicas da Administração Pública**”. (grifo no original)

Ainda conforme o autor, (MAZZA, 2011) são características das autarquias: são pessoas jurídicas de direito público; são criadas e extintas por lei específica; dotadas de autonomia gerencial, orçamentária e patrimonial; nunca exercem atividade econômica; são imunes a impostos; seus bens são públicos; praticam atos administrativos; celebram contratos administrativos; o regime normal de contratação é estatutário; possuem as prerrogativas especiais da Fazenda Pública; responsabilidade objetiva e direta; sofrem controle dos tribunais de contas; observam a contabilidade pública; sujeitas a vedação de acumulação de cargos e funções públicas, devem realizar licitação e seus dirigentes ocupam cargos em comissão de livre provimento e exoneração.

Além de características que as distinguem no ambiente da administração pública as autarquias são classificadas quanto a sua espécie, conforme exposto no Quadro 20:

Quadro 20 - Espécies de Autarquias

AUTARQUIAS	Espécie	Exemplo	
	Administrativas ou de Serviço	INSS, IBAMA, Universidades	
	Especiais	<ul style="list-style-type: none"> - especiais <i>strictu sensu</i> - agências reguladoras 	Sudam, Sudene. Anatel, Ancine.
	Corporativas	CREA, CRM.	
	Fundacionais	Procon, Funasa, FUNAI	
	Territoriais	Territórios Federais	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Mazza (2011)

De acordo com a classificação apresentada, as instituições de ensino superior públicas federais, no âmbito da administração pública, classificam-se como autarquias administrativas ou de serviço e, apesar de apresentarem-se em número inferior, ocupam lugar de destaque no cenário da educação superior brasileira. De acordo com dados do Ministério da Educação (2011), atualmente são cinquenta e sete universidades públicas federais distribuídas por todo o território nacional, a maioria criada na década de sessenta e setenta. Todavia, vale ressaltar 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 Educação²¹. (MEC, 2011).

As universidades em estudo são as principais responsáveis pelos processos de desenvolvimento científico e tecnológico do país e muitas delas destacam-se também no cenário internacional. Devido à possibilidade da autonomia didático-científica e administrativa cada instituição é distinta na forma em que desenvolve seu trabalho, tal afirmação é embasada naquilo que dispõe o artigo 54º da LDB (1996):

²¹ A expansão da Rede Federal de Educação Superior teve início em 2003 com a interiorização dos campi das universidades federais. Com isso, o número de municípios atendidos pelas universidades passou de 114 em 2003 para 237 até o final de 2011. Desde o início da expansão foram criadas 14 novas universidades e mais de 100 novos campi que possibilitaram a ampliação de vagas e a criação de novos cursos de graduação. (MEC, 2011).

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, 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 no desenvolvimento e aprimoramento constante do ensino, da pesquisa e da extensão.

A fim de se garantir uma administração democrática o artigo 56º da LDB (1996) dispõe que:

As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Além, de tal estrutura o Ministério da Educação (MEC) estabelece normas que determinam a estrutura mínima para as instituições de ensino superior, de acordo com o posto no Quadro 21:

Quadro 21 - Estrutura organizacional mínima das Instituições de Ensino Superior.

Estrutura	Exemplo
Órgão Executivo Superior	Reitoria, diretoria.
Órgão Colegiado Superior	Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.
Órgão Executivo na estrutura básica	Coordenadoria do Curso
Órgão Colegiado na estrutura básica	Colegiado ou Conselho do Curso.
Núcleo Docente Estruturante	Órgão colegiado, auxiliar do colegiado do Curso.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Cardim (2010).

A estrutura organizacional de uma instituição de ensino superior deve estar disposta no seu estatuto e regimento geral, os quais 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, às universidades, no exercício do desenvolvimento da gestão, a elaboração de um Plano Pedagógico Institucional (PPI), que estabelece 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. Vale ressaltar, 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.

4.1.1.4 Gestão de pessoas no ambiente do ensino superior

As pessoas são elementos fundamentais na estrutura de qualquer organização, seja ela pública ou privada. O sucesso de qualquer empreendimento depende daquilo que será desenvolvido por aqueles que colaboram com tal atividade, desde o nível operacional até o estratégico. Assim sendo, é de fundamental importância uma reflexão, por parte dos gestores, sobre os princípios e práticas da gestão de pessoas.

Analisando brevemente a história da administração observa-se que as pessoas no ambiente organizacional permaneceram por um longo período, marginalizadas, ou seja, os administradores tinham como foco o negócio propriamente dito e sequer pensavam que ele dependia basicamente do trabalho realizado por pessoas. Em outras palavras, a relação era aquela em que o colaborador dependia do trabalho - o trabalhador era apenas um meio para que se atingisse um fim específico e não, a de dependência entre os elementos, na qual tanto o sucesso da empresa quanto colaborador depende da realização de seu trabalho.

Quadro 22 - Abordagens da Administração.

Abordagens	Práticas Administrativas/Pessoas
Abordagem Clássica <ul style="list-style-type: none"> - Administração Científica (Frederick W. Taylor) - Administração Geral (Henri Fayol e Max Weber) 	<p>Definição da melhor maneira de cada trabalhador fazer melhor o seu trabalho.</p> <p>Perspectiva da organização como um todo. Primeiras teorias gerais sobre o trabalho dos gerentes e sobre o que constituía a boa prática em administração.</p>
Abordagem Humanística (Robert Owen, Hugo Münsterberg, Mary Parker Follet e Chester Barnard).	Reconhecimento da importância do fator humano no sucesso de uma organização.
Abordagem Quantitativa (início dos anos 50)	Aplicações matemáticas e estatísticas na prática da administração.
Abordagens Contemporânea <ul style="list-style-type: none"> - Sistêmica (meados anos 70) - Contingencial (meados anos 70) - Cultural (final dos anos 70) 	<p>Organização como um conjunto de partes interrelacionadas e interdependentes dispostas de maneira a produzir uma totalidade unificada.</p> <p>Reconhece que as práticas administrativas devem ser modificadas para dar conta dos fatores situacionais.</p> <p>Reconhecimento de que as organizações possuem culturas, além de crenças de que a compreensão da cultura de uma organização específica pode fornecer <i>insights</i> sobre o comportamento dos seus colaboradores.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Robbins (2000)

Complementando o Quadro 22, Shafritz et al. (2004, apud Colombo, 2010, p. 169) expõe 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.

Observa-se ainda que com a introdução das abordagens contemporâneas, o indivíduo foi assumindo um papel de maior destaque quando da definição das práticas administrativas. A abordagem sistêmica prima-se pelas inter-relações (trabalho e trabalhador), na contingencial entende-se a necessidade de alterações de acordo com as contingências (características dos trabalhadores) e na cultural pretende-se analisar o comportamento cultural (também do trabalhador). Percebe-se, por meio de tais abordagens, que a teoria começa a refletir sobre a representatividade daqueles que promovem o sucesso da organização.

A gestão de pessoas é amplamente discutida do âmbito acadêmico, visto que há disciplinas ministradas com esse propósito tanto nos cursos de graduação como também, nos cursos de pós-graduação *lato sensu* específicos para esse fim. Todavia é necessário que aquilo apresentado, analisado e discutido em estudo seja aplicado na prática e que os gestores, cada vez mais, se conscientizem de que são as pessoas as responsáveis pelo sucesso de toda a estrutura organizacional

É evidente que as instituições de ensino superior são essencialmente estruturadas por pessoas, ou seja, elas só existem porque alguns indivíduos a buscam para aprimoramento de um processo formativo e, também, porque outros a organizam administrativo-academicamente. Nesse sentido, 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 [...]”.

Tratando mais especificamente das instituições de ensino superior públicas federais, a gestão de pessoas é embasada naquilo que dispõem 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. Resumidamente, a Lei n.º 8.112, está disposta da seguinte forma (Quadro 23):

Quadro 23 - Resumo da Lei n.º 8112, de 11 de dezembro de 1990.

Título	Capítulo	Seção
Título I – Das Disposições Preliminares	Capítulo Único	Define servidor público e cargo público.
Título II - Do Provimento, Vacância, Remoção, Redistribuição e Substituição.	Capítulo I – Disposições Gerais Capítulo II - Do Provimento Capítulo II – Da Vacância Capítulo III- Da Remoção e da Redistribuição Capítulo IV – Da Substituição	
Título III – Dos Direitos e Vantagens	Capítulo I – Do Vencimento e da Remuneração Capítulo II – Das Vantagens Capítulo III – Das Férias Capítulo IV – Das Licenças Capítulo V – Dos Afastamentos Capítulo VI – Das Concessões Capítulo VII – Do Tempo de Serviço Capítulo VIII – Do Direito de Petição	Das Indenizações Das Gratificações e Adicionais
Título IV – Do Regime Disciplinar	Capítulo I – Dos Deveres Capítulo II – Das Proibições Capítulo III – Da Acumulação Capítulo IV - Das Responsabilidades Capítulo V – Das Penalidades	
Título V – Do Processo Administrativo Disciplinar	Capítulo I – Disposições Gerais Capítulo II - Afastamento Preventivo Capítulo III - Processo Disciplinar.	Inquérito Julgamento Revisão do Processo
Título VI – Da Seguridade Social do Servidor	Capítulo I - Disposições Gerais Capítulo II Dos Benefícios Capítulo III – Da Assistência à Saúde. Capítulo IV - Do Custeio	- Aposentadoria - Auxílio Natalidade - Salário-Família - Licença Tratamento Saúde - Licença à gestante, adotante - Licença-Paternidade - Licença por acidente serviço - Pensão - Auxílio-Funeral - Auxílio-Reclusão

Fonte: Elaborado pela autora a partir da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Analisando a Lei n.º 8.112, pode-se dizer que a gestão está de acordo com aquilo que se propõe a teoria, ou seja, definição da forma de recrutamento; trata dos direitos e vantagens; deveres (regime disciplinar) e também dos benefícios (motivação).

Entretanto é a Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, que possibilita novos desafios para as pessoas. Regis (2000, p. 58) expõe 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.

Em outras palavras, a gestão de pessoas contemporânea incentiva os colaboradores a qualificação; benefício que se destaca entre todos os outros, uma vez que propicia ao indivíduo a oportunidade de desenvolvimento e aprimoramento de suas ações, não só profissionais, mas também pessoais.

No ambiente universitário, a Lei n.º 11.091, tem o papel de incentivar, dentro do plano de carreira do servidor, a busca pela qualificação. Todavia, cabe também ao indivíduo compreender que tal ferramenta não serve apenas como meio para o aumento da remuneração, mas sim como acréscimo para o desenvolvimento intelectual e cognitivo, que irá lhe permitir reflexões e pensamento crítico para tomada de decisões mais adequadas. Ou seja, tal atitude assegura ao indivíduo saber lidar com os paradoxos presentes tanto no ambiente de trabalho, quanto aqueles inerentes ao ser humano.

[...] paradoxos, situações de impasse, circunstâncias nas quais os contrários não podem ser conciliados, mas mesmo assim precisam permanecer juntos. Os paradoxos começam em nós próprios, humanos, seres ao mesmo tempo racionais e irracionais. Fazemos tudo para aparentar que somos sempre guiados pela razão, mas a experiência e as descobertas da

neurociência mostram que nossas percepções começam com as emoções. Somos ambíguos e vivemos a todo momento situações incertas, indefinidas, circunstâncias que nossa lógica habitual gostaria de eliminar mas continuam presentes – e de nada adianta fingir que elas não existem. (MARIOTTI, 2007a, p. 91)

Conforme aponta Mariotti (2007a) a ambiguidade é inerente ao ser humano, e, assim sendo, é causadora de conflitos tanto intra quanto interpessoais. De acordo com o posto em sessão anterior, situações conflitivas fazem parte das relações humanas e certamente afetarão inclusive as relações no ambiente de trabalho.

4.1.1.5 Gestão de conflitos no ambiente do ensino superior

Concordando com o já exposto anteriormente, a gestão de conflitos, sob a ótica positivista, tem como objetivo identificar tais situações, analisá-las e aplicá-las de forma a beneficiar as partes envolvidas e todos aqueles que a elas estão ligados. (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008, p. 6)

Ou seja, propõe-se que as situações de conflito sejam administradas no sentido de obter-se resultados *ganha-ganha*; entretanto compreende-se 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. Segundo Mariotti (2007a, p. 92),

Em nossa cultura, criou-se uma situação na qual, se os referenciais (crenças, valores, bases conceituais, pontos de vista) de duas pessoas em relação a um determinado assunto forem diferentes, o que é perceptível e claro para uma é imperceptível e obscuro para a outra, embora não haja modificações no assunto ou objeto percebido durante a observação. Essa é a lógica que muitas vezes utilizamos como proteção contra o desconforto causado por aquilo que está em constante mudança – isto é, a vida.

No ambiente de trabalho, por sua complexidade, é ainda mais difícil chegar a resultados positivos a partir de situações negativas, conforme comenta Moscovici (1997, p.145):

Num grupo de trabalho, as diferenças individuais trazem naturalmente diferenças de opinião, expressas em discordâncias quanto a aspectos de percepção da tarefa, metas, meios ou procedimentos. Essas discordâncias podem conduzir a discussões, tensões, insatisfações e conflito aberto, ativando sentimentos e emoções mais ou menos intensos, que afetam a objetividade, reduzindo-a a um mínimo, e transformam o clima emocional do grupo.

Todavia, ainda segundo a autora, “O conflito, em si, não é patológico nem destrutivo. Pode ter consequências funcionais e disfuncionais, a depender de sua intensidade, estágio de evolução, contexto e forma como é tratado.” (MOSCOVICI, 1997, p. 146)

No mesmo sentido de Moscovici (1997), Braga (1998, p. 90) considera que:

Reconhecer o conflito como uma particularidade das interações nas relações do trabalho significa não considerá-lo uma disfunção, uma patologia que deva ser reprimida e eliminada; e sim, considerá-lo como fator qualitativamente bom, pois é também através dele que surgem as mudanças e as melhorias do processo produtivo. Equivale a afirmar que o conflito, portanto, não é uma patologia, é vitalidade.

Mariotti (2007a, p.92), complementa tal perspectiva positiva do conflito quanto expõe que:

A questão dos opostos simultaneamente antagonistas e complementares é um dos principais fundamentos do pensamento complexo. Saber reconhecê-los e aprender com eles é enriquecedor. [...] há conflitos que não podem nem devem ser resolvidos pela eliminação de um dos lados em disputa. Aproximá-los gera uma tensão da qual podem emergir idéias novas, que seriam perdidas no caso do afastamento de um dos pólos litigantes ou da eliminação física deles.

Nesse contexto, compreende-se interessante o gerenciamento de situações conflituosas de forma a atingir resultados funcionais para o grupo. M. Deutsch (1969, apud Moscovici, 1997, p. 154) identifica que:

[...] as características de resolução produtiva do conflito tendem a ser similares, no plano individual, aos processos envolvidos no pensamento criativo e, no plano social, aos processos envolvidos na resolução colaborativa de problemas em grupo [...].

De acordo com o exposto, percebe-se que é essencial para a sobrevivência do grupo a existência de conflitos, uma vez que promovem não apenas a competição, mas também a cooperação, opostos que na concepção de Mariotti (2007b, p. 169) significam que,

Competição e cooperação não são pólos opostos isolados. São opostos dialógicos, isto é, são ao mesmo tempo contrários e complementares. [...] A cooperação é necessária para produção e elaboração de novas idéias. A competição é necessária para que as idéias possam ser postas à prova, questionadas, discutidas, avaliadas e, por fim, validadas ou rejeitadas. Não há democracia sem cooperação, mas também não há democracia sem competição, choques de opiniões, conflitos.

Transportando todo o exposto para o ambiente do ensino superior, observa-se que, atualmente as instituições de ensino superior gerem seus conflitos por meio de um modelo processual tradicional, lento e fadigoso para as partes, principalmente para aqueles que são denunciante, semelhante aquele praticado pelo judiciário,. Seguindo tal método, raramente são produzidos resultados construtivos para a instituição, visto que as relações *ganha-perde* são comuns em processos dessa natureza.

Os procedimentos do processo administrativo disciplinar, modelo aplicado nas instituições de ensino superior estão dispostos no Título V, da Lei n.º 8.112, 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 encontre investido”. Dispõe ainda o

Título V do afastamento preventivo, do processo disciplinar, do inquérito, do julgamento e da possibilidade de revisão do processo, que é complementado pela Lei 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.

O Artigo 1º da Lei 9.784 expõe que esta Legislação:

Estabelece normas básicas sobre o processo administrativo no âmbito da Administração Federal direta e indireta, visando, em especial, à proteção dos direitos dos administrados e ao melhor cumprimento dos fins da Administração.

Nesse sentido estão normatizados os direitos dos administrados, os deveres do administrado, a forma de início do processo, os interessados, a competência, os impedimentos e suspensões, forma, tempo e lugar dos atos do processo, comunicação dos atos, instrução, o dever de decidir, a motivação, desistência e outros casos de extinção do processo, anulação, revogação e convalidação, recurso e revisão, prazos e sanções.

A legalidade estabelecida pela Lei 9.784 deve ser observada nos processos administrativos, os quais são analisados e julgados por comissão especial, designada para tal fim.

Art. 150 O Processo disciplinar será conduzido por comissão composta de três servidores estáveis designados pela autoridade competente, observado o disposto no § 3º do art. 143, que indicará, dentre eles, o seu presidente, que deverá ser ocupante de cargo efetivo superior ou de mesmo nível, ou ter nível de escolaridade igual ou superior ao do indiciado (**Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97**). (BRASIL, 1999, grifo no original)

Contudo, há de se considerar que nem todos os casos de conflito no ambiente acadêmico são atos de indisciplinaridade. É de extrema importância analisar minuciosamente os fatos e, principalmente, as fontes do conflito, as quais podem ser de acordo com o Edelman e Crain (1993, p. 42-48), comentado em capítulo anterior: falha de compreensão, desonestidade, negligência, intenção, apego exagerado às próprias opiniões e às próprias crenças, falhas no estabelecimento de limites, má conduta de uma situação de conflito, medo e motivos

ocultos.

Nesse contexto, entende-se que caso haja conflito em que a questão disciplinar está evidente, cumprisse aquilo disposto na Lei, entretanto há casos em que a falta de disciplinaridade não está manifesta. Trata-se, portanto, de outros conflitos interpessoais, os quais são passíveis de aplicação de método de resolução diferenciada.

4.2 A INSTITUIÇÃO EM ESTUDO

Instituição de Ensino Superior Público Federal, a Universidade Federal de Santa Catarina, criada no ano 1960, é o ambiente de estudo desta pesquisa. Na sessão a seguir pretende-se apresentá-la administrativamente, focando a forma de gerenciamento de conflitos interpessoais, por meio da descrição dos órgãos institucionais gestores de conflitos, bem como daqueles de apoio à gestão de conflitos.

4.2.1 Breve histórico da Instituição

No ano de 1960, mais especificamente no mês de dezembro, foi criada a Universidade Federal de Santa Catarina, pela Lei n.º 3.849, de 18 de dezembro de 1960, pelo então Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira. O Primeiro Reitor eleito, Professor João David Ferreira Lima, tomou posse em 25 de outubro de 1961, quando a Instituição contava com oitocentos e quarenta e sete alunos e quarenta e nove docentes. (UFSC, 2010), diz o Prof. João David Ferreira Lima: “[...] sem dúvida, marco histórico do Ensino Superior em nosso Estado, ocorrido, para alegria minha, [...]”. (PINTO DA LUZ, *apud* LIMA, 2000, p.11).

O corpo docente e discente da recém-criada Universidade era provindo de outras sete faculdades isoladas, dentre as quais estavam: a Faculdade de Direito de Santa Catarina, a Faculdade de Ciências Econômicas de Santa Catarina, a Faculdade de Farmácia de Santa Catarina, a Faculdade de Odontologia, a Faculdade de Catarinense de Filosofia, a Faculdade de Serviço Social e a Faculdade de Medicina. (UFSC, 2010).

A Escola de Engenharia Industrial mobilidades: Química, Mecânica e Metalurgia, teve sua criação dada pela mesma Lei que criou a Universidade, seguindo os ares de progresso no setor industrial, uma das características do governo de Kubitschek. (UFSC, 2010).

Sobre a criação da Escola de Engenharia, Lima (2000, p. 73) descreve:

[...] Disse-me então o que nunca esqueci: “Ferreira, quero que vocês façam uma grande escola e que sua fama corra de tal forma que, quando um pai no Amazonas disser que seu filho vai estudar Engenharia, os circunstantes aconselhem: mande-o para Florianópolis que lá está a melhor.”

A denominação de Universidade Federal de Santa Catarina foi dada pela Lei n.º 4.759, de 20 de agosto de 1965 e com a reforma universitária de 1.969²², a Instituição adquiriu a estrutura administrativa atual (UFSC, 2010), sendo que “As faculdades deram lugar às unidades universitárias, com denominação de centros, os quais agregam os departamentos”. (UFSC, 2010, p.16)

Hoje a Universidade Federal de Santa Catarina é composta por onze Centros de Ensino: Centro de Ciências Agrárias (CCA), Centro de Ciências Biológicas (CCB), Centro de Ciências da Educação (CED), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM), Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), Centro de Comunicação e Expressão (CCE), Centro de Desportos (CDS), Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH), Centro Sócio-Econômico (CSE) e Centro Tecnológico (CTC) e três Campi: Campus de Araranguá, Campus de Curitibanos e Campus de Joinville²³. A Universidade, em relação ao ensino básico, conta com o Colégio de Aplicação e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil. (UFSC, 2010).

Nota-se que com a reforma de 1969, algumas faculdades foram agrupadas e outras desmembradas para formação dos Centros.

Por causa dessa reforma, algumas das faculdades foram reunidas para formar novos centros, como foi o caso das faculdades de Farmácia, de Odontologia e de Medicina que formam o atual Centro de Ciências da Saúde. As faculdades de Ciências Econômicas e de Serviço Social constituem o atual Centro Sócio-Econômico. Em outros casos, houve desagregação para a criação

²² Decreto n.º 64.824, de 15 de julho de 1969, aprovou a reestruturação da Universidade Federal de Santa Catarina.

²³ Os Campi da Universidade Federal de Santa Catarina foram criados no ano de 2008, pelas Resoluções n.º 025/CUn/2008, n.º 026/CUn/2008 e n.º 027/CUn/2012, todas de 18 de dezembro de 2008.

de novos centros, como o da Faculdade de Filosofia, que resultou nos atuais centros de Filosofia e Ciências Humanas e de Comunicação e Expressão. Centros que surgiram posteriormente são os de Ciências Agrárias e de Desportos. (UFSC, 2010)

Alinhada a era da tecnologia a Universidade Federal de Santa Catarina promove a realização de vários cursos na modalidade a distância, sendo que estes não se limitam apenas a cursos de ensino de graduação, são ofertados também cursos de pós-graduação e extensão.

4.2.2 Missão, visão, valores e objetivos da Instituição

A missão, visão, valores e objetivos estão descritos no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade, documento exigido pelo Ministério da Educação (MEC) para fins de avaliação, recredenciamento, autorização para novos cursos e financiamentos de apoio institucional.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as **estratégias** para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI). (MEC, 2011, p. s/n, grifo no original)

Consta do documento, concordando com sua definição, uma sessão específica que trata do perfil institucional da Universidade, no qual se observa que a missão da Universidade Federal de Santa Catarina é elaborada em consonância com aquilo que dispõe a Lei n.º 9.394 de 1996, de 20 de dezembro de 1996, sobre as finalidades da educação superior.

Produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida. (UFSC, 2010).

Vale ressaltar, que:

A UFSC, coerente com sua Missão, incorpora de modo transversal às responsabilidades ética, social, assistencial e acessibilidade para os públicos internos e externos, em todas as suas práticas, como condição do fazer ensino, pesquisa e extensão. (UFSC, 2010).

A Instituição tem como Visão “Ser uma universidade de excelência” (UFSC, 2010) e em relação aos valores:

A UFSC deve afirmar-se, cada vez mais, como um centro de excelência acadêmica, no cenário regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida, com base nos seguintes valores. (UFSC, 2010).

Os quais estão ilustrados no Quadro 24:

Quadro 24: Valores da Universidade Federal de Santa Catarina

Valores da Universidade Federal de Santa Catarina	
<i>Acadêmica e de Qualidade</i>	Uma Instituição com busca contínua de patamares de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, em especial no ensino, pesquisa e extensão.
<i>Ousada</i>	Uma Instituição capaz de identificar e optar por novos caminhos e de criar novas oportunidades, carreiras e práticas em conformidade com uma visão inovadora.
<i>Culta</i>	Uma Instituição criadora e irradiadora de arte e ciência.
<i>Atuante</i>	Uma Instituição capaz de opinar, influenciar e propor soluções para grandes temas, tais como: acesso ao

	conhecimento e à cidadania, desenvolvimento científico e tecnológico, violência urbana, sustentabilidade ambiental e desigualdade social, entre outros.
<i>Internacionalizada</i>	Uma Instituição capaz de intensificar parcerias e convênio com instituições internacionais, contribuindo para o seu desenvolvimento, o do Brasil e o de outras nações.
<i>Livre</i>	Uma Instituição com servidores docentes e técnico-administrativos e estudantes livres para desenvolver suas convicções e suas vocações no ensino, na pesquisa e na extensão.
<i>Autônoma</i>	Uma Instituição capaz de decidir sobre seus próprios rumos.
<i>Democrática e Plural</i>	Uma Instituição que assegura o reconhecimento pleno de sua diversidade e autodeterminação de seus vários segmentos.
<i>Bem Administrada e Planejada</i>	Uma Instituição com estratégias eficientes de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas.
<i>Saudável</i>	Uma Instituição saudável, ancorada na concepção de que a saúde é construída e vivida pelas pessoas em seu ambiente cotidiano, contribuindo para uma formação integral e maior qualidade de vida.
<i>Responsável</i>	Uma Instituição orientada pela responsabilidade ética, social e ambiental.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Plano Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (2010).

