

**A MEDIAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE CONFLITOS  
INTERPESSOAIS NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO**

***MEDIATION AS A TOOL FOR THE INTERPERSONAL CONFLICTS  
MANAGEMENT IN THE UNIVERSITY CONTEXT***

***Recebido: 05/07/2018 – Aprovado: 16/09/2019 – Publicado: 02/01/2020***

***Processo de Avaliação: Double Blind Review***

Katia Denise Moreira<sup>1</sup>

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Luci Mari Aparecida Rodrigues<sup>2</sup>

Doutoranda em Administração na UFSC

Enio Snoeije<sup>3</sup>

Mestrando em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC

Alexandre Marino Costa<sup>4</sup>

Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC e Pós-doutorado pela The Open University (Inglaterra, Reino Unido)

**RESUMO**

A lente de investigação deste estudo recai sobre a importância em gerir conflitos interpessoais que ocorrem no contexto universitário. Nessa direção, este estudo tem como objetivo refletir sobre a inserção da mediação como ferramenta de gestão de conflitos em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Para tanto, fez-se uso do método dedutivo a partir de um estudo de natureza básica e descritivo quanto aos objetivos. A abordagem utilizada foi a qualitativa, pautada nas estratégias bibliográfica e documental, e os dados

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n, Trindade, Florianópolis, SC, 88040-900 0, Brasil – E-mail: katia.denise@ufsc.br

<sup>2</sup> E-mail: luci.mari@ufsc.br

<sup>3</sup> E-mail: eniosnoeijer@hotmail.com

<sup>4</sup> E-mail: alexandre.marino@ufsc.br



foram analisados pela técnica da análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que a mediação se mostrou aplicável ao tipo de instituição estudada, tornando-a promissora para ser empregada como ferramenta de resolução de conflitos interpessoais menos complexos naquele ambiente de estudo.

**Palavras-chave:** Gestão Conflitos; Educação Superior; Mediação de Conflitos.

### **ABSTRACT**

*The research lens of this study falls on the importance in managing interpersonal conflicts that occur in the university context. In this direction, this study aims to think about mediation as a conflict management tool in a Public Higher Education Institution. Methodologically, the method used was the deductive, based on a basic and descriptive study. The approach is qualitative, based on bibliographical and documentary strategies. Analysis of content were the techniques applied for the analysis data. The results showed, theoretically, the applicability of the mediation in the Institution studied, making it a promising tool for solving less complex interpersonal conflicts in the study environment.*

**Key-words:** Conflict Management; Higher Education; Conflict Mediation.

## **1 INTRODUÇÃO**

Os ambientes organizacionais são dotados de complexidade por inúmeros aspectos, sobretudo, por contemplarem relações entre pessoas, dado que cada indivíduo é guiado por suas próprias necessidades e desejos, os quais, em meio ao convívio em grupo, podem culminar em situações conflituosas (Moreira & Olivo, 2012). Nessa conjuntura, o conflito enquanto um tipo especial de sistema dialoga com a complexidade, esta que é decorrente da relação entre elementos distintos, os quais provêm da multiplicidade dos objetivos dos agentes que interagem nas organizações. Algumas vezes o conflito pode não ser explícito, sendo assim, não é percebido; diante de tal aspecto, não é possível à gestão da divergência e, conseqüentemente, pode haver evolução de situações críticas ao longo do tempo (Gallo, 2013).

Dentre os posicionamentos teóricos empíricos sobre o conflito, Wisinski (1995) cita três sobre esse fenômeno, quais sejam: prejudicial, neutro e construtivo. Com relação ao



construtivo, foco de interesse desta pesquisa, destaca-se a possibilidade da construtividade, ou seja, capacidade que os conflitos têm de criar novas ideias e motivar a reavaliação das metas e trabalhos de um grupo (Robbins, 2005). Isso significa dizer que o conflito por si só não é algo ruim e, nessa lógica, considera-se que a gestão de conflitos é uma ação necessária no ambiente organizacional, desde que a estratégia seja a de utilização de ferramentas para a administração de conflitos, não de eliminação deste (McIntyre, 2007).

