



REUNIR:
Revista de Administração,
Ciências Contábeis e
Sustentabilidade

www.reunir.revistas.ufcg.edu.br



ARTIGO ORIGINAL

Estratégias de resolução de conflitos interpessoais entre professores e estudantes em uma Instituição Federal de Educação Superior¹

Strategies for solving interpersonal conflicts between teachers and students in a Federal Institution of Higher Education

Estrategias para resolucion de conflictos interpersonales entre profesores y estudiantes en una institución federal de educación superior

Thales Fabricio Costa e Silva², Jônica Marques Coura Aragão³, Jacyara Farias de Souza Marques⁴, Erivaldo Moreira Barbosa⁵

PALAVRAS-CHAVE

Conflitos; Gestão de conflitos; Ensino superior

Resumo:

A existência de conflitos interpessoais é um fenômeno histórico e inerente às relações humanas, visto anteriormente como fenômeno disfuncional e que deveria ser evitado, no entanto, atualmente vem sendo considerado como uma experiência produtiva aos indivíduos e aos espaços que estes ocupam. Neste sentido, este trabalho tem o objetivo de discutir as estratégias de resolução de conflitos interpessoais entre professores e alunos adotadas em uma universidade pública federal. Os resultados foram obtidos através de uma pesquisa exploratória, a partir da coleta de dados com 29 professores e 476 alunos desta instituição. O estudo indica que alguns métodos utilizados pela instituição são inadequados para os tipos de conflitos apresentados, requerendo que a gestão universitária reflita sobre a importância do seu papel na gestão de conflitos interpessoais e identifique outras estratégias para a condução das situações experienciadas neste espaço.

KEYWORDS

Conflicts; Conflict management; Higher education

Abstract:

The existence of interpersonal conflicts is a historical phenomenon and inherent to human relations, previously seen as a dysfunctional phenomenon and that should be avoided, however, it is currently considered as a productive experience for the individuals and spaces they occupy. In this sense, this work aims to discuss the strategies of resolution of interpersonal conflicts between teachers and students

¹ Submetido em: 04.07.2019. Aceite: 04.12.2019. Publicado: 25.12.2019. Responsável: Universidade Federal de Campina Grande/UACC/PROFIAP/CCJS/UFCG.

² <https://orcid.org/0000-0003-1828-3259>, Mestre em Administração Pública, Psicólogo do CCJS/UFCG, e-mail: thalespsic@gmail.com

³ <https://orcid.org/0000-0003-2983-8248>, Professora da UAD/UFCG e do PROFIAP/UFCG, e-mail: jonicama@gmail.com

⁴ <https://orcid.org/0000-0002-4033-2064>, Professora da UAD/UFCG e do PROFIAP/UFCG, e-mail: jacy.farias@gmail.com

⁵ <https://orcid.org/0000-0001-7479-1827>, Professor da UAD/UFCG e do PROFIAP/UFCG, e-mail: erifat@terra.com.br

adopted in a federal public university. The results were obtained through an exploratory research, from the data collection with 29 teachers and 476 students of this institution. The study indicates that some methods used by the institution are inadequate for the types of conflicts presented, requiring university management to reflect on the importance of their role in the management of interpersonal conflicts and to identify other strategies for the handling of situations experienced in this space.

PALABRAS CLAVE

Conflictos; Gestión de conflictos; Enseñanza superior

Resumen:

La existencia de conflictos interpersonales es un histórico fenómeno e inherente a las relaciones humanas, visto anteriormente como un fenómeno disfuncional y que debería evitarse, sin embargo, actualmente se considera una experiencia productiva para los individuos y los espacios que ocupan. En este sentido, este trabajo tiene como objetivo discutir las estrategias de resolución de conflictos interpersonales entre docentes y estudiantes adoptados en una universidad pública federal. Los resultados se obtuvieron a través de una investigación exploratoria, a partir de la recolección de datos con 29 maestros y 476 estudiantes de esta institución. El estudio indica que algunos métodos utilizados por la institución son inadecuados para los tipos de conflictos presentados, lo que requiere que la gestión universitaria reflexione sobre la importancia de su papel en la gestión de los conflictos interpersonales e identifique otras estrategias para el manejo de situaciones experimentadas en este espacio.

Introdução

A existência de conflitos no âmbito da Administração Pública é um fenômeno histórico, que tem gerado consequências tanto negativas quanto positivas às instituições e aos seus integrantes, influenciando nos aspectos econômico, cultural e interpessoal. Para diminuir alguns prejuízos provenientes dos conflitos organizacionais no setor público, alguns mecanismos de resolução têm sido utilizados, como a sindicância e o Processo Administrativo Disciplinar (PAD). Tais estratégias, porém, tem uma conotação mais de penalidade, podendo gerar reflexos nas relações interpessoais e institucionais.

Para Nascimento e Simões (2011), a gestão dos conflitos interpessoais torna-se ainda mais complexa nas organizações públicas brasileiras, visto que há diversas especificidades que a definem negativamente, destacando-se pelas seguintes características: debilidade na aplicação de mecanismos legais e coercitivos; estabilidade adquirida pelos servidores efetivos; tradição patrimonialista e clientelista da Administração Pública no Brasil e pelas disfunções da burocracia.

É importante considerar que em alguns órgãos da Administração Pública, o conflito é experimentado mais diretamente entre o agente público e o usuário do serviço, como é o caso das Instituições Federais de Educação Superior (IFES), incluindo, entre essas, as universidades. Nestas instituições, a relação entre professor e estudante é comumente marcada pela vivência de conflitos interpessoais, colocando-a como a relação mais conflitante neste espaço - quando comparada à relação entre outros sujeitos.

Diversas pesquisas têm sido realizadas acerca das relações interpessoais nas organizações de trabalho, com a temática “conflito” permeando suas discussões (Moreira & Cunha, 2007; Nascimento & Simões, 2011; Elias, Dalmau & Bernardini, 2013; Bergamaschi, 2015; Veloso & Vieira, 2016; Lana, Paines, Bonaldo & Müller, 2016), no entanto, poucas pesquisas foram feitas no âmbito das IFES, sendo identificados os trabalhos de Silva, Hammes e Hammes (2018), Moreira (2012) e Marra e Melo (2005) como os de maior relevância. Faz-se necessário apontar que estes estudos tratam o conflito voltado para as relações de trabalho entre pares, desconsiderando a vivência do conflito nas relações entre outros atores organizacionais, como os conflitos entre alunos e professores das IFES.

Mesmo diante de poucos estudos acerca do tema no âmbito das IFES, a pesquisa de Moreira (2012) aponta que o uso da mediação como recurso de solução de conflitos interpessoais tem sido satisfatória para casos menos complexos naquela instituição. Neste sentido, revela-se importante compreender também como os conflitos são geridos nas outras diversas IFES do país, tanto a partir das ferramentas institucionais quanto dos meios alternativos adotados pelos membros da comunidade acadêmica.