Em relação aos objetivos, a Universidade Federal de Santa Catarina traçou metas em cinco grandes áreas. “A visão de ser uma universidade de excelência exigirá o desenvolvimento de ações inovadoras nas seguintes linhas de ação ou dimensões: ensino, pesquisa, extensão, cultura e arte e gestão.” (UFSC, 2010). O Quadro 25 especifica, de modo geral, o que se pretende em cada dimensão.

Quadro 25: Objetivos da Universidade Federal de Santa Catarina.

Dimensão	Objetivo
Ensino	Para o ensino, os objetivos são estabelecidos de forma a integrar as políticas de ensino básico, graduação e pós-graduação. Em destaque, estão metas de ações inovadoras no ensino e no reforço ao impacto social da pós-graduação lato sensu. Adicionalmente, busca-se a ampliação do acesso qualificado à Universidade e a institucionalização do relacionamento com os egressos.
Pesquisa	Para a pesquisa, objetiva-se institucionalizá-la mais adequadamente, ampliar a infraestrutura e fortalecer seu papel social. A responsabilidade social e a inserção tanto regional como internacional das áreas de ação da Universidade serão fortalecidas.
Extensão	Para a extensão, busca-se um reforço nas ações de interação comunitária e com os setores organizados da sociedade.
Cultura e Arte	Para a cultura e arte, tem-se como objetivo melhorar o ambiente artístico-cultural. Isso passa por uma reflexão interdisciplinar sobre a cultura e a sociedade, com envolvimento das diferentes unidades universitárias e a irradiação das artes e da cultura no Estado de Santa Catarina.
Gestão	Na área da gestão, o principal objetivo é a institucionalização de um sistema de planejamento que distinga diferentes horizontes temporais, com destaque para a visão de longo prazo. Objetivos adicionais nessa área são o reforço do desenvolvimento individual dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes, atualização da infraestrutura e da gestão e a profissionalização do relacionamento da UFSC com órgãos externos que afetam a vida da universidade.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Plano Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (2010).

Conforme posto, os objetivos estão descritos de forma geral, o detalhamento de cada dimensão e o desdobramento das metas de cada uma delas é tratado na sessão que diz respeito ao Projeto Pedagógico Institucional do Plano de Desenvolvimento Institucional, a qual trata da inserção regional, fundamentos da prática-acadêmica, organização didático-pedagógica, políticas e responsabilidade ética e social.

4.2.3 Organização administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina

De acordo com o estudado anteriormente, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma autarquia do Governo Federal e, sendo assim, está estruturada a partir daquilo que dispõe o artigo 207²⁴ da Constituição da República Federativa do Brasil. Tal afirmação está explícita nos artigos 1.º e 2.º do Estatuto da Instituição.

Art. 1.º A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), **autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação** (Lei n.º 3.849, de 18 de dezembro de 1960 - Decreto n.º 64.824, de 15 de julho de 1969), é uma instituição de ensino superior e pesquisa, com sede no Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, Capital do Estado de Santa Catarina.

Art. 2.º A Universidade, com autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar, reger-se-á pela legislação federal que lhe for pertinente, pelo presente Estatuto, pelo Regimento Geral, pelos Regimentos dos Órgãos da Administração Superior e das Unidades Universitárias e pelas Resoluções de seus órgãos. (UFSC, 1978a, p. 8, grifo no original)

A partir da autonomia administrativa garantida pela Lei maior do país, a Universidade Federal de Santa Catarina organizou-se em:

²⁴ 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.

[...] estrutura e métodos de funcionamento que preservem a unidade de suas funções de ensino, pesquisa e extensão e assegurem a plena utilização dos seus recursos materiais e humanos, vedada a duplicação de meios para fins idênticos. (UFSC, 1978a, p. 8)

Nesse sentido, a Instituição em estudo tem como base de sua estrutura os departamentos, denominados subunidades universitária, aos quais estão ligados os cursos de ensino superior. O artigo 10 do Estatuto da Universidade trata da finalidade do departamento:

Art. 10. Os Departamentos, como subunidades universitárias, constituem a menor fração dos Centros, para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica, bem como de distribuição de pessoal.

§ 1.º Os Departamentos desenvolverão atividades de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito de suas áreas específicas.

§ 2.º Para que possa ser implantado, o Departamento deverá ter:

I - no mínimo quinze docentes;

II - disponibilidade de instalações e equipamentos.

§ 3.º Os Departamentos que integram as diversas Unidades Universitárias constam da relação anexa ao Regimento Geral. (UFSC, 1978a, p. 9)

O Estatuto da Instituição define ainda “A Universidade estruturar-se-á em Departamentos, coordenados por Unidades” (UFSC, 1978a, p. 9), sendo que:

§ 1.º Para os efeitos da Lei e deste Estatuto, as Unidades Universitárias serão os Centros, sendo essa denominação privativa dos referidos órgãos.

§ 2.º O ensino, a pesquisa e as atividades de extensão, envolvidos em cada curso ou projeto, desenvolver-se-ão sob a responsabilidade dos Departamentos de um mesmo ou de diferentes Centros, responsáveis pelos respectivos campos de estudos.

No que diz respeito às Unidades Universitárias, “[...] agruparão o ensino e a pesquisa básica, congregando áreas fundamentais de conhecimento humano [...]” (UFSC, 1978a, p. 9)

Vale dizer, que a Universidade Federal de Santa Catarina tem vinculada a área ao Centro de Ciências da Educação, um Colégio de Aplicação e um Núcleo de Desenvolvimento Infantil, conforme disposto no parágrafo único do artigo 8.º de seu Estatuto.

Parágrafo único. A Universidade manterá, junto à Unidade Universitária vinculada à área da educação, um Colégio de Aplicação e um Núcleo de Desenvolvimento Infantil, abrangendo níveis de ensino que permitam experimentações, inovações pedagógicas e estágios para os cursos da área educacional. (Redação dada pela Resolução n.º 12/CUn/2004). (UFSC, 1978a, p. 9)

Fazem parte, também, da estrutura da Universidade em estudo, os Órgãos Suplementares, os quais foram criados:

“Para melhor desempenho de suas atividades, a Universidade disporá, além das Unidades Universitárias [...], de Órgãos Suplementares de natureza técnico-administrativa, cultural, recreativa e de assistência ao estudante” (UFSC, 1978a, p. 9)

De acordo com o Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Catarina, são Órgãos Suplementares da Instituição: Biblioteca Universitária, Biotério Central, Editora Universitária, Imprensa Universitária, Hospital Universitário, Museu Universitário, Núcleo de Processamento de Dados e Restaurante Universitário, subordinados diretamente ao Reitor. (UFSC, 1978b)

Tratando especificamente da estrutura administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina, observa-se que ela está dividida em níveis: o superior, de Unidades, Subunidades e Órgãos Suplementares. (UFSC, 1978a)

De acordo com o Estatuto da Universidade a administração superior será realizada por intermédio:

- a) dos Órgãos Deliberativos Centrais: Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Câmara de Ensino de Graduação,

Câmara de Pós-Graduação, Câmara de Pesquisa e Câmara de Extensão.

- b) dos Órgãos Executivos Centrais: Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitorias de Ensino de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa e Extensão, de Infraestrutura, de Assuntos Estudantis e de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas e Secretarias Especiais de Relações Institucionais e Internacionais, de Cultura e Arte e de Planejamento e Finanças.

No nível de Unidades realizar-se-á por intermédio:

- a) dos Órgãos Deliberativos Setoriais: Conselhos das Unidades e Departamentos.
- b) dos Órgãos Executivos Setoriais: Diretoria de Unidades e Chefia de Departamentos.

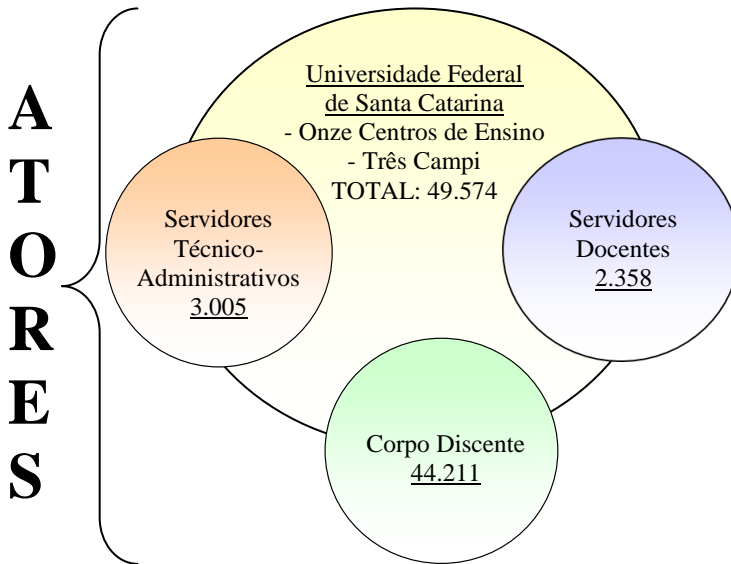
No que diz respeito aos Órgãos Executivos Setoriais, a Instituição conta com onze diretorias de Centro e cinquenta e cinco departamentos, conforme dados da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação. (UFSC, 2011)

Conforme mencionado anteriormente a Universidade Federal de Santa Catarina possui três Campi – Araranguá, Curitibanos e Jonville os quais estão em fase de implementação e, assim sendo, estão ligados, administrativamente, a Reitoria. (UFSC, 2010), entretanto possuem direção geral, acadêmica e administrativa.

De acordo com dados da Secretaria de Planejamento e Finanças até o ano de 2010 a Universidade oferecia 97 cursos de graduação e 161 de pós-graduação, divididos entre especialização, mestrado e doutorado.

A comunidade acadêmica, formada por servidores docentes e técnico-administrativos e discentes, era composta até o ano de 2011, pelos números apresentados na Figura 1:

Figural - Atores Sociais que compõem o ambiente de estudo em números.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da UFSC (2012c).

A partir da complexidade da estrutura apresentada, 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.

4.2.4 Gestão de conflitos na Universidade Federal de Santa Catarina

O ambiente universitário, local de grande pluralidade de opiniões e ideologias diversificadas é, sem dúvida, o espaço propício para conflitos das mais variadas formas e fontes. Observa-se que a Instituição alvo desta pesquisa é formada por um contingente considerável de indivíduos, fato que, de acordo como o estudado até o momento, indica ser este um ambiente propício para ocorrência de conflitos, principalmente aquele interpessoal.

A princípio, a gestão de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina ocorre de forma a atender aquilo disposto no

Titulo V, da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas e Federais, complementada pela Lei 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, ou seja, a Instituição trata os conflitos interpessoais em consonância com aquilo que determina a Lei - método tradicional.

De acordo com os objetivos deste trabalho pretende-se descrever como a Instituição procede em relação à gestão de conflitos e, nesse sentido, destaquem-se duas linhas de administração de tais situações, sem, no entanto, deixar de atender aos norteadores da Lei, cujo procedimento primeiro é a abertura de um processo administrativo, nos seguintes moldes:

Art. 5º O processo administrativo pode iniciar-se de ofício ou a pedido de interessado.

Art. 6º O requerimento inicial do interessado, salvo casos em que for admitida solicitação oral, deve ser formulado por escrito e conter os seguintes dados:

I - órgão ou autoridade administrativa a que se dirige;

II - identificação do interessado ou de quem o represente;

III - domicílio do requerente ou local para recebimento de comunicações;

IV - formulação do pedido, com exposição dos fatos e de seus fundamentos;

V - data e assinatura do requerente ou de seu representante.

Parágrafo único. É vedada à Administração a recusa imotivada de recebimento de documentos, devendo o servidor orientar o interessado quanto ao suprimento de eventuais falhas.

Art. 7º Os órgãos e entidades administrativas deverão elaborar modelos ou formulários padronizados para assuntos que importem pretensões equivalentes.

Art. 8º Quando os pedidos de uma pluralidade de interessados tiverem conteúdo e fundamentos idênticos, poderão ser formulados em um único requerimento, salvo preceito legal em contrário. (BRASIL, 1999)

Após a abertura do processo, os conflitos interpessoais resultantes de situações que irão determinar ações institucionais são encaminhados, depois de cumprirem-se todos os trâmites legais, aos Órgãos Deliberativos Centrais, instancias recursais finais para decisão de uma situação adversa na Universidade em estudo. Tal ação atende o disposto na Lei 9.784, desde que sejam atendidas as razões para interpô-lo:

Art. 56. Das decisões administrativas cabe recurso, em face de razões de legalidade e de mérito.

§ 1º O recurso será dirigido à autoridade que proferiu a decisão, a qual, se não a reconsiderar no prazo de cinco dias, o encaminhará à autoridade superior.

[...] (BRASIL, 1999)

Nota-se que o Regimento Geral da Instituição em seu capítulo III, concorda com o posto na Lei, quando dispõe sobre recursos. No artigo 20 está determinado como proceder em relação aos recursos e as instancias administrativas responsáveis pela deliberação dos fatos.

Art. 20. Das decisões caberá pedido de reconsideração à própria autoridade ou Órgão, ou apresentação de recurso à instância imediatamente superior, na forma seguinte:

I - do Chefe do Departamento ao Departamento;

II - do Presidente do Colegiado de Curso ao Colegiado de Curso;

III - do Departamento e do Colegiado do Curso ao Conselho da Unidade;

IV - do Diretor da Unidade ao Conselho da Unidade;

V - do Conselho da Unidade às Câmaras de Ensino de Graduação, de Pós Graduação, de Pesquisa e de Extensão, conforme a natureza da matéria, de processos originários do referido Conselho;

VI - das Câmaras de Ensino de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa e de Extensão ao Conselho Universitário, de processos originários nas referidas Câmaras;

VII - do Reitor ao Conselho Universitário;

VIII - do Conselho Universitário ao Conselho Nacional de Educação.

Parágrafo único. Os recursos previstos nos incisos V, VI e VIII somente serão admitidos nos casos de arguição de ilegalidade. (UFSC, 1978b, p. 11)

Para as situações de conflitos resultantes de desentendimentos entre pessoas, atende-se aquilo definido pela Lei 8112, ou seja, será recebida denúncia, que deverá ser feita de acordo com aquilo que dispõe o artigo 144 da Lei:

Art. 144. As denúncias sobre irregularidades serão objeto de apuração, desde que contenham a identificação e o endereço do denunciante e sejam formuladas por escrito, confirmada a autenticidade.

Parágrafo único. Quando o fato narrado não configurar evidente infração disciplinar ou ilícito penal, a denúncia será arquivada, por falta de objeto. (BRASIL, 1990)

A partir do acolhimento da denúncia será aplicado procedimento de sindicância, cujos resultados estão dispostos no artigo 145 da Lei 8.112:

Art. 145. Da sindicância poderá resultar:

- I - arquivamento do processo;
- II - aplicação de penalidade de advertência ou suspensão de até 30 (trinta) dias;
- III - instauração de processo disciplinar.

Parágrafo único. O prazo para conclusão da sindicância não excederá 30 (trinta) dias, podendo ser prorrogado por igual período, a critério da autoridade superior.

Caso haja instauração de processo disciplinar “[...] 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 encontre investido.” (BRASIL, 1990), uma série de procedimentos, previstos na Lei, deverão ser tomados, dentre os quais destacam-se:

Art. 149. O processo disciplinar será conduzido por comissão composta de três servidores estáveis designados pela autoridade competente, observado o disposto no § 3º do art. 143, que indicará, dentre eles, o seu presidente, que deverá

ser ocupante de cargo efetivo superior ou de mesmo nível, ou ter nível de escolaridade igual ou superior ao do indiciado. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

[...]

Art. 151. O processo disciplinar se desenvolve nas seguintes fases:

I - instauração, com a publicação do ato que constituir a comissão;

II - inquérito administrativo, que compreende instrução, defesa e relatório;

III - julgamento. (BRASIL, 1990)

Nos casos em que há abertura de inquérito administrativo observa-se que deverá ser obedecido o “[...] princípio do contraditório, assegurada ao acusado ampla defesa, com a utilização dos meios e recursos admitidos em direito.” (BRASIL, 1990)

Os procedimentos do inquérito administrativo aplicados pela Instituição em estudo são aqueles definidos pela Lei 8.112, destacando-se aquilo disposto nos artigos:

Art. 155. Na fase do inquérito, a comissão promoverá a tomada de depoimentos, acareações, investigações e diligências cabíveis, objetivando a coleta de prova, recorrendo, quando necessário, a técnicos e peritos, de modo a permitir a completa elucidação dos fatos.

Art. 156. É assegurado ao servidor o direito de acompanhar o processo pessoalmente ou por intermédio de procurador, arrolar e reinquirir testemunhas, produzir provas e contraprovas e formular quesitos, quando se tratar de prova pericial.

[...]

Art. 165. Apreciada a defesa, a comissão elaborará relatório minucioso, onde resumirá as peças principais dos autos e mencionará as provas em que se baseou para formar a sua convicção.

§ 1º O relatório será sempre conclusivo quanto à inocência ou à responsabilidade do servidor.

§ 2º Reconhecida a responsabilidade do servidor, a comissão indicará o dispositivo legal

ou regulamentar transgredido, bem como as circunstâncias agravantes ou atenuantes.

Art. 166. O processo disciplinar, com o relatório da comissão, será remetido à autoridade que determinou a sua instauração, para julgamento. (BRASIL, 1990)

Em relação ao julgamento dos fatos: “No prazo de 20 (vinte) dias, contados do recebimento do processo, a autoridade julgadora proferirá a sua decisão.” (BRASIL, 1990)

Para todos os procedimentos relacionados anteriormente há prazos a serem cumpridos, os quais estão definidos pela Lei.

Diante do exposto, observa-se a complexidade na administração dos conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina. Nota-se também, que apesar da definição de prazos, há situações em que eles são alongados devido ou a situações adversas, ou por ser solicitada sua prorrogação.

Nesse sentido entende-se que o método aplicado tem as mesmas desvantagens do método tradicional de resolução de conflitos, tratado no capítulo anterior (ACLAND, 1993 *apud* FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 52), os quais valem ser retomados neste momento:

- destruição das relações interpessoais; acumulam-se inimigos e ressentimentos para o futuro;
- solapamento da confiança e destruição de relacionamentos, impossibilitando soluções futuras que requeiram algum tipo de cooperação;
- supressão forçada de problemas, perdendo-se a oportunidade de resolvê-los e aprender com eles;
- lentidão, em um mundo cada vez mais rápido;
- resultado imprevisível;
- possibilidade de tornar a solução muito dispendiosa, inclusive para o “ganhador”;
- quando há muitos protagonistas discutindo diversas questões inter-relacionadas, possibilidade de se tornar impossível chegar a alguma conclusão que resolva a situação de fato;
- publicidade: a questão vai ao tribunal e o desenrolar do processo torna-se público;

- existência de muitas disputas que não giram em torno de questões regidas pela lei, mas apenas pela dinâmica das relações pessoais.

A fim de se compreender mais sobre a gestão de conflitos na Instituição, serão estudados a seguir (Quadro 26) alguns Órgãos definidos pela autora, os quais foram escolhidos por estarem de acordo com o objetivo da pesquisa e também, com a viabilidade de acesso a informações:

Quadro 26 - Órgãos Gestores de Conflitos da Universidade Federal de Santa Catarina em síntese.

Órgãos Gestores de Conflitos	
Órgãos Institucionais Gestores de Conflitos	<ul style="list-style-type: none"> Conselho Universitário Conselho de Curadores Câmara de Ensino de Graduação Câmara de Pós-Graduação Câmara de Pesquisa Câmara de Extensão Comissão de Ética
Órgãos de apoio na Gestão de Conflitos	<ul style="list-style-type: none"> Ouvidoria Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos procedimentos metodológicos da pesquisa. (2012).

Observa-se que estão inseridos no estudo os Órgãos Deliberativos Centrais, responsáveis pelas decisões institucionais finais, os órgãos de apoio na gestão de conflitos – Ouvidoria e Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares e a Comissão de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina, criada com o objetivo de tratar de situações conflitantes interpessoais que envolvem a questão da ética.

4.2.4.1 Órgãos institucionais gestores de conflitos interpessoais

Acordando com o posto anteriormente, serão estudados como órgãos institucionais gestores de conflitos interpessoais, aqueles que fazem parte dos Órgãos Deliberativos Centrais da Instituição em estudo. Tal limitação se faz necessária, devido ao fato de que os conflitos, conforme a linha que segue esta pesquisa, são inevitáveis e por isso fazem parte das relações humanas e, sendo assim, devem ser administrados, de alguma forma, em todos os setores que compõem o ambiente ora examinado.

Os Órgãos Deliberativos Centrais também conhecidos como Órgãos Colegiados Superiores são os responsáveis pelas decisões que envolvem a Instituição como um todo. Nesse sentido, tais Órgãos distinguem-se dos demais, por serem a instância final de discussão sobre matéria a ser apreciada, de acordo com as características de cada Órgão.

O capítulo II do Estatuto da Instituição – Dos Órgãos Deliberativos – dispõe sobre a definição, composição e competência de cada um dos Órgãos que formam os Órgãos Deliberativos Centrais.

De acordo com o observado pela pesquisadora, os procedimentos dos trabalhos nos Órgãos Deliberativos Centrais seguem aquilo posto anteriormente, em gestão de conflitos na Universidade Federal de Santa Catarina, salientando-se que a eles cabem à posição final de julgamento.

Nesse sentido, as questões a serem decididas chegam por meio de processo administrativo devidamente instruído, são encaminhadas a um conselheiro relator que apresentará parecer em sessão ordinária ou extraordinária ou especial (no caso do Conselho Universitário) o qual será submetido à discussão e na sequência posto em votação. É válido dizer que de cada matéria a ser apreciada pelos Órgãos Deliberativos Centrais será emitida Resolução, documento que institucionalizará a decisão tomada.

As fontes de conflitos mais comuns durante as discussões foram os motivos ocultos (baseado em EDELMAN e CRAIN, 1993), dentre os quais as questões de poder e políticas têm destaque.

Quanto aos níveis de conflito (baseado em NASCIMENTO e SAYED, 2010), nota-se uma variação entre o latente, percebido e sentido e os resultados estão entre *perde-ganha*, quando as decisões são tomadas por maioria e *ganha-ganha* quando por unanimidade, sendo a última a mais frequente.

Os Órgãos Deliberativos Centrais da Universidade Federal de Santa Catarina serão descritos a seguir e estão dispostos conforme o organograma abaixo:

Figura 2 - Organograma Órgãos Deliberativos Centrais



Fonte: Adaptado pela autora de UFSC (2010).

Ressalta-se que a gestão de conflitos não é competência específica de tais órgãos, entretanto observa-se empiricamente a necessidade de administrar as situações conflituosas originárias a partir daquilo que está definido como uma competência.

4.2.4.1.1 Conselho Universitário (CUn)

De acordo com o Artigo 16 do Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina:

O Conselho Universitário é o órgão máximo deliberativo e normativo, competindo-lhe definir as diretrizes da política universitária, acompanhar sua execução e avaliar os seus resultados, em conformidade com as finalidades e os princípios da Instituição [...]. (UFSC, 1978a, p. 11)

A composição do Conselho Universitário, visando à democracia na tomada de decisões, é constituída por representantes da comunidade acadêmica e da sociedade e está disposta no Artigo 16 do Estatuto da Instituição:

- I - do Reitor, como Presidente;
 - II - do Vice-Reitor, como Vice-Presidente;
 - III - dos Pró-Reitores e Secretários Especiais das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão e de cultura; (Redação dada pela Resolução n.º 016/CUn/2008);
 - IV - dos Diretores das Unidades Universitárias;
 - V - de três representantes da Câmara de Ensino de Graduação;
 - VI - de três representantes da Câmara de Pós-Graduação;
 - VII - de três representantes da Câmara de Pesquisa;
 - VIII- de três representantes da Câmara de Extensão;
 - IX - de um Professor representante de cada Unidade Universitária, eleito pelos seus pares, por meio de eleições diretas, para um mandato de dois anos, permitida uma recondução;
 - X - de um Professor representante dos Professores de Educação Básica da UFSC, eleito pelos seus pares, por meio de eleições diretas, para um mandato de dois anos, permitida
 - XI - de seis representantes dos Servidores Técnico-Administrativos da UFSC, eleitos pelos seus pares, por meio de eleições diretas, para um mandato de dois anos, permitida uma recondução;
 - XII - de seis representantes do Corpo Discente, indicados pelo Diretório Central dos Estudantes, para um mandato de um ano, permitida uma recondução;
 - XIII- de seis representantes da Comunidade Externa, sendo três indicados, respectivamente, pelas Federações da Indústria, do Comércio e da Agricultura, de dois indicados pelas Federações dos Trabalhadores do Estado de Santa Catarina e de um indicado pelo Sindicato dos Trabalhadores da Educação do Estado de Santa Catarina, para um mandato de dois anos, permitida uma recondução;
- Parágrafo único. Os representantes mencionados nos incisos V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII e XIII terão cada qual um suplente, eleito ou

designado conforme o caso, pelo mesmo processo e na mesma ocasião da escolha dos titulares, aos quais substituem, automaticamente, nas faltas, impedimentos e vacância. (UFSC, 1978a, p.11).

Concordando com o dito anteriormente, observa-se na formação do Conselho Universitário representação da comunidade acadêmica - servidores docentes e técnico-administrativos e dos discentes e da sociedade – os indicados pelas Federações da Indústria, do Comércio, da Agricultura e do Trabalho e um indicado pelo Sindicato dos Trabalhadores da Educação do Estado de Santa Catarina.