Ao considerar o exposto no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), searas de diversidade social, cultural, econômica e política, nota-se que o conflito está inserido nesses ambientes. Nesse sentido, considerada a heterogeneidade do ambiente e a forma restrita da legislação, pondera-se sobre possibilidades para além da forma tradicional de gestão de conflitos, qual seja, a judicial. Dentre as pesquisas científicas que tratavam da temática da gestão de conflitos, constantes do levantamento apresentado na seção de métodos adotados, foram encontrados dezessete estudos que abarcavam eixos teóricos sobre conflitos, mediação e universidades. Observou-se que nenhum deles contemplou o contexto brasileiro, bem como que a mediação enquanto estratégia construtiva na resolução de conflitos nas relações interpessoais em comunidades acadêmicas. Todavia, foi encontrado um campo fértil em trabalhos ingleses, norte-americanos e chineses.

Observada a existência de reflexão científica sobre a temática, questiona-se: se apenas a forma tradicional é possível ou um método extrajudicial como a mediação e a possibilidade que esse 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) poderia vir a ser utilizado no contexto de uma IFES? Por conseguinte, esta pesquisa tem como objetivo: refletir sobre a inserção da mediação como ferramenta de gestão de conflitos em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Para alcançar esse propósito, buscou-se identificar os atores sociais que convivem no ambiente em estudo, averiguar os marcos legais institucionais, associados ao processo de gestão de conflitos e conhecer os órgãos que tratam da administração das divergências na Instituição foco deste estudo.

O estudo se justifica pelo fato de que o ambiente escolhido para o desenvolvimento da pesquisa é constituído por uma significativa quantidade de membros da comunidade acadêmica, que na sua grande maioria, sobressai-se intelectualmente, ou seja, o pressuposto é de que todo tipo de ação será sempre questionada e discutida, gerando



algum tipo de antagonismo. Dessa maneira, acredita-se que a proposta de utilizar e desenvolver a mediação como forma de administração de conflitos é oportuna, no sentido de que a subjetividade que envolve situações conflituosas será explicitada quando as partes dialogarem.

Nessa direção, ressalta-se que, no Reino Unido, um número significativo de universidades introduziu a mediação, inicialmente como forma de abordar questões sobre o assédio moral, ampliando mais tarde seu escopo para outros problemas de gerenciamento e desempenho (Bennett, 2014). O autor enfatiza que para a maioria das universidades, a implementação da mediação coincidiu com a melhoria dos serviços e, conseqüentemente, da gestão de desempenho dos servidores.

## **2 GESTÃO DE CONFLITOS**

A literatura apresenta uma vasta discussão sobre o fenômeno do conflito (Hardingham, 2000; Likert, R.; Likert, 1980; Moore, 1998; Rahim, 2011; Robbins, 2005; Wisinski, 1995), desde teóricos representantes de uma corrente epistemológica mais positivista, que discutem o fenômeno como algo negativo e a ser evitado, àqueles que o enquadram como elemento inerente à natureza humana, sendo assim, necessita tanto de teorização como de gestão. Nesse contexto, está a posição de Demo (1985, p. 150), quando expõe que “a situação predominantemente conflituosa da realidade social pertence à sua condição de normalidade histórica”.

Nesse sentido, tem-se que a gestão de conflitos remete a reflexões sobre como compreender tal fenômeno em prol de benefícios aos atores sociais, embora nas organizações ainda prevaleça a visão de que o conflito deve ser evitado (Fiorelli, Fiorelli, & Malhadas Júnior, 2008). Acerca disso, Moscovici (1997) destaca as funções positivas do conflito, entre elas, a prevenção contra a estagnação, o estímulo, a motivação, a curiosidade e a criatividade.

Nesse sentido, como proposição positiva à administração de conflitos, a teoria apresenta os modelos alternativos (Fiorelli et al., 2008; Schnitman & Littlejohn, 1999), os quais são empregados em substituição ao método tradicional judiciário. Dentre as ferramentas alternativas, destacam-se a arbitragem, a negociação, a conciliação e a mediação. Sobre a mediação, teoria estruturante deste estudo, diz-se que analisada em seu sentido mais



amplo, pode ser vislumbrada a todo tempo nas relações humanas, na resolução de problemas menos complexos (Moore, 1998).