Essas considerações constituem a mola propulsora para este estudo, que seleciona a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) como campo de pesquisa e lança mão da seguinte problemática: como as estratégias de resolução de conflitos interpessoais entre professores e alunos são adotadas pela UFCG?

Neste sentido, o presente trabalho tem o objetivo de discutir a adoção de métodos de resolução de conflitos

interpessoais entre professores e alunos na UFCG. A proposta se torna relevante diante do número reduzido de estudos realizados no país acerca do tema, além disso, não é identificada nenhuma pesquisa que trate exclusivamente sobre os conflitos advindos da relação professor x aluno no ensino superior federal, o que leva ao enfraquecimento do conhecimento e da formulação de estratégias de gerenciamento de conflitos interpessoais nestes espaços. Somado a isso, considerando que a atividade fim das IFES é construída, principalmente, na relação professor x aluno, esta investigação promove a ampliação do conhecimento científico acerca do tema e contribui para a formação dos novos profissionais a partir de uma perspectiva da boa relação interpessoal entre agentes da Administração Pública e usuários do serviço público.

Elementos teóricos da pesquisa

O conflito nas Instituições Federais de Educação Superior (IFES)

Como a experiência do conflito faz parte da vida de todos os indivíduos, nos mais diversos contextos da experiência humana, depreende-se que o conflito também se revela nas relações de trabalho, seja nas instituições públicas ou privadas, principalmente quando se materializa em atritos, discussões, brigas, jogos de interesse, tomadas de decisão, convivência, entre outras demonstrações. No entanto, é importante considerar que o conflito não se limita à expressão estrita, visto que pode haver diversas causas que levam à eclosão dessa materialização, bem como diversos são os caminhos que surgem a partir do conflito.

Nas IFES, diversos atores demarcam esse espaço de conflitos: alunos x professores, professores x professores, servidores x alunos, servidores x público externo, entre outros. Embora estes agentes também assumam papéis característicos das tradicionais relações organizacionais (o professor como líder e aluno como liderado, por exemplo), há aspectos muito particulares que estão inerentes à vivência de conflitos no espaço educacional. Pensar a atual conjuntura da educação no país, por exemplo, que afeta diretamente os objetivos comuns a alunos, professores e servidores, mas que também influencia as disputas internas pelo alcance dos interesses isolados de cada ator envolvido, permite compreender que o conflito ultrapassa uma relação pontual.

Para Marra e Melo (2005), os conflitos na gestão universitária em instituições públicas são marcados pela burocracia, fatores políticos, jogos de poder, falta de formação administrativa, caráter transitório dos cargos e a própria cultura organizacional. Segundo os autores, são características marcantes de gestores universitários a sobrecarga de trabalho (com acúmulo de atividades de docente e pesquisador, muitas vezes) e a postura de não enfrentamento dos conflitos para a sua manutenção no cargo, tendo na gestão de pessoas sua principal fonte de conflitos e pressões.

Ao buscar a caracterização dos conflitos educacionais, percebe-se que os autores consultados identificam diversas tipologias ou fontes de conflito. Para Nebot (2000), os conflitos escolares podem ser categorizados em organizacionais, culturais, pedagógicos e de atores.

Martinez Zampa (2005) destaca que os conflitos educacionais ou entre membros da comunidade educacional podem ser caracterizados em quatro tipos: conflito em torno da pluralidade de pertencimento, conflitos para definir o projeto institucional, conflito para operacionalizar o projeto educativo e conflito entre as autoridades formal e funcional. Chrispino (2007), por sua vez, aponta que os conflitos educacionais são provenientes de ações próprias dos sistemas escolares ou oriundos das relações que envolvem os atores da comunidade educacional mais ampla, incluindo os que derivam dos exercícios de poder, dos que se originam das diferenças pessoais, dos que resultam de intolerâncias de toda ordem, os que possuem fundo político ou ideológico.

Quanto aos motivadores dos conflitos no contexto do ensino superior, poucas pesquisas foram identificadas no país, mas com resultados significativos. Marra e Melo (2005), ao investigarem os conflitos inerentes à função gerencial em uma IFES no estado de Minas Gerais, identificaram, a partir da perspectiva de docentes em cargos de chefia, que os principais motivadores para o conflito compreendem resistência à mudança, ambiguidade cultural (tradição x renovação, conservadorismo x inovação), corporativismo e concorrência entre departamentos (especialmente pelo poder de gestão). Nascimento e Simões (2011), ao investigarem a gestão de conflitos na perspectiva dos servidores de duas escolas técnicas federais de um município do Rio de Janeiro, apontam que os conflitos são gerados a partir de fatores como: departamentalização e isolamento dos setores, escassez de recursos (estrutura organizacional), centralização da gestão, pessoalidade na tomada de decisões e pouca habilidade de liderança (gestão), problemas de comunicação, divisão de tarefas (processos de trabalho) e os conflitos entre professores (divergências profissionais, características pessoais, concepções pedagógicas e busca pelo poder). Moreira (2012), por sua vez, ao investigar o conflito interpessoal na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), identificou que as principais fontes do conflito estão relacionadas ao apego exagerado às próprias opiniões e crenças, à falha de compreensão, a intenção (pré-disposição em atingir o outro) e a má condução de uma situação conflituosa.

Pelo exposto, nota-se que os aspectos que motivam o surgimento e/ou a manutenção de conflitos no âmbito educacional estão relacionados, principalmente, a fatores institucionais e aos próprios atores educacionais. Neste sentido, é importante que a instituição universitária consiga, minimamente, identificar as vivências de conflito no seu espaço e as estratégias possíveis para mitigá-las.

A condução do conflito pela gestão universitária

A busca pela eliminação do conflito já não é uma alternativa plenamente assertiva às organizações, visto que o conflito também apresenta sua funcionalidade no espaço em que ocorre. Deste modo, é necessário que as instituições consigam gerir as situações conflitantes para minimizar os impactos negativos sobre os indivíduos e a própria instituição, bem como extrair dessas experiências os aspectos mais positivos.

As instituições públicas lideram o ranking das instituições que mais litigam, conforme aponta o levantamento feito pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

em 2011. Esse dado mostra que o espaço onde se oferta o serviço público é marcado por numerosos conflitos e de naturezas diversas. Além disso, conforme aponta Mancuso (2009), há no Brasil uma cultura demandista muito grande, que induz a população a recorrer à prestação jurisdicional antes de tentar outros meios de resolução de conflitos. Como forma de melhor gerir situações adversas na gestão pública, como indisciplina do servidor público, e conter algumas ações que poderiam levar ao conflito, a própria Administração passa a utilizar o PAD e a sindicância como estratégias de disciplina.