As competências do Conselho Universitário estão dispostas no Artigo 17 do Estatuto:

Art. 17. Compete ao Conselho Universitário:

I - exercer como órgão deliberativo, consultivo, normativo, a jurisdição superior da Universidade em matéria de ensino, pesquisa, extensão e administração;

II - julgar, em grau de recurso, os processos originários das Câmaras de Ensino de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa e de Extensão, quando arguida a infringência à Lei;

III - reformar o presente Estatuto por três quintos do total de seus membros, submetendo-o à aprovação pelo Órgão competente do Ministério da Educação;

IV - aprovar o Regimento Geral da Universidade e reformá-lo, obedecendo ao quorum do inciso III do presente artigo;

V - elaborar e aprovar o seu próprio Regimento;

VI - aprovar o Regimento dos demais órgãos da Administração Superior;

VII - aprovar as normas e diretrizes sobre o regime de trabalho do pessoal docente;

VIII - apreciar os planos plurianuais de atividades universitárias, apresentados pelo Reitor;

IX - normatizar, nos termos da legislação vigente, o processo eleitoral referente à escolha do Reitor e Vice-Reitor da UFSC;

X - apreciar os vetos do Reitor às decisões do próprio Conselho;

XI - emitir parecer sobre a prestação anual de contas do Reitor;

XII - apurar a responsabilidade do Reitor quando, por omissão ou tolerância, permitir ou favorecer o não cumprimento de legislação;

XIII - decidir sobre a criação, desdobramento, incorporação, fusão e extinção de Unidades Universitárias e sobre a agregação de estabelecimentos de ensino superior isolados, bem como sobre a criação, transformação de regime jurídico ou extinção dos Órgãos Suplementares, na forma da legislação;

XIV - deliberar, em grau de recurso, sobre decisões administrativas do Reitor ou de outros órgãos ou autoridades universitárias, desde que tomadas por delegação deste;

XV - propor ao Governo Federal, quando apurada a responsabilidade de que trata o inciso XII do presente artigo, em parecer fundamentado e aprovado por três quintos dos seus membros, a destituição do Reitor ou do Vice-Reitor;

XVI - decidir, após inquérito administrativo, sobre a intervenção em qualquer Unidade ou Subunidade, por motivo de infringência da legislação vigente;

XVII - aprovar o Calendário Escolar;

XVIII - apreciar o relatório anual de atividades, apresentado pelo Reitor;

XIX - deliberar sobre a concessão de dignidades universitárias;

XX- deliberar sobre outras matérias que lhe sejam atribuídas no presente Estatuto e no Regimento Geral, bem como sobre questões que neles ou em quaisquer outros regimentos sejam omissas, submetendo a decisão, quando necessário, à homologação do Conselho Nacional de Educação. (UFSC, 1978a, p. 11 – 12).

Vale dizer que o Conselho Universitário tem seu próprio regimento – Regimento Interno do Conselho Universitário, aprovado pelo próprio Conselho, conforme sua competência, em sessão realizada em 29 de março de 1983 (Resolução n.º 09/CUn/1983). O citado documento está estruturado em quatro capítulos que tratam: Capítulo I - das disposições iniciais, finalidade, atribuições e composição; Capítulo

II – da estrutura e competência; Capítulo III – do funcionamento (disposições preliminares, das reuniões e sua organização e das votações) e Capítulo IV – disposições finais.

Entre os anos de 2009 e 2011 foram publicadas 76 (setenta e seis) resoluções, resultantes de matéria deliberada pelo Conselho Universitário. O número representa todas as questões levadas àquele Conselho, naquele período, para análise e deliberação.

De acordo com observações da autora estão entre os assuntos mais polêmicos a análise e aprovação de resoluções normativas, as quais legislam sobre determinado assunto institucional e também, questões envolvendo recursos providos das instancias inferiores.

4.2.4.1.2 Conselho de Curadores (CC)

O Conselho de Curadores tem sua definição disposta no Artigo 26 do Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 1978a, p. 14): “O Conselho de Curadores, órgão deliberativo e consultivo em matéria de fiscalização econômica e financeira da Universidade [...]”, o mesmo artigo determina também, a composição do Órgão:

I - de quatro membros da carreira do magistério, escolhidos pelo Conselho Universitário, que não o integram, observada a natureza especializada nas matérias de competência do órgão e, sempre que possível, o sistema de rodízio entre as diversas Unidades;

II - de um representante dos empregadores e de um representante dos empregados, indicados em sistema de rodízio pelas respectivas Federações Sindicais que tenham sede em Santa Catarina;

III - de um representante indicado pelo Ministério da Educação, mediante solicitação do Reitor;

IV - de um representante do Corpo Discente;

V - de um representante dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina, eleito por seus pares em eleição direta e secreta.

§ 1.º O Presidente do Conselho de Curadores será eleito por seus pares, dentre os representantes a que se refere o inciso I, por maioria de votos, e terá mandato de um ano, podendo ser reconduzido por idêntico período.

§ 2.º Será de dois anos o mandato dos representantes referidos nos incisos I, II, III e V e de um ano o do representante referido no inciso IV, admitindo-se, em todos os casos, uma recondução ou reeleição por período idêntico ao primeiro.

§ 3.º Caberá ao Diretório Central dos Estudantes indicar a representação estudantil no Conselho de Curadores, obedecidas as normas deste Estatuto e do Regimento Geral. (UFSC, 1978a, p. 14-15).

Observa-se na composição do Conselho de Curadores, semelhante ao Conselho Universitário, a participação da comunidade acadêmica – servidores docentes e técnico-administrativos e discentes e sociedade – representante das Federações Sindicais. Destaca-se que no Conselho de Curadores há a participação de um representante do Ministério da Educação (MEC).

São atribuições do Conselho de Curadores, de acordo com o artigo 27 do Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 1978a, p. 15):

Art. 27. São atribuições do Conselho de Curadores:

- I - aprovar as normas de seu funcionamento;
- II - acompanhar e fiscalizar a execução orçamentária;
- III - aprovar a prestação de contas anual da Universidade;
- IV - aprovar e fiscalizar acordos ou convênios;
- V - aprovar e fiscalizar a incorporação de receitas extraordinárias não previstas no orçamento;
- VI - fixar, por proposta do Reitor, as tabelas de taxas e outros emolumentos devidos à Universidade;
- VII - aprovar a proposta orçamentária e o orçamento analítico da Universidade, acompanhado do respectivo plano de atividade universitária, antes de sua remessa aos órgãos competentes;
- VIII - aprovar a realização de investimento visando à valorização patrimonial e à obtenção de rendas aplicáveis à realização dos objetivos da Universidade;
- IX - aprovar a alienação e a transferência de bens da Universidade;

- X - deliberar sobre o veto do Reitor às suas decisões;
- XI - emitir parecer sobre qualquer assunto relativo a patrimônio e finanças, mediante consulta do Reitor.

O Conselho de Curadores tem ainda, pelas características da matéria a ser apreciada, a prerrogativa de designar comissão de especialistas para auxílio nos trabalhos, conforme dispõe o Artigo 28 do Estatuto. “O Conselho de Curadores poderá designar comissão de especialistas para examinar e dar parecer sobre assuntos de sua competência” (UFSC, 1978a, p.15).

Em sessão do Conselho Universitário, realizada em 3 de agosto de 1982, foi aprovada a Resolução n.º 061/CUn/82, que dispõe sobre o Regimento Interno do Conselho de Curadores, o qual está estruturado em quatro Títulos: Título I – da finalidade e composição; Título II – da estrutura e das atribuições; Título III – do funcionamento (das sessões, das deliberações, do Conselheiro Relator e dos serviços de apoio) e Título IV – das disposições finais.

Nos anos entre 2009 e 2011 foram publicadas 714 (setecentas e quatorze) resoluções, resultantes de matéria apreciada pelo Conselho de Curadores. O número elevado explica-se pelas características da matéria a ser analisada por este Conselho: financeira – convênios, contratos e taxas e patrimonial: doações de bens móveis e imóveis.

Conforme observado pela pesquisadora os assuntos mais polêmicos são aqueles que tratam das taxas acadêmicas, doações de bens móveis e imóveis e a falta de correta instrução dos autos, fato que motiva, frequentemente, a diligência para esclarecimentos.

4.2.4.1.3 Câmara de Ensino de Graduação (CEG)

A Câmara de Ensino de Graduação, de acordo com o próprio nome, trata dos assuntos de ensino, ao nível de graduação e tem sua finalidade disposta no Artigo 18 do Estatuto da Instituição: “A Câmara de Ensino de Graduação, órgão deliberativo e consultivo em matéria de Ensino de Graduação [...]” (UFSC, 1978a, p. 12), o qual trata também, da sua composição:

- I - do Pró-Reitor de Ensino de Graduação, como Presidente;
- II - de um terço dos Coordenadores de Curso de Graduação de cada Unidade, sendo a fração igual

ou superior a 0,5 computada como um representante, com um mínimo de um representante por Unidade;

III - de representantes discentes dos Cursos de Graduação, indicados pela respectiva entidade estudantil, na proporção de um quinto dos membros não discentes da Câmara.

Parágrafo único. Juntamente com os representantes titulares, deverão ser indicados os respectivos suplentes. (UFSC, 1978a, p. 12)

A Câmara de Ensino de Graduação difere-se dos Conselhos, na sua composição, devido à singularidade da matéria que trata, a qual está definida nas competências da Câmara, conforme o Artigo 19 do Estatuto:

Art. 19. Compete à Câmara de Ensino de Graduação:

I - aprovar os Currículos dos Cursos de Graduação;

II - propor ao Conselho Universitário políticas e normas relativas ao Ensino de Graduação;

III - aprovar a criação ou supressão de Cursos de Graduação;

IV - atuar como instância recursal na área de graduação, quando for arguida ilegalidade no julgamento, em processos originários dos Conselhos das Unidades;

V - elaborar e aprovar as normas de funcionamento para a Câmara;

VI - aprovar as normas referentes ao Processo Seletivo;

VII - estabelecer as políticas de avaliação dos Cursos de Graduação;

VIII - propor ao Conselho Universitário normas e diretrizes sobre o regime de trabalho do pessoal docente;

IX - manifestar-se sobre assuntos, propostas ou planos afetos à sua área de atuação;

X - eleger os representantes da Câmara junto ao Conselho Universitário, ficando vedada a indicação de mais de um representante por Unidade. (UFSC, 1978a, p. 12 -13).

A Câmara de Ensino de Graduação não possui Regimento próprio, sendo assim, seu funcionamento deverá seguir aquilo disposto no Regimento Interno do Conselho Universitário.

De 2009 e 2011 foram publicadas 78 (setenta e oito) resoluções da Câmara de Ensino de Graduação, provenientes de matéria analisada. Observa-se que por se tratar de instância que julga assuntos de ensino de graduação, o número de decisões é considerável.

A pesquisadora observou que os assuntos mais geradores de conflitos são aqueles que tratam de recursos e criações de novos cursos. Vale ressaltar que as discussões da Câmara de Ensino de Graduação são bastante ricas no sentido pedagógico e, sendo assim, caracterizam-se pela positividade dos resultados.

4.2.4.1.4 Câmara de Pós-Graduação (CPG)

Semelhante a Câmara de Ensino de Graduação, a Câmara de Pós-Graduação trata dos assuntos de Ensino, entretanto ao nível de Pós-Graduação e sua finalidade está disposta no Artigo 20 do Estatuto da Instituição: “A Câmara de Pós-Graduação, órgão deliberativo e consultivo em matéria de pós-graduação [...]” (UFSC, 1978a, p. 13), o mesmo artigo trata da composição da citada Câmara:

I - do Pró-Reitor de Pós-Graduação, como Presidente; (Redação dada pela Resolução n.º 12/CUn/2004).

II - de um terço dos coordenadores de Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* de cada Unidade, sendo a fração igual ou superior a 0,5 computada como um representante, com um mínimo de um representante por Unidade;

III - de representantes discentes dos Cursos de Pós-Graduação, indicados pela respectiva entidade estudantil, na proporção de um quinto dos membros não discentes da Câmara.

Nota-se que também a Câmara de Pós-Graduação difere na sua composição, dos Conselhos, fato que se deve a particularidade dos assuntos tratados na citada Câmara, de acordo com sua competência:

Art. 21. Compete à Câmara de Pós-Graduação:

I - propor ao Conselho Universitário políticas e normas relativas à pós-graduação;

- II - aprovar a criação, suspensão e supressão de Cursos de Pós-Graduação *stricto sensu*, observada a legislação vigente;
- III - atuar como instância recursal na área de pós-graduação, quando for argüida ilegalidade no julgamento, em processos originários dos Conselhos das Unidades;
- IV - elaborar e aprovar as normas de funcionamento para a Câmara;
- V - propor ao Conselho Universitário normas e diretrizes sobre o regime de trabalho do pessoal docente;
- VI - estabelecer as políticas de avaliação dos Cursos de Pós-Graduação;
- VII - manifestar-se sobre assuntos, propostas ou planos afetos à sua área de atuação;
- VIII - eleger os representantes da Câmara junto ao Conselho Universitário, ficando vedada a indicação de mais de um representante por Unidade. (UFSC, 1978a, p. 13).

A Câmara de Pós-Graduação também não possui Regimento próprio, e assim sendo, seu funcionamento segue o disposto no Regimento Interno do Conselho Universitário.

Entre os anos de 2009 e 2011 foram publicadas 150 (cento e cinquenta) resoluções, resultantes de matéria avaliada pela Câmara de Pós-Graduação. Justifica-se o número elevado de decisões proferidas pela citada Câmara, por se tratar de instância que aprecia a criação de cursos de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, bem como o funcionamento de todos os programas que oferecerão tais cursos.

Observa-se que os assuntos mais polêmicos, pautados nas sessões da Câmara de Pós-Graduação, são aqueles relacionados à aprovação de resoluções normativas e recursos. Destaca-se que, semelhante à Câmara de Ensino de Graduação, as discussões da Câmara de Pós-Graduação são relevantes no sentido pedagógico, fazendo valer a positividade de situações conflitivas.

4.2.4.1.5 Câmara de Pesquisa (CPEs)

A Câmara de Pesquisa trata daqueles temas ligados a pesquisa, e tem sua finalidade dada pelo Artigo 22 do Estatuto da Instituição: “A Câmara de Pesquisa, órgão deliberativo e consultivo em matéria de

pesquisa [...]” (UFSC, 1978a, p.13), compondo-se pelo determinado no mesmo Artigo:

I - do Pró-Reitor de Pesquisa e Extensão, como presidente; (Redação dada pela Resolução n.º 016/CUn/2008)

II - de um representante dos pesquisadores de cada Unidade, que possua título de doutor há pelo menos cinco anos;

III - de representantes discentes, bolsistas de pesquisa dos Cursos de Graduação ou Pós-Graduação, indicados pelas respectivas entidades estudantis, na proporção de um quinto dos membros não discentes da Câmara. (UFSC, 1978a, p.13)

Em conformidade com a composição das Câmaras anteriores, a Câmara de Pesquisa é composta de acordo com as peculiaridades da matéria a ser apreciada. Nesse sentido, compete a citada Câmara o disposto no Artigo 23 do Estatuto:

Art. 23. Compete à Câmara de Pesquisa:

I - propor ao Conselho Universitário políticas e normas relativas à pesquisa;

II - atuar como instância recursal na área de pesquisa, quando for argüida ilegalidade no julgamento, em processos originários dos Conselhos das Unidades;

III - elaborar e aprovar normas de funcionamento para a Câmara;

IV - propor ao Conselho Universitário normas e diretrizes sobre o regime de trabalho do pessoal docente;

V - estabelecer as políticas de avaliação das atividades de pesquisa;

VI - manifestar-se sobre assuntos, propostas ou planos afetos à sua área de atuação;

VII - eleger os representantes da Câmara junto ao Conselho Universitário, ficando vedada a indicação de mais de um representante por Unidade. (UFSC, 1978a, p. 13-14).

A Câmara de Pesquisa, no que diz respeito ao seu funcionamento, segue aquilo que dispõe o Regimento Interno do Conselho Universitário, visto que não possui Regimento próprio.

Entre os anos de 2009 e 2011 não foram publicas resoluções, resultantes de matéria avaliada diretamente pela Câmara de Pesquisa, no entanto reavaliou e propôs alterações em resoluções normativas ao Conselho Universitário.

Os assuntos mais polêmicos, pautados nas sessões da Câmara de Pesquisa, são aqueles relacionados à avaliação de resoluções normativas. Observa-se que, semelhante às Câmaras anteriores, as discussões são relevantes no sentido pedagógico, valendo-se da construtividade em situações conflitivas.

4.2.4.1.6 Câmara de Extensão (CEEx)

A Câmara de Extensão aprecia os assuntos ligados a extensão universitária, o que significa dizer trabalhos, em formas de projetos, realizados tanto com comunidade interna, quanto com externa. A finalidade da Câmara de Extensão está disposta no Artigo 24 do Estatuto da Instituição: “Câmara de Extensão, órgão deliberativo e consultivo em matéria de extensão [...]” (UFSC, 1978a, p. 14), que trata também da sua composição:

- I- do Pró-Reitor de Pesquisa e Extensão, como presidente; (Redação dada pela Resolução n.º 016/CUn/2008)
- II- de um representante docente de cada Unidade, participante em atividades de extensão;
- III- de representantes discentes dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação, indicados pelas respectivas entidades estudantis, na proporção de um quinto dos membros não discentes da Câmara.

A Câmara de Extensão, também por sua especialidade, tem composição diferenciada daquela dos Conselhos, sendo suas competências definidas pelo Artigo 25 do Estatuto:

Art. 25. Compete à Câmara de Extensão:

- I - propor ao Conselho Universitário políticas e normas relativas à extensão;
- II - atuar como instância recursal na área de extensão, quando for argüida ilegalidade no julgamento, em processos originários dos Conselhos das Unidades;

- III - elaborar e aprovar as normas de funcionamento para a Câmara;
- IV - propor ao Conselho Universitário normas e diretrizes sobre o regime de trabalho do pessoal docente;
- V - estabelecer as políticas de avaliação das atividades de extensão;
- VI - manifestar-se sobre assuntos, propostas ou planos afetos à sua área de atuação;
- VII - eleger os representantes da Câmara junto ao Conselho Universitário, ficando vedada a indicação de mais de um representante por Unidade. (UFSC, 1978a, p.14)

A Câmara de Extensão, igualmente as demais Câmaras, não possui regimento próprio, dessa forma, seu funcionamento fica normatizado pelo disposto no Regimento Interno do Conselho Universitário.

Semelhante aos procedimentos da Câmara de Pesquisa, a Câmara de Extensão entre os anos de 2009 e 2011 não publicou resoluções, todavia reavaliou e propôs alterações em resoluções normativas ao Conselho Universitário.

Os assuntos mais polêmicos, observados nas sessões da Câmara de Extensão, são também aqueles relacionados à avaliação de resoluções normativas. Ressalta-se que, nos mesmos moldes das demais Câmaras, as discussões são válidas no sentido pedagógico, valendo-se da construtividade em situações adversas.

4.2.4.1.7 Comissão de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina (CEUFSC)

Complementando o grupo de órgãos sob análise, a Comissão de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina atende as demandas de conflitos interpessoais ligados a questões éticas e também, tem papel pedagógico no sentido de se fazer conhecer a ética. (Entrevistado 1)

O Decreto n.º 1.171, de 22 de junho de 1994, aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Anexo ao Decreto está o citado Código, o qual é formado por dois Capítulos: O primeiro trata das Regras Deontológicas, dos Principais Deveres do Servidor Público e das Vedações ao Servidor Público. O segundo capítulo é dedicado exclusivamente as Comissões de Ética, sendo obrigatória sua instalação em todo órgão ou entidade da

Administração Pública Federal, conforme dispõe o Inciso XVI:

XVI - Em todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta autárquica e fundacional, ou em qualquer órgão ou entidade que exerça atribuições delegadas pelo poder público, deverá ser criada uma Comissão de Ética, encarregada de orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor, no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, competindo-lhe conhecer concretamente de imputação ou de procedimento susceptível de censura. (BRASIL, 1994)

A partir de tal disposição, foi criada em 29 de abril de 2009, por meio da Portaria n.º 518/GR/2009, a Comissão de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina. O documento de criação dispõe sobre a composição da Comissão, da relevância dos trabalhos, da atuação, das competências e atribuições da própria Comissão e também, de seus Membros. (UFSC, 2009)

Quanto a sua composição, a Comissão de Ética segue o disposto no artigo 2.º da Portaria n.º 518/GR/2009, de 29 de abril de 2009 e seus parágrafos:

Art 2.º A Comissão de Ética será integrada por três membros titulares e três suplentes, escolhidos entre os servidores públicos ocupantes de cargo efetivo do quadro permanente da Universidade, designados pelo Reitor, para mandatos não coincidentes de três anos.

§ 1º Os mandatos dos primeiros membros serão de um, dois e três anos, estabelecidos na portaria de designação.

§ 2º Cessará a investidura de membros da Comissão de Ética com a extinção do mandato, a renúncia ou por desvio disciplinar ou ético reconhecido pela Comissão de Ética Pública.

§ 3º Poderá ser reconduzido, uma única vez, ao cargo de membro da Comissão de Ética o servidor público que for designado para cumprir o mandato complementar, caso o mesmo tenha se iniciado antes do transcurso da metade do período estabelecido no mandato originário.

§ 4º Na hipótese de o mandato complementar ser exercido após o transcurso da metade do período estabelecido no mandato originário, o membro da Comissão de Ética que exercer poderá ser conduzido imediatamente ao posterior mandato regular de três anos, permitindo-lhe uma única recondução ao mandato regular. (UFSC, 2009)

As competências da Comissão estão dispostas no artigo 7.º da Portaria n.º 518/GR/2009, sendo elas:

Art. 7. Compete à Comissão de Ética:

I – atuar como instância consultiva de dirigentes e servidores no âmbito da Universidade;

II – aplicar o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, aprovado pelo Decreto 1.171, de 1994, devendo:

a) submeter propostas à Comissão de Ética Pública para o aperfeiçoamento do Código de Ética Profissional;

b) apurar, mediante denúncia ou de ofício, conduta em desacordo com as normas éticas pertinentes, respeitando-se, sempre, as garantias do contraditório e da ampla defesa;

c) recomendar, acompanhar e avaliar, no âmbito da Universidade, o desenvolvimento de ações objetivando a disseminação, capacitação e treinamento sobre as normas de ética e disciplina;

III – representar a Universidade na Rede de Ética do Poder Executivo Federal a que se refere o art. 9º do Decreto nº 6.029, de 2007;

IV – supervisionar a observância do Código de Conduta da Alta Administração Federal e comunicar à Comissão de Ética Pública as situações que possam configurar descumprimento de suas normas;

V – orientar e aconselhar sobre a conduta ética do servidor, inclusive no relacionamento com o cidadão e no resguardo do patrimônio público;

VII – responder consultas que lhes forem dirigidas;

VIII – receber denúncias e representações contra servidores por suposto descumprimento às normas éticas, procedendo à apuração;

IX – instaurar processo para apuração de fato ou conduta que possa configurar descumprimento ao padrão ético recomendado aos agentes públicos;

X – convocar servidor e convidar outras pessoas para prestar informação;

XI – requisitar às partes, aos agentes públicos e aos órgãos e entidades federais, inclusive de outros entes da federação ou de outros Poderes da República, informações e documentos necessários à instrução de expedientes;

XII – realizar diligências e solicitar pareceres de especialistas;

XIII – esclarecer e julgar comportamentos com indícios de desvios éticos;

XIV – aplicar a penalidade de censura ética ao servidor e encaminhar cópia do ato à unidade de gestão de pessoal, podendo também:

a) sugerir ao dirigente máximo a exoneração de ocupante de cargo ou função de confiança;

b) sugerir ao dirigente máximo o retorno do servidor ao órgão ou entidade de origem;

c) sugerir ao dirigente máximo a remessa de expediente ao setor competente para exame de eventuais transgressões de naturezas diversas;

d) adotar outras medidas para evitar ou sanar desvios éticos, lavrando, se for o caso, o Acordo de Conduta Pessoal e Profissional - ACPP;

XV – arquivar os processos ou remetê-los ao órgão competente quando, respectivamente, não seja comprovado o desvio ético ou configurada infração cuja apuração seja da competência de órgão distinto;

XVI – notificar as partes sobre suas decisões;

XVII – dirimir dúvidas a respeito da interpretação das normas de conduta ética e deliberar sobre os casos omissos, observando as normas e orientações da Comissão de Ética Pública;

XVIII – elaborar e propor alterações ao seu regimento interno;

XIX – dar ampla divulgação ao regimento ético;

XXII – dar publicidade de seus atos após a conclusão final;

XXI – requisitar, em caráter transitório, servidores para realização de atividades administrativas junto à Seção de Expediente da Comissão de Ética, mediante prévia autorização do Reitor;

XXII – elaborar e executar o plano de trabalho de gestão da ética; e

XXIII – indicar por meio de ato interno, representantes locais da Comissão de Ética, que serão designados pelo Reitor, para contribuir nos trabalhos de educação e de comunicação.