A mediação estimula o diálogo entre as partes, que, por sua vez, tem a oportunidade de desenvolver competências para resolver por si só a divergência, inclusive, tornando-se disseminadores do método, aplicando-o em outras oportunidades ou divulgando-o entre pares, familiares, colaboradores e comunidade (Schnitman & Littlejohn, 1999). Liebmann (2000) afirma que a mediação envolve um processo no qual uma terceira parte imparcial ajuda dois ou mais disputantes a descobrirem como resolver um conflito e, são elas, as partes e, não os mediadores, que decidem os termos de qualquer acordo.

Em síntese, a prática da mediação apresenta características que a destacam em termos de menos morosidade, confidencialidade, flexibilidade, entre outras, além de promover a construtividade diante de situações desconstruídas. Tal fato é instigante, visto que se busca a mediação como alternativa que visa ao aprendizado entre as partes (Muszkat, 2005), algo que se mostra interessante em um ambiente como o universitário.

Observa-se que a gestão de conflitos, em termos interpessoais, associa-se à gestão de pessoas, visto que o conflito refere-se a uma experiência de discórdia entre agentes, em relação a determinado assunto e provoca reações complexas, que podem resultar em custos ou benefícios para as partes envolvidas (Van Der Vliert, 2013).

Considerado o contexto explorado neste estudo, tem-se em termos de gestão de pessoas no serviço público, mais contemporaneamente, a introdução das acepções do *New Public Management*, abordagem das escolas americana e inglesa da década de 1980, que se caracterizam por eleger a competência como elemento-chave de gestão (Hondeghe, Horton, & Scheepers, 2006). De acordo com as autoras, essa nova tendência foi introduzida no contexto brasileiro nos anos 1989, quando da reforma administrativa do Estado. O novo paradigma aponta a competência como uma unidade transformadora da tradicional burocracia, presente no serviço público, uma vez que ela está associada à flexibilidade e a adaptabilidade (Hondeghe et al., 2006).

A esse contexto, associam-se as instituições de ensino superior públicas, as quais são estruturadas em termos de pessoal, ou por indivíduos que almejam uma formação acadêmica (corpo discente), ou, por aqueles que a organizam administrativa-academicamente (corpo técnico-docente). No que diz respeito aos sujeitos discentes, observa-se que cada instituição tem dispositivos próprios para regulamentar as questões que envolvem os estudantes, isso em termos de gestão acadêmica e pedagógica. Vale destacar, ainda, que todas as instituições de ensino superior possuem estatuto e regimento,



considerados instrumentos legais máximos na instância universitária. Sobre os atores que estão no âmbito universitário para colaborar com a gestão e a formação pedagógica, a gestão de pessoas abarca regramentos específicos, de acordo com a categoria e o tipo de elemento do desenvolvimento de pessoal que abrange a carreira nesses órgãos. Como exemplo, tem-se:

- a) a Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas e Federais;
- b) a Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que trata da estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (MEC);
- c) A Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012, dispõe acerca da estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. Além disso, disciplina a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei n. 7.596, de 10 de abril de 1987;
- d) a Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008. Trata do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico; e
- f) a Lei n. 8.745 de 9 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros. Entre outras normativas (Brasil, 1990, 1993, 2005, 2008, 2012).

Diante do exposto, no ambiente universitário, os estatutos e regimentos tratam as questões de pessoal de forma sumária, visto a existência das leis específicas ora citadas, as quais se vinculam à gestão de pessoas no sentido de incentivar a busca pela qualificação. Todavia, cabe ao indivíduo compreender que a qualificação profissional possibilitará reflexões e pensamento crítico para tomada de decisões mais adequadas. Ademais, a atitude assegura ao indivíduo saber lidar com os paradoxos presentes, tanto no ambiente de trabalho quanto àqueles pessoais, dadas as ambiguidades e incertezas que se apresentam em sua trajetória de vida, pois tais ambiguidades são inerentes ao ser humano e, dessa forma, são causadoras de conflitos (Mariotti, 2007).

Nessa conjuntura, verifica-se nas instituições de ensino superior públicas federais que há uma sequência de procedimentos sobre como gerir um processo administrativo disciplinar, disposta no Título V, da Lei n. 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” (Lei n. 8.112, 1990). 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 n. 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal (Lei n. 8.112, 1999). Importante citar que o Artigo 1º dessa 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” (Lei n. 9.784, 1999).