Tais estratégias, embora utilizadas há muitos anos no âmbito da Administração, sempre deixaram cicatrizes nas relações interpessoais e institucionais, dado o caráter investigativo e punitivo que se instala nas organizações públicas ao serem adotadas. Mesmo diante da sua importância, tem se investido em buscar alternativas para a gestão de pessoas, especialmente na prevenção de agravos através da sensibilização dos servidores na execução adequada do seu papel enquanto agente público, e as relações construídas com o usuário do serviço.

Desta forma, alternativas de mediação de conflitos na gestão pública tem sido adotadas e seguem em crescimento significativo, indo ao encontro das estratégias alternativas também adotadas pelo Poder Judiciário, já que, diante das consequências oriundas da alta demanda (especialmente a morosidade para o processamento e julgamento judicial), os meios alternativos de soluções de conflitos (conhecidos como meios consensuais) são consideradas como respostas efetivas, pois, em regra, são mais rápidos e menos custosos, além de ser potenciais em ofertar respostas mais adequadas às controvérsias em questão (Bergamaschi, 2015).

Para Cabral (2013), os meios alternativos de resolução de conflitos são diversos, mas os denominados de autocomposição - como a mediação e conciliação - são os que apresentam mais vantagens, visto que ampliam o acesso à justiça, levando à população a possibilidade de resolução de conflitos de modo rápido, desburocratizado, seguro e com baixo custo, além de revelarem-se como o método mais indicado na solução de determinados conflitos.

No que diz respeito à gestão de conflitos nas IFES, Moreira (2012) aponta que as instituições de ensino superior costumam utilizar um modelo processual tradicional, lento e fatigante para as partes, semelhante aquele praticado pelo Poder Judiciário e, ao seguir tal procedimento, raramente são produzidos resultados construtivos e/ou pacificadores para as partes e para a instituição. Neste contexto, o meio mais utilizado é o PAD, pautado na Lei nº 8.112/90 (para fins de apurar responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições ou que tenha relação com as atribuições do cargo que ocupa) e na Lei nº 9.784/99 (que regula os processos administrativos no âmbito da Administração Federal).

Embora estes sejam os meios mais adotados pelas IFES, vale considerar que nem todos os casos de conflito ocorrido no seio da comunidade acadêmica são atos de indisciplina, o que exige a análise dos fatos e das fontes de conflitos e, muitas vezes, requerem meios alternativos para a sua resolução. Neste sentido, como há cada vez mais um número expressivo de conflitos que ultrapassam a esfera da indisciplina e dos marcos legais, notadamente demarcando conflitos interpessoais, as instituições têm

recorrido a métodos de resolução diferenciados.

Elementos metodológicos da pesquisa

A pesquisa trata-se de um estudo exploratório e compõe uma das etapas da produção da dissertação no Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede - PROFIAP. O campo escolhido foi a UFCG, IFES ofertante do Programa de Pós-Graduação no estado da Paraíba.

Para obtenção dos resultados, foi adotado como método de coleta de dados a aplicação de um questionário estruturado, com professores e alunos matriculados em um dos campi que compõe a referida IFES. Após a definição dos critérios de participação (que foi basicamente ser aluno ou professor ativo na instituição e aceitar a participação voluntária), realização do cálculo amostral, aplicação do pré-teste e as adaptações necessárias, a pesquisa foi efetivamente aplicada com alunos e professores de todos os cursos de graduação da IFES investigada, contemplando um total de 476 alunos e 29 professores, destacados de um universo de 1.464 alunos e 82 professores.

A escolha pelo questionário foi feita levando em consideração suas vantagens de aplicação, apontadas por Lakatos e Marconi (2010) como: economia de tempo, obtenção de grande número de dados, atinge maior número de pessoas simultaneamente, abrange uma área geográfica mais ampla, obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas, maior liberdade nas respostas (em razão do anonimato), mais segurança (pelo fato de as respostas não serem identificadas) e menos risco de distorção (pela não influência do pesquisador).

Como a pesquisa utilizou o campo da percepção do indivíduo, foi importante considerar as limitações e possibilidades deste tipo de investigação; já que esse tipo de pesquisa é subjetiva, devia-se adotar a maior clareza possível na condução da investigação para que o pesquisado se sentisse confortável e confiante em participar do estudo, bem como fosse o mais verdadeiro possível e não recaísse em distorções. Esse cuidado foi importante porque, como menciona Gil (2002), na investigação dos aspectos perceptivos, pode haver muita diferença entre o que as pessoas fazem ou sentem e o que elas dizem a esse respeito, gerando fragilidade ao estudo. Neste sentido, o anonimato do indivíduo pesquisado contribuiu para que ele manifestasse suas verdadeiras opiniões a respeito da temática.

O questionário era composto de oito perguntas fechadas e a última de natureza mista, dividido em quatro blocos: o primeiro caracterizava o perfil sociodemográfico dos respondentes; o segundo investigava a concepção de conflito, os tipos de conflitos e as relações conflituosas na instituição; o terceiro abordava os motivadores e as consequências dos conflitos nas relações entre professores e alunos; e o quarto verificava a percepção do participante acerca da atuação da IFES na gestão de conflitos interpessoais entre professores e alunos, bem como a forma mais adequada de gestão considerada por eles. Para este artigo, foram utilizados alguns dados colhidos nos blocos 1, 2 e 4.

A fim de atender às exigências éticas da pesquisa científica, a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFCG; além disso, os participantes

tiveram/têm suas identidades preservadas durante todo tempo, da coleta à publicação dos resultados, assim como estão resguardados diante da assinatura de termo de consentimento livre e esclarecido.

Apresentação e discussão dos resultados

Perfil dos participantes da pesquisa

Participaram da pesquisa 476 alunos de todos os cursos de graduação do campus investigado e 29 professores das duas unidades acadêmicas (UAD - Unidade Acadêmica de Direito e UACC - Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis) que compõe o campus. Os dados sobre localização institucional do participante constam nos gráficos 1 (para alunos) e 2 (para professores).

