



**A MEDIAÇÃO APLICADA NA GESTÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS
UNIVERSITÁRIA: ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

RESUMO

A importância de gerir os conflitos interpessoais que ocorrem no ambiente universitário, no sentido de promover a construtividade a partir de conjunturas antagônicas, embasa o contexto deste trabalho, o qual tem como objetivo investigar se é possível utilizar a mediação, como método alternativo, na resolução de conflitos interpessoais em uma Instituição de Ensino Superior Pública Federal, neste estudo - a Universidade Federal de Santa Catarina. A metodologia é de natureza aplicada e está pautada na abordagem científica de natureza predominantemente qualitativa, entretanto há o aporte quantitativo naquilo que diz respeito ao estudo de caso. Quanto aos objetivos é descritiva, com base na análise de obras, periódicos, revistas especializadas, leis, documentos e questionário. O resultado evidenciou 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 Universitária. Gestão Conflitos. Mediação de Conflitos.



1 INTRODUÇÃO

A complexidade que envolve qualquer ambiente organizacional é natural, visto que não se trata apenas de uma estrutura formada por materiais, peças ou máquinas em funcionamento, mas sim de um local, no qual tais elementos são operados por seres humanos. Entende-se que tal conjunto é envolto por uma atmosfera repleta de variados tipos de relações, entretanto àquela entre pessoas é a mais complexa, uma vez que o indivíduo vive movido por necessidades e desejos pessoais, os quais criam situações de conflitos tanto intra quanto interpessoais, que precisam ser administradas.

Nesse contexto, inserem-se as instituições de ensino superior, tanto públicas quanto privadas, e percebe-se que tais organizações tendem a administrar os conflitos que envolvem o ambiente organizacional de forma disfuncional¹, ou seja, ao invés de tais situações contribuírem para com o desenvolvimento institucional, fazem exatamente o contrário, criam situações de desarmonia que variam desde pequenos desentendimentos até rompimentos mais traumáticos.

A fim de se prevenir contra tais consequências, a primeira alternativa dos gestores foi sempre a de evitar conflitos; entretanto torna-se primordial, nos dias atuais, a gestão construtiva dessas situações, Robbins (2005) diz que os conflitos são construtivos quando criam novas ideias e, sendo assim, motivam a reavaliação das metas e do trabalho do grupo. Em outras palavras, é necessário evoluir na maneira de administrar as contrariedades, cogitando a possibilidade da funcionalidade de situações conflituosas e criando ferramentas que possibilitem a obtenção de resultados positivos daquelas circunstâncias que, a princípio, pertencem a um enredo negativo.

De acordo com o exposto, certamente há de se discutir uma melhor maneira de solucionar situações de conflito no ambiente organizacional universitário, em oposição àquela tradicional até então aplicada. A literatura apresenta vários métodos, contudo, para o ambiente em estudo, acredita-se ser mais significativo utilizar os métodos extrajudiciais de solução de conflitos, dentro dos quais se sugere a autocompositividade da mediação e a possibilidade que o processo oferece de “[...] estabelecer ou fortalecer relacionamentos de confiança e respeito entre as partes ou encerrar relacionamentos de uma maneira que minimize os custos e danos psicológicos.” (MOORE, 1998, p. 28)

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo investigar se é possível utilizar a mediação, como método alternativo, na resolução de conflitos interpessoais em uma Instituição de Ensino Superior Pública Federal, neste estudo - a Universidade Federal de Santa Catarina.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

¹ Para Robbins (2005, p. 327) [...] 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. (grifo do autor).



A fim de alcançar o objetivo deste trabalho, ou seja, investigar se é possível utilizar a mediação, como método alternativo, na resolução de conflitos interpessoais em uma Instituição de Ensino Superior Pública Federal, neste caso - a Universidade Federal de Santa Catarina utilizou-se uma combinação de procedimentos metodológicos, os quais foram aplicados de forma a viabilizar aquilo proposto.

Assim sendo, a pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que objetiva-se a aplicação prática do resultado do estudo. 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)

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, visto que concorda com o exposto por Gil (1991, p.46), “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis.”

Em relação à abordagem científica predomina a natureza qualitativa, entretanto com aporte quantitativo naquilo que diz respeito ao 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.” 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.