Nesse sentido, estão normatizados os direitos e os deveres dos administrados, 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 (Lei n. 9.784, 1999).

É oportuno lembrar que o estabelecido pela Lei n. 9.784 alicerça os procedimentos administrativos para os processos disciplinares, os quais são analisados e julgados por comissão especial, designada para tal fim, conforme descrito no artigo 149, da Lei n. 8.112, de 1990, que determina que o processo disciplinar deverá ser “[...] conduzido por comissão composta de três servidores estáveis designados pela autoridade competente [...], 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” (Lei n. 8.112, 1990).

Contudo, visto que não há legislação sobre gerir as divergências de outra forma, senão aquela processual reflete-se sobre a aplicação de outros métodos – extrajudiciais – para a gestão de conflitos, que não se enquadram em atos de indisciplinaridade. Ou seja, em vez de eliminar ou reduzir todos os conflitos do ambiente, Ribeiro (2016) sugere que os administradores podem, por meio de uma gestão específica, estimular ou até manter certo nível de conflitos substantivos ou construtivos, provocando a inovação e a produtividade nas organizações.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizou-se um estudo dedutivo com base na teoria sobre o fenômeno do conflito para relacioná-lo ao contexto universitário. Trata-se de uma pesquisa básica (Gerhardt & Silveira, 2009). Assim, a proposta foi a de iniciar reflexões sobre o tema, para em momento futuro tratá-lo de forma empírica. No que se refere aos objetivos, o estudo é descritivo (Gil, 2010). Tal fato se materializa nesta pesquisa, a partir da descrição do conflito e a correspondência que se busca deste com o contexto, a partir da mediação como unidade de análise.

A abordagem de estudo é qualitativa, visto o propósito de ponderar sobre uma possibilidade de ação, por meio de uma ferramenta, em um ambiente específico (Creswell, 2009) e, assim, discutir sobre elementos que compõem um conjunto de significados, os quais são exteriorizados daquele contexto em que os fatos ocorrem, isto é, por meio da análise de como a gestão de conflitos interpessoais é gerida no ambiente em estudo.

A estratégia de estudo contou com a pesquisa documental e bibliográfica. Na primeira, as bases foram os registros e documentos caracterizados como fontes principais de dados, tanto no que se refere a materiais recentes quanto históricos; a segunda, abarca um conjunto de conhecimentos sistematizados, que têm origem em bases alicerçadas por materiais publicados, por exemplo, livros, artigos de revistas acadêmicas e de periódicos científicos (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Desse modo, tal escolha serviu para fundamentar os construtos teóricos determinantes deste estudo, cuja finalidade foi a reflexão sobre a gestão do fenômeno do conflito, por meio da mediação.

Em termos bibliográficos, foi realizada pesquisa bibliométrica, a fim de conhecer outros estudos que se aproximavam da temática ora verificada. Dessa maneira, optou-se pela escolha de três bases, *Web of Science*, *Ebsco* e *Emerald Insight*, associadas ao contexto organizacional, indexadas e de livre acesso. O recorte temporal foram os últimos cinco anos e foram encontrados 17 trabalhos de interesse para a pesquisa. Quanto ao tratamento dos dados, fez-se uso da análise de conteúdo por categorização (Bardin, 2011). Diante do exposto, as categorias analíticas, elaboradas a partir do referencial teórico, constam na Figura 1.



<b>Objetivo Geral:</b> Refletir sobre a inserção da mediação como ferramenta de gestão de conflitos em uma Instituição Federal de Ensino Superior		
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Construto Teórico</b>	<b>Categorias Analíticas</b>
Identificar os atores sociais que convivem no ambiente em estudo.	A gestão de conflitos, em termos interpessoais, associa-se a <b>gestão de pessoas</b> , visto que o conflito refere-se a <b>uma experiência de discórdia entre pessoas</b> , em relação a determinado assunto (Van Der Vliert, 2013). O conflito é um tipo especial de sistema, cuja complexidade decorre da não relação entre muitos e diferentes elementos, os quais provêm da multiplicidade dos <b>objetivos das partes</b> (Gallo, 2013).	<b>CA1</b> – Atores sociais: envolvidos no conflito.
Averiguar os marcos legais institucionais e o processo de gestão de conflitos.	Nas instituições de ensino superior públicas federais há uma sequência de procedimentos sobre como gerir um processo administrativo disciplinar, disponibilizados na Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999 (Brasil, 1990).	<b>CA2 – Base legal:</b> Contempla os atos normativos que tratam de gestão de conflitos em IFES.
Conhecer como as divergências são administradas (setores) na Instituição foco deste estudo.	Na Instituição há <b>legislação sobre gerir as divergências de outra forma, senão aquela processual?</b> Como, por exemplo, <b>aplicação de outros métodos – extrajudiciais</b> – para a gestão de conflitos, que não se enquadram em atos de indisciplinaridade? Considerando que os métodos extrajudiciais se adequam ao papel de <b>estimular ou até manter certo nível de conflitos</b> substantivos ou construtivos, provocando a inovação e a produtividade nas organizações (Ribeiro, 2016).	<b>CA3 – Setor responsável:</b> pela gestão de conflitos <b>C4 – Método de solução vigente:</b> Tradicional? Alternativo?