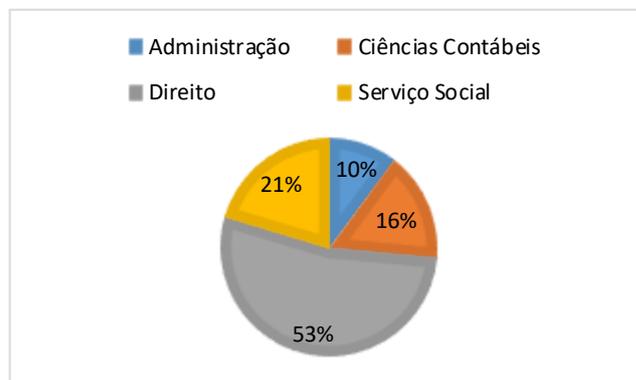


Gráfico 1 - Relação: Estudante x Curso

Fonte: dados da pesquisa

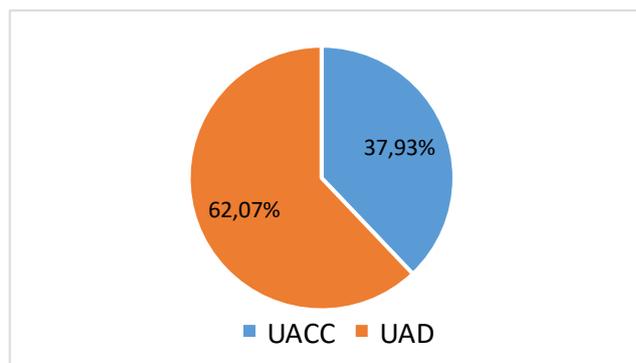


Gráfico 2 - Relação: Professor x Unidade Acadêmica

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao período em que o aluno está matriculado, os dados foram apresentados por ano de formação, compreendendo as seguintes classes: 1º ano (1º e 2º período), 2º ano (3º e 4º período), 3º ano (5º e 6º período), 4º ano (7º e 8º período), 5º ano (9º e 10º período) e 6º ano (11º período). Os resultados estão contidos no gráfico 3.

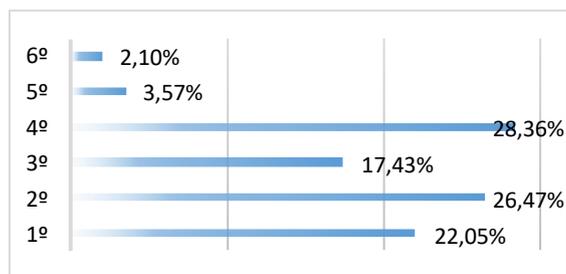


Gráfico 3 - Relação: Estudante x Ano no curso

Fonte: dados da pesquisa

No que diz respeito ao gênero com o qual o participante se identifica, o perfil dos participantes é expresso no gráfico 4.

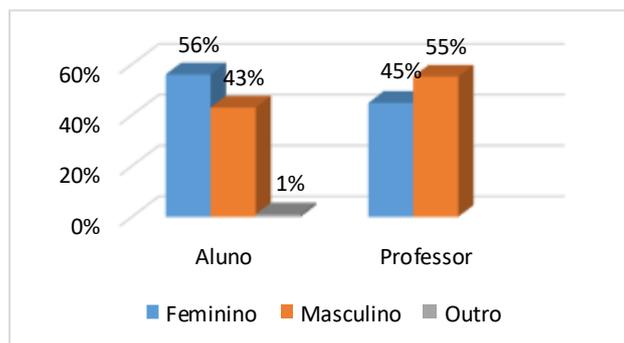


Gráfico 4 - Relação: Participante x Gênero

Fonte: dados da pesquisa

Quanto à idade dos participantes, o perfil dos alunos e professores está exposto no gráfico 5.

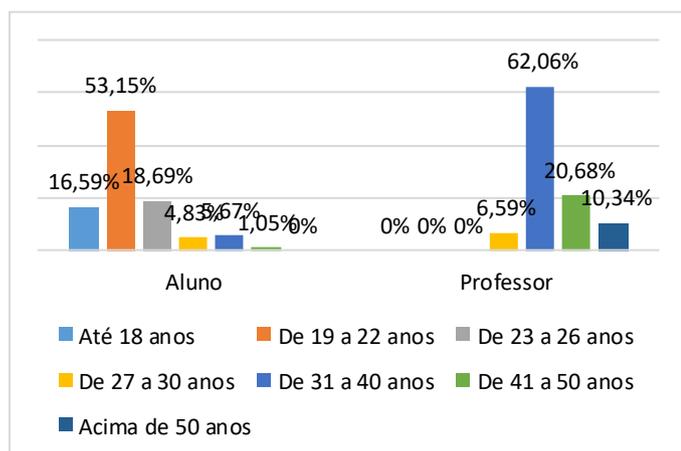


Gráfico 5 - Relação: Participante x Idade

Fonte: dados da pesquisa

A partir dos dados apresentados, nota-se que a pesquisa incluiu uma significativa diversidade de participantes, contemplando alunos de todos os cursos e anos de formação, além de professores de todas as UA. Além disso, a variedade de gerações constatada revela que cada vez mais a universidade tem se constituído um espaço para todos os sujeitos em todas as fases da vida, bem como reafirma que os alunos entram cada vez mais cedo no ensino superior, dado o público majoritariamente jovem.

Percepção sobre o conflito e as relações conflituosas

Os resultados apresentados a seguir dizem respeito a percepção dos participantes acerca do fenômeno conflito. O elemento foi apresentado ao participante com a pergunta “o que é conflito?” e foram apresentadas seis alternativas, entre as quais o participante deveria selecionar apenas uma, com a qual mais se identificasse. Os resultados, em porcentagem, estão expostos no gráfico 6.

Ao analisar os resultados obtidos nesta pergunta, evidencia-se uma diversidade de concepções acerca do conflito, porém, duas receberam maior destaque. Percebe-se nos dados do gráfico que os alunos, em sua maioria, veem o conflito como sendo uma vivência de efeitos negativos que deve/pode ser evitado (45,16%); em seguida, há a concepção do conflito como sendo promotor, além dos efeitos negativos, de efeitos positivos, e que também pode/deve ser evitado (32,14%). Na visão dos professores essa sequência se inverte, pois a maioria (44,82%) vê o conflito como uma vivência de efeitos negativos e positivos, e que também pode/deve ser evitado, seguido da concepção do conflito como sendo promotor de efeitos negativos e que deve/pode ser evitado (31,03%).

Diante dos resultados apresentados, verifica-se uma posição dos professores e alunos acerca da evitação do conflito - mesmo que uma parcela reconheça os efeitos positivos dele - que pode revelar uma herança deixada pelas visões mais tradicionalistas sobre o conflito, em que o conflito era classificado como ruim e que deveria ser evitado, conforme discutido por Robbins (2009).

Quanto a constatação dos professores reconhecerem os efeitos positivos do conflito em comparação ao quantitativo de alunos (ao somar todas as % referentes à percepção dos efeitos positivos do conflito, professores somam 65,50% e alunos 51,04%), pode ser motivada pela profissão que ocupam, as experiências da vida pessoal e profissional, a maturidade, o conhecimento teórico, entre outros aspectos.