Desde 2009, ano de sua criação, a Comissão desenvolveu várias atividades, no sentido de desenvolvimento de seu trabalho e, também, no intuito de promover a ética no meio acadêmico. Entre tais eventos destacam-se: integração com as demais Comissões de Ética existentes na Universidade Federal de Santa Catarina, Ouvidoria e Coordenadoria de Processos Administrativos e Disciplinares; Seminário de Ética Pública – “Fronteira entre a Ética e o Direito”, realizado em 14 de outubro de 2010 e Solenidade pelo dia internacional contra a corrupção, realizado em 9 de dezembro de 2010. (Entrevistado 1)

Em relação ao trabalho realizado, ou seja, ao número de casos de conflitos interpessoais atendidos, tem-se entre os anos de 2009 e 2011, a soma de 15 (quinze) casos. Dentre os quais verifica-se que: 5 (cinco) referem-se a situações conflituosas entre discentes, 1(um) entre servidores técnico-administrativos, 3 (três) entre servidores técnico-administrativos e servidores docentes, 5 (cinco) entre servidores docentes e 1 (um) entre servidores técnico-administrativos e terceirizados. (Entrevistado 1)

Dentre as fontes de conflito duas têm destaque, aquelas que dizem respeito aos motivos ocultos, na qual o elemento “poder” é o que se sobressai e falhas de comunicação. Em relação ao nível de conflito, o manifesto “conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.” (NASCIMENTO e SAYED, 2010, p. 51) é o mais notado. (Entrevistado 1)

Os procedimentos para resolução dos conflitos interpessoais que chegam até a Comissão de Ética estão descritos no Rito Processual, disposto na Resolução n.º 10, de 29 de setembro de 2008. Estabelece as normas de funcionamento e de rito processual para as Comissões de Ética instituídas pelo Decreto n.º 1.171, de 22 de junho de 1994, e disciplinadas pelo Decreto n.º 6.029, de 1º de fevereiro de 2007.

Em relação aos métodos de resolução de conflitos interpessoais, o

Entrevistado 1(um) expõe que nenhum caso foi resolvido utilizando ferramentas extrajudiciais, 5 (cinco) foram solucionados pelo método convencional e os demais estão em processo de apreciação. O entrevistado disse ainda que um caso não foi solucionado, por desistência da parte denunciante. Ressalta-se que todos os casos finalizados pela Comissão de Ética estão inseridos no tipo de relação *perde-ganha*.

Questionado sobre sua posição em relação à mediação o Entrevistado 1(um) disse ser favorável ao método, porque; “É essencial mediar situações de conflito, visando melhorar as relações interpessoais.”

Retomando o posto anteriormente, não está explicitada nas competências dos Órgãos Deliberativos Centrais a função de gestão de conflitos, entretanto se analisadas todas as competências descritas, observar-se-á que, subjetivamente, toda a matéria a ser apreciada por tais Órgãos, é fonte de conflitos interpessoais, cabendo ao gestor de cada um dos Órgãos decidir sobre a melhor maneira de discuti-los, tentando promover, conforme objetivo desta pesquisa, a construtividade a partir de situações adversas.

4.2.4.2 Órgãos de Apoio a Gestão de Conflitos Interpessoais

Conforme posto anteriormente, existem, na Instituição em estudo, dois Órgãos atuantes no apoio a gestão de conflitos interpessoais: a Ouvidoria e a Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares.

4.2.4.2.1 Ouvidoria

A Ouvidoria da Universidade Federal de Santa Catarina foi criada em 28 de maio de 1996, por meio da Portaria n.º 671/GR/96 e tem como objetivo “Constituir-se um canal oficial de recebimento de críticas, reclamações, sugestões e elogios da comunidade interna e externa da UFSC.” (UFSC, 1996)

Quanto a suas atribuições, à ouvidoria compete:

[...] elaborar um registro, classificar e detalhar o material recebido, encaminhando-o aos setores envolvidos, na busca de uma solução. É, assim, uma forma de comunicação acessível e direta, sem burocracia, à disposição da comunidade

geral e universitária, de injustiçados e queixosos, identificando os problemas sistêmicos ou injustiças, e atuando, face aos resultados, como agente de mudanças. (UFSC, 2010, p.84)

Para atender as demandas de trabalho a ouvidoria conta com um ouvidor e um administrador, ambos servidores técnico-administrativos, os quais atuam de modo a: receber as denúncias, por meio de caixas de coleta, e-mail, carta, telefone e contato pessoal; investigar; realizar inspeções, criticar e fazer recomendações à administração da Instituição a fim de promover o aperfeiçoamento e também mudanças institucionais. (Entrevistado 2)

De acordo com o Entrevistado 2 (dois) a Ouvidoria assume o papel de articular as demandas existentes entre a comunidade acadêmica e a Instituição.

Em relação ao trabalho realizado, ou seja, ao número de casos de conflitos interpessoais atendidos entre os anos de 2009 e 2011, tem-se a soma de 1.176 (mil cento e setenta e seis) reclamações e 106 (cento e seis) denúncias (Entrevistado 2). Salienta-se que foram verificados apenas reclamações e denúncias, visto que se trata de casos que, frequentemente, nasceram de uma situação conflituosa.

Dentre as relações interpessoais mais conflituosas no ambiente de estudo, o Entrevistado 2 (dois) aponta aquelas entre discentes e servidores docentes, sendo os motivos ocultos, no qual destaca-se o elemento “poder” a fonte mais comum.

Quanto aos níveis de conflito o Entrevistado 2 (dois) relata que os casos atendidos por ele são variados: “vão desde os mais brandos latente e percebido até os mais extremos - sentido e manifesto”. (Entrevistado 2)

Naquilo que se refere aos procedimentos para resolução dos conflitos interpessoais que chegam até a Ouvidoria, o Entrevistado 2 (dois), faz questão de salientar que o setor não encaminha abertura de processo administrativo. A ouvidoria orienta o denunciante, recebe a demanda, sempre por escrito, e encaminha ao chefe do setor para que, no prazo entre quarenta e oito e setenta e duas horas, seja respondida. A resposta é encaminhada ao denunciante, que caso não concorde com o exposto é orientado sobre os próximos trâmites, neste caso, o processo administrativo.

O Entrevistado 2 (dois) diz ainda que a maioria dos chefes de setor atendem o pedido no prazo acima comentado e que, devido a articulação, no sentido da conciliação, feita na Ouvidoria, poucos casos

chegam a um processo administrativo, uma vez que, consegue-se um acordo entre as partes. Assim sendo, as relações são, frequentemente, *ganha-ganha*.

Questionado sobre a possibilidade de uso da mediação como método de resolução de conflitos na Instituição em estudo, o Entrevistado 1(um) manifestou-se favorável, visto que a mediação tem caráter de orientação, fato que torna o método positivo, principalmente, por promover o desenvolvimento das partes.

4.2.4.2.2 Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares

A Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares foi criada no ano de 2008 (dois mil e oito), entretanto descende da Divisão de Processos Administrativos e Disciplinares organizada entre os anos de 1995 e 1996 (mil novecentos e noventa e cinco e mil novecentos e noventa e seis) e da Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares e Legislação de Pessoal existente na gestão de 2004/2008 (dois mil e quatro/ dois mil e oito), as quais estavam situadas na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS). Hoje a Coordenadoria trata apenas de Processos Administrativos Disciplinares e esta situada junto a Procuradoria Federal. (Entrevistado 3).

A Coordenadoria é administrada por um servidor-técnico administrativo, desde a sua implementação, e tem suas atribuições divididas sob dois aspectos: gerais e específicas, dispostas conforme segue:

Atribuições gerais:

- sindicâncias investigativas ou acusatórias e processos administrativos disciplinares relacionados aos servidores;
- sindicâncias patrimoniais referentes ao desaparecimento de bens (perdas, extravios ou outras irregularidades);
- tomadas de conta especial, nos casos em que, concluídos os procedimentos relacionados ao desaparecimento de bens, e restarem caracterizados prejuízos ao erário, o responsável deva proceder à indenização devida;
- sindicâncias e inquéritos envolvendo alunos, inclusive do ensino à distância;
- sindicâncias envolvendo empresas inadimplentes;

- registro das denúncias que não geraram procedimento apuratório.

Atribuições específicas:

- elaboração das portarias de constituição das comissões e demais atos decorrentes, para assinatura do Reitor ou de quem for por este delegado, dando-lhes a publicidade necessária;

- instrução dos processos com as informações e documentos pertinentes, principalmente quanto à qualificação e aos antecedentes do servidor, aluno ou da empresa, quando for o caso;

- prestação de assessoramento e consultoria às comissões processantes;

- elaboração da agenda das reuniões das comissões processantes;

- expedição das notificações e citações e publicação dos editais de citação, quando couber;

- acompanhamento dos prazos processuais, mediante emissão de memorandos aos presidentes das comissões;

- comunicação às chefias imediatas, quanto à designação de servidores para integrarem as comissões, visando à liberação desses servidores, sempre que necessário;

- comunicação da instauração de sindicância ou processo administrativo disciplinar à chefia imediata e ao responsável pelo órgão de lotação do servidor indicado, à Pró-Reitoria da área de pessoal e ao departamento administrativo correspondente;

- comunicação da instauração de processo administrativo às empresas;

- cumprimento das diligências determinadas pelas comissões processantes;

- indicação de defensor dativo ao Reitor, para designação, quando solicitado pelas Comissões;

- elaboração de portaria do Reitor para a indicação de perito, quando requerido pelas Comissões;

- criação de um “banco de processos administrativos”;

- elaboração de informações nos processos conclusos, para apreciação final do Procurador-Chefe, antes da sua remessa ao Reitor para decisão;

- ciência ao indiciado e às chefias da decisão prolatada pela autoridade competente no processo;
- elaboração de documento de encaminhamento do processo à Polícia Federal, ao Ministério Público Federal, à Controladoria-Geral da União e ao Tribunal de Contas da União, quando for o caso, para assinatura do Reitor;
- arquivamento dos processos;
- cadastramento dos servidores docentes e técnico-administrativos que irão compor comissões processantes, na condição de presidentes;
- solicitação de treinamento dos presidentes das comissões (servidores docentes e técnico-administrativos);
- solicitação de treinamento de servidores para secretariar as comissões;
- revisão e atualização de formulários e manual de procedimentos;
- execução de outras tarefas inerentes aos procedimentos administrativos da PF/UFSC, ou que vierem a ser delegadas pelo Procurador-Chefe. (UFSC, 2012a).

De acordo com o Entrevistado 3 (três) a Coordenadoria tem como função tratar dos trâmites processuais disciplinares, orientar e dar suporte as comissões, que irão verificar se os atos configuram infrações disciplinares e, em caso afirmativo, sugerem a aplicação de penalidades.

O Entrevistado 3 (três), obviamente, observa conflitos interpessoais na Instituição, visto que trabalhar com tais situações faz parte do seu cotidiano. Quanto ao número de casos atendidos entre os anos de 2009 e 2011, tem-se uma média de 180 (cento e oitenta) processos, dentre os quais, as relações entre docentes são as mais conflituosas, ou seja, as mais frequentes.

Em relação às fontes de conflito o Entrevistado 3 (três) aponta a questão do poder como a mais proeminente, sendo o nível manifesto o mais recorrente, uma vez que, quando chegam a Coordenadoria os processos já passaram em outras Instâncias, nas quais não houve possibilidade de resolução.

Quanto aos procedimentos, os processos chegam com despacho para abertura de sindicância ou então já se trata de processo administrativo disciplinar. Na sequencia, é designada a comissão, pelo

Chefe de Gabinete, que irá apurar os fatos no prazo de trinta dias. (Entrevistado 3). O Entrevistado manifestou sua preocupação naquilo que se refere ao prazo – disse ser difícil cumpri-lo, visto que há dificuldades em relação à composição da comissão e explicou ainda, que muitos casos não são resolvidos por falta de provas.

No que diz respeito ao método aplicado é sempre o tradicional – processo administrativo, neste caso o disciplinar, ou seja, procede-se de acordo com aquilo que dispõem as Leis n.º 8112, de 11 de dezembro de 1990 e n.º 9.784, de 29 de janeiro de 1999, conseqüentemente as relações são sempre *perde-ganha*.

Questionado sobre a utilização da mediação como método de resolução de conflitos interpessoais, o Entrevistado 3 (três) disse ser favorável a ferramenta, pois permite que as partes resolvam seus próprios problemas. Disse ainda que um procedimento interessante seria a capacitação das chefias para a mediação.

Nesse contexto, compreende-se que tanto os conflitos interpessoais institucionais e disciplinares precisam adequar-se aquilo disposto na estatutária, regimentalmente e legalmente, entretanto, de acordo com os entrevistados, a utilização da mediação é uma proposta a ser considerada, visto aquilo que o método propõe, principalmente no caso de conflitos interpessoais menos complexos.

4.3 RESULTADOS DA PESQUISA

Conforme descrito em procedimentos metodológicos, os dados foram colhidos em pesquisa de campo, realizada por meio de questionário, respondidos por aqueles sujeitos determinados na definição da amostra.

Relembra-se que o instrumento de pesquisa foi estruturado no sentido de responder aos objetivos específicos desta pesquisa, quais sejam: a) Identificar a ocorrência de conflitos entre as relações interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina. b) Apontar as fontes e os níveis de conflito no ambiente da Universidade Federal de Santa Catarina; c) Descrever como a administração da Instituição procede em relação à gestão de conflitos e d) investigar a percepção e aceitação da mediação como uma ferramenta de resolução de conflitos na Universidade Federal de Santa Catarina, proporcionando, desta forma, embasamento para o alcance daquilo proposto no objetivo geral, qual seja, propor a mediação como método de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.

Nesse sentido, as categorias de análise estão alinhadas ao que propõem os objetivos específicos deste estudo, sendo importante destacar aquilo que os sujeitos da pesquisa entendem e esperam da mediação, fato revelado pela questão 9 (nove) do questionário.

Ainda de acordo com o proposto, foi realizado um sorteio – amostra aleatória simples, o qual determinou quais os sujeitos da população responderiam o instrumento, ou seja, 52 (cinquenta e dois docentes), 10 (dez) servidores técnico-administrativos e 10 (dez) discentes.

Todos servidores técnico-administrativos e todos os discentes, para os quais foram enviados os questionários o responderam. Dentre os docentes, apenas um não o respondeu adequadamente e, sendo assim, sorteou-se outro sujeito para envio do questionário, o qual o respondeu de forma válida. Assim, atingiu-se o número total determinado pela amostra da pesquisa que era de 72 (setenta e dois) questionários, fato que proporcionou o alcance dos objetivos desta pesquisa, cujos resultados serão demonstrados a seguir:

A primeira tabela mostra a visão que os sujeitos da pesquisa têm sobre uma situação conflituosa, isto é, se tais circunstâncias têm caráter: a) neutro, já que conflitos fazem parte da natureza humana e, sendo assim, são inevitáveis; b) negativo, pois desequilibram o ambiente e precisam ser evitados ou c) positivo, visto que promovem a criatividade e a não estagnação.

Tabela 1 – Visão dos sujeitos da pesquisa sobre uma situação conflituosa.

Variáveis	Docentes	Discentes	Técnicos-Administrativos	Total	(%)
Faz parte da natureza humana e, sendo assim, é inevitável.	34	3	4	41	56,9
É ruim e deve ser evitada.	5	0	1	6	8,3
Deve ser estimulada, no sentido de promover a criatividade e a não estagnação.	13	7	5	25	34,7

Fonte: Pesquisa da autora, 2012.

O resultado evidenciou que 56,9% (cinquenta e seis vírgula nove por cento) dos sujeitos da pesquisa percebem uma situação conflituosa

como sendo um aspecto natural à natureza humana, concordando com a abordagem das relações humanas, que “argumenta que o conflito é uma consequência natural nos grupos e nas organizações”. (ROBBINS, 2005, p. 327).

Concordam com a visão das relações humanas Wisinski (1995, p. 1) “Atualmente, o conflito é visto de forma bem diferente. [...], o conflito é um fenômeno normal e natural [...]” e Moore (1998, p. 19) “O conflito parece estar presente em todos os relacionamentos humanos e em todas as sociedades”.

Os dados evidenciaram, portanto, que a maioria dos sujeitos da pesquisa considera uma situação conflituosa como sendo um fato caracterizante das relações humanas, sendo assim, conclui-se que o elemento conflito promove a dinâmica da vida social.

O resultado de 8,3% (oito vírgula três por cento) para a visão negativa do conflito, isto é, aquela que concebe o conflito como sendo um aspecto ruim e, sendo assim, precisa ser evitado é bastante otimista, pois vai ao encontro daquilo que teoriza este trabalho, ou seja, contrário aos conservadores ideais funcionalistas²⁵ de manutenção da estabilidade e equilíbrio permanente.

Moscovici (1997, p. 149) aponta em relação à evitação do conflito:

Em algumas organizações, esta é uma forma útil de resolução (ou prevenção) de conflitos, pois reforça um clima de segurança, condizente com os objetivos e a cultura organizacionais. Tudo é feito para não haver tensões consideradas prejudiciais ao trabalho, à produtividade e ao relacionamento pessoal harmonioso.

O risco, contudo, é a redução e até a extinção de criatividade, pois novas idéias vão aparecendo menos freqüentemente, as velhas continuam indefinidamente sem reexame, sem testagem, uma vez que é considerado inadequado discordar por ferir normas de solidariedade grupal.

²⁵ Universidade de Evora (2012) [...] frequentemente veem as sociedades como demasiadamente bem integradas e organizadas (Dahrendorf, 1958, 1959). Assim, se toda parte do sistema tem uma função ou preenche uma necessidade, as sociedades pareceriam ser máquinas de movimento suave e bem lubrificadas. Todos nós sabemos, é claro, que isso não é verdade, pois o conflito e outros processos “disfuncionais” também existem.

A autora quando trata da negação ao conflito, indica os riscos que um determinado grupo corre ao evitar situações antagônicas, principalmente à falta de criatividade, que conseqüentemente leva a inércia.

Nesse sentido é importante ressaltar que 34,7% (trinta e quatro vírgula sete por cento) dos sujeitos da pesquisa pensam que o conflito pode ser estimulado, na direção de promover a criatividade em oposição à estagnação, fato que se alinha aquilo proposto pela teoria interacionista que “encoraja [o conflito], no sentido de que um grupo harmonioso, pacífico, tranqüilo e cooperativo está na eminência de tornar-se estático, apático e não responder as necessidades de mudança e inovação.” (ROBBINS, 2005, p. 327)

Moscovici (1997, p. 146) manifesta-se nesse sentido, expressando 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.

Observa-se ainda, a partir dos dados, que os servidores docentes, na sua grande maioria, apontaram o conflito como uma situação natural, demonstrando um caráter mais comedido em relação a situações contradizentes, enquanto a maior parte dos servidores técnico-administrativos e discentes acredita que o conflito possa ser incentivado. Nota-se que nenhum discente considerou o conflito como algo ruim. Tal conjuntura pode, talvez, ser um reflexo de uma postura mais reacionária, marcada por “lutas” históricas, travadas, por exemplo, com o intuito de fazerem-se valer direitos não respeitados.

Contudo, verificada a frequência do evento, por meio do teste qui-quadrado, evidenciou-se que a divergência de opinião entre os sujeitos da pesquisa está dentro do nível de significância estabelecido e, sendo assim, conclui-se que a maneira de pensar sobre uma situação conflitante, no ambiente de estudo, é bastante semelhante.

A segunda tabela é de extrema significância para aquilo que propõe esta pesquisa, pois identifica se há ou não conflitos no ambiente de estudo.

Tabela 2 – Ocorrência de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.

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

Fonte: Pesquisa da autora, 2012.

A partir do resultado apontado pela tabela dois - 100% (cem por cento) – é possível definir que uma das hipóteses desta pesquisa, ou seja, que ocorrem conflitos interpessoais no ambiente de estudo é válida, uma vez que todos os sujeitos da pesquisa manifestaram-se afirmando que existem situações conflituosas no local de estudo.

Os dados permitem confirmar que “Como as interações nas Relações do Trabalho se dão entre atores com interesses distintos, divergentes e contrapostos, elas são, geralmente, interações conflituosas.” (BRAGA, 1993, p. 90)

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 dois sustenta ainda a definição de que a Universidade estudo de caso caracteriza-se por ser um espaço complexo. Tal fato explica-se pela lógica: se o conflito é complexo, conforme estudado anteriormente, e situações conflituosas estão, confirmadamente, presentes no cotidiano da Instituição, logo o ambiente é complexo.

Nesse contexto, 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. Tal fato, pode talvez explicar o resultado da tabela um, ou seja, a posição neutra de mais da metade dos sujeitos da pesquisa em relação a situações conflituosas.

A terceira tabela tem como objetivo apontar quais são as relações interpessoais mais conflitantes no ambiente de estudo.

Tabela 3 – Relações interpessoais mais conflitantes no ambiente estudo de caso.

Variáveis	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	6 (%)
Discentes X Discentes	27,7	20,8	12,5	12,5	15,2	11,1
Discentes X Servidores Técnico-Administrativos	36,1	27,7	13,8	5,5	12,5	4,1
Discentes X Servidores Docentes	5,5	5,5	18,0	13,0	20,8	36,1
Servidores Técnico-Administrativos X Servidores Técnico-Administrativos	8,3	11,1	26,3	30,5	15,2	8,3
Servidores Técnico-Administrativos X Servidores Docentes	8,3	16,6	15,2	22,2	27,7	9,7
Servidores Docentes X Servidores Docentes	9,7	8,3	15,2	20,8	12,5	33,3

Fonte: Pesquisa da autora, 2012.

Os sujeitos da pesquisa foram instruídos a identificar de 1(um) a 6 (seis), um para menos e seis para mais, quais eram as relações interpessoais mais conflituosas na Instituição de estudo. A identificação teve como base aspectos empíricos ou a própria percepção dos sujeitos. Considerando que 1 (um) e 2 (dois) correspondem a um índice baixo; 3 (três) e 4 (quatro) médio e 5 (cinco) e 6 (seis) alto, observa-se que:

- a) A relação discente X docente é considerada a mais conflituosas com 36,1 % (trinta e seis vírgula um por cento)

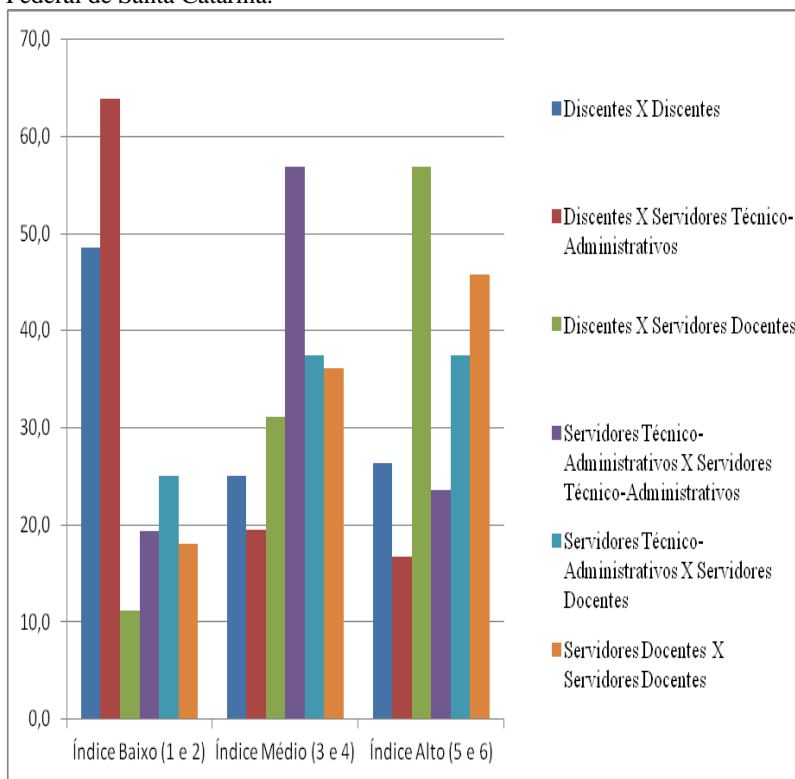
das opiniões no índice seis e 20,8% (vinte vírgula oito por cento) no índice cinco, somando 56,9% (cinquenta e seis vírgula nove por cento) nos índices mais altos. Os valores para os índices médios são também relevantes 18 % (dezoito por cento) e 13% (treze por cento), somando 31% (trinta e um por cento) sendo, conseqüentemente, baixos os valores para os níveis um e dois.

- b) A relação entre servidores docentes pode também ser considerada conflituosa, visto que os dados indicam 33,3% (trinta e três vírgula três por cento) para o índice seis, que somados ao valor do índice cinco totalizam 45,8% (quarenta e cinco vírgula oito por cento) no índice alto. No nível médio a relação é também considerável, visto que os índices três e quatro somam 36% (trinta e seis por cento). Entendem-se como baixas as porcentagens para os índices um e dois.
- c) Entre os servidores técnico-administrativos e servidores docentes há também uma relação de conflito considerável, visto que 27,7% (vinte e sete vírgula sete por cento) dos sujeitos da pesquisa a posicionaram no índice cinco e 22,2 % (vinte e dois vírgula dois por cento) no índice quatro. Entretanto, nota-se que para o índice seis a porcentagem foi de apenas 9,7 (nove vírgula sete por cento), ou seja, a relação apesar de alcançar um índice alto, não é referenciada pelo índice maior. Observa-se ainda que a soma, distinta, dos índices médio e alto, alcançam o valor de 37,4% (trinta e sete vírgula quatro por cento).
- d) A relação entre servidores técnico-administrativos está concentrada no nível médio com 30,5% (trinta vírgula cinco por cento) para o índice quatro e 26,3% (vinte e seis vírgula três por cento) para o três, somando 56,8 % (cinquenta e seis vírgula oito por cento).
- e) O relacionamento entre discentes concentrou-se no nível baixo, sendo 27,7% (vinte e sete vírgula sete por cento) para o nível um e 20,8% (vinte vírgula oito por cento) para o dois, somando 48,5% (quarenta e oito vírgula cinco por cento).
- f) A relação entre discentes e servidores técnico-administrativos foi considerada a menos conflituosa. Somando-se os índices um e dois 63,8% (sessenta e três vírgula oito por cento) dos sujeitos da pesquisa entendem

que esta relação é a mais equilibrada, apresentando, conseqüentemente, valores percentuais baixos para os índices cinco e seis.

A Figura 3 ilustra de forma diversa o exposto sobre como os sujeitos da pesquisa percebem os conflitos entre as relações interpessoais no ambiente de estudo:

Figura 3 - Índice de conflitos entre as relações interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.



Fonte: Pesquisa da autora, 2012.