**Figura 1 Categorias analíticas do estudo.**

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

A Figura 1 apresenta quatro categorias analíticas CA1, CA2, CA3 e C4, as quais se relacionam aos elementos e variáveis inerentes ao fenômeno do conflito e a gestão de conflitos no ambiente do ensino superior. A definição de categorias analíticas visa facilitar a identificação de indícios relacionados à proposta de utilização da mediação para o contexto da instituição analisada.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicia-se esta seção pela caracterização do ambiente de estudo. Assim, em dezembro de 1960 foi criada a Universidade Federal de Santa Catarina, pela Lei n. 3.849, de 18 de dezembro de 1960 (Lei n. 3.849, 1960). A Instituição, a partir da autonomia administrativa, garantida pela Constituição, possui “[...] 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” (Universidade Federal de Santa Catarina [UFSC], 1978a, p. 8).

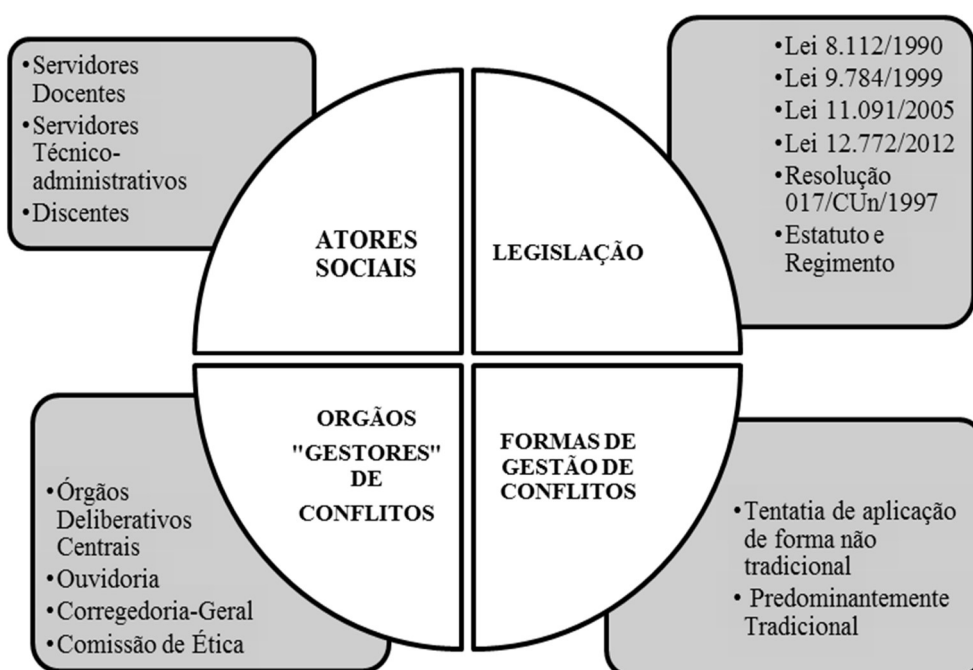
Nesse sentido, tem-se como elementos base da estrutura organizacional: Órgãos Deliberativos e Executivos Centrais e Órgãos Deliberativos e Executivos Setoriais. Vale dizer, também, que a Universidade é formada por cinco *Campi*, o Sede, em Florianópolis, estruturado por onze Centros de Ensino, o de Araranguá, o de Blumenau, o de Curitiba e o de Joinville (UFSC, 2015).