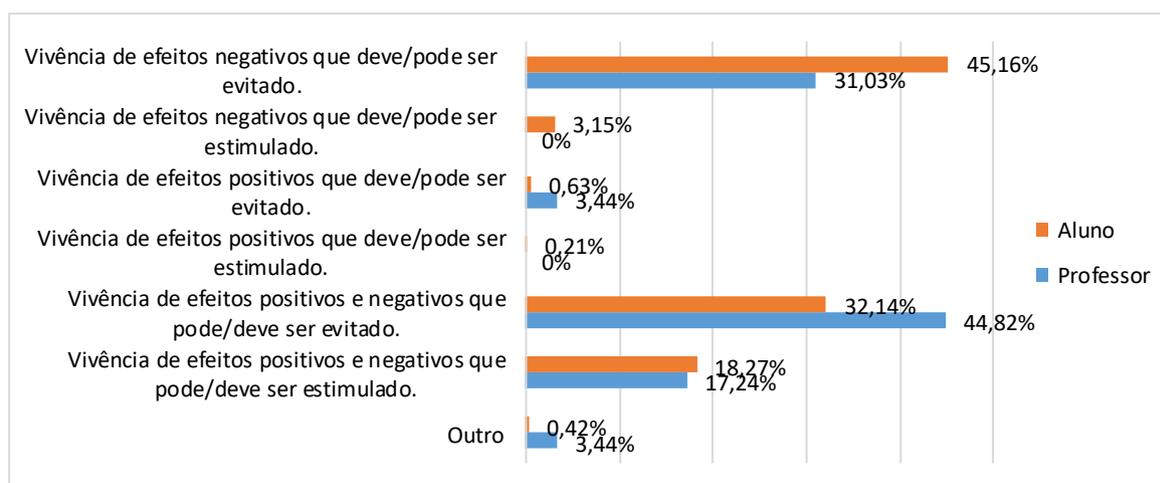


Gráfico 6 - Percepção sobre o que é conflito
Fonte: dados da pesquisa

O elemento seguinte foi incluído no instrumento com vistas a verificar quais as relações conflitantes entre os membros da comunidade acadêmica, bem como qual é a relação mais conflituosa na opinião dos participantes. Com vistas a ampliar o campo de opções de resposta, foram inseridas no questionários todas as relações possíveis entre os membros da comunidade acadêmica, incluindo, além de

professores e alunos, os gestores (entende-se por gestores todos os que estão na função de gestão - direção, vice-direção, coordenação administrativa, coordenação de curso, entre outros) e outros profissionais (tanto os técnicos-administrativos quanto os terceirizados). Como resposta, os participantes poderiam assinalar até três alternativas. Os resultados deste elemento, em números percentis, estão contidos no gráfico 7.

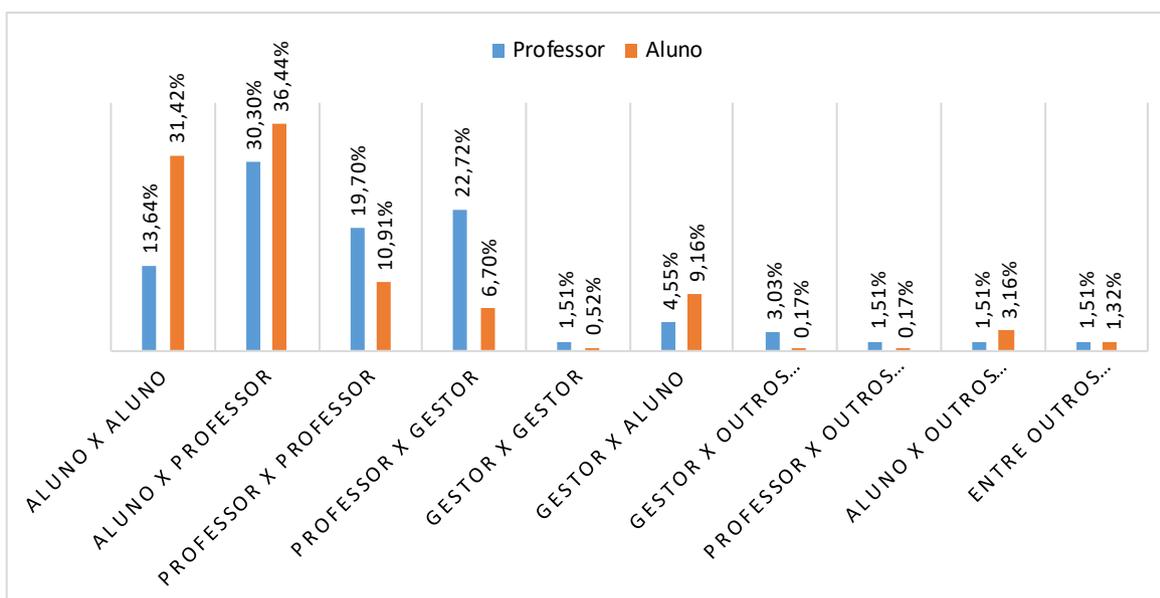


Gráfico 7 - Relações interpessoais mais conflitantes
Fonte: dados da pesquisa

Este elemento mostrou-se indispensável para a pesquisa, pois veio reafirmar a importância de investigar a temática, já que a relação mais conflituosa na instituição é, conforme os resultados apontados em ambos os grupos, a estabelecida entre professor e aluno. Vale considerar ainda que as figuras do professor e aluno foram citadas nas primeiras posições, levando em consideração ambos os grupos de participantes, como demonstra a descrição do

gráfico em análise: 1º) aluno x professor; 2º) aluno x aluno; 3º) professor x professor; 4º) professor x gestor; 5º) aluno x gestor; 6º) aluno x outros funcionários; 7º) gestor x outros funcionários; 8º) entre outros funcionários; 9º) gestor x gestor; e 10º) professor x outros funcionários.

Estratégias de Gestão de Conflitos na UFCG

O estudo buscou identificar elementos importantes para a discussão do papel da gestão universitária na condução dos conflitos interpessoais na UFCG: os órgãos/meios institucionais responsáveis pela resolução de conflitos, os procedimentos de gestão de conflitos interpessoais utilizados e qual o meio de gestão de conflito interpessoal entre professor e aluno mais adequado, à luz da opinião dos participantes.

Quanto aos órgãos/meios institucionais responsáveis pela resolução de conflitos interpessoais na UFCG, 18,06% dos alunos participantes da pesquisa não souberam responder. O elevado índice de alunos que não sabem responder esta pergunta, ou que não indicaram nenhuma alternativa, pode ser justificado pelo desconhecimento das funções dos meios/órgãos apresentados, bem como pelo ingresso recente na instituição. Os demais alunos e todos os professores emitiram alguma resposta válida para o quesito. Os resultados estão contidos no gráfico 8.