Em síntese, acordando com os dados obtidos, as relações interpessoais mais conflituosas no ambiente estudo de caso são aquelas entre servidores docentes X discentes, seguida pelas: servidores docentes X servidores docentes e servidores técnico-administrativos X servidores docentes. As relações entre servidores técnico-administrativos X discentes, discentes X discentes e servidores técnico-

administrativos X servidores técnico-administrativos foram consideradas as menos conflitivas.

Nesse contexto observa-se que o processo ensino-aprendizagem, propriamente dito, é o mais complexo, já que as relações que envolvem os servidores docentes estão entre as mais conflituosas. O fato talvez se resolveria se o exposto por Morin (2000, p.19) fosse levado em consideração: “A educação deve mostrar que não há conhecimento que não esteja, em algum grau, ameaçado pelo erro e pela ilusão”. Ou seja, os educadores, neste caso os servidores docentes, por seu nível de conhecimento não estão, necessariamente, sempre certos o tempo todo, pois:

[...] o conhecimento flagra as brechas abertas e planta nelas “estratégias de intervenção alternativa. [...] Intervém [...] na natureza, na sociedade, em si mesmo, mas a tessitura disruptiva do conhecimento assombra vibrante, quase um protesto incontido da criatura limitada que sonha ultrapassar todos os limites. Se o olhar fosse linear, seguiria o conformismo, a capitulação. Em sua não linearidade emergem utopia, esperança, revolta, confronto. Conhecimento não deixa nada de pé. Seu primeiro ímpeto é desconstruir, [...] depois reconstrói, mas sempre sob o signo da provisoriidade, para poder continuar desconstruindo. (DEMO, 2002, p.127)

Nesse sentido, acredita-se ser o nível de conhecimento o fator determinante para os índices de conflitos nas relações interpessoais da Instituição de estudo, haja vista a complexidade que o envolve. Ressalta-se que o dito não conclui que os atores das relações menos conflituosas possuem menos conhecimento, mesmo porque eles estão presentes naquelas mais conflitivas. O que se pretende dizer é que o dinamismo que envolve o conhecimento provoca o conflito, fato que, sob o ângulo construtivista, é positivo, pois é contrário a estagnação.

Conforme exposto anteriormente os dados referentes às tabelas um, dois e três possibilitaram uma análise sobre a visão que os sujeitos da pesquisa têm sobre conflitos e se tais situações são percebidas no ambiente de estudo. Na sequência, serão apreciados os dados referentes às fontes e níveis de conflito no ambiente de estudo.

Tabela 4 – As fontes de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.

Variáveis	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	6 (%)	7 (%)	8 (%)	9 (%)
Falha de Compreensão	5,6	4,2	9,7	11,1	16,7	9,7	9,7	15,3	18,1
Desonestidade	25	15,3	19,4	6,9	4,2	9,7	6,9	5,6	6,9
Negligencia	2,8	18,1	18,1	13,9	18,1	4,2	8,3	2,8	13,9
Intenção	8,3	16,7	12,5	8,3	13,9	9,7	1,4	23,6	5,6
Apego exagerado às próprias opiniões e crenças	1,4	2,8	1,4	1,4	11,1	30,5	19,4	23,6	38,9
Falhas no estabelecimento de limites	1,4	5,6	8,3	12,5	13,9	30,6	13,9	9,7	4,2
Má condução de uma situação de conflito	11,1	8,3	6,9	16,7	5,6	13,9	22,2	2,8	12,5
Medo	18,1	18,1	8,3	12,5	9,7	8,3	4,2	15,3	5,6
Motivos Ocultos	23,6	4,2	9,7	11,1	11,1	5,6	12,5	4,2	18,1

Fonte: Pesquisa da autora, 2012.

Os sujeitos da pesquisa foram questionados sobre quais as fontes de conflitos mais eminentes nas relações interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina e apontaram de 1 (um) a 9 (nove), um para menos e nove para mais, de acordo com suas impressões sobre o perguntado. As fontes foram apresentadas conforme estudos de Edelman e Crain (1993) e os sujeitos às assinalaram de acordo com aquilo que percebiam em relação ao ambiente do estudo de caso, sendo que muitos consideraram os mesmos valores para diferentes fontes. Considerando que 1 (um), 2 (dois) e 3 (três) correspondem a um índice baixo; 4 (quatro), 5 (cinco) e 6 (seis) médio e 7 (sete), 8 (oito) e 9 (nove) alto, pondera-se que:

- a) O apego exagerado às próprias opiniões e às próprias crenças ou Fundamentalismo, fato que ocorre quando as partes têm diferentes padrões de valores, e cada uma delas está certa de que suas convicções representam a única verdade é a fonte de conflito mais predominante no ambiente de estudo. De acordo com 38,9 % (trinta e oito vírgula nove por cento) dos sujeitos da pesquisa a fonte obteve o índice nove, somando

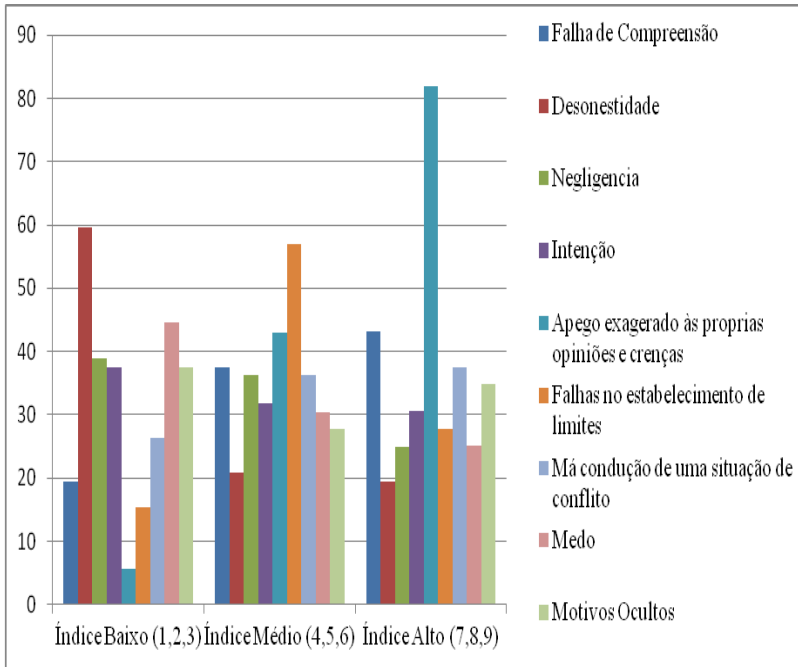
para o índice alto 81,9 % (oitenta e um vírgula nove por cento) das opiniões e o nível médio 43% (quarenta e três por cento). Consequentemente, o índice baixo alcançou apenas 5,6 (cinco vírgula seis por cento) das manifestações.

- b) A falha de compreensão que “[...] ocorre quando o completo sentimento e intenção de uma forma de conduta são traduzidos pelo receptor de uma maneira contrária à que se pretendia.” (Edelman e Crain, 1993, p. 42) é outra fonte de conflito indicada no nível alto, 18,1% (dezoito vírgula um por cento) dos sujeitos da pesquisa a apontaram no índice nove, que somados aos demais índices do mesmo nível somam 43,1 % (quarenta e três vírgula um por cento) dos votos. Para o índice médio as opiniões atingiram 37,5% (trinta e sete vírgula cinco por cento), enquanto 19,5% (dezenove vírgula cinco por cento) foram para o índice baixo.
- c) A intenção que significa que há a pré-disposição de atingir, seja física ou emocionalmente, alguém, fato que certamente criará um estado de conflito (Edelman e Crain, 1993), foi apontada por 23,6 % (vinte e três vírgula seis por cento) dos sujeitos da pesquisa no índice oito, tal valor somado aos demais índices considerados altos acumulam 30,6% (trinta vírgula seis por cento) das opiniões. Entretanto se somados os índices referentes aos níveis médio e baixo obtêm-se os valores de 31,9% (trinta e um vírgula nove por cento) e 37,5% (trinta e sete vírgula cinco por cento) respectivamente, ou seja, é curiosamente uma fonte de conflito com um índice alto específico, mas que, no entanto, de forma, acumulada está incluída no índice baixo.
- d) A má condução de uma situação de conflito é considerada uma das mais relevantes fontes, pois se verifica a falta de vontade em lidar diretamente com o conflito, muitas vezes ocasionada, porque as partes não sabem como abordar tais situações, conduzindo-as de forma equivocada é considerada pelos sujeitos da pesquisa também uma fonte de significância alta, sendo que 22,2 (vinte e dois vírgula dois por cento) a classificaram no índice sete, somando 37,5% (trinta e sete vírgula cinco por cento) dos votos para o nível. A má condução de uma situação de conflito é considerada relevante também nos demais índices, visto que obtém os valores de 36,2% (trinta e seis vírgula dois por

- cento) no médio e 26,3% (vinte e seis vírgula três por cento) no baixo.
- e) As falhas no estabelecimento de limites que significa o não estabelecimento de fronteiras pessoais bem demarcadas, possibilitando que outros indivíduos as ultrapassem, é considerada pelos sujeitos da pesquisa uma fonte de caráter médio, visto que 30,6 % (trinta vírgula seis por cento) a posicionaram no índice seis, acumulando com os demais valores do nível 57% (cinquenta e sete por cento) das manifestações. Nos demais índices observam-se os valores de 27,8% (vinte e sete vírgula oito por cento) para o alto 15,3% (quinze vírgula três por cento) para o baixo.
 - f) A desonestidade definida como uma fonte certa de conflito foi classificada por 25% (vinte e cinco por cento) dos sujeitos da pesquisa no nível um, somado os valores dos demais índices considerados baixos atingiu o percentual de 59,7% (cinquenta e nove vírgula sete por cento) das opiniões, enquanto apenas 19,4% (dezenove vírgula quatro por cento) a posicionaram no nível alto.
 - g) A negligência posta no sentido de “[...] palavras mal empregadas, promessas não cumpridas, responsabilidades não assumidas [...]” (Edelman e Crain, 1993, p. 44), foi também considerada por 39% (trinta e nove por cento) dos sujeitos como uma fonte de índice baixo.
 - h) O medo raiz da maior parte das situações de conflito obteve índices baixos como fonte de conflito no ambiente de estudo, observando que 44,5% (quarenta e quatro vírgula cinco por cento) dos sujeitos o posicionaram nesse nível.
 - i) Os motivos ocultos fato que ocorre “[...] quando uma das partes envolvidas na situação de conflito tem uma intenção ou motivação não revelada.” (Edelman e Crain, 1993, p. 48), foi curiosamente considerada uma fonte de índice baixo. Dos sujeitos da pesquisa, 23,6% (vinte e três vírgula seis por cento) posicionaram os motivos ocultos no índice um, somando com os demais valores para o nível 37,5% (trinta e sete vírgula cinco por cento) das manifestações.

A Figura 4 ilustra na forma concentrada de índices o exposto sobre a percepção dos sujeitos da pesquisa em relação às fontes conflitos interpessoais na Instituição estudo de caso:

Figura 4 - Índices referentes às fontes de conflito nas relações interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.



Fonte: Pesquisa da autora, 2012.

Acordando com os dados obtidos, a fonte de conflito mais percebidas nas relações interpessoais no ambiente de estudo é, relevantemente, o apego exagerado às próprias opiniões e às próprias crenças (fundamentalismo), seguida pela falta de compreensão e má condução de uma situação de conflito.

Mariotti (2007a, p.92) explica em relação ao fundamentalismo:

Em nossa cultura, criou-se uma situação na qual, se os referenciais (crenças, valores, bases conceituais, pontos de vista) de duas pessoas em relação a um determinado assunto forem diferentes, o que é perceptível e claro para uma é imperceptível e obscuro para a outra, embora não haja modificações no assunto ou objeto percebido durante a observação. Essa é a lógica que muitas vezes utilizamos como proteção contra o

desconforto causado por aquilo que está em constante mudança – isto é a vida.

A forma pela qual o autor aborda a questão do fundamentalismo é bastante interessante e quando aplicada ao resultado dos dados desta pesquisa faz compreender que no ambiente de estudo um mesmo elemento pode ser entendido sob diferentes prismas e que, às vezes, na ansiedade de defender-se do desconforto, os atores sociais defendem seu ponto de vista tão aguerridamente que chegam a criar, a partir daí, situações conflituosas.

Entretanto, essa diversidade de ideais sobre uma mesma questão não deve ser considerada negativa, visto que leva a evolução. Nesse sentido argumenta Elias (2005, p. 189).

Do ponto de vista dos grupos que se entrecruzam, podem por vezes considerar-se como expressões de uma animosidade pessoal, outras como consequência da ideologia de um ou de outro lado. E, no entanto, trata-se antes de conflitos e tensões estruturados. Em muitos casos, eles e os seus resultados constituem o centro de um processo de evolução.

Ou seja, apesar de se tratar de uma fonte de conflito com índices elevados, o fundamentalismo, traz em si a condição dos paradoxos e “Saber lidar com os paradoxos é saber lidar com a indefinição, a incerteza, a instabilidade – com a complexidade, enfim. Esse é o nosso cotidiano.” (MARIOTTI, 2007a, p. 91). Segundo o autor é ainda:

[...] indispensável que as pessoas que ainda não renunciaram a pensar com suas próprias cabeças saibam que, do mesmo modo que não existem indivíduos iguais, também não pode existir pensamento único. Modos diversificados de pensar continuarão a existir, por mais que escasseie a nossa competência para pô-los em prática. (MARIOTTI, 2007b, 171),

Mariotti em suas manifestações expressa exatamente aquilo que propõe essa pesquisa, ou seja, buscar na essência de uma situação conflituosa a construtividade, objetivando a evolução.

A falta de compreensão é também considerada uma fonte relevante de conflito, visto que é marcada pela ambiguidade, que é, por sua vez, uma das características da complexidade. Nesse sentido, e logicamente, torna-se um elemento motivador de conflitos. Demo (2008, p. 29), em relação à ambiguidade menciona Habermas, expressando que “Na prática, Habermas considera o diálogo humano ambiente de aprendizagem reconstrutiva política, tipicamente não linear, intenso e irreversível, cuja ambiguidade é componente estrutural de sua dinâmica aberta.”, isto é, a falta de compreensão, no sentido positivista, deve promover o diálogo e este por suas características, promover o conhecimento.

A má condução do conflito, ou a sua evitação, é fonte de conflito considerada alta no ambiente de estudo. Nesse sentido Mariotti (2007a, p. 91) explica que:

Aliás, a negação do óbvio é uma das principais características da chamada sabedoria convencional. Um exemplo é nossa tendência a evitar as ideias que contrariam nossas convicções mais arraigadas. Em geral, nosso primeiro impulso parece ser uma atitude lógica e coerente: se sentimos desconfortáveis, não pensamos duas vezes: eliminamos o desconforto, fugimos dele o mais rápido possível.

De acordo com os dados analisados, as fontes de conflito interpessoais mais relevantes para os sujeitos da pesquisa, são aquelas que se tratadas no sentido da positividade, conforme exposto, proporcionam o aprendizado. Isso significa que se as situações conflituosas no ambiente de estudo forem administradas adequadamente, oportunizarão o desenvolvimento do indivíduo, opondo-se a consequências negativas, por exemplo, a falta de eficácia na realização dos trabalhos, conforme manifesta Braga (1998, p. 90),

Para a Administração Pública, voltada quase exclusivamente para a prestação de serviços a partir do trabalho dos funcionários públicos, essa característica conflituosa das relações do trabalho assume maior importância, pois é claro que os conflitos interferem diretamente na qualidade do serviço prestado.

Nesse sentido, ressalta-se ainda, que fontes como a negligência, o medo e a falta de honestidade atingiram baixos níveis percentuais para os índices considerados altos, fato que é bastante favorável para a Instituição de estudo, uma vez que se trata de um Órgão público, prestador de serviços para toda a sociedade.

Na próxima tabela estão expressos os dados que identificam os elementos motivadores das fontes de conflito na Instituição de estudo.

Tabela 5 – Elementos motivadores de fontes de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Poder	1,4	5,6	1,4	0	1,4	0	4,2	9,7	26,4	50
Político	2,8	8,3	0	1,4	2,8	4,2	6,9	16,7	38,9	18,1
Definição da Tarefa	4,2	15,3	8,3	9,7	9,7	13,9	19,4	15,3	2,8	1,4
Não compreensão dos processos	2,8	18,1	11,1	13,9	8,3	13,9	11,1	6,9	8,3	5,6
Diferenças Culturais	11,1	6,9	23,6	11,1	11,1	12,5	11,1	4,2	4,2	4,2
O velho em relação ao novo	16,7	8,3	6,9	11,1	22,2	5,6	8,3	11,1	2,8	6,9
Não distinção entre problemas pessoais e profissionais	2,8	4,2	15,3	5,6	19,4	9,7	15,3	13,9	5,6	8,3
Falta de Conhecimento sobre legislações	27,8	5,6	6,9	6,9	8,3	20,8	5,6	8,3	4,2	5,6
Desidiosidade	9,7	11,1	8,3	23,6	12,5	1,4	13,9	6,9	2,8	9,7
Falta de Ética	8,3	5,6	5,6	6,9	5,6	15,3	9,7	13,9	9,7	19,4

Fonte: Pesquisa da autora, 2012.

Os sujeitos da pesquisa apontaram de 1(um) a 10 (dez), um para menos e dez para mais, quais os elementos motivadores de fontes de conflitos, característicos do ambiente organizacional da Instituição de estudo, são os mais proeminentes. Considerando que 1 (um) e 2 (dois)

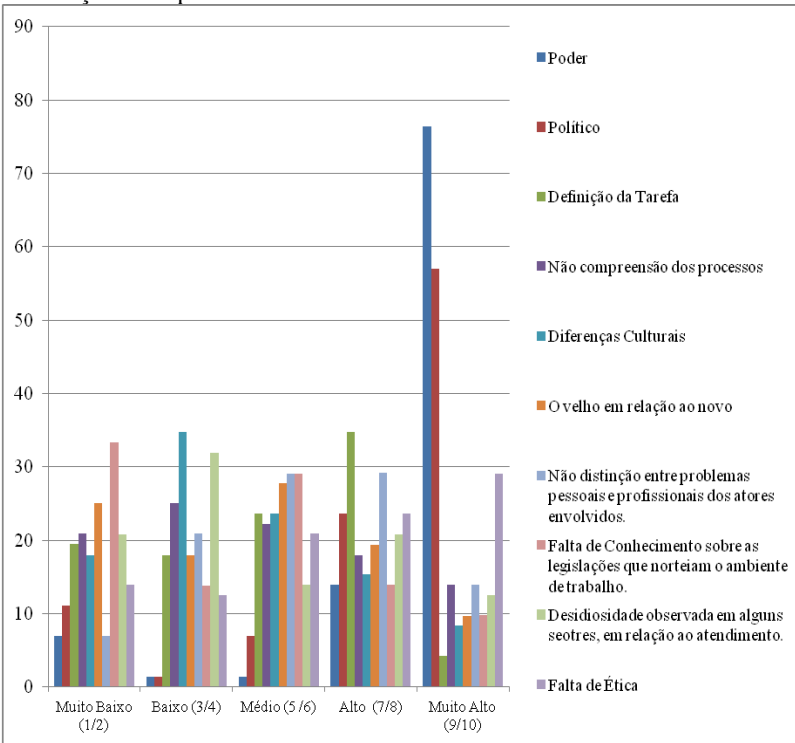
correspondem a um índice muito baixo; 3 (três) e 4 (quatro) baixo, 5 (cinco) e 6 (seis) médio, 7 (sete), 8 (oito) alto e 9 (nove) e dez muito alto, aprecia-se que:

- a) O poder é, notavelmente, o elemento que mais influencia as fontes de conflito interpessoais no ambiente estudo de caso com o percentual de 50% (cinquenta por cento) para o índice dez e 26,4% (vinte e seis vírgula quatro por cento) para o nove, totalizando 76,4% (setenta e seis vírgula quatro por cento) no nível muito alto e 13,9% (treze vírgula nove por cento) no nível alto. Consequentemente foram baixos os valores para os demais índices.
- b) O político é também elemento relevante, visto que 38,9% (trinta e oito vírgula nove por cento) dos sujeitos da pesquisa o classificaram no índice nove e 18,1% (dezoito vírgula um por cento) no dez, atingindo no nível muito alto o valor de 57% (cinquenta e sete por cento) das opiniões e 23,6% (vinte e três vírgula seis por cento) no nível alto. Para os demais índices os valores não foram relevantes.
- c) A falta de ética é outro elemento estimulante das fontes de conflito interpessoais, considerada por 19,4% (dezenove vírgula quatro por cento) dos sujeitos da pesquisa no índice dez, somando no nível muito alto 29,1% (vinte e nove vírgula um por cento) das opiniões. No índice alto a falta de ética alcança a porcentagem de 23,6% (vinte e três vírgula seis por cento) e no médio 20,9% (vinte vírgula nove por cento).
- d) O elemento definição da tarefa, que significa dizer que as atividades não estão distribuídas adequadamente foi considerado alto índice, atingindo a porcentagem de 34,7% (trinta e quatro vírgula sete por cento) das opiniões para este nível e 23,6% (vinte e três vírgula seis por cento) para o médio.
- e) A não distinção entre problemas pessoais e profissionais dos atores envolvidos está classificada entre os níveis médio e alto com valores quase que semelhantes 29,1% (vinte e nove vírgula um por cento) e 29,2% (vinte e nove vírgula dois por cento) respectivamente.
- f) O velho em relação ao novo atingiu o índice médio com valores mais relevantes 27,8% (vinte e sete vírgula oito por cento) dos sujeitos da pesquisa classificaram o elemento neste nível.

- g) As diferenças culturais, curiosamente, foram classificadas no nível baixo com 34,7% (trinta e quatro vírgula sete por cento) das opiniões. Tal fato opõe-se aquilo relatado na questão anterior, na qual a maioria dos sujeitos considerou o apego exagerado às próprias crenças a maior fonte causadora de conflitos no ambiente de estudo.
- h) A não compreensão dos processos de trabalho na Instituição não foi considerada elemento relevante para motivação das fontes de conflito interpessoais, visto que 25% (vinte cinco por cento) dos sujeitos o entenderam como índice baixo.
- i) A desidiosidade observada em alguns setores em relação ao atendimento foi também classificada no nível baixo com 31,9% (trinta e um vírgula nove por cento) dos valores para esse índice.
- j) A falta de conhecimento sobre as legislações que norteiam o ambiente de trabalho foi o elemento considerado menos motivador de fontes de conflito com 33,4% (trinta e três vírgula quatro por cento) das manifestações para o nível.

A Figura 5 ilustra na forma concentrada de índices o exposto sobre os elementos motivadores de fontes conflitos interpessoais na Instituição estudo de caso:

Figura 5 - Índices referentes aos elementos motivadores de fontes de conflito nas relações interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.



Fonte: Pesquisa da autora, 2012.

Conforme exposto, o poder é considerado, pelos sujeitos da pesquisa, o principal elemento motivador de conflitos interpessoais na Instituição em estudo, seguido pelas questões política e a falta de ética. Tal conjuntura tenha talvez suas raízes em fatos históricos que perduram até hoje. Nesse contexto, Caldas e Wood Jr. (2007, p. 115-116) explanam:

Uma expressão corriqueira no Brasil diz: “*manda quem pode, obedece quem tem juízo*”. O sistema fortemente hierarquizante e pseudo-aristocrático – mas ao mesmo tempo paternal e personalista – que vigorou nas relações entre senhor e escravo no Brasil colonial deixou vestígios importantes na sociedade local. Em sociedades como a norte-americana tem-se como pressuposto que todo

cidadão é igual perante a sociedade e a lei; já o brasileiro tende a julgar-se com direitos especiais, que o eximem de sujeitar-se à lei de caráter generalizante. A expressão popular “*Você sabe com quem está falando?*” é comumente ouvida em situações conflituosas, mostrando a reação autoritária e excludente do brasileiro, que tenta impor sua condição de “especial” e habilitado. (grifos do autor).

As questões políticas e a falta de ética interligam-se a questão do poder, uma vez que o indivíduo é capaz de fazer uso de qualquer artifício para chegar até ele. A anciã pela conquista do poder e, a partir daí, a concepção de estratégias para conservá-lo, o tornam, sem dúvida, um elemento altamente conflitante.

O poder, a política e a ética são temas abordados por diversos autores, desde os primórdios da história da humanidade. Aristóteles, Goethe, Thomas Hobbes, Marx entre outros trataram do assunto, principalmente, sobre a poderosa influencia que o poder tem sobre os homens.

Max Weber (1922)²⁶ considerou o poder sobre três aspectos: o legal, o tradicional e o carismático. O primeiro ligado às questões burocráticas, ou seja, regras a serem cumpridas:

Não se obedece à pessoa, em virtude do seu direito próprio, mas da regra estatutária que determina a quem e enquanto se lhe deve obedecer. Quem ordena obedece também, ao promulgar uma ordem, a uma regra: à lei ou ao “regulamento”, a uma norma formalmente abstracta. (WEBER, 1922, p.2)

O segundo, sob os ares da questão tradicional:

[...] em virtude da fé na santidade dos ordenamentos e dos poderes senhoriais desde sempre presentes. O tipo mais puro é a dominação patriarcal. A associação de poder é a agremiação,

²⁶ Três Tipos de Poder Legítimo - Tradução de Artur Morão. O ensaio, encontrado no espólio do autor, foi postumamente publicado por Marianne Weber nos *Preubischen Jahrbücher*, Vol. CLXXXVII, 1922, pp. 1-12, com o subtítulo: Um estudo sociológico.

o tipo de quem manda é o “senhor”, o corpo administrativo são “servidores”, os que obedecem são os “súbditos”. Obedece-se à pessoa por força da sua dignidade própria, santificada pela tradição: por piedade. (WEBER, 1922, p.4)

E o terceiro, a partir da afeição:

[...] mediante a dedicação afectiva à pessoa do senhor e aos seus dons gratuitos (carisma), em especial: capacidades mágicas, revelações ou heroísmo, poder do espírito e do discurso. O eternamente novo, o fora do quotidiano, o nunca acontecido e a sujeição emocional são aqui as fontes da rendição pessoal. Os tipos mais puros são a autoridade do profeta, do herói guerreiro, do grande demagogo. A associação de domínio é a agremiação na comunidade ou o séquito. O tipo daquele que ordena é o chefe. O tipo de quem obedece é o “discípulo”. Obedece-se, com toda a exclusão, de modo puramente pessoal ao chefe por mor das suas qualidades pessoais, fora do habitual, não por causa da posição estatutária ou da dignidade tradicional. (WEBER, 1922, p. 9)

Na Instituição de estudo, por suas características, percebe-se a existência de todos os poderes definidos por Weber, talvez pela sua preponderância e consequências marcantes, o elemento poder atingiu o maior grau de apontamentos, tornando-se, destacadamente, o principal motivador das fontes de conflito interpessoais.