Godoy (1995) 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, 1995, p. 25)

No que diz respeito às fontes para a análise do fenômeno, utilizou-se durante a pesquisa bibliográfica: livros, teses, dissertações, revistas especializadas e periódicos que tratavam do assunto. Realizou-se ainda, pesquisa de campo, por meio de um questionário, o qual foi estruturado no sentido de responder aquilo posto no objetivo deste estudo e aplicado a partir da amostra calculada de acordo com o universo escolhido para esta pesquisa.

O universo da pesquisa tinha como sujeitos aqueles membros da comunidade acadêmica, quais sejam: servidores docentes, servidores técnico-administrativos e discentes; que fazem parte dos Órgãos Deliberativos Centrais, Comissão de Ética Pública, Ouvidoria e Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares da Universidade Federal de Santa Catarina, no intervalo de tempo compreendido entre os anos de 2009 a 2011. Foram descartados, para fins de cálculo da amostra aqueles membros que perderam seus mandatos por falta, representantes da comunidade externa e os que participaram de mais de um Órgão no período determinado.

As categorias de análise para realização do estudo, considerando o tema proposto são: a gestão universitária, a gestão de conflitos e a mediação como método alternativo de resolução de conflitos interpessoais. No que se refere às limitações da pesquisa observa-se que a Instituição em estudo é uma autarquia ligada ao Governo Federal, sendo assim, é necessário verificar se os conflitos são passíveis de gestão por meio da mediação ou se precisam, necessariamente, atender ao disposto no marco legal. Ressalta-se ainda que a



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

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 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)

Nesse 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 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. (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. [...]. 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 organizacional², a qual propõe um modelo multidimensional, que envolve: “[...] uma visão da sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves

² 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.



(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.

3.1.1 Breve histórico

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 desejavam 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 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)

Conforme apontado anteriormente, a primeira universidade brasileira foi criada no século XIX, mais especificamente em 1920, no Rio de Janeiro, sendo os primeiros cursos oferecidos os de graduação em Direito e Medicina, entretanto caracterizados pelo conservadorismo peculiar da época.

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.

3.1.2 A normatização da educação superior brasileira

A normatização da educação superior brasileira tem início desde sua implementação, e vem, desde aquele momento até os dias atuais, atualizando-se constantemente, buscando a eficiência naquilo que se propõe, em outras palavras, a eficácia 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, entre eles: 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.

Retomando a Constituição da República Federativa do Brasil observa-se que tal Lei estabelece princípios fundamentais para a educação brasileira; todavia no Artigo 207, nota-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)

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.

O ensino superior brasileiro, mais especificamente, e de acordo com o que dispõe o Decreto n.º 5.773 de 9 de maio de 2006, pode ser oferecido em instituições de ensino superior organizadas, nas seguintes formas: faculdades, centros universitários e universidades. No âmbito do ensino superior 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, 1996)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação em seu Artigo 19º define que as instituições de ensino brasileiras, em qualquer nível, são classificadas administrativamente em públicas³ ou privadas⁴, sendo que as públicas federais são mantidas pela União e organizadas na forma de autarquias e as privadas, por sua vez, são classificadas em: particulares, comunitárias, confessionais e filantrópicas.

Tratando, mais especificamente, das instituições de ensino superior públicas federais brasileiras destaca-se que elas fazem parte daquele ambiente que a administração pública classifica como descentralizadas indiretas.

3.1.3 A gestão de conflitos no ambiente do ensino superior brasileiro

Divergências fizeram parte do passado da humanidade 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, geralmente, criará alguma situação de conflito. Segundo Chiavenato (2000, p. 362), “O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz

³ BRASIL, 1996. Art. 19º [...] I – públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público.

⁴ BRASIL, 1996. Art. 19º [...] II – privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.



parte inevitável da natureza humana.” Nesse sentido, conclui-se que os conflitos serão sempre recorrentes nas relações humanas, cabendo ao indivíduo, divisar a melhor forma de gerenciá-los.