Conforme consta no gráfico 8, há uma diversidade de caminhos possíveis no que se refere à resolução de conflitos interpessoais no âmbito da UFCG. É importante destacar que os órgãos/meios citados apresentam funções distintas, sendo responsáveis pelo pleno funcionamento da UFCG em suas diversas nuances. Ao mesmo tempo, é imprescindível destacar que nenhum deles versa exclusivamente sobre as relações interpessoais no ambiente universitário, porém, são reconhecidos como dispositivos de suporte para este tipo de demanda.

Outro destaque a este questionamento diz respeito à manifestação de alguns alunos acerca do Diretório Acadêmico (DA) e Centro Acadêmico (CA) enquanto meio para a resolução de conflitos interpessoais entre professor e aluno. O destaque é importante pois a manifestação acerca destas entidades foi voluntária, sugerindo importância que elas apresentam à comunidade universitária.

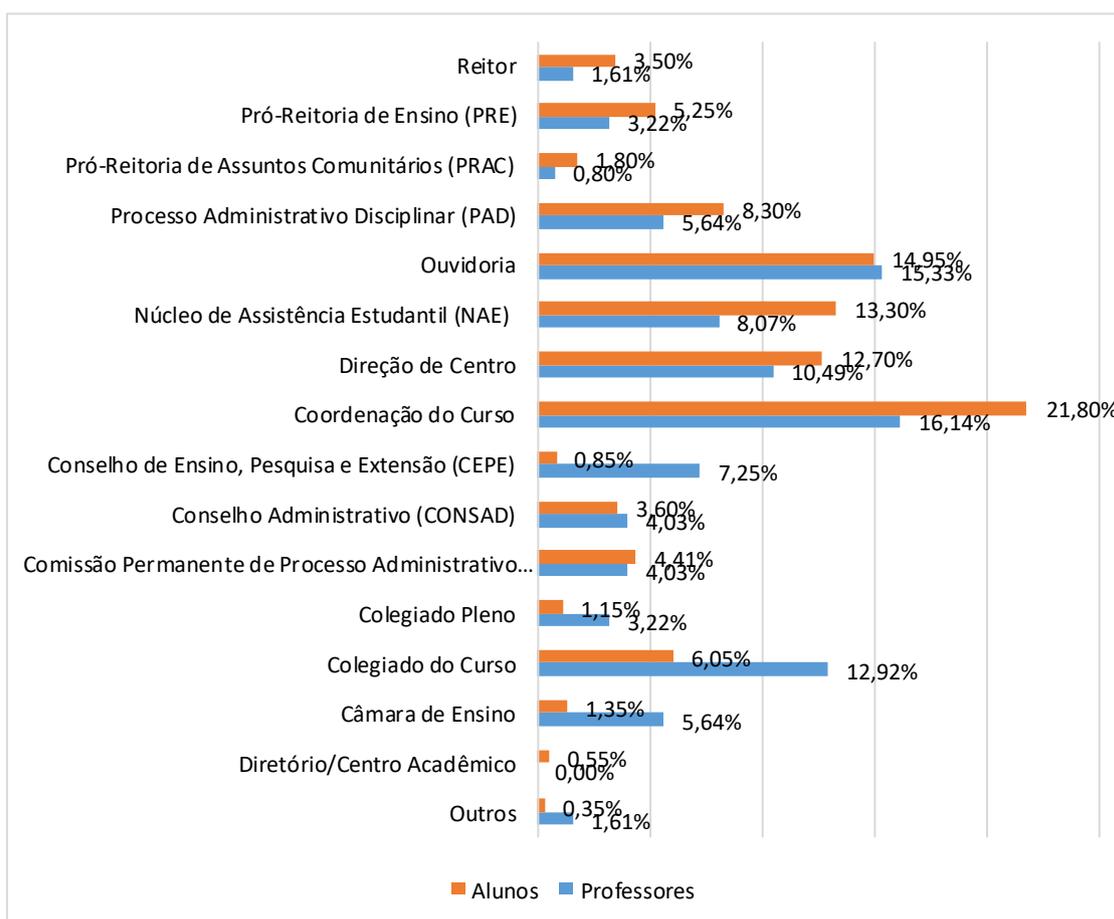


Gráfico 8 - Órgãos/meios institucionais responsáveis pela resolução de conflitos interpessoais na UFCG
Fonte: dados da pesquisa

Outro questionamento levantado no estudo diz respeito ao(s) meio(s) de gestão de conflitos interpessoais entre professores e alunos utilizado(s) na IFES. As manifestações dos participantes sobre o quesito estão contidas no gráfico 9.

Pelo exposto, um número significativo de membros da comunidade acadêmica desconhecem os procedimentos de gestão de conflitos utilizados na

instituição, podendo ter como possíveis justificativas: não ter se envolvido em conflito interpessoal e/ou recorrido à instituição como alternativa de gestão; pouca/nenhuma divulgação sobre os meios disponíveis; chegada recente à instituição; entre outros.

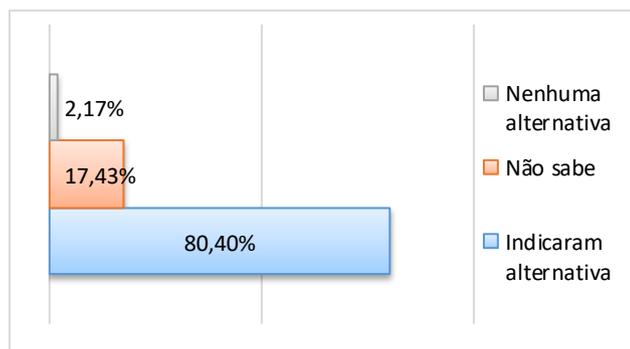


Gráfico 9 - Meios de gestão de conflitos interpessoais utilizados na UFCG

Fonte: dados da pesquisa

Entre os participantes que manifestaram conhecimento acerca dos meios de gestão de conflitos, os resultados obtidos estão contidos no gráfico 10.

Os participantes da pesquisa não identificaram nenhum outro meio de resolução de conflitos interpessoais além das alternativas propostas. De modo geral, nota-se uma disparidade entre as respostas dos dois grupos, já que alunos veem o PAD como sendo o meio mais utilizado, seguido pelo diálogo informal entre as partes, enquanto os professores veem exatamente o inverso. Ambos os grupos apontam os meios alternativos como estando em terceira posição, à frente apenas da justiça tradicional.