Felizmente, elementos como: o velho em relação ao novo, a falta de conhecimento sobre as legislações que norteiam o ambiente de estudo e a desidiosidade observada em alguns setores, em relação ao atendimento, destacaram-se nos níveis mais baixos. Tal apontamento implica em dizer que os conflitos interpessoais relacionados à aceitação do “novo”, ao entendimento sobre aquilo que estrutura as ações da Instituição e a falta de vontade em fazer aquilo que se propõe um Órgão Público - servir ao público - são pouco observados pelos sujeitos da pesquisa no ambiente de estudo.

Os demais elementos: definição da tarefa, não compreensão dos processos, diferenças culturais e a não distinção entre problemas pessoais e profissionais dos atores envolvidos, posicionaram-se entre os níveis baixo, médio e alto, demonstrando, que os sujeitos da pesquisa, os

consideram em certo equilíbrio como motivadores de situações conflituosas.

Nascimento e Sayed (2010, p. 56) expõem que “Inúmeros fatores podem influenciar o surgimento do conflito, não ficando restrito às questões relacionadas ao trabalho ou à estrutura organizacional.”, ou seja, o instrumento de pesquisa utilizado apresentou apenas alguns fatores influenciadores do conflito, dentro os inúmeros existentes. O que se pretendeu foi elencar aqueles que mais constantes nas situações divergentes ocorridas no ambiente de estudo.

Os dados obtidos na tabela seis tratam da percepção sobre os níveis de conflito, vivenciados no ambiente organizacional da Instituição.

Tabela 6 – Os níveis de conflito interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.

Variáveis	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)
Conflito Latente	36,1	20,8	9,7	33,3
Conflito Percebido	12,5	36,1	37,5	13,9
Conflito Sentido	18,1	25	36,1	20,8
Conflito Manifesto	18,1	20,8	25	36,1

Fonte: Pesquisa da autora, 2012.

Os sujeitos da pesquisa foram indagados sobre a proeminência dos níveis de conflito interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina e apontaram de 1(um) a 4 (quatro), um para menos e quatro para mais, concordando com as percepções que eles tinham sobre o ambiente de estudo. Os níveis de conflito foram dispostos conforme estudos de Nascimento e Sayed (2010) e os dados revelaram que:

- a) O conflito manifesto, aquele que já atingiu as partes e também é percebido por terceiros, podendo interferir na dinâmica da organização é o mais evidente nos conflitos interpessoais ocorridos no ambiente de estudo, com 36,1% (trinta e seis vírgula um por cento) das manifestações indicadas no nível quatro.
- b) O conflito no nível sentido, ou seja, quando as partes já foram atingidas e momento em que as emoções estão apresentadas de forma consciente é o segundo mais

- percebido pelos sujeitos da pesquisa, com 36,1% (trinta e seis vírgula um por cento) o indicando no nível três.
- c) No nível dois e três posicionou-se o conflito percebido – que significa dizer que as partes percebem o conflito de forma racional, entretanto ainda não há manifestações abertas em relação à discordância – com 36,1% (trinta e seis vírgula um por cento) das opiniões.
 - d) O nível menos observado no ambiente de estudo é o conflito latente - aquele que não é declarado, inclusive não havendo uma clara consciência sobre sua existência, mesmo pelas partes - que se posicionou com 37,5 % (trinta e sete vírgula cinco por cento) e 36,1% (trinta e seis vírgula um por cento) no nível um.

De acordo com os dados apresentados os conflitos interpessoais na Instituição de estudo são evidentes, visto que nos índices três e quatro estão posicionados os níveis em que há a consciência das partes sobre a situação discordante e ela é manifesta. Consequentemente, estão situados nos índices mais baixos os níveis em que o conflito ainda esta em sua fase inicial, destacando que no índice um está o conflito latente, ou seja, ainda oculto.

No sentido da manifestação do conflito cabe expor o posto por Mariotti (2007a, p. 92):

A questão dos opostos simultaneamente antagonistas e complementares é um dos principais fundamentos do pensamento complexo. Saber reconhecê-los e aprender com eles é enriquecedor. [...] há conflitos que não podem nem devem ser resolvidos pela eliminação de um dos lados em disputa. Aproximá-los gera uma tensão da qual podem emergir ideias novas, que seriam perdidas no caso do afastamento de um dos polos litigantes ou da eliminação física de uma deles.

Ou seja, a eclosão do conflito permite que as partes o reconheçam e o solucionem, fato que não seria possível se a situação permanecesse no estado de latência e acordando com Mariotti (2007b) esse é um bom momento para aprender, para instigar a criatividade, para promover a construtividade, pois conforme expresso anteriormente o conflito provoca a dinâmica organizacional.

De acordo com o posto anteriormente os dados referentes às tabelas quatro, cinco e seis permitiram avaliar, a partir das percepções dos sujeitos da pesquisa, as fontes de conflito, os elementos motivadores das fontes, de acordo com aquilo que envolve o ambiente organizacional em estudo, como também, os níveis de conflito. Em seguida, serão analisados os dados referentes aos procedimentos de gestão do conflito na Instituição de estudo.

Tabela 7 – Órgãos Institucionais responsáveis pela gestão de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.

Variáveis	Docentes	Discentes	Técnico-Administrativos	Total	(%)
Conselho Universitário	23	7	4	34	7,5
Direção Centro	39	6	6	51	11,2
Ouvidoria	39	9	7	55	12,1
Conselho de Curadores	7	1	1	9	2,0
Câmara de Ensino De Graduação	17	5	2	24	5,3
Câmara de Pós-Graduação	16	4	1	21	4,6
Coordenação de Cursos	39	7	7	53	11,6
Câmara Pesquisa	12	1	2	15	3,3
Câmara Extensão	12	1	2	15	3,3
Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares	32	9	8	49	10,8
Procuradoria Federal	18	3	4	25	5,5
Gabinete do Reitor	12	2	2	16	3,5
Comissão de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina	37	3	6	46	10,1

Secretarias Especiais	7	1	2	10	2,2
Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social	22	3	7	32	7,0
Total	332	62	61	455	100

Fonte: Pesquisa da autora, 2012.

Os sujeitos da pesquisa foram questionados sobre os órgãos responsáveis pela gestão institucional de conflitos, devendo assinalar aqueles que de acordo com a opinião deles eram considerados como tal. No total foram 455 (quatrocentas e cinquenta e cinco) manifestações, que revelaram:

a) Ouvidoria - 12,1% (doze vírgula um por cento), Direção de Centro - 11,2% (onze vírgula dois por cento), Coordenadoria dos Cursos - 11,6% (onze vírgula seis por cento), Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares - 10,8% (dez vírgula oito por cento) e Comissão de Ética - 10,1% (dez vírgula um por cento) são os órgãos que mais gestam as questões de conflitos interpessoais.

b) O Conselho Universitário - 7,5% (sete vírgula cinco por cento), a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social - 7,0% (sete por cento), a Procuradoria Federal - 5,5% (cinco vírgula cinco por cento) e a Câmara de Ensino de Graduação 5,3% (cinco vírgula três por cento) foram posicionados intermediariamente.

c) Câmara de Pós-Graduação 4,6% (quatro vírgula seis por cento), Gabinete do Reitor 3,5% (três vírgula cinco por cento), Câmara de Pesquisa e Câmara de Extensão 3,3% (três vírgula três por cento), Secretarias Especiais - 2,2% (dois vírgula dois por cento) e Conselho de Curadores 2,0% (dois por cento) foram considerados os órgãos menos gestores de conflitos interpessoais pelos sujeitos da pesquisa.

Apesar de o resultado da pesquisa destacar alguns órgãos gerenciadores de conflitos interpessoais, todos foram apontados em algum momento, ou seja, nenhum órgão deixou de ser assinalado, comprovando desta forma, que todo ambiente institucional promove, formal ou informalmente, a gestão de conflitos.

Os dados indicam que os órgãos definidos neste trabalho como de apoio à gestão de conflitos - Ouvidoria e Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares - estão entre aqueles mais percebidos pelos sujeitos da pesquisa como gestores de conflitos, sendo a Comissão de Ética também qualificada neste mesmo sentido.

Conforme apontado anteriormente a Ouvidoria recebe manifestações de contrariedade e tenta promover uma mediação entre as partes a fim de que a questão se solucione, entretanto não aplica o método de forma não formal, ou seja, conforme os procedimentos da mediação. A Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares gerencia os processos de forma a se fazer cumprir aquilo determinado pelas Leis n.º 8112, de 11 de dezembro de 1990 e n.º 9.784, de 29 de janeiro de 1999. A Direção de Centro faz parte dos Órgãos Executivos Setoriais e as Coordenadorias dos Cursos estão inseridas nos Centros de Ensino. Supõe-se que esses últimos foram destacados por estarem mais próximos daquelas relações apontadas anteriormente como as mais conflituosas na Instituição de estudo, quais sejam: discentes X servidores docentes e servidores docentes X servidores docentes.

Observa-se que os Órgãos responsáveis pelas decisões institucionais – Órgãos Deliberativos Centrais: Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Câmaras de Ensino, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão não obtiveram destaque, talvez por atuarem de forma estritamente legal em relação a questões conflituosas, isto é, o conflito se resolve por aquilo que está disposto nas leis que regulamentam as atividades da Instituição.

Comenta-se ainda, que os sujeitos número seis e dezessete incluíram a Chefia de Departamento na lista dos órgãos institucionais responsáveis pela gestão de conflitos interpessoais, talvez pelos mesmos motivos descritos para a Direção do Centro e as Coordenadorias dos Cursos, devido à proximidade de atuação desses três órgãos; entretanto, foram as únicas manifestações nesse sentido.

Julga-se interessante, no contexto dos órgãos gestores de conflito, argumentar brevemente sobre liderança, visto que cabe ao gestor/líder administrar situações conflituosas da melhor forma, inclusive promovendo a construtividade de tais conjunturas.

Hunter (2004, p.25), define liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Mariotti (2007b, p. 171) complementa o dito expondo que:

Se o fenômeno da liderança é interativo e participativo, isto é, inclui a parte do líder e dos liderados, os atores sociais precisam entender que doravante a liderança precisa ser entendida num âmbito mais amplo. Ele engloba e complementa visões tradicionais, amplia as responsabilidades de

parte a parte e tende a diminuir tanto o autoritarismo quanto a passividade.

Tal manifestação expressa que a liderança é um fenômeno dinâmico e a amplo, fato que impossibilita o líder de adotar uma posição omissa, seja qual for à situação. Nesse sentido, Bennis (2012) expressa que “Líderes não evitam, reprimem ou negam o conflito, ao invés disso o enxergam como uma oportunidade.”²⁷ (tradução nossa)

Ainda nesse contexto, Francisco (2007) aponta que:

O papel do líder na resolução de conflitos é de fundamental importância para as organizações, pois dependendo da sua habilidade de negociação, a situação pode converter-se em fatores positivos ou se transformar em grandes problemas, comprometendo os objetivos e as metas da equipe.

De acordo com o exposto, compete ao líder assumir os desígnios de sua função, dentre os quais está o papel de gestor de conflitos. Cabe ainda a ele, nessa conjuntura, utilizar, além de ferramentas para a resolução de conflitos, o bom senso, a fim de que a adversidade seja transformada em cooperação.

O objetivo da oitava tabela é identificar qual o método mais utilizado na gestão de conflitos interpessoais no ambiente de estudo.

Tabela 8 – Métodos utilizados na gestão de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.

Variáveis	Docentes	Discentes	Técnico-Administrativos	Total	(%)
Método Tradicional	38	8	7	53	61,6
Métodos Extrajudiciais	20	1	2	23	26,7
Outros	6	1	3	10	11,6
Total	64	10	12	86	100

Fonte: Pesquisa da autora, 2012.

Os sujeitos da pesquisa foram indagados sobre os métodos de gestão de conflitos são aplicados na Instituição estudo de caso, sendo

²⁷ Bennis (2012) Leaders do not avoid, repress, or deny conflict, but rather see it as an opportunity.

que deveriam assinalar as opções: método tradicional, métodos extrajudiciais ou outros, que eventualmente eram percebidos no ambiente organizacional.

A questão permitia o apontamento múltiplo, uma vez que há a possibilidade de os métodos serem utilizados em conjunto. No total foram 86 (oitenta e seis) manifestações, observando-se que doze sujeitos servidores docentes e dois servidores técnico-administrativos distinguiram mais de um método aplicado pela Instituição na gestão de conflitos, enquanto os sujeitos discentes observaram apenas um.

A partir da análise dos dados verifica-se que os sujeitos da pesquisa:

- a) Percebem, na grande maioria, apenas a utilização do método tradicional, visto que 61,6% (sessenta e um vírgula seis por cento) o apontaram como ferramenta de gestão de conflitos.
- b) Admitem que a Instituição faz uso de métodos extrajudiciais, porém pelo resultado das opiniões, 26,7% (vinte seis vírgula sete por cento), os casos de aplicação são ainda pouco notórios.
- c) Conhecem algum outro método de gestão de conflitos, uma vez que se manifestaram no percentual de 11,6% (onze vírgula seis por cento) para a proposição – outros.

Conforme definiram os dados, a Universidade Federal de Santa Catarina gerencia os conflitos interpessoais sob o aspecto tradicional, ou seja, na forma de processos, dentre os quais, destaca-se o administrativo, pelas características da Instituição. Tal fato, talvez possa ser explicado pelos resultados obtidos anteriormente, como por exemplo, a questão do fundamentalismo como fonte destacada de conflitos na Instituição, os elementos poder e política como motivadores dessas fontes e o conflito manifesto como nível mais acentuado nas relações conflitivas.

Ou seja, o apego exagerado às próprias opiniões e crenças leva o indivíduo a querer “ganhar” de qualquer forma – no método tradicional as relações são frequentemente “ganha-perde”. Os elementos poder e política, conforme mencionado anteriormente são, historicamente, tradicionais no mesmo sentido e o conflito manifesto, como nível mais observado, visto que no processo tradicional, segundo Muszkat (2005), os objetivos e objetos são tornados públicos, não havendo preservação dos bens e/ou dos assuntos disputados.

Nesse contexto, retoma-se o exposto por Schnitman (1999), sobre o método tradicional de resolução de conflitos:

Nossa cultura privilegiou o paradigma ganhar-perder, que funciona com uma lógica determinista binária, na qual a disjunção e a simplificação limitam as opções possíveis. A discussão e o litígio – como métodos para resolver diferenças – dão origem a disputas nas quais usualmente uma parte termina “ganhadora”, e a outra, “perdedora”. Essa forma de colocar as diferenças empobrece o espectro de soluções possíveis, dificulta a relação entre as pessoas envolvidas e gera custos econômicos, afetivos e relacionais. (SCHNITMAN, 1999, p. 17)

Infelizmente, os resultados não foram contrários, isto é, a Instituição não tem por costume adotar os métodos extrajudiciais na gestão de conflitos interpessoais e sendo assim, não levam em consideração que:

As novas metodologias levam precisamente a resolver conflitos entre as partes de forma colaborativa, promovendo a mudança mediante a busca de soluções consensuais e a construção de “lugares” sociais legítimos para os participantes. (SCHNITMAN, 1999, p. 18, grifo no original)

Em relação ao manifestado pelos sujeitos da pesquisa como outras formas de gestão de conflitos aplicadas pela Instituição destacam-se as seguintes:

- a) “A forma é a da omissão, porque sempre ocorre tardiamente, só então recorre para a mediação e raramente a utiliza, chega ao Processo Administrativo.” (sujeito n.º 6)
- b) “Em muitas situações, nenhum, e os conflitos vão preservando. Em situações litigiosas, usa principalmente o método tradicional, quando, em minha opinião, a mediação seria mais interessante em um ambiente universitário, embora, reconheça-se, os egos inflamados (muito comuns entre os professores) dificultem a conciliação.” (sujeito n.º 13)
- c) “Na minha opinião, não existe nenhum tipo de gestão de conflito interpessoais na UFSC de forma institucional. Existem, sim tentativas individuais de resolver seus conflitos.” (sujeito n.º 18)

- d) “Sempre há conversas.” (sujeito n.º 27)
- e) “Não administra os conflitos, tentando não tomar conhecimento destes até que ecloda numa situação que não seja possível não encará-lo. Medidas administrativas são tomadas quando eminentemente necessárias.” (sujeito n.º 59)
- f) “Em alguma medida todas as instâncias participam do processo, porém a gestão não é plena.” (sujeito n.º 60)
- g) “Não administra e não resolve em tempo de evitar o conflito mais explícito”. (sujeito n.º 69)

Analisando o expressado percebe-se que alguns sujeitos da pesquisa não visualizam nenhum método de gestão de conflitos na Instituição. Tal posicionamento talvez seja decorrente de situações vividas na prática por esses sujeitos, as quais, certamente, não resultaram em uma experiência positiva. Todavia, observa-se, de acordo com os dados da pesquisa e também, com os fatos empíricos que a Instituição utiliza amplamente o método tradicional, visto que para certos tipos de conflitos interpessoais ele é necessário e tenta, de forma não institucionalizada, em alguns casos fazer uso das ferramentas extrajudiciais.

Conforme descrito anteriormente os dados referentes às tabelas sete e oito permitiram a pesquisadora conhecer sob a visão dos sujeitos da pesquisa quais os órgãos entendidos como gestores institucionais de conflitos interpessoais e quais os métodos aplicados para geri-los. Na sequência, será apreciada a tabela que identificará a validade da proposta desta pesquisa.

Tabela 9 – A mediação utilizada como método de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.

Variável	Docentes	Discentes	Técnico-Administrativos	Total	(%)
Sim	49	10	10	69	95,8
Não	3	0	0	3	4,2
Total	52	10	10	72	100

Fonte: Pesquisa da autora, 2012.

Questionou-se aos sujeitos da pesquisa 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;

FIGLIOLI; 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.

Os dados evidenciaram 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.

Dentre as manifestações sobre as respostas assinaladas, a grande maioria dos sujeitos abordou, de forma ampla, a ideia de a mediação ser um método democrático voltado para a geração de conhecimento, adquirido a partir de uma situação caracterizada por antagonismos. Dentre os setenta e dois questionários aplicados, cinquenta e quatro sujeitos expressaram-se, tendo destaque as seguintes opiniões:

- a) “Porque é uma alternativa ao método tradicional e burocrático, possibilitando que as partes possam encontrar alternativas além daquelas estabelecidas nas leis ou nos regulamentos.” (Sujeito n.º 03)
- b) “Na institucionalidade atual da universidade, há instâncias informais e legais de resolução de conflitos. Na informalidade, há mais prorrogação de solução do que resolução de conflitos. Na instância legal, há a utilização de leis e regimentos para decidir conflitos, o que por vezes gera mais conflito. Uma instância de mediação de conflito seria uma inovação dentro da institucionalidade da UFSC.” (Sujeito n.º 04)
- c) “É um método próprio de uma instituição educacional e que tem um grande foco nas pessoas. Ainda, a UFSC precisa trabalhar a mediação na resolução de conflitos por ser um método que se apoia em uma política de desenvolvimento das pessoas.” (Sujeito n.º 11)
- d) “A solução de um conflito de qualquer natureza deve começar pela reunião das partes conflitantes e uma tentativa de solução do conflito antes de tomarmos atitudes mais drásticas para evitar que haja rejeição ou má interpretação da decisão tomada por quem deve resolver o impasse.” (Sujeito n.º 12)
- e) “Deveria ser utilizado, e pode ser utilizado. O que falta é a Universidade ter uma pessoa (ou grupo de pessoas) preparada/treinada para lidar com isso. E deveria agir não

apenas após o conflito estar instalado, mas, também, se antecipar a eles. Isso contribuiria muito para a harmonia das relações humanas e melhoria da satisfação no ambiente de trabalho.” (Sujeito n.º 13)

- f) “Nada como uma boa conversa esclarecedora, entre as partes, para uma conciliação. Evita-se perder tempo com discussões calorosas e não convergentes, mas as partes envolvidas deverão ter o amadurecimento e ética até onde pode ir uma discussão (limite) e estarem preparados para aceitar um acordo (receptividade)”. (Sujeito n.º 14)
- g) “Uma terceira pessoa, idônea, pode ter condições de ver o conflito “de fora”, diminuindo o impacto das diferenças pessoais ou disputa de poder que sempre estão latentes ou presentes nos conflitos”. (Sujeito n.º 15)
- h) “A mediação exercida por uma outra pessoa, com preparo para tal, pode, mais do que solucionar o conflito, trazer benefícios para a relação dos envolvidos, bem como para o setor, órgão ou instituição.” (Sujeito n.º 24)
- i) “Como deve existir a preocupação de cultivar o pensamento divergente para que a organização possa crescer e se desenvolver, acredito que uma dose de bom senso possa auxiliar na solução dos possíveis conflitos, assim como evitar a sua estagnação.” (Sujeito n.º 27)
- j) “Condicional a amplo processo de difusão aos atores sociais, orientados numa perspectiva de negociação.” (Sujeito n.º 44)
- k) “Quando existe conflito entre duas partes, mesmo que não seja possível atender plenamente as aspirações de cada uma delas, a mediação pode prover uma solução razoável, que contemple parcialmente as partes envolvidas.” (Sujeito n.º 45)
- l) “Pela minha experiência a mediação é o método com melhor resultado na solução de conflitos.” (Sujeito n.º 51)
- m) “Porque se pode desenvolver uma cultura para arbitrar casos simples, que não exijam grandes investigações e acariações sobre o problema.” (Sujeito n.º 53)
- n) “Porém enquanto não houver uma mudança de cultura, uma integração conjunta entre Administração, alunos e trabalhadores fica difícil de acreditar que o método pode ser utilizado com forma de resolução de conflitos. Que bom se fosse fácil.” (Sujeito n.º 56)

- o) “Por ser uma forma mais madura e racional de resolução de problemas; onde as partes possam sentir-se representadas e não submetidas às normas e poderes institucionais e as pessoas ou cargos.” (Sujeito n.º 59)
- p) “Porque somente através do diálogo é possível à compreensão do que a outra parte imagina, pensa ou acredita.” (Sujeito n.º 62)
- q) “O conflito é uma oportunidade única de revisão de pensamento e de prática. Sempre há no conflito, pelo menos, uma [tese] e uma [anti tese]. A mediação é o que possibilita uma [síntese] que agregue elementos de ambas e dê ao conflito uma consequência saudável.” (Sujeito n.º 63)
- r) “A mediação, em situação de conflito, acredito que seja o mais pertinente, tentando uma conciliação entre as partes conflitantes. Porém, é imprescindível que o mediador seja extremamente neutro, o que é complicadíssimo de se conceituar.” (Sujeito n.º 64)
- s) “Compreendendo a Universidade como um espaço extremamente plural os processos de mediação se fazem necessários e proporcionam que conflitos não se agravem e se tornem mais sérios.” (Sujeito n.º 69)

As respostas dos sujeitos da pesquisa confirmam a possibilidade de se aplicar um método alternativo de resolução de conflitos na Instituição em estudo, principalmente por concordarem com os aspectos de que:

Essas metodologias permitem aumentar a compreensão e o reconhecimento dos participantes, construir a possibilidade de ações coordenadas – mesmo que na diferença -, incrementar os diálogos e a capacidade de pessoas e comunidades para comprometerem-se responsabilmente com decisões e acordos participativos, especificando as mudanças que ocorrerão tanto nas práticas materiais como nos papéis relacionais estabelecidos sobre base de perspectivas, práticas, visões e sentidos construídos. (SCHNITMAN, 1999, p. 18)

Todavia, apesar de serem favoráveis ao método, os sujeitos chamam a atenção para as prováveis dificuldades a serem enfrentadas, visto que os paradigmas pré-estabelecidos, nesse sentido Schinitman (1999, p. 22), comenta:

Talvez, tal fundamentação explique as respostas dos sujeitos número dezessete: “Em muitos casos, o uso da legislação é inevitável para desfazer conflitos.” e número quarenta e um: “Temos que respeitar as normas e as resoluções da UFSC ou superiores.”, os quais se manifestaram contrários ao uso da mediação.

E, porventura, fundamentem também os resultados obtidos nas tabelas três e quatro, ou seja, o apego exagerado às próprias opiniões e crenças e os elementos poder e político destacados em relação às fontes de conflito são reações à tradição do, essencialmente, científico.

Os resultados alcançados são úteis para o desenvolvimento desta pesquisa, como também, para a Universidade Federal de Santa Catarina na eventual possibilidade de promover a gestão de conflitos de forma alternativa, impedindo generalizações, isto é, os dados não podem ser aplicados em outras Instituições, visto que tratam de especificidades daquela em estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa percebe-se claramente que a gestão de conflitos é tema complexo, visto que se trata de um “[...] fenômeno ao mesmo tempo *caótico e estruturado*.” (DEMO, 2008, p. 13). (grifo no original). É caótico, porque trata de questões não lineares, ambíguas e certamente dinâmicas e é estruturado, porque, o conflito, de uma maneira ou outra, tradicional ou alternativamente, precisa ser solucionado, ou como expressa Demo (2008, p. 13), “[...] na maior desordem, sempre é possível divisar alguma ordem”.