Ao se buscar uma definição para conflitos, 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. Os teóricos clássicos entendiam os conflitos conforme define Chiavenato (2000, p. 362), “A palavra conflito está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo [...]” e, sendo assim, os consideravam indesejáveis, algo a ser evitado. Já os teóricos 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. Mariotti (2007, 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.

Sabe-se que as organizações têm, ainda hoje, certa tendência a evitar conflitos, entretanto, vale ressaltar que: “O conflito opõe-se a estagnação. Desempenha o papel de mola propulsora que permite à humanidade sobreviver em um planeta de recursos limitados.” (FIORELLI, FIORELLI E MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 5)

Moscovici (1997, p.146), em seu ponto de vista sobre conflito, não só corrobora com a posição anterior, como também, destaca as funções positivas do conflito nas organizações.

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.

Como proposição positivista para a administração de conflitos, a literatura apresenta os modelos alternativos, dentre os quais se destacam a arbitragem, a negociação, a conciliação e a mediação. Segundo Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008, p. 51) “Emprega-se o termo alternativo em relação ao método *tradicional* da busca ao Judiciário.” (grifo no original)

Contudo, atualmente as instituições de ensino superior brasileiras gerem seus conflitos por meio de um modelo processual lento e fadigoso (processo administrativo disciplinar) para as partes, semelhante aquele praticado pelo judiciário, principalmente para aqueles que são denunciante. Seguindo tal método, raramente são produzidos resultados construtivos para a instituição, visto que as relações *ganha-perde* são comuns em processos desta natureza.

Os procedimentos do processo administrativo disciplinar, modelo aplicado nas instituições de ensino superior brasileiras 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.”, 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 Lei “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.” A legalidade estabelecida pela Lei deve ser observada nos processos administrativos, os quais são analisados e julgados por comissão especial, designada para tal fim.

Contudo, há de se considerar que nem todos os casos de conflito no ambiente acadêmico são atos de indisciplina. É de extrema importância analisar minuciosamente os fatos e, principalmente, as fontes do conflito, as quais segundo Edelman e Crain (1993, p. 42-48), são: falhas 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 um conflito envolvendo uma questão disciplinar será necessário cumprir aquilo disposto na Lei; entretanto há casos em que a falta de disciplina não está manifesta, tratando-se, portanto, de outros conflitos interpessoais, os quais precisam ser gerenciados de forma diferenciada.

Ao se tratar da administração desses últimos, ou seja, que não se caracterizam pela falta de disciplina 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.

3.2 A MEDIAÇÃO COMO FORMA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

A mediação, analisada, em um sentido mais amplo, pode ser observada a todo tempo dentro das relações humanas. 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, 2005, 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).

Maria de Nazareth Serpa (1999, p. 147) define 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.” Nesse sentido, 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.

O mediador segundo Moore (1999, p. 28) “[...] 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 [...]”.



Observa-se, que o mediador, responsável pela condução dos trabalhos deve ter exatamente o perfil proposto por Ramos (1981, 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 dos envolvidos. Nesse cenário, as partes serão as protagonistas e estão protegidas da intervenção do terceiro, ou seja, o resultado final será mérito dos mediandos.

A estrutura para mediação é fator essencial para o sucesso das sessões e pode ser organizada sob dois aspectos: o de Câmara de Mediação ou Escritórios de Mediação. Para o ambiente organizacional universitário são válidas as duas opções, visto que quem definirá a dimensão da estrutura, bem como o número de profissionais que realizarão tal atividade é a demanda de trabalho.

Segundo Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008) o indivíduo que procura a mediação, por vezes, tem dúvidas quanto aos procedimentos e, sendo assim, a ansiedade e a insegurança são comuns, especialmente, para aqueles que pensam na justiça como algo a temer ao invés de respeitar. Nesse sentido, os autores expõem que a infraestrutura de atendimento deve inspirar para aqueles que a procuram: confiança, credibilidade e segurança.

De acordo com o exposto acredita-se ser a mediação a forma mais apropriada para resoluções de conflitos interpessoais, pois traz em sua essência o conceito de isonomia. Concordam com a afirmação Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008) quando comentam que as partes são tratadas de forma idêntica, visto que o que se busca nesse método de resolução de conflitos é o reconhecimento de diferenças, as quais serão aceitas e entendidas, não para serem impostas, mas para construir algo melhor.