Vale salientar que esta pergunta não buscou verificar

a funcionalidade estrita dos meios, mas a percepção dos membros da comunidade acadêmica quanto ao uso desses meios para a gestão de conflitos interpessoais. Verifica-se que há percepções distintas dada a diversidade dos lugares ocupados pelos alunos e professores; além disso, influenciam nesta percepção o que se vê, o que se escuta falar, o que imagina ser, entre outros elementos de influência na percepção. Do mesmo modo, tais elementos influenciam na definição do que seria o meio mais adequado, visto que nem sempre os membros da comunidade acadêmica fazem uso efetivo dos meios/procedimentos sugeridos nesta pesquisa.

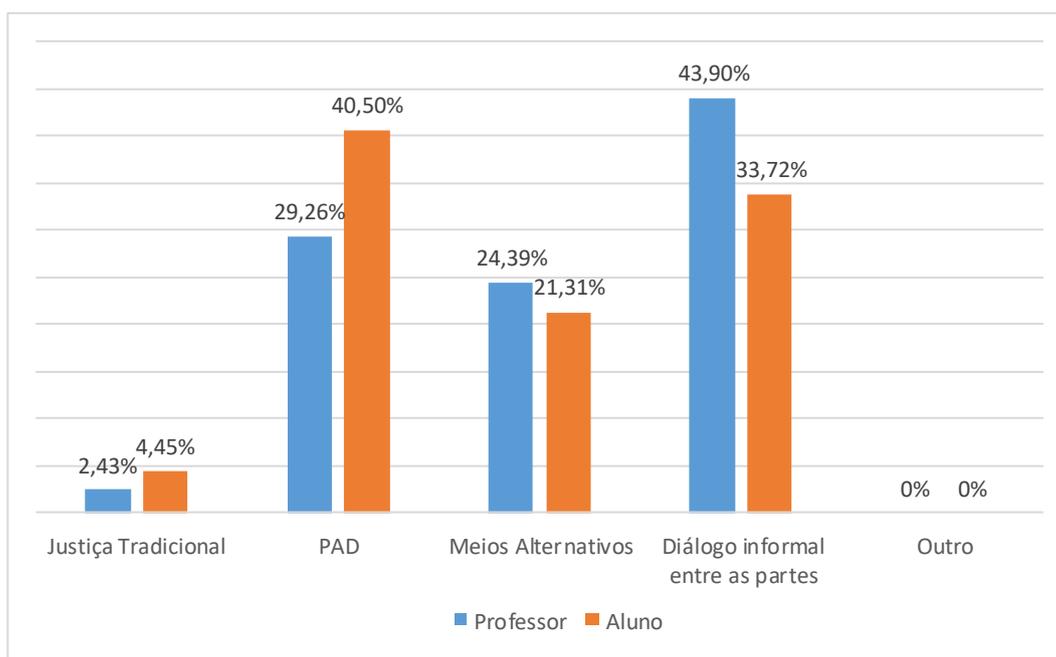


Gráfico 10 - Meio(s) de gestão de conflitos entre professores e alunos utilizados na UFCG

Fonte: dados da pesquisa

A última pergunta na pesquisa que contempla o

recorte deste trabalho visou confrontar se os meios adotados

atualmente são os mesmos que os participantes julgam como sendo os mais adequados para a resolução de conflitos interpessoais entre professores e alunos na instituição. Na tentativa de mitigar eventual omissão dos participantes para esta pergunta, foram disponibilizadas quatro alternativas de respostas, estimulando a escolha de um meio/procedimento, e uma quinta alternativa descrita como “outro meio”, no qual o participante deveria indicar por escrito qual seria; era possível a marcação de apenas uma alternativa. Para esta pergunta, os resultados estão contidos no gráfico 11.

Os dados revelam proporcionalidade nas respostas de ambos os grupos pesquisados, reconhecendo os meios alternativos de conflitos (mediação) como sendo os mais adequados à realidade dos conflitos interpessoais entre professores e alunos na instituição. Em seguida, apontam o diálogo informal entre as partes e, posteriormente, o PAD. Uma pequena parcela dos participantes não sabe responder ou não apresentou

resposta coerente ao enunciado (mais de uma alternativa assinalada, sendo desconsideradas); poucos alunos mencionaram a justiça tradicional como sendo mais adequada, enquanto nenhum dos professores assinalou essa alternativa. Por fim, uma pequena parcela de professores e alunos apontaram outros meios como sendo os mais adequados.

Como resultado da confrontação feita nos resultados trazidos nos dois últimos gráficos, percebe-se que os meios adotados pela instituição não são, na perspectiva dos participantes, os mais adequados à resolução de conflitos interpessoais entre professor e aluno. Destaque ao PAD e aos meios alternativos que posicionam-se de formas antagônicas ao se comparar a utilização na IFES e a adequação à realidade dos conflitos interpessoais na instituição - já que o PAD é o segundo meio mais utilizado e o terceiro mais adequado, enquanto os meios alternativos são o terceiro meio mais usado e o primeiro mais adequado.

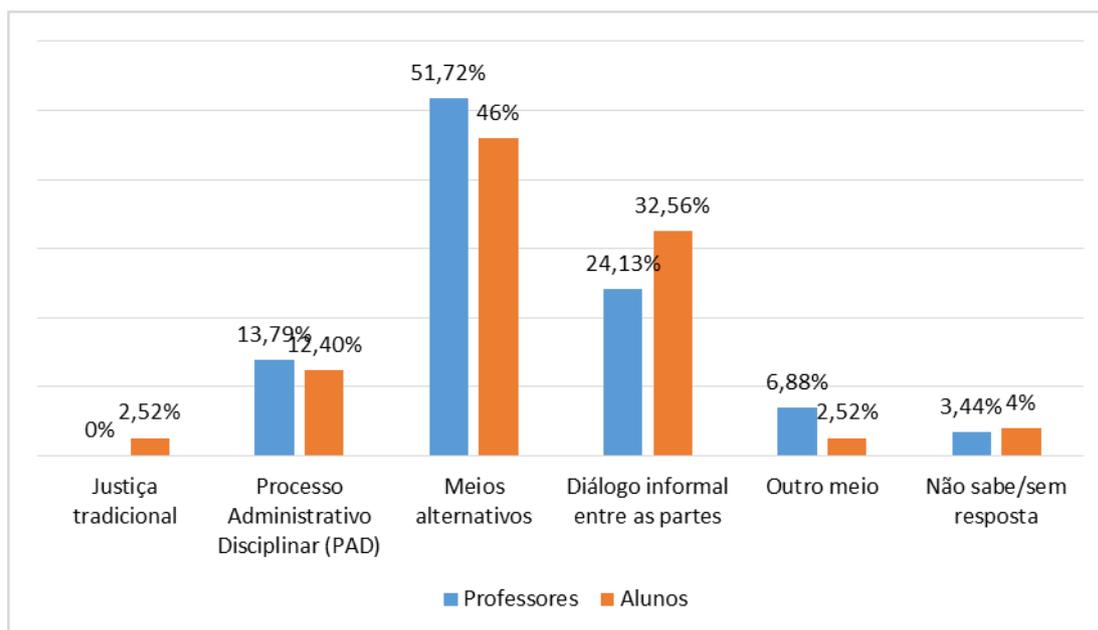


Gráfico 11 - Meio de gestão de conflitos interpessoais mais adequado

Fonte: dados da pesquisa

Considerações finais

A universidade, espaço caracterizado pela pluralidade de experiências e diversidade de pessoas, constitui um ambiente favorável à vivência do conflito interpessoal. Neste cenário, a relação entre professor e aluno é marcada por diversos elementos: objetivos comuns e divergentes, luta de forças (a partir dos lugares ocupados), expectativas sobre o processo formativo/laborativo, entre outros que, inevitavelmente, levam os sujeitos a experimentarem o conflito interpessoal.