Nesse contexto, caracterizado pela complexidade, e partindo-se do pressuposto de que os conflitos são inerentes às relações humanas e que a Instituição em estudo é caracterizada pelo atendimento ao público esta pesquisa questiona se mediação pode ser utilizada como meio de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina?

Assim, com o intuito responder ao problema de pesquisa utilizou-se a estratégia do estudo de caso, realizado em uma Instituição de Ensino Superior Pública - a Universidade Federal de Santa Catarina, embasado por literatura referente ao assunto, documentos e legislações pertinentes e pesquisa de campo.

A partir da definição do tema problema e da verificação da viabilidade para realizar a pesquisa, definiu-se o objetivo geral: Investigar se a mediação, como método alternativo de resolução de conflitos, pode ser utilizada nos conflitos interpessoais da Universidade Federal de Santa Catarina com o intuito de promover a solução “[...] colaborativa, promovendo a mudança mediante a busca de soluções consensuais e a construção de “lugares” sociais legítimos para os participantes.” (SCHNITMAN, 1999, p. 18)

Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos outros quatro específicos, os quais foram destrinchados durante o desenvolvimento do trabalho e comprovados pela aplicação do instrumento de pesquisa. Desta forma, foi desenvolvida uma fundamentação teórica dividida em cinco partes.

A primeira seção tratou da gestão de conflitos. O intuito era além de conceitualiza-lo, discorrer sobre as visões, a funcionalidade e a disfuncionalidade, os tipos, as fontes, os níveis e as funções do conflito. A importância da seção se dava no sentido de que era necessário conhecer o conflito, visto que se partia da hipótese de que ele existia, por isso, se propunha uma forma de resolvê-lo.

Na segunda, teve destaque o processo do conflito, baseado em Robbins (2005), que propõe um “caminho” para o entendimento de uma situação conflituosa. Em outras palavras, o autor propõe um método, no qual está sintetizada, toda a teoria da gestão de conflitos, a fim de melhor compreendê-lo e conseqüentemente, mais facilmente, administrá-lo.

Na terceira seção teve destaque a complexidade e a gestão de conflitos. O objetivo era identificar se questões conflituosas tinham caráter complexo, a partir daquilo que Pedro Demo (2008) definia como complexidade.

Na quarta, estudou-se a resolução de conflitos, buscando-se dar ênfase para os métodos alternativos, pouco utilizados pela Instituição de estudo, em relação ao modelo tradicional, baseado, estritamente, naquilo que determina a legislação.

Na quinta parte, o foco foi a mediação de conflitos, que recebeu seção específica, devido sua importância para o estudo. Nesse momento tratou-se dos aspectos gerais que envolvem a mediação, sua conceitualização, seguido por um breve histórico, objetivos e aplicações e modelos de mediação. Em seguida, escreveu-se sobre o mediador e por fim, sobre o processo da mediação, cujo embasamento teórico foi pautado nas considerações de Moore (1998).

5.1 CONCLUSÃO

Os dados coletados, por meio de questionário, foram analisados estatisticamente e apresentados na seção que tratou dos resultados da pesquisa. Tais elementos tinham como finalidade responder aos objetivos específicos estabelecidos para esta pesquisa e, sendo assim, foram tratados de maneira a concluir que:

O primeiro objetivo específico: Identificar a ocorrência de conflitos entre as relações interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina foi respondido pelas questões um, dois e três, proporcionando a pesquisadora avaliar a visão sobre o conflito que predomina na Instituição, se ele ocorre e se acontece, quais as relações interpessoais mais conflituosas, dentre aqueles atores sociais que formam o universo em estudo.

Os dados revelaram que na Instituição prevalece a visão humanista, ou seja, que o conflito faz parte da natureza humana e, sendo assim, é inevitável. Todavia, destaca-se que a visão interacionista, que concebe o conflito como um aspecto a ser estimulado no ambiente organizacional, devido a sua capacidade de promover à criatividade em

negação a estagnação, teve destaque. Tal fato demonstra o início de certa “abertura” em termos culturais, em um Órgão do setor público, que apesar da pluralidade existente no ambiente, ainda respira ares de paradigmas patrimonialistas.

Outra revelação importante para esta pesquisa foi que todos os sujeitos manifestaram-se no sentido de que há conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina, comprovando assim o pressuposto de que um método pode ser proposto para a resolução de situações conflituosas e permitindo, assim, a continuidade deste trabalho no sentido em que era sugerido.

Quanto às relações interpessoais mais conflituosas na Instituição de ensino em estudo, destacou-se aquela entre discentes X servidores docentes, seguida, por pequena distância, daquela entre servidores docentes. Considera-se que a fonte de conflitos neste caso pode o fundamentalismo, tendo o poder como elemento motivador, imposto uns sobre os outros no primeiro caso e de uns em relação aos outros no segundo, representado nesta circunstância pelo conhecimento. Contudo, vale ressaltar o expresso por Mariotti (2007b, p. 176) sobre o caráter ilusório do conhecimento:

Com frequência o conhecimento nos leva a incertezas e não a certezas. O reconhecimento da incerteza e da incompletude do saber estão relacionados ao grau de conhecimento que um determinado indivíduo adquiriu. Se ele estiver com sua mente formatada para a repetição [...], tenderá a achar que já sabe tudo o que precisa. Será cada vez menos capaz de admitir que seu conhecimento pode ser incerto e incompleto.

Ou seja, o conhecimento está sempre se renovando, aprende-se a vida inteira, inclusive com situações adversas. Delors (1994) considera que “O processo de aprendizagem do conhecimento nunca está acabado, e pode enriquecer-se com qualquer experiência”. Nesse sentido, é preciso administrar os conflitos de tais relações de forma que se obtenham consequências positivas visando, preferencialmente, a construtividade.

O segundo objetivo específico: Apontar as fontes e os níveis de conflito no ambiente da Universidade Federal de Santa Catarina foi respondido pelas questões quatro, cinco e seis, que permitiram a esta pesquisadora além de identificar as fontes e os níveis mais manifestos,

conhecê-los e compreendê-los em relação ao ambiente.

Nesse sentido, os dados assinalaram o apego exagerado às próprias opiniões e crenças, como fonte principal dos conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina, seguido pelas falhas de compreensão. Nota-se que um resultado complementa o outro, ou seja, o fundamentalismo é tão marcante e substancialmente defendido no ambiente de estudo que, por vezes, gera falhas de compreensão, o que significa dizer, em outras palavras:

Os diversos e complexos contextos da cultura contemporânea baseiam-se em diferenças culturais, religiosas, raciais, econômicas ou geográficas. Diferenças que marcam as distintas maneiras como as pessoas constroem e dão sentido a seu mundo. (SCHNITMAN, 1999, p.18)

Contudo, conforme dito anteriormente tais situações, podem e devem ser administradas com tendências a construtividade, favorecendo o respeito às diferenças, a cooperação e a dinâmica necessária para o desenvolvimento do ambiente organizacional.

Importante destacar que, em se tratando de uma entidade da administração pública, os dados indicaram que fontes como a desonestidade e a negligência obtiveram índices baixos. Essa informação é bastante significativa para qualquer empresa, principalmente, para uma Instituição que presta serviços a sociedade.

Entretanto, como motivadores das fontes de conflito, relacionados diretamente com o ambiente de estudo, destacaram-se o poder, a política e a falta de ética como elementos mais proeminentes nos conflitos interpessoais, complementando aquilo averiguado nas fontes de conflito. Ou seja, os paradigmas culturais, principalmente, aqueles ligados ao patrimonialismo são ainda bastante intensos na Instituição, fato que leva a árdua tarefa de promover a mudança cultural no ambiente de estudo.

Em relação aos níveis de conflito o manifesto e o sentido sobressaíram-se dentre as opiniões dos sujeitos da pesquisa. O resultado comprova que a existência de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina, visto que tais situações são externadas, confirmando novamente o pressuposto desta pesquisa.

O terceiro objetivo específico: Descrever como a administração da Instituição procede em relação à gestão de conflitos, esclarecido pelas questões sete e oito do instrumento de pesquisa, promoveu o

conhecimento sobre qual a forma de gerenciamento de conflitos interpessoais é aplicado na Universidade Federal de Santa Catarina.

Os resultados apontaram que os sujeitos observam, primeiramente, os conflitos interpessoais não institucionais, isto é, aqueles que necessitam ser resolvidos pelos Órgãos Deliberativos, uma vez que classificaram a Ouvidoria, as Direções de Centro e as Coordenadorias de Cursos como órgãos responsáveis pela gestão de conflitos. A resposta é bastante positiva, visto que nesses espaços há maior flexibilidade para a implantação de métodos alternativos de resolução de conflitos; enquanto nos Órgãos Deliberativos, pelas características de funcionamento, é necessário seguir o disposto estatutária e regimentalmente.

Quanto ao método aplicado na gestão de conflitos interpessoais, o tradicional sobrelevou-se concordando com os dados anteriores relacionados às fontes e elementos do conflito, ou seja, mais uma vez a questão dos paradigmas culturais sobressai-se no sentido de funcionamento da Instituição.

Contudo, os métodos alternativos são percebidos de alguma maneira pelos sujeitos da pesquisa, porém conforme depoimento de um deles, o método não é institucionalizado, fato que o torna informal.

O quarto objetivo específico: Investigar a percepção e aceitação da mediação como uma ferramenta de resolução de conflitos na Universidade Federal de Santa Catarina, foi respondido pela questão nove, e tinha como foco identificar a viabilidade da proposta desta pesquisa.

Os sujeitos, por ampla maioria, acreditam que a mediação pode ser aplicada como método de resolução de conflitos interpessoais na Instituição estudo de caso, fato que responde o tema problema desta pesquisa.

Todavia além de uma resposta para este trabalho, o que se pretende está alinhado àquilo posto por Schnitman (1999, p. 19):

A construção de um mundo onde haja lugar para a criatividade, onde sejam possíveis marcos para refletir e atuar dentro do paradigma ganhar-ganhar, as associações e os acordos colaborativos na convergência e a diferença – e não só a competência, o poder e o litígio – permitem a geração de novos procedimentos e novas formas relacionais, novos empreendimentos, associações e instituições.

Por fim, refletindo-se sobre todo o exposto acredita-se que a mediação, por suas características, permitirá ao indivíduo, neste caso aos atores sociais da comunidade acadêmica da Universidade Federal de Santa Catarina, democratizar suas visões de futuro, o qual é incerto e complexo, porém sempre pode ser reorganizado, principalmente, quando embasado pelo bom senso, pela positividade e pela construtividade.

5.2 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A princípio, a finalidade desta pesquisa parecia uma proposta utópica, contudo, diante de todo o exposto, principalmente, com a declaração do sujeito quatro da pesquisa de que “Uma instância de mediação de conflito seria uma inovação dentro da institucionalidade da UFSC.”, considera-se que objetivo geral deste trabalho é passível de ser realizado, para aqueles conflitos menos complexos, já que a mediação pode ser tornar para o ambiente de estudo “um instrumento para repensar a própria cultura, a transformação dos discursos institucionais e culturais.” (SCHNITMAN, 1999, p. 20)

Nesse sentido sugere-se a Instituição em estudo pensar sobre formas alternativas de entendimento entre as partes, quando identificado um conflito. É importante retomar que tal providencia privilegiará o dialogo entre os envolvidos, os quais discutirão seus próprios problemas e serão os responsáveis pela solução de suas divergências.

Propõe-se ainda que seja proporcionado o conhecimento amplo das formas alternativas de resolução de conflitos, por meio de eventos ou cursos de capacitação a fim de que toda a comunidade acadêmica possa compreender a essência e a forma de procedência de tais métodos e ainda, de acordo com o resultado da pesquisa, que os servidores lotados nas Direções de Centro e Coordenadorias de Cursos sejam capacitados de forma especial para lidar com situações de conflitos interpessoais, uma vez que, esses setores foram indicados como os mais procurados pelas partes, quando questionado quais os órgãos responsáveis pela gestão institucional de conflitos na Universidade Federal de Santa Catarina.

Compreende-se, que a questão cultural é variável determinante para o sucesso do proposto neste estudo, sendo assim, acredita-se que o tema poderá ser tratado em trabalhos futuros, como por exemplo, a influência dos paradigmas culturais em relação à pluralidade da contemporaneidade ou, ainda, a implementação de uma estrutura de

mediação versus paradigmas culturais, ambas as propostas ligadas ao ambiente organizacional em estudo.

Outras propostas para pesquisa, seguindo a linha do ora realizado, seriam: o desenvolvimento de estudo idêntico em outras universidades públicas federais; um estudo comparativo envolvendo universidades públicas federais e estaduais ou ainda, um estudo comparativo entre universidades públicas e privadas.

Em síntese, o que se pretende é dar continuidade aquilo que esta pesquisa teve como objetivo substantivo (RAMOS, 1989), declarado por Delors (1994):

Aprender a viver juntos desenvolvendo a compreensão do outro e a percepção das interdependências – realizar projetos comuns e preparar-se para gerir conflitos – no respeito pelos valores do pluralismo, da compreensão mútua.

Tais palavras e a resposta positiva para a investigação sobre a possibilidade de a mediação, ser utilizada como método alternativo de resolução de conflitos nos conflitos interpessoais da Universidade Federal de Santa Catarina, confirmam que a Instituição busca a inovação, naquilo que diz respeito à gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6. ed. rev. Florianópolis: UFSC, 2006.

BENNIS, Warren. **Positive Inspirational Leadership Quotes**.

Disponível em:

<<http://www.agiftofinspiration.com.au/quotes/leadership.shtml>>. Acesso em: 12 jul. 2012.

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.

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

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 13 maio 2011.

_____. **Decreto n.º 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em 12 de maio de 2012.

_____. **Decreto n.º 2.406, de 27 de novembro de 1997**. Regulamenta a Lei Federal n.º 8.948/94 (trata de Centros de Educação Tecnológica). Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/DF2406_97.pdf>. Acesso em: 13 maio 2011.

_____. **Decreto n.º 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm>. Acesso em: 11 jun. 2011.

_____. **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>. Acesso em: 13 maio 2011.

_____. **Lei n.º 9.527, de 10 de dezembro de 1997.** Altera dispositivos das Leis n.ºs 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19527.htm>. Acesso em: 23 de junho de 2011.

_____. **Lei n.º 9.784, de 29 de janeiro de 1999.** Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm>. Acesso em: 23 de junho de 2011.

_____. **Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 13 maio 2011.

_____. **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>. Acesso em: 13 maio 2011

_____. **Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), de 15 de março de 2007.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/livro.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2011.

BROCKER, Renata. Comissão de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina: **depoimento**. [30 de maio, 2012]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Entrevista concedida a Katia Denise Moreira.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. Inovação gerencial. In: WOOD Jr, Thomaz; CALDAS, Miguel P. **Comportamento Organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CARDIM, Paulo A. Gomes. Os Caminhos Percorridos na Gestão Educacional e as suas Tendências. In: Sonia Simões Colombo, Paulo A. Gomes Cardin e colaboradores. **Nos Bastidores da Educação Brasileira: a gestão vista por dentro**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

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.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLOSSI, Nelson; CONSENTINO, Aldo e QUEIROZ, Ety Guerra de. Mudanças no Contexto do Ensino Superior no Brasil: Uma Tendência ao Ensino Colaborativo In: **Revista FAE Centro Universitário**. Curitiba: FAE, v.4, n. 1, p.49-58, jan./abr. 2001. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/mudancas_no_contexto_do_ensino.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2011.

CRUZ, Maria Eugenia Cauduro. Técnicas de Negociação. In: SARFATI, Gilberto (Org.). **Manual de Negociação**. São Paulo: Saraiva, 2010.

DELORS, Jacques. Os Quatro Pilares da Educação. Relatório da terceira sessão da Comissão. Paris, p. 12-15. 1994. Disponível em:

<<http://4pilares.net/text-cont/delors-pilares.htm>>. Acesso em: 17 dez. 2010. Não paginado.

DEMO, Pedro. **Complexidade e Aprendizagem**: a dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo; Atlas, 2002.

_____, Pedro. **Complexidade e aprendizagem**: a dinâmica não linear do conhecimento. 1 ed. -3 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

EDELMAN, Joel; CRAIN, Mary Beth. **O Tao da Negociação**: Como prevenir, resolver e transcender os conflitos pessoais e profissionais. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

ELIAS, Norbert. **Introdução à Sociologia**. Tradução Maria Luísa Ribeiro Ferreira. Lisboa: Edições 70. 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

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

FIRMEZA, Vera de Miranda. O Efeito Transformador da mediação em busca da superação da cultura do litígio em direção a uma cultura de paz. Revista Eletrônica Dike. vol. 1, n.º 1 (jan/jul 2011). Disponível em: <<http://www2.tjce.jus.br:8080/dike/wpcontent/uploads/2010/11/Vera-Firmeza.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

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

FRANCISCO, Valmir José. **O líder e a resolução de conflitos**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/4814/olider-e-a-resolucao-e-conflitos.html>>. Acesso em: 12 jul. 2012.

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

____, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**. v. 35, n. 3, São Paulo: mai./jun. 1995. p. 20-29.

GUIMARÃES, Fabrício. Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares da Universidade Federal de Santa Catarina: **depoimento**. [17 de julho, 2012]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Entrevista concedida a Katia Denise Moreira.

HERZBERG, Frederick. **The managerial choice: to be efficient and to be human**. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1976.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo** – Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

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

LIKERT, Rensis; LIKERT, Jane Gibson. **Administração de conflitos: novas abordagens**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

LIMA, Joao David Ferreira. **UFSC: sonho e realidade**. Florianópolis: DA UFSC, 2000.

MANFREDI, Denise. Mediação. In: SARFATI, Gilberto (Org.). **Manual de Negociação**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARIOTTI, Humberto. A visão do Conjunto. In: MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Atlas, 2007a.

_____. Fatos, comentários e perspectivas. In: MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Atlas, 2007b.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2011.

McINTYRE, Scott Elmes. **Como as pessoas geram o conflito nas organizações**: Estratégias individuais negociais. Instituto Superior da Maia, Portugal. *Análise Psicológica* (2007), 2 (XXV): 295-305.

MEC. Ministério da Educação. **Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**. Brasília: MEC, 2011.

Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm>.

Acesso em: 15 out. 2011.

MINAYO, Maria Cecília de S; SANCHES, Odécio. Quantitativo- Qualitativo: Oposição ou Complementariedade? **Cadernos de Saúde Pública**. n. 9, Rio de Janeiro: jul./set. 1993. p. 239-262.

MORGAN, Gareth. . **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

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

MORETTO NETO, Luis; CESCO NETTO, 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.

MUSKAT, Malvina Ester. **Guia prático de mediação de conflitos**: em famílias e organizações. São Paulo: Summus, 2005.

PODESTÁ, Arnaldo. Ouvidoria da Universidade Federal de Santa Catarina: **depoimento**. [30 de maio, 2012]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Entrevista concedida a Katia Denise Moreira.

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.

NETO, Álvaro Francisco Fernandes. **Gestão de conflitos.** Thesis. São Paulo, ano II, v.4, p. 1-16, 2º Semestre, 2005. Disponível em:

<<http://www.cantareira.br/thesis2/v4n1/alvaro.pdf>>. Acesso em: 3 ago. 2011.

OLIVE, Arabela Campos. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (Coordenadora). **A Educação Superior no Brasil.** Brasília: DPE Studio2 2002.

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>. Acesso em: 3 ago. 2011.

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

REGIS, Rachel. Salto estratégico. **Melhor – vida & trabalho.** n. 160, p. 54-59, set/2000.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento organizacional.** 11. ed Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHELVE-SPENLÉ, Anne-Marie. **Psicologia do conflito.** São Paulo: Duas Cidades, 1974.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

SALES, Lília Maia de Morais. **A Mediação de conflitos** – mudança de paradigmas. Disponível em: <http://www.mediacaoobrasil.org.br/artigos_pdf/4.pdf>. Acesso em: 15 out. 2011. Não paginado.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade do Século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo: Cortez, 2005.

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

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. 22. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SERPA, Maria Nazareth. **Teoria e prática da mediação de conflitos**. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 1999.

SERVA, Maurício Roque de Oliveira. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. In: **Revista de administração de empresas**. São Paulo: EAESP/FGV, v.37, n. 2, 1997.

TERMO DE MEDIAÇÃO. Conselho Regional de Administração de São Paulo. Disponível em: <<http://www.crasp.com.br/index.asp?secao=333>>. Acesso em: 15 out. 2010.

TIMOTEO. In **Bíblia Sagrada**. Petrópolis Vozes; Santuario, c1982. 1563p.

UEVORA. Universidade de Évora. Departamento de Sociologia. **Introdução a Sociologia**. Disponível em: ≤ [http://evuniv.uevora.pt/~eje/introducao%20 a sociologia.htm](http://evuniv.uevora.pt/~eje/introducao%20a%20sociologia.htm)>. Acesso em: 10 jul. 2012.

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

_____. Universidade Federal de Santa Catarina. **Regimento Geral**, de 3 de novembro de 1978b. Disponível em:

<

http://reitoria.paginas.ufsc.br/files/2011/07/Regimento_Geral_web.pdf>.

Acesso em: 10 jul. 2011.

_____. Universidade Federal de Santa Catarina. **Portaria n° 671/GR/1996**, de 28 de maio de 1996, que cria Ouvidoria da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1996.

_____. Universidade Federal de Santa Catarina. **Resolução n.º 061/CUn/1982**, de 3 de agosto de 1982, que aprova o Regimento Interno do Conselho de Curadores da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1982.

_____. Universidade Federal de Santa Catarina. **Resolução n.º 09/CUn/1983**, de 29 de março de 1983, que aprova o Regimento Interno do Conselho Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1983.

_____. Universidade Federal de Santa Catarina. **Resolução n.º 25/CUn/2008**, de 18 de dezembro de 2008, que cria o Campus Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina na cidade de Joinville – SC. UFSC, 2008.

_____. Universidade Federal de Santa Catarina. **Resolução n.º 26/CUn/2008**, de 18 de dezembro de 2008, que cria o Campus Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina na cidade de Curitiba – SC. UFSC, 2008.

_____. Universidade Federal de Santa Catarina. **Resolução n.º 27/CUn/2008**, de 18 de dezembro de 2008, que cria o Campus Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina na cidade de Araranguá – SC. UFSC, 2008.

_____. Universidade Federal de Santa Catarina. **Portaria n° 671/GR/1996**, de 28 de maio de 1996, que cria a Ouvidoria da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1996.

_____. Universidade Federal de Santa Catarina. **Portaria nº 518 /GR/2009**, de 29 de abril de 2009, que cria a Comissão de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2009.

_____. Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014/ Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2010.

_____. Universidade Federal de Santa Catarina. **Pró-Reitoria de Ensino de Graduação**. Disponível em: <http://antiga.ufsc.br/paginas/centros_ensino.php>. Acesso em 16 maio de 2011.

_____. Universidade Federal de Santa Catarina. **Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares**. Disponível em: <<http://procuradoriafederal.ufsc.br/institucional/funcoes-institucionais-2/coordenadoria-de-processos-administrativos-disciplinares/>>. Acesso em 10 jul. 2012a.

_____. Universidade Federal de Santa Catarina. **Mestrado Profissional em Administração Universitária**. Disponível em: <<http://ppgau.ufsc.br/area-de-concentracao-linhas-de-pesquisa/>>. Acesso em 10 jul. 2012b.

_____. Universidade Federal de Santa Catarina. **UFSC em números**. Disponível em: <http://dig.seplan.ufsc.br/files/2012/06/UFSC_EM_NUMEROS_2002_2011.pdf>. Acesso em 16 maio de 2012c.

VERGARA, Sylvia Cosntant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Edição revista e atualizada São Paulo: Saraiva, 2006.

WEISS, Donald H. **Como resolver problemas de forma criativa**. São Paulo: Nobel, 1990.

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

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BIBLIOGRAFIA

ANSART, Pierre. **Ideologias, conflitos e poder**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

ARAUJO, Luis Cesar G. de (Luis Cesar Goncalves de); GARCIA, Adriana Amadeu. . **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. rev. atual São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; ZANELLI, Jose Carlos. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina**. 1997. xiii, 144f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socio-Economico.

_____. Qualidade de vida no trabalho. **Revista de Ciências Humanas [Florianópolis]**, Florianópolis, v. 15, n. 22 , p. 90-111, out. 1997.

_____. **Qualidade de vida no trabalho : dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.

BIANCHI, José Renato. Conflito: a chave para o desenvolvimento pessoal e profissional. **Revista UNORP**, São José do Rio Preto , v.2, n. 6 , p, 18-25., 2003.

BRASIL. **Decreto n.º 19.851, de 11 de abril de 1931**. Dispõe que, o ensino superior no Brasil obedecerá, de preferência, ao sistema universitário, podendo ainda ser ministrado em institutos isolados, e que a organização técnica e administrativa das universidades é instituída no presente decreto, regendo-se os institutos isolados pelos respectivos regulamentos, observados os dispositivos do seguinte Estatuto das Universidades Brasileiras. Disponível em: <
<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19851->

11-abril-1931-505837-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 13 maio 2011.

_____. **Decreto n.º 64.824, de 11 de fevereiro de 1969.** Aprova o Plano de Reestruturação da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em:

< <http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-64824-15-julho-1969-406147-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 13 maio 2011.

_____. **Decreto n.º 6.029, de 1º de fevereiro de 2007.** Institui Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em:

< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm l>. Acesso em: 10 maio 2012.

_____. **Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 13 maio 2011.

_____. **Lei n.º 3.849, de 18 de novembro de 1960.** Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. Disponível em:

<<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3849-18-dezembro-1960-354412-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 13 maio 2011.