3.2.1 A mediação aplicada na gestão de conflitos interpessoais do ambiente acadêmico.

O ambiente, no qual se inserem as instituições de ensino superior brasileiras é caracterizado pela pluralidade de opiniões e ideologias diversificadas, e sendo assim, é, sem dúvida, espaço propício para ocorrência de conflitos das mais variadas formas e fontes.

De acordo com o já exposto, as instituições de ensino superior brasileiras, legalmente gozam de autonomia administrativa, na qual se inclui a gestão de pessoas, que abrange a gestão dos conflitos interpessoais; todavia observa-se que na prática tal possibilidade não vai muito além daquilo descrito na Lei. Contudo, há de se trabalhar melhor iniciativas nesse contexto, a fim de se garantir a autonomia de fato.

Exemplificando o dito, a gestão de conflitos em uma instituição de ensino superior pode ser administrada de forma diferenciada, ou seja, ao invés de se manter a tendência de resolução de conflitos morosa e na forma em que uma das partes sempre perderá, a administração, responsável pelo gerenciamento das situações conflitantes no ambiente universitário, poderia utilizar formas mais positivas para resolução destes casos, e a autonomia administrativa justificaria tal posição.



De acordo com a estrutura organizacional universitária e com os atores sociais que fazem parte desse ambiente, os casos mais comuns de conflitos interpessoais ocorrem nas seguintes relações (Figura 1):

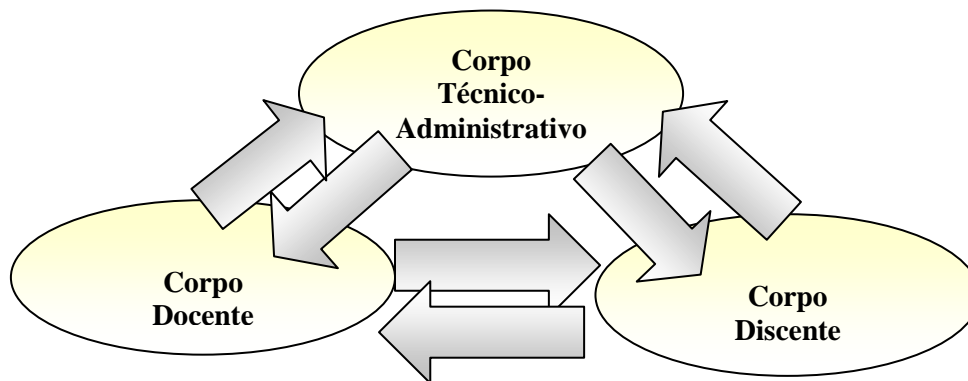


Figura 1: Relações interpessoais geradoras de conflito no ambiente organizacional acadêmico.
Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Conforme o já mencionado e, de acordo com a complexidade existente nas relações interpessoais que ocorrem no ambiente acadêmico, apresentadas na figura 1, supõe-se que episódios de conflitos são fatos bastante comuns. Nesse sentido, afirma-se a necessidade de haver inserida em tal local, uma estrutura em que situações conflituosas possam ser resolvidas de forma menos traumática. A concretização de tal proposição é indício de que os gestores percebem a presença de divergências e também, que estão preocupados com a gestão de pessoas dentro da instituição.

4 ANALISE DOS RESULTADOS

4.1 A instituição em Estudo

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)

A Universidade Federal de Santa Catarina tem como missão:

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)

A partir da autonomia administrativa garantida pela Lei maior do país, a Universidade Federal de Santa Catarina organizou-se em “[...] 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, 1978, p. 8)

Nesse sentido, em relação estrutura, a Universidades organiza-se em: Órgãos Deliberativos e Executivos Centrais e Órgãos Deliberativos e Executivos Setoriais. Conta com onze centros de Ensino e ainda, três Campi – Araranguá, Curitiba e Joinville os quais estão em fase de implementação e, assim sendo, estão ligados, administrativamente, a Reitoria. (UFSC, 2010)

No que diz respeito aos métodos de funcionamento, mais especificamente, acordando com o tema desta pesquisa, à gestão de conflitos interpessoais da Universidade Federal de Santa Catarina procede de forma a atender aquilo disposto no Título 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.