Embora a gestão de conflitos seja um tema de grande importância, poucas pesquisas foram realizadas no contexto das IFES e não foi identificado nenhum estudo empírico no Brasil que tratasse exclusivamente sobre a gestão de conflitos na relação professor e aluno

no ensino superior. Neste sentido, revelou-se necessário compreender como os conflitos interpessoais entre professores e alunos são geridos no âmbito das IFES, tanto a partir das ferramentas institucionais quanto dos meios alternativos adotados pelos membros da comunidade acadêmica, inquietações que sustentaram esta pesquisa.

Embora não existam dados em nível de Brasil que revelem os meios de gestão de conflitos interpessoais mais adequados para a relação professor e aluno, os estudos recentes trazidos na pesquisa bibliográfica, bem como os resultados obtidos nesta investigação empírica, apontaram contradições a respeito dos meios adotados pelas instituições para a gestão de conflitos (geralmente os meios informais ou o PAD como instrumento formal) e os meios considerados mais adequados para a gestão deste tipo de conflito. Assim, há um crescente reconhecimento dos meios alternativos (mediação) como dispositivos de gestão para conflitos no contexto

educacional, demonstrando a sua aplicabilidade para além dos contextos judiciário e organizacional.

Como o *locus* que viabilizou os resultados desta investigação é estrito e, deste modo, o estudo não pode ser extensivo a outras realidades educacionais. Assim, recomenda-se, para pesquisas futuras, a aplicação deste mesmo instrumental ou de outros instrumentos em pesquisas semelhantes a fim de retratar os cenários de conflitos nas IFES e pensar estratégias que contribuam na gestão qualitativa dos conflitos interpessoais entre professores e alunos no ensino superior federal.

Conclui-se que esta pesquisa estimula a Administração Pública a (re)pensar as relações interpessoais construídas nos ambientes onde os serviços públicos são executados - ouvindo os agentes que implementam e os que utilizam o serviço público - e adotar mecanismos funcionais de gestão dos conflitos interpessoais, visando à obtenção das consequências mais funcionais deste componente inerente à relação humana.

Referências

Bergamaschi, A. L. (2015). *A resolução de conflitos envolvendo a Administração Pública por meio de mecanismos consensuais*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado em 01 de dezembro, 2018, de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/td-e-21032016-140915/pt-br.php>

Cabral, M. M. (2013). *Os Meios Alternativos de Resolução de Conflitos: instrumentos de ampliação de acesso à Justiça*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Porto Alegre, RS, Brasil. Recuperado em 10 de março, 2019, de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18756>

Chrispino, A. (2007). Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. *Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação*, 15(54), 11-28. Recuperado em 20 de dezembro, 2018, de <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v15n54/a02v1554.pdf>

Conselho Nacional de Justiça. (2012). *100 maiores litigantes - 2011*. Brasília: CNJ. Recuperado em 04 de janeiro, 2019, de http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/pesquisa_100_maiores_litigantes.pdf

Elias, L.; Dalmau, M. B. L.; & Bernardini, I. S. (2013). A Importância da Gestão de Conflitos nas Relações de Trabalho: um estudo de caso na Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC. In: Pereira, M. F.; Costa, A. M.; Moritz, G. O.; & Bunn, D. A. (Orgs.). *Contribuições para a Gestão do SUS* (Col. Gestão da Saúde Pública, vol. 8, pp. 124-145). Recuperado em 03 de julho, 2019, de <http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp->

<content/uploads/2013/03/Anais-GSP-Volume-8-completo.pdf>

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Lakatos, E. M.; & Marconi, M. A. (2010). *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Lana, R. D.; Paines, P. A.; Bonaldo, S. A.; & Müller, F. M. (2016). As organizações como fonte de conflitos de poder. *Revista de Administração da UFSM*, 9(3), 506-19. Recuperado em 03 de julho, 2019, de <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/10055>

Lei Federal N° 9.784/1999. (1999). Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília. 1999. Recuperado em 19 de fevereiro, 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l9784.htm

Lei Federal N° 8.112/1990. (1990). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília. 1990. Recuperado em 12 de dezembro, 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm

Mancuso, R. C. (2009). *A resolução dos conflitos e a função judicial*. São Paulo: Revista dos Tribunais.

Marra, A. V.; & Melo, M. C. O. L. (2005). A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), 9-31. Recuperado em 29 de dezembro, 2018, de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000300002

Martinez Zampa, D. (2005). *Mediación educativa y resolución de conflictos: modelos de implementación*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.

Moreira, K. D. (2012). *A Mediação como Método de Resolução de Conflitos Interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado em 10 de dezembro, 2018, de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/100731>

Moreira, R. B.; & Cunha, P. (2007). Efeitos do conflito nas organizações: ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional? *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, 4, 152-161. Recuperado em 03 de junho, 2019, de <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/443/1/152-161FCHS04-9.pdf>

Nascimento, T. A. C.; & Simões, J. M. (2011). Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu - RJ. *Revista de Gestão*, 18(4), 585-604. Recuperado em 22 de dezembro, 2018, de <http://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/49795/53899>

Nebot, J. R. (2000). *Violencia y conflicto en los ámbitos*

educativos. *Ensayos y Experiencias*. 7(35), 77-85.

Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. Trad. Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Silva, A. O.; Hammes, L. J.; & Hammes, I. L. (2018). A mediação de conflitos escolares: com a palavra os educadores do IFSul - Campus Bagé. *Revista Thema*, 15(1), 228-40. Recuperado em 18 de novembro, 2018, de <http://revistathema.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/viewFile/781/735>

Veloso, R.; & Vieira, F. O. (2016, outubro). Reflexões sobre métodos alternativos de solução de conflitos na gestão de conflitos numa Autarquia Federal. *Anais do XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado em 03 de julho, 2019, de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/25624265.pdf>