Conforme citado na seção anterior, a gestão de pessoas nas IES públicas federais é regida por dispositivos legais e na Instituição objeto de estudo, além das normativas citadas, há a Resolução 017/Cun/1997, seu Estatuto e Regimento, dentre outras normativas complementares. Na análise dos marcos normativos verificou-se a não determinação específica para a gestão de pessoas, apenas, tal qual é característico de textos legais, uma série de procedimentos, que conduzem os trâmites para a organização das pessoas no contexto universitário.

Sobre a gestão de conflitos, em específico, há menção acerca do processo administrativo disciplinar, inclusive, com o aporte da Lei n. 9.784/1999, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal (Lei n. 8.112, 1990). Ressalta-se que a legislação trata das singularidades e de conjunturas administrativas disciplinares e não de outros tipos de conflitos interpessoais.

Apurou-se ainda que a Ouvidoria é “um canal de recebimento de crítica, reclamações e sugestões da Comunidade Universitária. Tem como atribuição registrar, classificar e detalhar o material recebido, encaminhando-o aos setores envolvidos, na busca de uma solução” (UFSC, 2011, p. 84). Esta tende a tratar de processos de conflito de uma forma menos burocrática; no entanto, a ouvidoria não é considerada institucionalmente um local de resolução dos conflitos propriamente dito.

Outro local que trata de questões de adversidades é a Corregedoria-Geral da UFSC, um órgão criado para tratar de assuntos disciplinares (UFSC, 2016), subordinado diretamente à reitoria em termos de matéria administrativa. Algumas instituições de ensino superior, como é o caso desta em estudo, contam com uma Comissão de Ética Pública, subordinada à Comissão de Ética da Presidência da República, responsável por averiguar condutas não condizentes com as normas éticas estabelecidas para os servidores públicos federais (UFSC, 2016). Verificou-se ainda que muitas situações de divergência são encaminhadas às instâncias deliberativas da Instituição, também conhecidos como Órgãos Deliberativos Centrais. Na Figura 2, tem-se uma síntese sobre os sujeitos formadores da comunidade acadêmica, dos regramentos, dos canais utilizados para gerir conflitos e dos modos de tratamento de contendas identificados durante a pesquisa.



**Figura 2**

**Síntese das contendas identificadas.**

Fonte: Elaborada pelos autores com base em dados da pesquisa (2018).

A partir do ilustrado na Figura 2, verificou-se, ainda, em relação aos atores que fazem parte do contexto da Instituição, que se trata de um total 50.683 sujeitos (UFSC, 2018). Desses 45.006 são estudantes matriculados (educação básica, graduação e pós-graduação), 2.435 docentes (educação básica e ensino superior) e 3.242 técnico-administrativos (UFSC, 2018). Ou seja, considerando o tamanho da comunidade acadêmica da UFSC, compreende-se quão necessário é pensar em maneiras efetivas de

se gerir os conflitos, em meio à complexidade que permeia a gestão universitária e em função da busca pela celeridade em resolver possíveis contendas que se apresentam naquele ambiente.

Sobre a gestão de conflitos, em específico, averiguou-se no ambiente de estudo que não havia uma política voltada distintamente para tratar do fenômeno. A aplicação do que foi disposto nos marcos legais é a única forma de resolução de divergências, fato que vai ao encontro da forma tradicional, resultando, conforme apontado por Schnitman e Littlejohn (1999), em disputas ganha-perde, nas quais raramente são produzidos resultados construtivos, tanto para as partes quanto para a universidade.

No que se refere aos setores “gestores” de conflitos, observa-se que se trata de órgãos diversos, mas que não têm como objetivo a gestão das divergências, mas sim a aplicação dos atos normativos. Vale ressaltar que a ouvidoria, conforme já dito, faz tentativas de conciliação, que utiliza de diálogo, no entanto, sem um direcionamento institucional. É importante destacar também, que os órgãos deliberativos centrais são responsáveis pelas decisões administrativas, acadêmicas, em última instância na Instituição (UFSC, 1978b). Todavia, verificado o Estatuto e o Regimento Geral da Instituição, não está entre as atribuições desses órgãos algo associado à gestão de conflitos interpessoais.