_____. **Lei n.º 4.759, de 20 de agosto de 1965.** Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais. Disponível em: <

<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4759-20-agosto-1965-368906-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 13 maio 2011.

_____. **Lei n.º 5.540, de 28 de novembro de 1968.** Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm>. Acesso em: 13 maio 2011.

_____. **Lei n.º 9.099, de 26 de setembro de 1995.** Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19099.htm>. Acesso em: 13 maio 2011.

_____. **Lei n.º 9.307, de 23 de setembro de 1996.** Dispõe sobre a arbitragem. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19307.htm>. Acesso em: 13 maio 2011.

_____. **Resolução nº 10, de 29 de setembro de 2008.** Estabelece as normas de funcionamento e de rito processual para as Comissões de Ética instituídas pelo Decreto n.º 1.171, de 22 de junho de 1994, e disciplinadas pelo Decreto n.º 6.029, de 1º de fevereiro de 2007.

CAMPOS, Marly Sorel. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **O diálogo no processo de aprendizagem organizacional.** Florianópolis, 2003. 133 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

CARNEGIE, Dale. **Administrando através das pessoas.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1978.

CAROSELLI, Marlene. **Relações pessoais no trabalho.** São Paulo: Cengage Learnig, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administracao:** teoria, processo e prática. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2000.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. ed. total. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Qual a tua obra?:** inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 7. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2009.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. . **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

DEEP, Samuel D.; SUSSMAN, Lyle. **Atitudes inteligentes:** resolver conflitos, saber se comunicar, negociar com desembaraço, mais de 1600 saídas para sua vida profissional. São Paulo: Nobel c1992.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIMATOS, Anna Maria Massad. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Prazer no trabalho.** Florianópolis, 1999. 112 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras:** uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FERNANDES, Fernandes Pires. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Administração. **Competências para gerenciar conflitos intra-organizacionais.** Florianópolis, SC, 2006. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Capital humano:** como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes. 2. ed. rev. São Paulo: Futura, 2000.

GEUS, Arie de. **A Empresa viva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIOLO, Jaime; RISTOFF, Dilvo I.. INEP. **Educação superior brasileira 1991-2004:** Santa Catarina. Brasília: INEP, 2006.

GIRARDI, Dante. **Gestão de recursos humanos:** teoria e casos práticos. 1. ed. Florianópolis, Pandion Ltda. 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** R.A.E., São Paulo, mar/abr.1995.

GUIMARÃES, João Carlos Siqueira. **Administração de pessoal:** legislação aplicada. São Paulo: LTr, 1989.

HELLER, Robert. **Como aprimorar a gestão de pessoas**. São Paulo: Publifolha, 2000.

_____. **Como motivar pessoas**. 4. ed. São Paulo: Publifolha, 2001.

HODNETT, Edward. **El arte de trabajar con la gente**. 2. ed. Mexico: H. Hermanos, 1962.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LIMA, Manoel Carlos Rocha . Organizações que mudam, vidas que se transformam: a posição dos sujeitos diante de processos de reestruturação organizacional na administração pública. **Psicologia : Organizações e Trabalho**, Florianópolis , v. 3, n. 1 , p. 89-110, jan.-jun. 2004.

LORENTZ, Lutiana Nacur. **Métodos extrajudiciais de solução de conflitos trabalhistas: comissões de conciliação prévia, termos de ajuste de conduta, mediação e arbitragem**. São Paulo: LTr, 2002.

MACÊDO, Ivanildo Izaías de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MACHADO, Cleide de Lourdes Barbosa. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Motivação, qualidade de vida e participação no trabalho**. Florianópolis, 2002. 85 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

MARELLO, Sergio Murilo. **Administração de pessoal**. São Paulo: Atica, 1988.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARROW, Alfred Jay. **Administração humanizada**. São Paulo: IBRASA, 1964.

MARTINELLE, Dante P.; Ana Paula de. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas 1997.

MATOS, Francisco Gomes de. CENTRO DE ENSINO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL. **Administração do conflito**: indicações praticas baseadas na experiência e na teoria. Rio de Janeiro: Centro de Ensino e Desenvolvimento Gerencial, 1983.

MEC. Ministério da Educação. **Reuni**. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/>>. Acesso em 22 de junho de 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NIGRO, Felix A. **Administração de pessoal no serviço público**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**: manual prático e novas metodologias. 2. ed. rev, e ampl Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

RAMOS, Pérez. **Motivação no Trabalho**: abordagens teóricas. São Paulo: USP, 1980.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo, Saraiva, 2005.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam**: o que não deu certo e como torna-las criativas e eficientes. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, c1997.

SCHUTZ, Edgar. **Motivação para a qualidade**: pensamento positivo e automotivação. Florianópolis: Insular, c1997.

SILVA JUNIOR, Annor da. Conflitos interpessoais na organização. **Scientia**, Vila Velha v. 2, n. 2, p. 117-130.

SINGER, Edwin J; RAMSDEN, John. **Desenvolva o potencial humano de sua empresa:** obtendo resultados através de trabalho das pessoas. São Paulo: McGraw-Hill, 1974.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** 3. ed São Paulo : Saraiva, 2010.

_____. **A dança das mudanças:** os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, c2000.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TAVARES FILHO, João Pedro. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção . **Estudo da satisfação no trabalho:** uma aplicação na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Florianópolis, SC, 2008. 1 v. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

THOMPSON, James David. **Dinâmica organizacional : (fundamentos sociológicos da teoria administrativa).** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TOLEDO, Flavio de. **Administração de pessoal:** desenvolvimento de recursos humanos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1978. 208p.

TRACY, Diane. **10 princípios para o empowerment:** um guia prático para a delegação de poder e a energização de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VEZZULLA, Juan Carlos. **Mediação:** guia para usuários e profissionais. Balneário Camboriú, SC: IMAB, 2001.

VIVAN, Antônio Marcos; MIRANDA, Cláudio Rocha de; MORO, Cláudio. Análise das expectativas dos níveis de chefia e seus subordinados em relação ao trabalho. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo v. 1, n. 8, p. 1-17.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa I - Questionário

INSTRUMENTO DE PESQUISA

1) Na sua opinião uma situação conflitante:

- a) () faz parte da natureza humana e, sendo assim, é inevitável. (neutro)
- b) () é ruim e deve ser evitada. (negativo)
- c) () deve ser estimuladas, no sentido de promover a criatividade e a não estagnação. (positivo).

2) Sob seu ponto de vista, ocorrem conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina.

- a) () sim
- b) () não

3) Se sim para a questão 2, empiricamente ou na sua percepção, quais são as relações interpessoais mais conflitantes na Instituição de estudo. Enumere de 1 a 6 (1 para menos e 6 para mais).

- a) () Discentes X Discentes
- b) () Discentes X Servidores Técnico-Administrativos
- c) () Discentes X Servidores Docentes
- d) () Servidores Técnico-Administrativos X Servidores Técnico-Administrativos
- e) () Servidores Técnico-Administrativos X Servidores Docentes
- f) () Servidores Docentes X Servidores Docentes.

4) Se sim para a questão 2, enumere de 1 a 9 (1 para menos e 9 para mais) as fontes, no sentido de ocorrência nos conflitos presentes nas relações interpessoais no ambiente de estudo. (Baseado em EDELMAN e CRAIN, 1993).

a) () Falha de Compreensão: [...] ocorre quando o completo sentimento e intensão de uma forma de conduta são traduzidos pelo receptor de uma maneira contrária à que se pretendia.

b) () Desonestidade: [...] é uma fonte certa de conflito. Quando as pessoas não dizem a verdade, há 100% de chances de que mais cedo ou mais tarde daí resultará um conflito.

c) () **Negligência:** Muitos conflitos se devem à simples negligência. Palavras mal empregadas, promessas não cumpridas, responsabilidades não assumidas são potenciais fontes de conflitos.

d) () **Intenção:** [...] são, talvez, as mais poderosas fontes de solução de conflitos tanto quanto de provocação desse tipo de situação. Quando há a intenção de compreender o outro, e de agir de maneira a obter benefícios mútuos, os conflitos podem ser quase sempre evitados. Entretanto, se existe a intenção de ferir, seja física ou emocionalmente, alguém, é certo que se criará um estado de conflito.

e) () **Apego exagerado às próprias opiniões e às próprias crenças ou Fundamentalismo:** [...] ocorre quando duas pessoas têm diferentes padrões de valores, e cada uma delas está firmemente convencida de estar do lado “certo”, isso significa que o conflito está por perto – independentemente desse apego a uma opinião, preconceito ou crença ser produto de teimosia ou de sinceridade.

f) () **Falhas no estabelecimento de limites:** Quando a pessoa não estabelece limites e não deixa suas fronteiras pessoais bem demarcadas, outras irão provavelmente ultrapassá-las. Essa falha em definir claramente aquilo que se necessita e o que se quer dos outros é um convite ao conflito.

g) () **Má condução de uma situação de conflito:** Talvez a maior fonte de situações conflituosas, maior que todas as outras combinadas, é a falta de vontade de lidar diretamente com o conflito. Por não ter idéia de como abordar situações de conflito, as pessoas conduzem mal tais situações.

h) () **Medo:** O medo é raiz da maior parte das situações de conflito. [...] pode ser considerado como motivador inicial: da desonestidade, o apego exagerado aos próprios valores, das falhas ao se estabelecer limites ou de outras dificuldades de comunicação. Segundo os autores, “Normalmente, quando nos envolvemos em um conflito real ou potencial, sentimo-nos de certa forma ameaçados”.

i) () **Motivos Ocultos:** [...] ocorrem quando uma das partes envolvidas na situação de conflito tem uma intenção ou motivação não revelada. De acordo com os autores, essa fonte pode ainda ser subdividida em consciente e inconsciente.

j) () outras.
Quais _____

5) Em relação ao ambiente organizacional em estudo (Universidade Federal de Santa Catarina) quais dos elementos a seguir podem ser

considerados motivadores das fontes de conflito. Enumere de 1 a 10 (1 para menos e 10 para mais)

- a) () poder
- b) () político
- c) () definição de tarefa
- d) () Não compreensão dos processos
- e) () Diferenças culturais
- f) () O velho em relação ao novo
- g) () Não distinção entre problemas pessoais e profissionais dos atores envolvidos.
- h) () Falta de conhecimento sobre as legislações que norteiam o ambiente de estudo.
- i) () Desidiosidade observada em alguns setores, em relação ao atendimento.
- j) () Falta de Ética

6) De acordo com sua percepção, enumere de 1 a 4 (1 para menos e 4 para mais) os níveis de conflito, vivenciados no ambiente organizacional da Instituição. (Baseado em NASCIMENTO e SAYED, 2011)

- a) () **Conflito latente** – não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados.
- b) () **Conflito percebido** – os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;
- c) () **Conflito sentido** – é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente;
- d) () **Conflito manifesto** – trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

7) Assinale os órgãos responsáveis pela gestão institucional de conflitos na Universidade Federal de Santa Catarina.

Entende-se por gestão de conflitos: “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.” (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008, p. 6).

- Conselho Universitário
- Direção de Centro
- Ouvidoria
- Conselho de Curadores
- Câmara de Ensino de Graduação
- Câmara de Pós-Graduação
- Coordenação dos Cursos
- Câmara de Pesquisa
- Câmara de Extensão
- Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares
- Procuradoria Federal
- Gabinete do Reitor
- Comissão de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina
- Secretarias Especiais
- Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Pessoal

08) Qual sua visão sobre a forma de gestão de conflitos interpessoais na Instituição em estudo?

Utiliza o método tradicional para resolução de conflitos. (Processos Administrativos).

Utiliza métodos extrajudiciais para resolução de conflitos. (mediação, conciliação, negociação, etc.).

outros métodos.

Quais: _____

9) Tendo por definição que a 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 e Malhadas Junior (2008, p. 58). Você acredita que o método pode ser utilizado como forma de resolução de conflitos na Universidade Federal de Santa Catarina? Por que?

Sim

Não

Por quê?

APENDICE B – Instrumento de Entrevista II

INSTRUMENTO DE ENTREVISTA – COMISSÃO DE ÉTICA

- 1) Qual o sua função na Comissão de Ética e há quanto tempo atua nela?
- 2) A Comissão de Ética é um Órgão de gestão de conflitos interpessoais?
- 3) Qual o papel fundamental da Comissão em relação à gestão de conflitos interpessoais?
- 4) Na sua opinião são observadas situações de conflitos interpessoais nas relações entre todos os atores sociais que fazem parte da comunidade acadêmica?
- 5) Em relação aos atores sociais que formam a comunidade acadêmica, quantas situações de conflito foram registradas nos anos de 2009 a 2011?

_____ Discentes X Discentes
 _____ Discentes X Servidores Técnico-Administrativos
 _____ Discentes X Servidores Docentes
 _____ Servidores Técnico-Administrativos X Servidores Técnico-Administrativos
 _____ Servidores Técnico-Administrativos X Servidores Docentes
 _____ Servidores Docentes X Servidores Docentes.
 _____ Total

- 6) Qual(is) as fontes de conflitos mais comuns?
- 7) Qual(is) os níveis de conflito mais comuns?
- 8) A partir da tomada de conhecimento de uma situação de conflito, qual a sequencia dos procedimentos?
- 9) Quantas situações conflitantes nos anos de 2009 a 2011 foram resolvidas sem adotar o método convencional de resolução de conflitos?
- 10) Quantas situações conflitantes nos anos de 2009 a 2011 foram resolvidas adotando o método convencional de resolução de conflitos?

11) No que diz respeito à resolução de conflitos interpessoais, as decisões finais, são na sua maioria uma relação *perde-perde, perde-ganha ou ganha-ganha*?

12) Você acredita que a mediação, pela sua definição, “[...] constitui um processo de transformar antagonismos em convergências, não obrigatoriamente em concordâncias, por meio da intervenção de um terceiro escolhido pelas partes”. Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008, p. 58), pode ser utilizada como método de resolução de conflitos na Universidade Federal de Santa Catarina? Por que?

() Sim

() Não

Por quê?

APENDICE C – Instrumento de Entrevista III

INSTRUMENTO DE ENTREVISTA – OUVIDORIA

- 1) Qual o sua função na Ouvidoria e há quanto tempo atua nela?
- 2) A Ouvidoria é um Órgão de apoio à gestão de conflitos interpessoais?
- 3) Qual o papel fundamental da Ouvidoria em relação à gestão de conflitos interpessoais?
- 4) Na sua opinião são observadas situações de conflitos interpessoais nas relações entre todos os atores sociais que fazem parte da comunidade acadêmica?
- 5) Em relação aos atores sociais que formam a comunidade acadêmica, quantas situações de conflito foram registradas nos anos de 2009 a 2011?

_____ Discentes X Discentes
 _____ Discentes X Servidores Técnico-Administrativos
 _____ Discentes X Servidores Docentes
 _____ Servidores Técnico-Administrativos X Servidores Técnico-Administrativos
 _____ Servidores Técnico-Administrativos X Servidores Docentes
 _____ Servidores Docentes X Servidores Docentes.
 _____ Total

- 6) Qual(is) as fontes de conflitos mais comuns?
- 7) Qual(is) os níveis de conflito mais comuns?
- 8) A partir da tomada de conhecimento de uma situação de conflito, qual a sequência dos procedimentos?
- 9) Quantas situações conflitantes nos anos de 2009 a 2011 foram resolvidas sem adotar o método convencional de resolução de conflitos?
- 10) Quantas situações conflitantes nos anos de 2009 a 2011 foram resolvidas adotando o método convencional de resolução de conflitos?

11) No que diz respeito à resolução de conflitos interpessoais, as decisões finais, são na sua maioria uma relação *perde-perde*, *perde-ganha* ou *ganha-ganha*?

12) Você acredita que a mediação, pela sua definição, “[...] constitui um processo de transformar antagonismos em convergências, não obrigatoriamente em concordâncias, por meio da intervenção de um terceiro escolhido pelas partes”. Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008, p. 58), pode ser utilizada como método de resolução de conflitos na Universidade Federal de Santa Catarina? Por que?

() Sim

() Não

Por quê?

APENDICE D – Instrumento de Entrevista IV

INSTRUMENTO DE ENTREVISTA – COORDENADORIA DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES.

1) Qual o sua função na Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares e há quanto tempo atua nela?

2) A Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares é um Órgão de apoio à gestão de conflitos interpessoais?

3) Qual o papel fundamental da Coordenadoria em relação à gestão de conflitos interpessoais?

4) São observadas situações de conflitos interpessoais nas relações entre todos os atores sociais que fazem parte da comunidade acadêmica?

5) Em relação aos atores sociais que formam a comunidade acadêmica, quantas situações de conflito foram registradas nos anos de 2009 a 2011?

_____ Discentes X Discentes

_____ Discentes X Servidores Técnico-Administrativos

_____ Discentes X Servidores Docentes

_____ Servidores Técnico-Administrativos X Servidores Técnico-Administrativos

_____ Servidores Técnico-Administrativos X Servidores Docentes

_____ Servidores Docentes X Servidores Docentes.

_____ Total

6) Qual(is) as fontes de conflitos mais comuns?

7) Qual(is) os níveis de conflito mais comuns?

8) A partir da tomada de conhecimento de uma situação de conflito, qual a sequência dos procedimentos?

9) Quantas situações conflitantes nos anos de 2009 a 2011 foram resolvidas sem adotar o método convencional de resolução de conflitos?

10) Quantas situações conflitantes nos anos de 2009 a 2011 foram resolvidas adotando o método convencional de resolução de conflitos?

11) No que diz respeito à resolução de conflitos interpessoais, as decisões finais, são na sua maioria uma relação *perde-perde, perde-ganha ou ganha-ganha*?

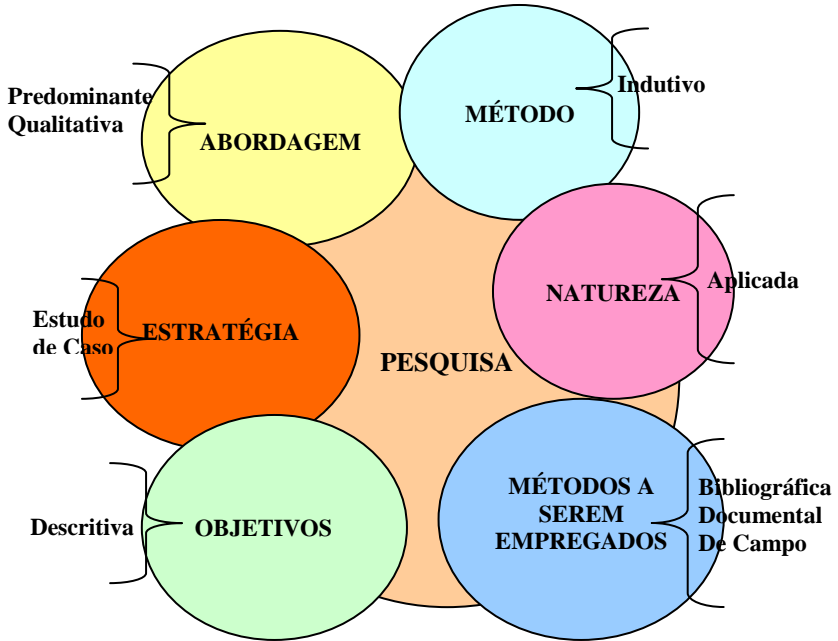
12) Você acredita que a mediação, pela sua definição, “[...] constitui um processo de transformar antagonismos em convergências, não obrigatoriamente em concordâncias, por meio da intervenção de um terceiro escolhido pelas partes”. Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008, p. 58), pode ser utilizada como método de resolução de conflitos na Universidade Federal de Santa Catarina? Por que?

() Sim

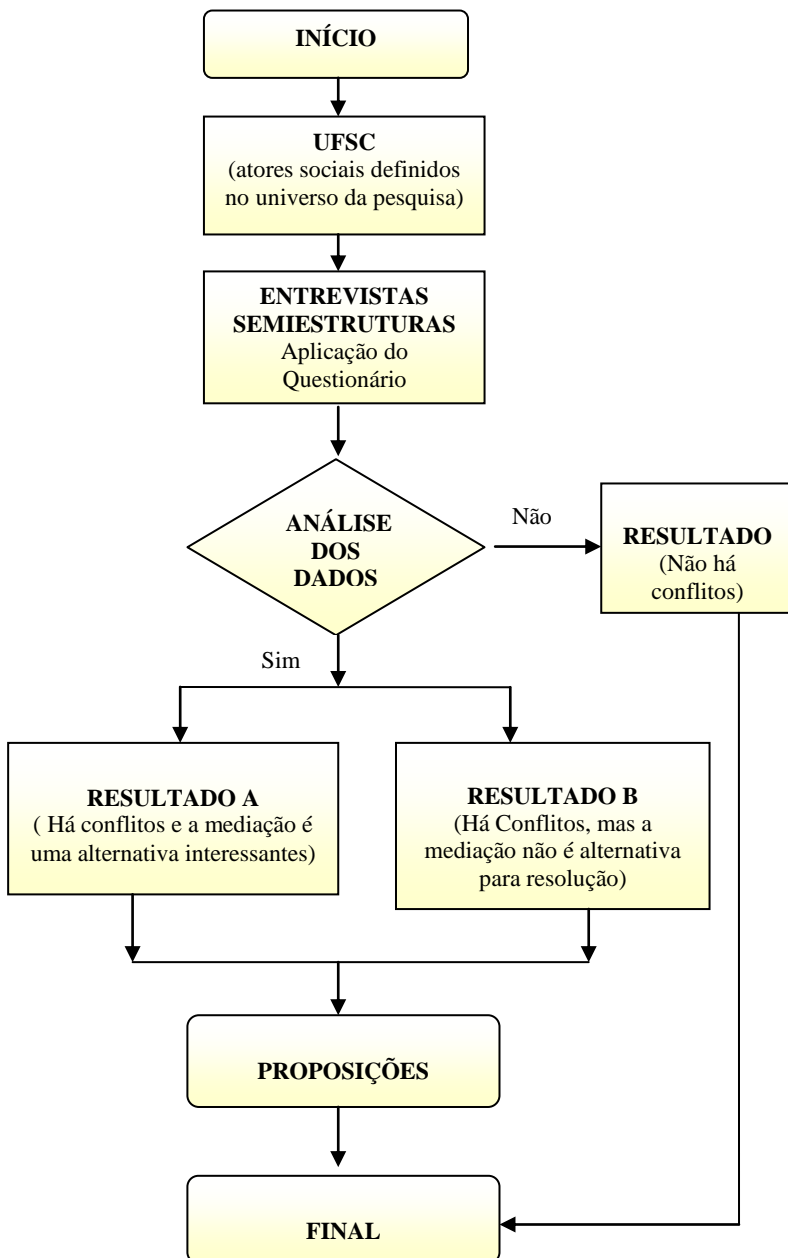
() Não

Por quê?

APÊNDICE E – Procedimentos Metodológicos



APENDICE F – Fluxograma da Pesquisa



ANEXOS

ANEXO A - Modelo de Termo de Mediação

Termo de Mediação (Modelo)

Pelo presente Termo de Mediação,

- a. (NOME, QUALIFICAÇÃO DA PARTE, REPRESENTANTES LEGAIS E EVENTUAIS PROCURADORES);
- b. (NOME, QUALIFICAÇÃO DA PARTE, REPRESENTANTES LEGAIS E EVENTUAIS PROCURADORES).

Resolvem contratar a adoção do procedimento de mediação para a resolução de conflito entre as partes, conforme a seguir exposto.

1. As partes nomeiam para a função de mediador (NOME DO(S) MEDIADOR(ES), PROFISSÃO, ESTADO CIVIL, NÚMERO DO REGISTRO GERAL, NÚMERO DO CPF, DOMICÍLIO E REFERÊNCIA DA ENTIDADE A QUE PERTENCE, SE FOR O CASO).

1.1. O mediador aceita a função que ora lhe é atribuída, obrigando-se a manter sigilo de toda e qualquer informação, documentos, papéis em geral, enfim tudo que lhe seja entregue, apresentado ou chegue ao seu conhecimento em razão do procedimento de mediação aqui contratado.

1.2. A obrigação de sigilo acima mencionada também é assumida pelas partes.

1.3. O descumprimento da obrigação de sigilo por qualquer das partes ou pelo mediador implicará a responsabilidade civil e criminal.

2. O objeto da mediação é o seguinte: (IDENTIFICAÇÃO DO OBJETO DA MEDIAÇÃO).

3. A mediação será conduzida em..... (IDENTIFICAR LUGAR DO PROCEDIMENTO E DAS REUNIÕES DA MEDIAÇÃO).

4. As comunicações decorrentes da mediação, entre as partes e entre mediador e partes será feita por meio de.....

(ESPECIFICAR FORMA DE COMUNICAÇÃO)

5. As partes desde já autorizam a co-mediação, desde que previamente discutida e deliberada entre mediador e partes a forma e valor da remuneração do co-mediador.
6. Mediador e partes fixam o prazo de dias para a conclusão da mediação, prazo esse que poderá ser prorrogado uma única vez por dias, desde que haja pedido do mediador ou das partes nesse sentido.
7. As partes concordam em remunerar o mediador por hora trabalhada, à taxa horária de R\$......(....).

7.1. (ESTABELECEM RESPONSABILIDADE PELO PAGAMENTO DE TAXA DE ADMINISTRAÇÃO DA MEDIAÇÃO E DE CUSTOS).

8. Na hipótese de qualquer das partes não mais desejar a continuidade do procedimento de mediação, deverá notificar por escrito a outra parte e o mediador, com antecedência de 48 (quarenta e oito) horas.
9. A desistência e encerramento da mediação não outorgará a qualquer das partes direito à indenização a qualquer título, nem poderá ser utilizada como argumento em eventual processo judicial.

(nome da cidade), de (mês) de (ano)

Parte

Parte

Mediador

Testemunhas

- 1.
- 2.