Atualmente, o local que recebe denúncias no ambiente universitário é a Ouvidoria, que tem como objetivo ser “um canal de recebimento de crítica, reclamações e sugestões da Comunidade Universitária. Tem como atribuição elaborar um registro, classificar e detalhar o material recebido, encaminhando-o aos setores envolvidos, na busca de uma solução.” (UFSC, 2010, p. 84). Trata-se, portanto, de um setor, no qual o processo tende a ser menos burocrático, visto que é naquele ambiente que os conflitos tomam “publicidade” e onde se tenta geri-los da forma mais adequada e ágil, no entanto, a ouvidoria não é considerada institucionalmente um local de resolução dos conflitos propriamente dito.

Outro ambiente de resolução de conflitos interpessoais é a Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares, que conforme a própria designação, trata dos processos administrativo disciplinares, contudo tal local segue, quase que exclusivamente, os procedimentos definidos pela Lei n.º 8.112 e Lei n.º 9.784.

Algumas instituições de ensino superior, inclusive aquela em estudo, contam com uma Comissão de Ética Pública, que tem nesses ambientes o mesmo objetivo conferido a



Comissão de Ética Pública Nacional, disposto no artigo 1º, do decreto de 26 de maio de 1999⁵.

De acordo com o exposto, nota-se que tanto os conflitos interpessoais institucionais e disciplinares precisam adequar-se aquilo disposto na forma estatutária, regimental e legal, contudo, observa-se no resultado da pesquisa, que a utilização da mediação é uma proposta a ser considerada, visto aquilo que o método propõe, principalmente no caso de conflitos interpessoais menos complexos, conforme disposto a seguir.

4.2 Análise dos dados

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. A tabela abaixo ilustra a opinião dos sujeitos e o resultado para aquilo que propõem este trabalho.

Tabela 1 – 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).

Perguntou-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; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008, p. 58), eles acreditavam que o método poderia ser utilizado como forma de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina e por quê.

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) “Na institucionalidade atual da universidade, há instancias 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

⁵ BRASIL (1999) - Art 1º Fica criada a Comissão de Ética Pública, vinculada ao Presidente da República, competindo-lhe proceder à revisão das normas que dispõem sobre conduta ética na Administração Pública Federal, elaborar e propor a instituição do Código de Conduta das Autoridades, no âmbito do Poder Executivo Federal.



regimentos para decidir conflitos, o que por vezes gera mais conflito. Uma instancia de mediação de conflito seria uma inovação dentro da institucionalidade da UFSC.” (Sujeito n.º 04) e b) “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)

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 a existência de paradigmas pré-estabelecidos. Nesse sentido, Schinitman (1999, p. 22), comenta:

De acordo com a visão dos paradigmas anteriores, a ciência podia conduzir à certeza, ao previsível; por isso, impulsionou-se a busca de marcos universais unificadores, regularidades, visões inclusivas, sem espaço para os desenvolvimentos espontâneos, inesperados. Tudo o que acontecia devia, em princípio, ser explicável em termos de leis gerais e imutáveis.

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.

A partir de tal resultado, acredita-se ser a mediação a melhor opção de resolução de conflitos interpessoais a ser aplicada na gestão de conflitos das instituições de ensino superior brasileiras. A alternativa torna os trâmites menos burocráticos, no sentido de haver uma maior flexibilidade durante os procedimentos e intervenções. A mediação é também considerada um método moderno, eficiente, eficaz e que permite que o conflito seja aceito de forma mais natural. O método privilegia o papel de cada indivíduo no processo, promove o diálogo 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.

Todavia, fazer com que todos os indivíduos de uma organização pensem da mesma forma é algo desafiador, uma vez que cada ser humano possui o seu próprio modelo mental, ou seja, 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



A princípio, a finalidade deste trabalho parece tratar de algo utópico, visto que se pretende a partir de divergências, criar situações construtivas; entretanto o resultado positivo da pesquisa, ou seja, a possibilidade de aplicar a mediação como método de resolução de conflitos interpessoais na Instituição estudo de caso, não só responde ao objetivo deste estudo, mas também, alinha-se aquilo 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 [...] permitem a geração de novos procedimentos e novas formas relacionais, novos empreendimentos, associações e instituições.