Considerada tal perspectiva, reflete-se sobre a gestão de conflitos, sob uma ótica positiva, que tem como objetivo o que é proposto por Fiorelli et al. (2008), ou seja, identificar as situações, analisá-las e aplicá-las de forma a beneficiar as partes envolvidas. Assim, a proposta deste estudo é a inserção da mediação como um meio de resolução de conflitos que promova a construção do diálogo e a transformação de uma rotina cotidiana adversarial, em algo fundamentado na cooperação, fato improvável em um contexto conflituoso. Todavia, o questionamento recai sobre essa ser ou não uma possibilidade aceita pela comunidade universitária.

Obviamente, a legalidade estabelecida pelos marcos legais deve ser observada e materializada 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 indisciplinares, situação abarcada pela legislação, e se entende que podem ser resolvidos de forma diferente, por meio de uma ferramenta que busca a construtividade.

Enfim, refletindo sobre todo o exposto, é estimulante pensar que é possível a gestão de conflitos em um ambiente complexo como o universitário e se aplicar o método da mediação, visto que se trata não apenas de resolver problemas, mas sim de desenvolver



nas partes as funções de apaziguar, estabelecer a comunicação, o equilíbrio e a cooperação, ou seja, um aprendizado construtivo a partir de situações que, à primeira vista, tendem para a desconstrução.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do discutido neste estudo, entende-se que há possibilidades de se promover a utilização da mediação como método alternativo de resolução de conflitos interpessoais no ambiente de estudo, 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. Contudo, a trajetória para o sucesso da implementação da mediação na gestão de conflitos, é previamente compreendida como um trabalho complexo, uma vez que o desafio de mudar é sempre tarefa melindrosa.

Nesse sentido foi possível notar, a princípio, que estrutura da instituição de ensino superior em estudo é bastante conservadora e burocrática, visto que, utiliza apenas método judicial (processo administrativo) para a resolução de divergências. Sendo assim, é natural que os indivíduos formadores da comunidade acadêmica optem pela manutenção da cultura organizacional existente, ao invés de correr os riscos das mudanças. Ou seja, pressupõe-se que haverá resistência para se estabelecer aquilo que propõe a mediação e, por isso, é necessário que os gestores munam-se com ações criteriosas e comedidas, além da utilização de uma metodologia participativa.

Em relação ao ora proposto, vale dizer, que não está se afirmando que a mediação é o melhor método, mas sim um dos mais adequados quando se pensa em satisfação das partes. Supõe-se que, utilizando essa ferramenta, prima-se pela sociabilidade, valorização do indivíduo, identificação de pontos fracos e fortes da organização, qualidade do ambiente de trabalho, entre outros. Nota-se que se refere tanto aos conflitos interpessoais institucionais, quanto aos disciplinares precisam adequar-se àquilo disposto na forma estatutária, regimental e legal, entretanto, observa-se 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.

Entende-se que a Universidade precisa trabalhar a conscientização de toda a comunidade acadêmica de forma sistêmica, motivando o indivíduo a buscar o conhecimento e refletir sobre seus desejos e necessidades durante toda a sua vida, possibilitando às pessoas, entre

outros aspectos, desenvolverem a capacidade de melhor discernir sobre suas escolhas, no sentido de uma gestão universitária muito mais democrática.

Para futuras pesquisas, considera-se a aplicação empírica, a fim de conhecer, a partir da comunidade acadêmica, a possibilidade de implementação da mediação. Pode-se também no desenvolvimento de estudo idêntico em outras universidades públicas federais; ou seja, um comparativo envolvendo universidades públicas federais e estaduais ou ainda, um estudo comparativo entre universidades públicas e privadas. Quanto 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, invariavelmente, atender ao disposto no marco legal.

## REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.
- Bennett, T. (2014). The role of workplace mediation: a critical assessment. *Personnel Review*, 43(5).
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative and mixed approaches*. London: Sage Publications.
- Demo, P. (1985). *Metodologia científica em ciências sociais*. São Paulo, SP: Atlas.
- Fiorelli, J. O., Fiorelli, M. R., & Malhadas Júnior, M. J. O. (2008). *Mediação e Solução de Conflitos: Teoria e Prática*. São Paulo, SP: Atlas.
- Gallo, G. (2013). Conflict theory, complexity and systems approach. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(2), 156-175.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, SP: Atlas.
- Hardingham, A. (2000). *Trabalho em equipe*. São Paulo, SP: Nobel.
- Hondeghem, A., Horton, S., & Scheepers, S. (2006). Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista Do Serviço Público*, 57(2), 241-258.
- Lei n. 3.849, de 18 de dezembro de 1960. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade Federal de Santa Catarina e dá outras providências. Recuperado em fevereiro 12, 2018, de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3849-18-dezembro-1960-354412-publicacaooriginal-1-pl.html>

- Lei n. 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. Recuperado em fevereiro 2, 2018, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm)
- Lei n. 8.745 de 9 de dezembro de 1993.* Dispõe sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros. Recuperado em fevereiro 2, 2018, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18745cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18745cons.htm)
- Lei n. 9.784, de 29 de janeiro de 1999.* Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Recuperado em fevereiro 2, 2018, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm)
- Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005.* Trata da estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (MEC). Recuperado em fevereiro 2, 2018, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)
- Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008.* Trata do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. Recuperado em fevereiro 2, 2018, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm)
- Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012.* Dispõe acerca da estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal e disciplina a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei n. 7.596, de 10 de abril de 1987. Recuperado em fevereiro 2, 2018, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm)
- Liebmann, M. (2000). *History and overview of mediation in the UK: mediation in context.* London: Jessica Kingsley Publishers.
- Likert, R., & Likert, J. G. (1980). *Administração de conflitos: novas abordagens.* São Paulo, SP: McGraw-Hill do Brasil.
- Mariotti, H. (2007). *Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável.* São Paulo, SP: Atlas.
- McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2(XXV), 295-305.
- Moore, C. W. (1998). *O Processo de Mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos* (M. F. Lopes, Trad.). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Moreira, K. D., & Olivo, L. C. C. (2012). O profissional de secretariado executivo como mediador de conflitos. *Revista de Gestão e Secretariado*, 3(1), 30-53.
- Moscovici, F. (1997). *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.* Rio de Janeiro, RJ: Jose Olympio.
- Muszkat, M. E. (2005). *Guia prático de mediação de conflitos: em famílias e organizações.* São Paulo, SP: Summus.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations.* London and New York: Transaction Publishers.



- Ribeiro, J. F. (2016). Conflito/entendimento nas organizações: no rastro da complexidade com Edgar Morin. In *XIX Seminários em Administração (Semead)*. São Paulo: FEA/USP. Recuperado em fevereiro, 15, 2017 de [http://login.semead.com.br/19semead/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=1673](http://login.semead.com.br/19semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1673)
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students. Research methods for business students* (5th ed.). New York: Prentice Hall Inc. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Schnitman, D. F., & Littlejohn, S. (1999). *Novos Paradigmas em Mediação*. Porto Alegre, RS: Artes Médicas.
- Universidade Federal de Santa Catarina (1978a). *Estatuto de 3 de novembro de 1978*. Recuperado em fevereiro 20, 2018, de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/99561/Estatuto2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Universidade Federal de Santa Catarina (1978b). *Regimento Geral de 3 de novembro de 1978*. Recuperado em fevereiro 20, 2018, de [http://reitoria.paginas.ufsc.br/files/2011/07/Regimento\\_Geral\\_web.pdf](http://reitoria.paginas.ufsc.br/files/2011/07/Regimento_Geral_web.pdf)
- Universidade Federal de Santa Catarina (2011). *Ouvidoria da UFSC*. Recuperado em: Fevereiro 20, 2018, de <http://ouvidoria.ufsc.br/>
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2015). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 a 2019*. Recuperado em fevereiro 20, 2018, de <http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>
- Universidade Federal de Santa Catarina (2016). *Corregedoria-Geral da UFSC*. Recuperado em fevereiro 20, 2018, de <http://corg.ufsc.br/>
- Universidade Federal de Santa Catarina (2018). *UFSC em números – 2007 a 2016*. Recuperado em abril 2, 2018, de <http://dpgi.seplan.ufsc.br/ufsc-em-numeros/>
- Van Der Vliert, E. (2013). *Complex interpersonal conflict behaviour: Theoretical frontiers*. London: Psychology Press.
- Wisinski, J. (1995). *Como resolver conflitos no trabalho*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.