Nesse sentido, 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, mas que sempre pode ser reorganizado, principalmente, quando embasado pelo bom senso, pela positividade e pela construtividade.

Contudo, a trajetória para o sucesso da implementação da mediação na gestão de conflito deverá ser previamente compreendida como um trabalho árduo, uma vez que o desafio de mudar é sempre tarefa complexa. Semler (2002) utiliza a palavra “credos” para definir os princípios e ideais inseridos na cultura de uma organização e ressalta que eles são, geralmente, estabelecidos pelo fundador e alguns altos executivos, no caso proposto neste estudo, nota-se que à cultura nas instituições de ensino superior é bastante conservadora e burocrática e sendo assim, e, conforme o autor é natural que os indivíduos optem pela manutenção da cultura organizacional existente, ao invés de correr os riscos das mudanças.

Ou seja, a resistência para se estabelecer aquilo que propõe este trabalho será certa, e por isso, é necessário que os gestores munam-se com ações criteriosas e comedidas, além da utilização de uma metodologia participativa. Será inclusive necessário estabelecer um processo de mediação entre o novo e o que era de costume, cujo resultado não dispensa um em função do outro.

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

Refletindo-se sobre todo o exposto é bastante estimulante pensar que é possível utilizar nas instituições de ensino superior brasileiras a mediação como método alternativo de gestão de conflitos interpessoais, visto que se trata não só de resolver problemas, mas sim de desenvolver as funções de apaziguar, estabelecer a comunicação, equilibrar e estabelecer a cooperação.

Por fim, e, em outras palavras, cabe a essas instituições motivar o indivíduo a reconhecer que “[...] Nem tudo que parece é, e nem sempre o que é tradicional é certo. Existem outras maneiras de encarar o mundo agitado, estressado e complexo em que vivemos.” (SEMLER, 2002, p. 233). É necessário, justamente, trabalhar a educação de toda a



comunidade acadêmica de forma sistêmica, motivando o indivíduo, durante toda a sua vida, a buscar o conhecimento e refletir sobre seus desejos e necessidades. Tal fato certamente desenvolverá o pensamento crítico, possibilitando a pessoa, entre outros aspectos, à capacidade de melhor discernir sobre suas escolhas, garantindo uma gestão universitária muito mais democrática.

REFERÊNCIAS

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 de 26 de maio de 1999.** Cria a Comissão de Ética Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/dnn/Dnnconduta.htm>. Acesso em 2 de julho de 2011.

_____. **Decreto nº 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/l8112cons.htm>. Acesso em: 23 de junho de 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.

_____. **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.

_____. **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.

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. **Administração: teoria, processo e prática.** 3. ed São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2000.



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.

EDELMAN, Joel; CRAIN, Mary Beth. **O Tao da Negociação**: Como prevenir, resolver e transcender os conflitos pessoais e profissionais. 2ª Rio de Janeiro: Record, 1996.

FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa e MALHADAS JÚNIOR, Marcos Julio Olivé. **Mediação e solução de conflitos**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.

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

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

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**. v. 35, n. 3, São Paulo: mai./jun. 1995. p. 20-29.

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

LIMA, Joao David Ferreira. **UFSC: sonho e realidade**. Florianopolis: DA UFSC, 2000.

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

MARIOTTI, Humberto. A visão do Conjunto. In: MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo**: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.

MOORE, Christopher W. O Processo de Mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos; trad. Magda França Lopes. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

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

OLIVE, Arabela Campos. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, Maria Susana Arroza (Coordenadora). **A Educação Superior no Brasil**. Brasília: DPE Studio2, 2002.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1982.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade do Século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo: Cortez, 2005.



SEMLER, Ricardo. **Virando a Própria Mesa**. São Paulo: Best Seller, 2002.

SERPA, Maria de Nazareth. Teoria e prática da mediação de conflitos. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 1999.

SCHINITMAN, Dora Fried & LITTLEJOHN S. **Novos Paradigmas em Mediação Artes Médicas**. Porto Alegre, 1999.

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. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014/ Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2010.

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